



**T. C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ  
(BEYKOZ İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**Ramazan AYGÜN  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**



**T. C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ  
(BEYKOZ İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**Ramazan AYGÜN  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI  
Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İstanbul – 2014**

T.C.  
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

“ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (BEYKOZ İLÇESİ ÖRNEĞİ)”

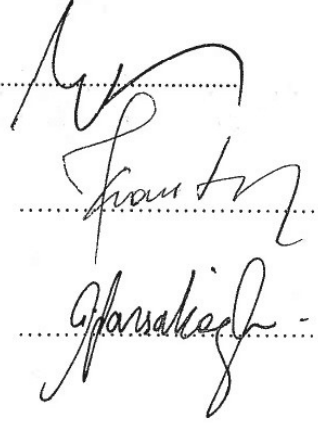
Ad-Soyad: Ramazan AYGÜN

ONAY:

Danışman : Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR

Üye: Doç. Dr. Engin KARADAĞ

Üye: Dr. Mustafa FARSAKOĞLU



Onay Tarihi: 24.10.2014

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	i
TABLolar LİSTESİ .....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
SİMGELER LİSTESİ .....	xi
ÖNSÖZ .....	xii
ÖZET .....	xiii
ABSTRACT .....	xv

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Problem Cümlesi .....	2
1.3. Alt Problemler .....	2
1.4. Araştırmanın Amacı .....	3
1.5. Araştırmanın Önemi .....	3
1.6. Sayıtlar .....	3
1.7. Sınırlılıklar .....	4
1.8. Tanımlar .....	4

### BÖLÜM II

#### İLGİLİ ALAN YAZIN

2.1. Liderlik .....	5
2.2. Lider ve Özellikleri .....	10
2.3. Liderlerin güç kaynakları .....	11
2.3.1. Yasal güç .....	11
2.3.2. Ödül gücü .....	11
2.3.3. Zorlayıcı güç .....	11
2.3.4. Uzmanlık gücü .....	12
2.3.5. Karizmatik güç .....	12
2.4. Liderlik Kuramları .....	13
2.4.1. Özellik Kuramları .....	13
2.4.2. Davranışçı Yaklaşımlar .....	14
2.4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışması .....	15

2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	16
2.4.2.3. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri .....	17
2.4.3. Durumsallık Kuramları .....	18
2.4.3.1. Fiedler'in Durumlara Göre Liderlik Modeli .....	18
2.4.3.2. House ve Mitchell, Yol-Amaç Modeli .....	19
2.4.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı .....	21
2.4.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	21
2.5. Kişilik Kavramı .....	22
2.5.1. Kişilik Tanımları.....	23
2.5.1.1. Kişiliğin Davranışsal Tanımları .....	24
2.5.1.2. Sosyal Uyarıcı Olarak Kişilik .....	24
2.5.1.3. Derinlik Psikologlarına Göre Kişilik .....	25
2.6. Kişiliği Oluşturan Temel Faktörler .....	25
2.6.1. Kalıtım ve Bedensel (Fizyolojik-biyolojik) Faktörler .....	26
2.6.2. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	27
2.6.3. Aile Faktörü.....	27
2.6.4. Psikolojik Faktörler.....	28
2.7. Kişiliğin Dört Yönü .....	28
2.7.1. Karakter.....	28
2.7.2. Mizaç.....	29
2.8.3. Benlik .....	30
2.8.4. Yetenek .....	30
2.9. Kişiliğin Temel Özellikleri .....	30
2.10. Kişilik Kuramları.....	31
2.10.1. Psikodinamik Kuramlar .....	32
2.10.1.1. Freud'un Kişilik Kuramı (Psikanaliz) .....	32
2.10.1.2. Erik Erikson'un Kişilik Kuramı .....	32
2.10.1.3. Alfred Adler' in Kişilik Kuramı .....	34
2.10.1.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı .....	35
2.10.1.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı.....	35
2.10.1.5. Harry Stack Sullivan'ın Kişilik Kuramı .....	36
2.10.1.6. Erich Fromm'un Kişilik Kuramı .....	37

2.10.2.1. Gordon Allport'un Kişilik Kuramı.....	38
2.10.2.2. Henry Murray'ın Kişilik Kuramı .....	38
2.10.2.3. Raymond Cattell'in Kişilik Kuramı .....	39
2.10.3.1. Hans Eysenck'in Kişilik Kuramı.....	39
2.10.4.1. Carl Rogers'ın Kuramı.....	40
2.10.4.2. Abraham Maslow'un Kuramı .....	41
2.11. Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri.....	41

### **BÖLÜM III**

#### **YÖNTEM**

3.1. Araştırma Modeli.....	43
3.2. Evren ve Örneklem.....	43
3.3. Veri Toplama Araçları .....	43
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	43
3.3.2. Liderlik Davranışları Ölçeği.....	44
3.3.3. ACL Kişilik Özellikleri Ölçeği .....	44
3.4. Verilerin Toplanması.....	45
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	45

### **BÖLÜM IV**

#### **BULGULAR VE YORUMLAR**

4.1. Bulgular.....	46
4.1.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Bulgular .....	46
4.1.2. Grubun Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Ölçekleri Puanlarının Standart Sapma ve Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular .....	48
4.1.3. Demografik Değişkenlerle Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Ölçekleri Toplam Puanlarına ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Bulgular (Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular) .....	51
4.1.4. Liderlik Davranışları Ölçeği ve Kişilik Özellikleri Ölçeği İlişkisi ile İlgili Bulgular .....	72

### **BÖLÜM V**

#### **SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

5.1. Sonuçlar .....	75
5.2. Tartışma .....	86

5.3. Öneriler .....	90
5.3.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	90
5.3.2. Araştırmacılara Öneriler.....	91
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>98</b>
<b>KİŞİSEL BİLGİ FORMU .....</b>	<b>99</b>
<b>LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ .....</b>	<b>100</b>
<b>ACL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ .....</b>	<b>101</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>.....</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1.Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	46
Tablo 4.2. Yöneticilerin Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	46
Tablo 4.3.Yöneticilerin Görev Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	47
Tablo 4.4.Yöneticilerin Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri....	47
Tablo 4.5.Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri ...	47
Tablo 4.6.Yöneticilerin Medeni Durum Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	48
Tablo 4.7.Yöneticilerin Okul Sayısı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	48
Tablo 4.8. Liderlik Davranışları Ölçekleri Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri .....	48
Tablo 4.9.Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyut Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri .....	49
Tablo 4.10.Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Boyut Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri .....	49
Tablo 4.11.Kişilik Özellikleri Ölçeği Duyguları Anlama Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	52
Tablo 4.12.Kişilik Özellikleri Ölçeği Şefkat Gösterme Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	52
Tablo 4.13.Kişilik Özellikleri Ölçeği Gösteriş Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	53
Tablo 4.14.Kişilik Özellikleri Ölçeği Bağımsızlık Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	53
Tablo 4.15.Kişilik Özellikleri Ölçeği İlgi Görme Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	53
Tablo 4.16.Kişilik Özellikleri Ölçeği Kendini Suçlama Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	54



Tablo 4.17.Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyarlık Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	54
Tablo 4.18.Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	54
Tablo 4.19.Kişilik Özellikleri Ölçeği Yaratıcı Kişilik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	55
Tablo 4.20.Kişilik Özellikleri Ölçeği Erkeksi Özellik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	55
Tablo 4.21.Kişilik Özellikleri Ölçeği Kadınsı Özellik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	55
Tablo 4.22.Kişilik Özellikleri Ölçeği Askeri Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	56
Tablo4.23. Kişilik Özellikleri Ölçeği Askeri Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	56
Tablo 4.24.Kişilik Özellikleri Ölçeği Erkeksi Özellik Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	57
Tablo 4.25.Kişilik Özellikleri Ölçeği Sebat Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	57
Tablo4.26. Kişilik Özellikleri Ölçeği Sebat Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	58

Tablo 4.27. Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	58
Tablo 4.28. Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	59
Tablo 4.29. Kişilik Özellikleri Ölçeği Kişisel Uyum Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	59
Tablo4.30. Kişilik Özellikleri Ölçeği Kişisel Uyum Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	60
Tablo 4.31. Kişilik Özellikleri Ölçeği Askeri Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	60
Tablo4.32. Kişilik Özellikleri Ölçeği Askeri Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	61
Tablo 4.33. Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam Puanının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	61
Tablo4.34. Liderlik Davranışı Ölçeği Toplam Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	62
Tablo 4.35. Liderlik Davranışları Ölçeği Yapıyı Kurma Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	62
Tablo4.36. Liderlik Davranışları Ölçeği Yapıyı Kurma Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	63

Tablo 4.37.Kişilik Özellikleri Ölçeği Değişiklik Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	63
Tablo 4.38.Kişilik Özellikleri Ölçeği İlgi Görme Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	64
Tablo 4.39.Kişilik Özellikleri Ölçeği İlgi Görme Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	64
Tablo 4.40.Kişilik Özellikleri Ölçeği İlgi Görme Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	65
Tablo 4.41.Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyarlık Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	66
Tablo 4.42.Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyarlık Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	67
Tablo 4.43.Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	68
Tablo 4.44.Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	68
Tablo 4.45.Liderlik Davranışları Ölçeği Anlayış Gösterme Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Sonuçları .....	69
Tablo 4.46.Kişilik Özellikleri Ölçeği Başarma Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Sonuçları .....	69

Tablo 4.47.Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Sonuçları .....	70
Tablo 4.48.Kişilik Özellikleri Ölçeği Yaratıcı Kişilik Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Sonuçları .....	70
Tablo 4.49.Kişilik Özellikleri Ölçeği Sebat Alt Boyutu Puanlarının Okul Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	71
Tablo4.50. Kişilik Özellikleri Ölçeği Sebat Alt Boyutu Puanlarının Okul Sayısı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	71
Tablo 4.51.Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam Puanları ile Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler .....	72
Tablo 4.52.Liderlik Davranışları Ölçeği Yapıyı Kurma Alt Boyut Puanları ile Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler .....	73
Tablo 4.53.Liderlik Davranışları Ölçeği Anlayış Gösterme Alt Boyut Puanları ile Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler .....	74

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model.....	6
Şekil 2.2. Liderliğin Unsurları .....	9
Şekil 2.3. Bir Kavram Olarak Liderlik .....	9
Şekil 2.4. Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri .....	10
Şekil 2.5. Liderlik Gücünün Üç Önemli Kaynağı.....	12
Şekil 2.6. Stogdill'in Liderlik Özellikleriyle İlgili Gruplandırması.....	14
Şekil 2.7. Ohio state'in Liderlik Çalışmaları .....	15
Şekil 2.8. Blake ve Mounon'un Yönetim Gözeneği .....	17
Şekil 2.8. Durumlara Göre Liderlik Modeli .....	18
Şekil 2.9. Yol-Amaç Modeli.....	20
Şekil 2.10. Özetle Yol-Amaç Kuramı .....	20
Şekil 2.11.Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kavramı .....	22
Şekil 2.12. Karakterle Kişilik Arasındaki İlişki.....	29
Şekil 2.14 . Eyesenck'in Kişilik Boyutları .....	40

## SİMGELER LİSTESİ

$f$	Frekans
$\% geç$	Geçerli puanların yüzdesi
$\% yığ$	Geçerli puanların kümülatif (yığılaştırılmış) yüzdesi
$\bar{x}$	Aritmetik ortalama değeri
$ss$	Standart sapma değeri
$Sh_x$	Aritmetik ortalamanın standart hata değeri
$sd$	Serbestlik derecesi
$N$	Dağılıma ait veri sayısı
$p$	Anlamlılık katsayısı
$KT$	Kareler Toplamı
$KO$	Kareler Ortalaması
$\chi^2$	Chi-Square (Ki kare değeri)
$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar ortalaması
$F$	Birden fazla örneklem kümesinin karşılaştırılmasında, iki farklı kümenin varyansları oranı
$t$	t-testi sonucu elde edilen değer

## ÖNSÖZ

Liderlik ve yöneticilik 21. yüzyıl içinde farklılıkları oldukça fazla ortaya çıkan kavramlardır. Lider ve yönetici birbirine yakın gibi duran, çoğunlukla birbirinin yerine kullanılan aslında tamamen birbirlerinden farklılık gösteren terimlerdir. Lider kişiler; İnsanları belirli hedefler etrafında toplayarak, bu hedeflere ulaşmada kişilerin istek ve ihtiyaçlarının neler olabileceğinin takipçisi olur ve bu insanları bir grup etrafında toplanmasını sağlayarak onların istek, cesaret, enerji ve güçlerini artırır. Kişilik ise insanları birbirinden ayıran ya da onları diğerlerinden ayırabilen en önemli faktördür. Her yöneticinin iyi bir liderlik davranışı sergilemesi kişilik özelliklerinin farkındalığını keşfetmesi ile mümkündür.

Günümüzde eğitsel liderliği üstlenen kurum yöneticileri yenilenen liderlik davranışları ile bu davranışların gerektirdiği bili, beceri ve kişilik özelliklerini kazanmış olmak durumundadır.

Bu araştırma sürecinde fikirleriyle araştırmanın yürütülmesine öncülük eden saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR'a teşekkür ederim. Ayrıca Abstract bölümünün çevirisinde yardımcı olan Sayın Gaye BAŞARAN SEÇER'e; çalışmalarım sırasında ihmal ettiğim fakat onların hiçbir zaman bana karşı ihmal etmedikleri anlayışlarından dolayı aileme; tez yazım esnasında yardımlarını esirgemeyen Sayın Yaprak ERDOĞAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ramazan AYGÜN

İstanbul, 2014

## ÖZET

### **YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (BEYKOZ İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Bu araştırma, yöneticilerin liderlik vasıflarını yükselten kişilik özelliklerinin tespit edilmesi yoluyla yönetici seçimlerine rehberlik edecek bir kaynak olarak eğitim niteliğinin yükseltilmesine hizmet etmek üzere yapılmıştır.

Bu çalışmada ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özelliklerinin cinsiyete, yaşa, göreve, öğrenim durumuna, yöneticilik süresine, medeni duruma ve yönetici olarak çalışılan okul sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğinin, ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Beykoz ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 179 yönetici oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ölçekler, bu evrenden tesadüfi örnekleme yöntemleri ile seçilmiş toplam 161 öğretmene uygulanmıştır.

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını belirlemek için Hemphill ve Coones tarafından 1979 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 30 madde ve Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme olarak 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Yöneticilerin Kişilik Özelliklerini betimlemek için Harrison Gough ve Alfred Heilbrun'un tarafından geliştirilen ve Prof. Dr. Canan Savran tarafından Türkçeye uyarlanan ACL Sıfat Tarama Listesi kullanılmıştır. Liste 300 sıfattan ve Başarma, Başatlık, Sebat, Düzen, Duyguları Anlama, Şefkat Gösterme, Yakınlık, Karşı Cinsle İlişkiler, Gösteriş, Bağımsızlık, Saldırganlık, Değişiklik, İlgi Görme, Kendini suçlama, Uyarlık, Danışmaya Hazır Oluş, Otokontrol, Özgüven, Kişisel Uyum, İdeal Benlik, Yaratıcı Kişilik, Askeri Liderlik, Erkeksi Özellik, Kadınsı Özellik olmak üzere 24 alt boyuttan oluşmaktadır.



Verilerin çözümlenmesinde SPSS 15.0 paket programı kullanılarak demografik özelliklerin frekans ve yüzde değerleri incelenmiş, ölçeklerden alınan puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri ölçeklerinden alınan puanların; yöneticilerin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Bağımsız Grup T testi*, yaşına, görevine, öğrenim durumuna, yöneticilik süresine ve okul sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Kruskal Wallis-H Testi analizi* ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemek üzere *Mann Whitney-U testi*, medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Mann Whitney-U testi* yapılmıştır. Ölçeklerin toplam puanları arasındaki ilişkiler, Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam Puanları ve Kişilik Özellikleri Ölçeği alt boyut puanları arasındaki ilişkiler ve *Pearson Momentler Çarpımı analizi* uygulanarak incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; cinsiyete göre liderlik davranışları ve yapıyı kurma davranışında, Duyguları Anlama, Şefkat Gösterme, Gösteriş, Bağımsızlık, İlgili Görme kendini suçlama, Uyarlık, Danışmaya Hazır Oluş, Yaratıcı Kişilik, Erkeksi ve Kadınsı Kişilik özelliklerinde; yaşa göre Askeri Kişilik Özelliğinde, göreve göre Sebat, Otokontrol, Kişisel Uyum ve Askeri Liderlik kişilik özelliklerinde; yöneticilik süresine göre ilgi görme, uyarlık ve otokontrol kişilik özelliklerinde; medeni duruma göre otokontrol kişilik özelliğinde ve okul sayısına göre sebat ve otokontrol kişilik özelliklerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Liderlik davranışları ile Duyguları Anlama, Şefkat Gösterme, İdeal Benlik ve Kadınsı özellik kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü, Saldırganlık ve Danışmaya Hazır Oluş kişilik özellikleri arasında negatif yönlü; Yapıyı Kurma Liderlik Davranışı ile Başarma, Sebat, Özgüven, İdeal Benlik, Yaratıcı Kişilik ve Erkeksi kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü; Danışmaya Hazır Oluş kişilik özelliği arasında negatif yönlü; Anlayış Gösterme Liderlik Davranışı ile Duyguları Anlama, Şefkat Gösterme, karşı Cinsle İlişkiler ve Kadınsı kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü; Saldırganlık ve Danışmaya Hazır Oluş kişilik özelliği arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

**Kullanılan Anahtar Kelimeler:** Liderlik, kişilik, okul, yönetici, davranış

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP BEHAVIOURS OF MANAGERS AND PERSONALITY TRAITS (A SAMPLE IN BEYKOZ)**

This research aims to serve the increase of the education quality by being a source to guide the manager choice process by determining the personality traits of the managers which develop their leadership skills.

In this research it is targeted to test whether the leadership skills and personality traits of the managers of primary and secondary schools vary with respect to their gender, age, duty, educational status, the duration of management, marital status and the number of schools worked as a manager during their career statistically significantly or not and to determine a significant relationship between the leadership skills and personality traits of the primary and secondary schools' managers exists or not.

The descriptive research method is used. The universe of this research is formed by 179 managers who work at Primary and Secondary Schools affiliated to Ministry of National Education in Beykoz, İstanbul during 2013-2014 Academic Year. The scales are executed to 161 teachers among the universe by random sampling.

In order to determine the leadership behaviours of the managers, the scale which was developed by Hemphill and Coones in 1979 is used. The scale consists of 30 subjects and two subdimensions known as Initiation of Structure and Consideration. To define the Personality Traits of the managers ACL-Adjective Checklist developed by Harrison Gough and Alfred Heilbrun and adapted to Turkish by Prof. Canan Savran is used. The ACL-Adjective Checklist includes 300 adjectives and 24 subdimensions which are Achievement, Dominance, Endurance, Order, Intraception, Nurturance, Affiliation, Heterosexuality, Exhibition, Autonomy, Aggression, Change, Succorance, Abasement, Deference, Counselling, Readiness, Self-Control, Self-Confidence, Personal Adjustment, Ideal self, Creative Personality Scale, Military Leadership Scale, Masculine Attributes Scale, Feminine Attributes Scale.

Using SPSS 15.0 software package frequency and the percentage values of the demographic features are analyzed, arithmetic averages and standard deviations are calculated. *The Independence Group T-test* is used to test the variety of the scores of the Leadership Behaviours and Personality Traits with respect to the gender of the managers, *the Kruskal Wallis-H Test analysis* is used to determine the variety of the scores of the Leadership Behaviours and Personality Traits with respect to age, duty, educational status, the duration of management and the number of schools, *Mann Whitney-U test* is used to determine among which groups a significant variety exists, *Mann Whitney-U test* is used to test the significant variety with respect to marital status. The correlation among the total scores, the relationship between the total score of the Leadership Behaviours Scale and Personality Traits Scale subdimension scores are analyzed by *Pearson Product Moment* analysis.

According to outcome research, it is found out that in leadership behaviours and Initiation of Structure behaviour with respect to gender, Intraception, Nurturance, Exhibition, Autonomy, Succorance, Abasement, Deference, Counselling Readiness, Creative Personality, Masculine and Feminine Attributes scales vary significantly; with respect to age, Military Personality Scale, with respect to duty, Endurance, Self-Control, Personal Adjustment and Military Leadership Scales; with respect to duration of management career, Succorance, Deference and Self-Control Scales; with respect to marital status, Self-Control Scale and with respect to the number of schools worked at, Endurance and Self-Control scales vary significantly. A positive significant correlation is observed between the Leadership Behaviours and Intraception, Nurturance, Ideal Self and Feminine Attributes Scales, between Aggression and Counselling Readiness a negative correlation; between Initiation of Structure Leadership Behaviour and Achievement, Endurance, Self Confidence, Ideal Self, Creative Personality and Masculine Attributes Scales a positive correlation; between Consideration Leadership Behaviour and Intraception, Nurturance, Heterosexuality and Feminine Attributes Scales a positive correlation; between Aggression and Counselling Readiness a negative correlation are observed.

**Key words:** Leadership, personality, school, manager, behaviour.

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Liderlik; yere ve zaman unsuruna göre değişim gösteren karmaşık bir sistemin meydana getirdiği yönetsel bir rolün yansımasıdır. Lider kişiler; insanları belirli hedefler etrafında toplayarak, bu hedeflere ulaşmada kişilerin istek ve ihtiyaçlarının neler olabileceğinin takipçisi olur ve bu insanları bir grup etrafında toplanmasını sağlayarak onların istek, cesaret, enerji ve güçlerini artırır. Lider kişiler bu unsurları bir araya getirmeyi başarabilen yönetsel beceriye sahip insanlardır (Eren, 2006).

Çeşitli araştırmaların sonuçları dikkate alındığında liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz.(Başaran, 1992).

- Daha zeki olmalıdır.
- Çevresindeki insanlarla iletişimi çok iyi olmalı ve işbirliği kurabilmeli.
- Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.
- Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülemelidir.
- İzleyenlerin gücünü değerlendirebilme yeteneği üstün olmalı ve doğru değerlendirmeler yapmalıdır.

Kişilik ise insanları birbirinden ayıran ya da onları diğerlerinden ayrı kılan en önemli faktördür. İnsan, “bireysel” bir canlıdır. Ona bu bireyselliğini kazandıran özellikler “kişilik” denilen, onun kendisi ve çevresiyle, başkalarına benzemeyen kendine özgün biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Diğer bir ifadeyle kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder (Aytaç, 2001).

Türk Dil Kurumu’nun sözlüğüne göre “kişilik” kelimesinin anlamları sırasıyla şöyledir (TDK, 1988);

- Bireye özgü belirgin özellik; ruhi nitelikler bütünü.
- Bir insana yakışabilecek davranış kalıpları.
- Bireyin yaşadığı toplum içerisinde sahip olduğu kültüre göre edinmiş olduğu alışkanlıklar ve davranışların bütünü.

Liderleri diğerklerinden ayıran, lider olarak gruptan sıyrılmalarını sağlayan belirli kişilik özellikleri var mıdır? Diğerk yandan belirli kişilik özellikleri mi lider olmayı sağlamaktadır? Bu soruların yanıtlanmasının aynı zamanda bir lider olması gereken yöneticilerin seçiminde rehberlik edebileceği öngörülmektedir.

Bu hususlardan hareketle bu araştırma liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek hangi kişilik özelliklerinin liderliği olumlu etkilediğini tespit etmeye yöneliktir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki nasıldır?

## **1.3. Alt Problemler**

- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları göreve göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları yönetici olarak çalışılan okul sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin kişilik özellikleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin kişilik özellikleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin kişilik özellikleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin kişilik özellikleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin kişilik özellikleri yönetici olarak çalışılan okul sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özelliklerinin cinsiyete, yaşa, göreve, öğrenim durumuna, yöneticilik süresine, medeni duruma ve yönetici olarak çalışılan okul sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğinin, ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

#### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Yöneticilik liderlik özellikleri ile desteklendiğinde kurumların verimini ulaşabilecekleri en üst seviyeye çıkaran bir unsurdur. Bu nedenle liderlik vasıflarını taşıma olasılığını yükselten kişilik özelliklerinin tespiti yönetici görevlendirmelerinde dikkate alınabilecek bir rehberlik sağlayacaktır.

Varsa yöneticilerin liderlik vasıflarını yükselten kişilik özelliklerinin tespiti edilmesi okullardaki yöneticilerin niteliğinin ve dolayısıyla eğitim ortamlarının niteliğinin ve verimliliğinin yükseltilmesi için önem arz etmektedir.

#### **1.6. Sayıtlar**

Araştırmaya katılan yöneticilerin kullanılan ölçme araçlarını içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

### 1.7. Sınırlılıklar

- Araştırma İstanbul İli Beykoz İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okulları yöneticileri ile,
- Araştırma verileri, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında toplanan verilerle,
- Araştırmada elde edilen bulgular Liderlik Davranışları Ölçeği ve ACL Sıfat Tarama Listesi Ölçeği'nin kapsamı ile,
- Yöneticilere ait demografik bilgiler, araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu ile elde edilen verilerle,
- Araştırmada elde edilen verilerin analizi, kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

### 1.8. Tanımlar

**Liderlik** : Grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Akt. Hamedoğlu, 2001).

**Kişilik** : Bireyin çevresi ile uyum içinde olan ilgi tavır, yetenek ve dış görünüşünün bütünüdür. (Yavuzer, 1997).

## BÖLÜM II

### İLGİLİ ALAN YAZIN

#### 2.1. Liderlik

Liderlik; yere ve zaman unsuruna göre değişim gösteren karmaşık bir sistemin meydana getirdiği yönetsel bir rolün yansımasıdır. Lider kişiler; İnsanları belirli hedefler etrafında toplayarak, bu hedeflere ulaşmada kişilerin istek ve ihtiyaçlarının neler olabileceğinin takipçisi olur ve bu insanları bir grup etrafında toplanmasını sağlayarak onların istek, cesaret, enerji ve güçlerini artırır. Lider kişiler bu unsurları bir araya getirmeyi başarabilen yönetsel beceriye sahip insanlardır (Eren, 2006).

Çeşitli araştırmaların sonuçları dikkate alındığında liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz.(Başaran, 1992).

- Daha zeki olmalıdır.
- Çevresindeki insanlarla iletişimi çok iyi olmalı ve işbirliği kurabilmeli.
- Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.
- Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülemelidir.
- İzleyenlerin gücünü değerlendirebilme yeteneği üstün olmalı ve doğru değerlendirmeler yapmalıdır.

Çünkü Daft (2000)'a göre liderlik örgütteki değişimi yaratabilecek vizyon ve yaratıcılığa sahip olmalıdır. Örgütteki olumlu değişimler ancak bu şekilde sağlanabilir. Bu unsurları göz önünde bulundurursak, liderlik hangi davranışları içermelidir?

Yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı 20. yy da liderlik konusu hem kuramcılarının hem uygulayıcıların çözümlenmek için çaba gösterdikleri konuların arasında bulunmaktadır (İnandı ve Özkan, 2006).

Tarihin her devrinde topluma önderlik eden liderler vardı. İnsanların bireysel olarak yapamayacağı ya da karşılayamayacağı ihtiyaçları benzer ihtiyaçlara sahip insanlarla bir araya gelerek oluşturacakları gruplar yoluyla gerçekleştirmeye çalışırlar. Gruplar başlarında onlara yön gösterecek aynı vizyon etrafında birleştirecek liderlere ihtiyaç

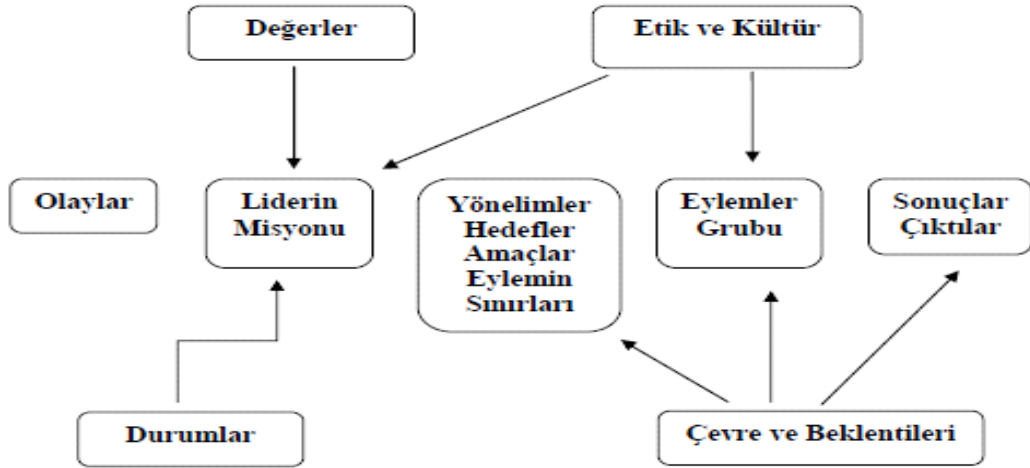


duyarlar. Bu durumda insanların gelecekte de lidere ihtiyaç duyacağını ve toplum için liderliğin önemini ortaya koyan bir unsur olarak kendini gösterir (Eren, 2007).

Bilim adamları tarafından her dönem inceleme konusu olmuş olan liderlik, tarihin her döneminde dikkat çeken bir kavram olmuştur. İnsanoğlunun hiyerarşik doğası gereği liderlik kavramı, insanoğlunun topluluklar halinde yaşamaya başlamasından bu yana liderlik kavramı toplumlarda var olmaya devam edecektir. Zamanla değişim gösteren ise liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimidir. Tarihe bakılarak liderlik tarihsel süreç içinde incelendiğinde mekâna, duruma, zamana ve şartlara göre farklı türde liderlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunun sebebi toplumları sürekli değişmesi ve bu değişimle gelen farklı ihtiyaç ve isteklere sahip olmasıdır. Bunun sonucunda daha önce geçerli olan liderlik tarzı ve vizyonu geçerliliğini kaybedip yeni lider tiplerine ihtiyaç duyulmaya başlanmasına sebep olmaktadır (Buluç, 2008).

Immagert, liderlik kavramını tanımlamanın güçlüğüne vurgulayarak, liderliği açıklamak için de şekil 2.1.'de verilen kavramsal bir model geliştirmiştir (Erçetin, 2000).

**Şekil 2.1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model**



**Kaynak:** Erçetin, S. S. (2000). Lider Sarmalında Vizyon.

Çelik (2005) ise liderlik kavramının tanımlarının iki ortak özelliğe sahip olduğunu savunmaktadır:

- Grubun bir işlevi olan liderlik, İki ya da daha fazla sayıda kişiyle etkileşimde bulunan bir süreçtir.

- Liderlik, bireylerin davranışlarını bilinçli olarak etkileme çabasıdır.

Pek çok araştırma, inceleme ve benzeri bilimsel çalışmalara konu olan liderlik kavramının önemi toplumsal açıdan önem derecesinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan insan doğasının önemli özelliklerinden olan yönlendirme veya yönlendirilmeye gereksinim duyması liderlik kavramına verilen önemin diğer bir sebebi olarak açıklanabilir (Aydın 2007).

Demirtaş ve Güneş'e (2002) göre liderliği değişik açılardan ve yönlerden tanımlayan bazı liderlik tanımları şu şekildedir:

- Lider, örgütsel yol göstericilere(emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişi olarak tanımlanabilir.
- Lider, insanları bir amaç peşinde birleştirebilen kişidir.
- Lider, grubun tecrübelerini değerlendirip düzenleyen ve bu tecrübeler yoluyla grubun gücünden yararlanan kimse olarak tanımlanmaktadır.

İstenilen bir çalışma grubunu oluşturularak, bireylerin motivasyonunu sağlayarak, istenilen görevin başarıyla sonuçlanmasına sağlayacak liderin, karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

- Kapasite
- Başarı güdüsü
- Sorumluluk
- Katılım (Akt.Uzun, 2008).

Liderliğin, kişinin sahip olduğu bireysel özellikler ile ilişkili olup olmadığını ispatlamaya yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Çeşitli varsayımlar yapılarak liderlerin, liderlik özelliklerini doğuştan sahip olduğu ve bu özellikler ile donanımlı olarak doğdukları iddia edilmiştir (Aydın, 2010).

Northouse ise liderliği 4 bölüme ayırarak açıklamaya çalışmıştır:

- Liderlik bir süreçtir,
- Liderlik diğerlerini etkilemeyi gerektirir,

- Liderlik bir grup ortamında oluşur
- Liderlik bir amaca varmayı gerektirir.

Northouse'a göre liderlik; Bir kişinin ortak bir amacı gerçekleştirmek için gruptaki diğer bireyleri etkilemesi olarak tanımlanabilir (Akt. Bolden, 2004).

Myers liderlik kavramının daha iyi anlaşılması için bazı genellemeler yapmıştır:

- Liderlik bir etkileşimdir. Statü veya konum değildir.
- Liderliğin yapısı önceden belirlenemez ve yapılandırılmaz. Farklı amaç ve hedefler, grupların birbirine benzememesi, grupların farklı iç ve dış baskılara sahip olması farklı özelliklere sahip liderler yaratacaktır.
- Grupların çoğunluğunda liderlik rolü oynayan birden fazla kişi vardır.
- Liderlik, aynı amaç etrafında birleşmiş grup üyeleri üzerinde olumlu geliştirir, bu duyguları güçlendirir.
- Liderlik grup tarafından belli bir liderlik rolünü oynayabilecek yeterliliğe ve otoriteye sahip üyelerine tanınır ( Akt. Aydın, 2010).

Lider, bir grup insanın hem kişisel hem de grup amaçları doğrultusunda takip edip verdiği talimatlar doğrultusunda davranış gösterdikleri kişidir. Yani lider kişileri belirli bir hedef doğrultusunda yönlendirebilme yeteneğine sahip olan kişidir. Buda liderlik özelliğinin esasını oluşturan başkalarını etkileyebilme özelliğini ön plana çıkartmaktadır (Koçel, 2010).

Lider, "grubun bireyleri tarafından gruba önderlik yapması amacıyla seçtiği kişi" olup "aynı zamanda bir üyesi olarak diğer üyeler arasında olumlu bir izlenim vermesi gereken kişi " olarak da tanımlanmaktadır. Aynı zamanda lider, üyesi olduğu grubun amaçlarını tayin eder ve bu amacın gerçekleştirilmesi konusunda gruba yön verir (Genç, 2004).

Lider; yönetme yetkisini grubundan alan vizyon sahibi, iletişim yeteneği gelişmiş, bilgili grup üyelerini aynı amaç etrafında bulunmayı sağlayıp bu amacın gerçekleştirilmesi yolunda grup bireylerini yönlendirebilen yeteneğine sahip kişidir (Başaran, 1992).

Liderliği bir davranış fonksiyonu olarak şu şekilde formüle ederek açıklayabiliriz (Koçel 1998):

Liderlik= f (izleyiciler, amaçlar, liderin kişilik özellikleri, ortam koşulları)

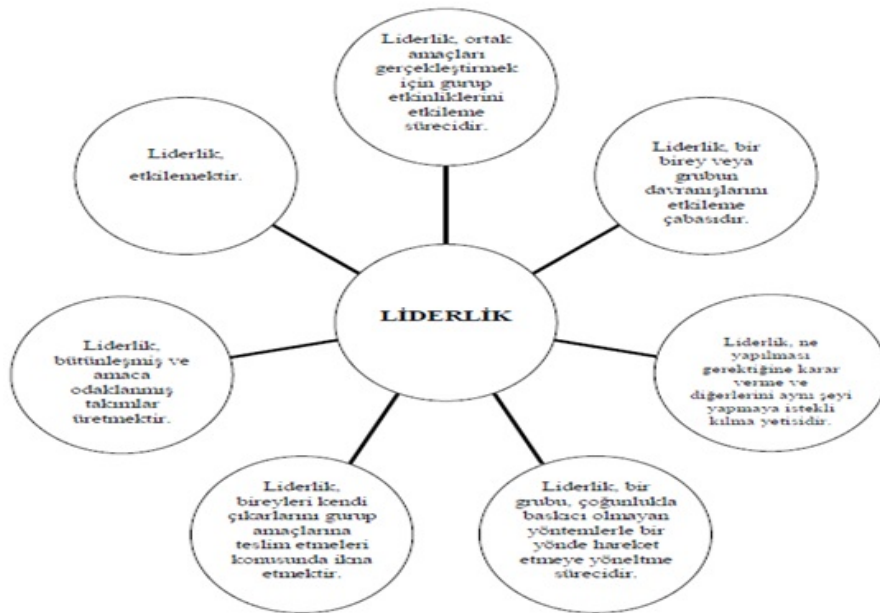
### Şekil 2.2. Liderliğin Unsurları



Öyleyse liderlik grup üyelerini harekete geçirmek için bilgi ve yeteneğini kullanarak grup üyelerini güdülemek ve etkilemek olarak tanımlanabilir.

Liderlik hakkında alan yazında çeşitli tanımlar vardır. Bilim adamları tarafından yapılan bu tanımlara Şekil 2.3.'de yer verilmiştir.

### Şekil 2.3. Bir Kavram Olarak Liderlik



**Kaynak:** Şentürk, C. (2010), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karşılaştırılması*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

## 2.2.Lider ve Özellikleri

Liderliğin, bireyin bireysel özellikleri ile ilişkili olup olmadığı konusunda pek çok kurum tarafından (askeri birlikler, ıslah evleri, kiliseler)birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalara bakıldığında, yapılan araştırmalar insanların bir bakıma iki gruba ayrılabilceği varsayımı üzerinde durulabileceği konusunu gündeme getirmiştir.Bu çalışmalara göre insanlar “yönlendiren” ve “yönlendirilen” olarak iki gruba ayrılabilir.Bu varsayımaya göre liderlik özelliği doğuştan getirilebilen ,sonradan yetiştirilemeyen bir özellik olduğu savunulmuştur (Aydın 2007a).

Adair (2009)’a göre liderlerin kendilerine özgü sıfat ve niteliklerden oluşan bazı özellikleri vardır:

- Coşku
- Dürüstlük
- Ciddiyet veya talep karlığa karşı eşlik eden hak yemezlik
- İnsanlık
- Özgüven
- Alçak gönüllülük
- Cesaret

**Şekil 2.4. Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri**

Özellikler	Yetenekler
Duruma uyum sağlama	Zeki
Sosyal çevreye uymada çevik	Kavramsal yetenek
Hırslı ve başarı yönelimli	Yaratıcı
İddiacı	Diplomatik ve anlayışlı
İşbirlikçi	Etkileyici konuşma
Karar verici	Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olma
Bağlılık	Örgütlenme
Güçlü etki oluşturma	İkna edebilme
Enerjik	Sosyal beceriler
Dirençli	
Kendine güven	
Stere hoşgörüsü	
Sorumluluk üstlenmede gönüllü	

**Kaynak:** Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*, 2. Basım. Ankara: Pegem Yayınları.

Evrensel bir liderlik modeli her dönemde aranmıştır. Liderin gereksinimi duyduğu davranış yelpazesi en zorundan en hoşgörülüye kadar değişen koşullara uygulanabilecek davranışı oluşturarak bunu en iyi şekilde uygulayabilme becerisidir. Bir liderin olası davranışlara karşı davranış yelpazesi ne kadar yerinde ve doğru olursa çalışma çevresindeki önemli değişkenlerin bilincinde olarak, dikkatli bir şekilde deneme yapabilir, geri beslemesini gerçekleştirir (Ensari, 2003).

### **2.3.Liderlerin güç kaynakları**

Liderlerin beş farklı etki ya da güç kaynağı vardır.

#### **2.3.1.Yasal güç**

Yasal güç liderin, mensup olduğu örgütün hiyerarşik yapısında sahip olduğu konumuna ve yetkisine dayalı güçtür. Yasal gücün olumsuz bir tarafı da çalışanlar arasında huzursuzluk, direnme ve çatışma yaratmasıdır. Düşük düzeyde itaat yarattığı gibi verimliliği de olumsuz yönde etkilemektedir. Okulun örgütlenme yapısında okul müdürünün büyük bir yasal gücü vardır. Okulun hiyerarşik yapısı içinde yönetici yasal gücünü öğretmenlere karşı kullanabilmektedir. Örgütün hiyerarşik yapısı tarafından lidere tanınan yasal güç ,bir makamın verilmesi ile elde edilmektedir (Doğan, 2007).

#### **2.3.2. Ödül gücü**

Çalışan performansı ücret, yükseltme, değerlendirme ve övgü gibi ödüllerle yükseltilmeye çalışılır. Ödül çalışanın performansının artırılmasında önemli bir faktördür. Ödül gücü, çalışanın performansını doğrudan etkiler. Ülkemizin eğitim sisteminde okul yöneticilerinin doğrudan öğretmenlerin ücretleri üzerinde herhangi bir yetkiye sahip değillerdir. Fakat öğretmen sicil değerlendirilmesi, yükseltme ve ödüllendirme gibi konularda ödül gücünü kullanabilir (Çelik 2007).

#### **2.3.3.Zorlayıcı güç**

Ödül gücünün karşısı zorlayıcı güçtür. Çalışanlar arasında geçici bir itaat oluşturan zorlayıcı güç, kontrol etme ve cezalandırma üzerine kurulmuştur.

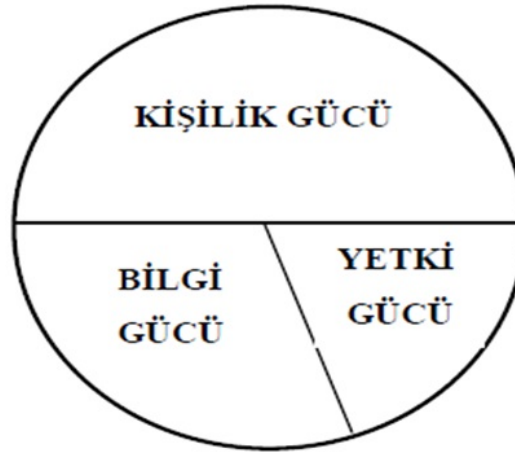
#### 2.3.4. Uzmanlık gücü

Liderin, örgütün gereksinimlerini karşılamaya yönelik sahip olduğu bilgi, deneyim ve özel yetenek. Liderin bilgi, deneyim ve uzmanlığı çalışanlar üzerinde güven duygusu yaratır. Çalışanlar liderlerini bilgili ve deneyimli olarak algılıyorsa, liderin çalışana liderlik etmesi, çalışanı etkilemesi, verdiği görevin yapılması daha kolay olacaktır. Liderin bilgi birikimi, deneyimi ve uzmanlığı ne kadar çok olursa liderin çalışanı etkileme oranı o kadar yüksek olacaktır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, liderin bilmediği veya yapamayacağı işleri veya görevleri üstlenmemesi gerektiğidir. Aksi takdirde, çalışanın gözündeki uzmanlık gücü de zayıflayacaktır (Doğan, 2007).

#### 2.3.5. Karizmatik güç

Karizmatik güce sahip olan bir liderin sahip olduğu karizma ile izleyenler üzerinde bir güç ve saygı duyma hissi uyandırır. Karizmatik gücünü kullanan lider izleyenleri üzerinde saygınlık yarattığı gibi bir bağlılık ve özdeşim de kurar. Karizmatik güç ile liderin izleyenler üzerinde yarattığı güçlü etkiyle çekicilik ve saygınlığını artırır. Tarihsel süreç içerisinde çeşitli karizmatik liderler tarih sahnesinde yer alarak ülkelerinin kaderini değiştirmişlerdir. Karizmatik liderlere örnek olarak Atatürk, Mahatma Gandhi ve Martin Luther King örnek verilebilir (Akt.Şentürk, 2010).

**Şekil 2.5. Liderlik Gücünün Üç Önemli Kaynağı**



**Kaynak:** Doğan, S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik.

## 2.4. Liderlik Kuramları

### 2.4.1.Özellik Kuramları

Bu yaklaşım; liderlerin, gruplarında zekâ, akademik yetenek, güvenilirlik, eyleme geçme, girişkenlik, kendine güven, sevgi, bilgi, birleştiricilik, güzel konuşma, tanınma, inandırıcılık, üretkenlik, ihtiras, ısrarlılık, yargılama, eleştirel düşünme, duygusal denge, bağlılık, iletişim becerileri, dikkat, ileri görüşlülük, sağlık boy-pos v.b. nitelikler yönünden diğer insanlardan üstün olduklarını ileri sürmüşlerdir (Kaya, 1999).

Özellik yaklaşımı liderliği, bazı bireylerin başkalarında olmayan yeteneklerin ve özelliklerin bütünü olarak ele almışlardır. Bu yönde yapılan araştırmaların birçoğu, başarılı bir liderin özellikleri ve izleyicilerden farklı ve üstün olan bir takım liderlik özelliklerini bulmaya yönelmiştir. Fiziksel faktörler, kişiler arası yetenek ve statü gibi sosyal özelliklerin yanında kişilik özellikleri de araştırma konusu yapılan özelliklerdendir (Ceylan 1997).

Bu kuramda soyut ölçütler liderlik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Bu ölçütler ile liderlik özelliklerini saptanmaya çalışılmakta. Fakat liderlik özelliklerini bulmaya yönelik geliştirilen anketlerin geçerlik ve güvenilirliği de tartışma konusu olmaktadır. Diğer yandan liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel ve sosyolojik yapısıyla da yakından ilgilidir. Belli liderlik özelliklerin sahip olan kişilerin yaşadıkları toplumun dışında başka bir toplumda lider olabilmeleri mümkün değildir (Çelik 2007).

Araştırma sonuçları dikkate alındığında liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz.(Başaran, 1992).

- Daha zeki olmalıdır.
- Çevresindeki insanlarla iletişimi çok iyi olmalı ve işbirliği kurabilmeli.
- Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.
- Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülemelidir.
- İzleyenlerin gücünü değerlendirebilme yeteneği üstün olmalı ve doğru değerlendirmeler yapmalıdır.



Özellikler teorisine göre kişinin lider olabilmesi doğuştan getirdiği yeteneklerine bağlıdır. Lideri karizmatik lider yapan fiziksel, fikirsel ve sosyal açıdan diğer insanlardan farklı olarak sahip olduğu özellikleri doğuştan kazanır (Cemaloğlu, 2007).

**Şekil 2.6. Stogdill'in Liderlik Özellikleri İlgili Gruplandırması**

Fiziksel Özellikler	Sosyal Geçmiş	Zekâ	Kişilik	İşle İlgili Özellikler	Sosyal Özellikler
-Yaş	-Eğitim	-Yargılama	-Bağımsızlık	-Başarı gereksinimi	-Denetleme yeteneği
-Kilo	-Devingenlik	-Kararlılık	-Kendine güven	-Başlatıcılık	-İşbirliği eğilimi
-Boy	-Sosyal statü	-Etkili konuşma	-Zorbalık	- Sorumluluk gereksinimi	-Dürtürlük
			-Saldırganlık	-İnsanlara ilgi	-Güç gereksinimi
				-Sonuçlara ilgi	
				-Güvenlik gereksinimi	

**Kaynak :** Erçetin, S. S. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*.

#### 2.4.2. Davranışçı Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımına göre açıklanmaya çalışılan liderlik kavramına göre lider, fiziksel, fikirsel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır (Aksel, 2003).

Davranışçı kuramlara göre liderin hem bireysel hem de grupsal hedeflere ulaşmada iki yol izlediği ifade edilmiştir.

- Çalışanları daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.
- Çalışanlara destek olarak bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Akt.Uzun, 2008).

Davranışçı yaklaşımların özellik yaklaşımlarına karşılaştırıldığında üç açıdan daha faydalı olduğu söylenebilir. Bunlar:

- Lider özelliklerini araştırma konusu yapmaktansa liderin davranışlarını ortaya çıkarmak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.

- Eğitim yolu ile liderlik davranışlarının bireylere kazandırılabilceği bunun da lideri tanımlayabilecek etkili davranış özelliklerinin ortaya çıkarılmasıyla mümkün olabileceği ifade edilmiştir.
- Çalışanlar ile liderin davranışları arasındaki etkileşimi inceleme fırsatı doğurur. (Zel, 2006).

#### 2.4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışması

Ohio üniversitesince yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır (Eren, 2006)

- Kişiyi dikkate alma,
- Girişimcilik ruhu olmak.

Şekil 2.7. Ohio state'in Liderlik Çalışmaları



**Kaynak:** Hodgetts, Richard M. (1990). *Management (Theory, Process and Practise)*. Çev. Canan, Çetin & Esin C., Mutlu, 5.Basım, İstanbul: Der Yayınları.

Ohio state'in yapmış olduğu araştırmada baştan güç olarak 1800 kadar liderin davranışı 9 grupta sınıflandırıldı. Daha sonra bu askeri ve sivil personelin üzerinde test edilmiştir. Yapılan inceleme ve analiz sonucunda hiçbir anlam kaybına uğramadan, 150 boyuta indirmiş ve araştırmanın bu hali "Lider Davranışını Tanımlama Anketi"nin teşkil etmiştir (Aksel, 2008).

Ohio araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Akt. Zel 2001):

- Eğer grup otoriter lider talep ediyor ve bekliyorsa bu liderlik tarzının uygulanması gerekmektedir.
- Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin otoriter davranışlarda bulunması tepki gösterecektir.
- Herkese ilgi göstermeye çalışan lider, yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman ile yarışılıyorsa bu lider tipi başarılı olamayacak, devamsızlık ve serzenişler artacaktır
- İşin özelliği gereği birey veya grup kendini gerçekleştirmelerini önleyici özellikteyse, bu yoldan çalışanı güdülemenin bir faydası görülmez.
- Yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde işletmelerde astların üstlerle irtibatı az olacaktır.
- Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Liderin insanı öncelikli davranış kalıpları sergilediğinde personel memnuniyeti artacak ve devamsızlığı azalacaktır.
- Grup üyelerinin performans ve motivasyonu, liderin grup yapısını harekete geçirmeye neden olacak davranışları artıkça yükselmektedir.

#### **2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Michigan Üniversitesi araştırmalarında etkili olan ve etkili olmayan liderler arasındaki farklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda en etkili liderin çalışanların gereksinimlerine öncelik verdiği sürece etkili iş grubunu kurduğu ortaya çıkmıştır. Bu lider tipi çalışanların gereksinimlerine öncelik veren lider olarak tanımlanmıştır. Michigan üniversitesi araştırmaları bir liderin verimliliğinin başlıca beş boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Bu boyutlar:

- Rol tanımı,
- Çalışma grubuna yaklaşım,
- Liderin yakınlığı,
- Grup ilişkilerinin kalitesi,
- Üstlerin uyguladığı denetimin turu şeklinde ele alınmaktadır (Celep, 2004).

University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışma sonucu Davranışsal Liderlik Kuramının gelişmesinde katkıda bulunmuştur. Bu çalışmaların amacı

da grup üyelerinin tahminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur (Koçel,1998).

**Şekil 2.8. Blake ve Moun-ton'un Yönetim Gözeneği**

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Az	Üretime ilgi						Çok	

**Kaynak :** Çelik, V.(1999). *Eğitimsel Liderlik*, 2. Basım. Ankara: Pegem Yayınları.

Başarı gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır (Çelik, 1999).

Yukarıda liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal kuramın ana konusu; liderlerin nasıl davrandıkları olmuştur ve Bu çalışmalar sonucunda liderin önderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır (Koçel, 1998).

#### **2.4.2.3. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri**

Mc Gregor'un X ve Y kuramına göre liderlerin insani davranış kalıpları hakkındaki inançları iki birbirine ters görüşü bir yapı içerisinde toplanabilir (Hasançebioğlu, 2003). Bu zıt yapılar da X ve Y kuramlarıdır:

X kuramına göre (Ricketts 2001):

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmediği gibi işten de fırsat buldukça kaçmaya çalışır
- Bunlardan dolayı insanları çalıştırmak için
  - onları zorlamalı
  - yakından kontrol etmeli
  - amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

- Güvenceyi her şeye tercih eden ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir .

Y kuramına göre ise (Ricketts 2001):

- Kişi için iş, oyun ve dinleme kadar doğal bir süreçtir.
- Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi kendini kontrol ederek amacı doğrultusunda çalışır.
- Kişi uygun şartlar altında potansiyelini geliştirir ve daha fazla sorumluluk üstlenir.
- Lider uygun ortam oluşturarak çalışanın kendisini geliştirmesini sağlar.

### 2.4.3. Durumsallık Kuramları

Durumsal liderlik kuramı, lideri izleyen izleyicilere, is görenlere ağırlık vermektedir. Liderin özellikleri ve davranışları bundan önceki kuramların ana konusuydu. Durumsal liderlik kuramına göre, lidere ortam hazırlayan değişken, onu izleyenlerin özellikleridir. Bu kurama göre, bir lideri lider yapan temel unsur, onu izleyenlerin olgunluk düzeyidir. Lider, kendini izleyenleri olgunlaştırarak üzerindeki etkinliğini yükseltebilmektedir (Can, 2002).

#### 2.4.3.1. Fiedler'in Durumlara Göre Liderlik Modeli

Bu model, durumsallık yaklaşımının da kapsadığı ve bahsettiği, farklı durumlara göre farklı liderlik tarzlarının olumlu sonuçlar doğuracağını savunmuştur. Bu çerçevede aşağıdaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır:

**Şekil 2.8. Durumlara Göre Liderlik Modeli**

	LİDER ÜYE İLİŞKİSİ	YAPILACAK GÖREVIN NİTELİĞİ	LİDERİN POZİSYONUNDAN DOĞAN GÜÇ	DURUMLAR	UYGUN LİDERLİK DAVRANIŞI	
DURUMLAR	EN OLUMLU	İyi	İyi tanımlanmış	Çok	1	Göreve yönelik
		İyi	Tanımlanmamış	Az	2	Göreve yönelik
		İyi	İyi tanımlanmış	Çok	3	Göreve yönelik
		İyi	Tanımlanmamış	Az	4	İlişkilere yönelik
	EN OLUMSUZ	Kötü	İyi tanımlanmış	Çok	5	İlişkilere yönelik
		Kötü	Tanımlanmamış	Az	6	İlişkilere yönelik
		Kötü	İyi tanımlanmış	Çok	7	Göreve yönelik
		Kötü	Tanımlanmamış	Az	8	Göreve yönelik

**Kaynak:** Güney, S. (1987). *Önderlik Kuramları ile Atatürk'ün Önderlik Karizmasının Karşılaştırılması*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Fiedler'in durumsallık kuramına çeşitli eleştiriler yöneltilmiştir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Erçetin, 2000):

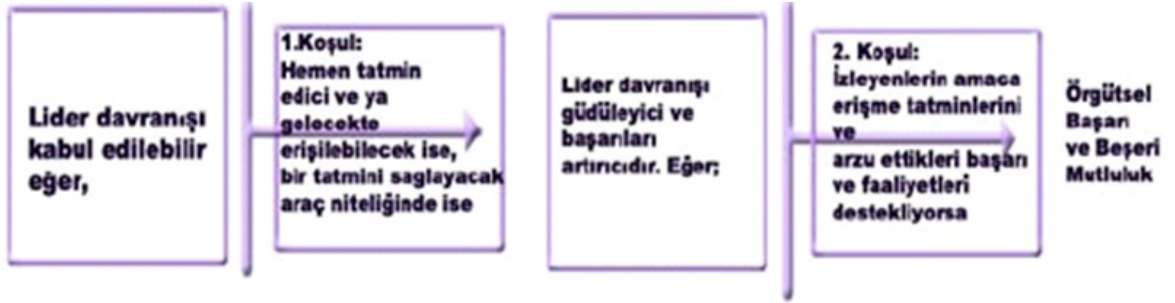
- Durumsal değişkenleri karmaşık olmaları sebebiyle değerlendirmek oldukça zordur. Örneğin, lider-çalışan ilişkilerinin, görevin yapısının ne durumunu, liderin makam gücünün ne düzeyde olduğunu belirlemek gibi.
- Kültürel (Stres, grubun kültürü ve homojenliği) durumsal değişkenler dikkate alınmamıştır.
- Bu kuramda çalışanların özellikleri söz konusu edilmemiştir.
- Liderin ve çalışanların iş ile ilgili yeterlilikleri eşit düzeyde sahip oldukları varsayılmıştır.
- Yapılan diğer çalışmalarda kullanılan araca ilişkin korelasyonların düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayışı, aracın güvenilirliğini tartışmalı hale getirmektedir.

Fiedler'in modeli, okul yöneticilerinin etkili lider olabilmeleri için gerekli olan davranış kalıplarının belirlenmesinde kullanılabilir bir model olabilir. Ama öncelikle okul yöneticisinin liderlik davranışları incelenmelidir. Lider etkinliğini artırabilmesi için eğitimsel etkinliklerin etkin olması, varılabilir hedefler belirlenmesi ve performans değerlendirmelerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Çelik, 1999).

#### **2.4.3.2. House ve Mitchell, Yol-Amaç Modeli**

House ve Mitchell, yol-amaç modeli durumsal bir liderlik kuramıdır. Lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bu kuram bir liderin görev ve ilişki davranışlarını söz konusu etmektedir. Çalışanların varılması istenen amaca ulaşmaları için onların amaç için güdülenmeleri gerektiği söylenmektedir. (Çelik, 1999).

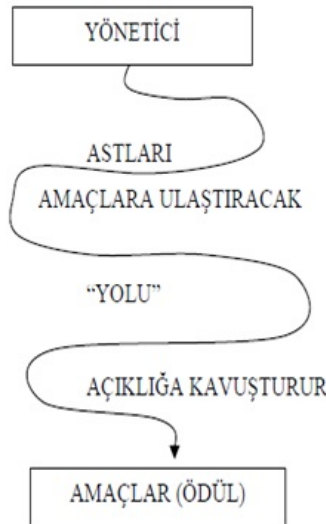
Şekil 2.9. Yol-Amaç Modeli



**Kaynak:** Eren, E. (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 9. Baskı, Yayın no: 1433, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Yukarıdaki Yol-Amaç Modeli şeklinde de anlatıldığı gibi, lider, çalışanlarına amaçlarına varabilecekleri materyalleri sağlayabiliyorsa, motive edebiliyorsa çalışan doğru yönlendirmiş olur. Çünkü çalışanın süreçte karşılaştığı ve başarıya ulaşmasını engelleyen stres unsurları başarılı olmanın önündeki engellerdir. Bu çalışmalarının geri dönütünü alamama (arzu edilen dönütleri alamama) ve başarıdan tatmin olmamaktır (Akt. Boğa, 2010).

Şekil 2.10. Özetle Yol-Amaç Kuramı



**Kaynak:** Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*,

Yol-Amaç kuramına göre liderler çalışanlarının çalışma performanslarını etkileyecek araçlara sahiptir. Bu araçların başında ödüllendirme gücü ve çalışanların bu ödülleri alabilmek için neler yapmaları gerektiği konusunda her şeyin açık ve net bir şekilde ifade edilmiş olması gerekmektedir (Koçel, 2001).

#### **2.4.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı**

Bu kuram 1973 yılında Vroom ve Yetton tarafından geliştirilerek 1988 yılında son şekli verilmiştir. Bu kurama göre, liderin en önemli görevi karar verebilmek ve sonucunda da işle ilgili karar sürecine katılabilmektir. Kararın iyi verilmesi tek başına yeterli değildir. İyi verilen kararın yanında çalışanlarında bu kararlara uygun zaman da ve düzeyde katılmalı ve amaçların kabulüyle mümkündür. Bu kuram aynı zamanda liderin etkililiğini artırır ve çalışanların gelişmesine sebep olur (Begeç, 1999; Zel, 2001). Vroom ve Yetton'a göre liderin karşılaştığı karar sorunlarının başında bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere iki şekilde meydana gelmektedir. Söz konusu bireysel sorun durumları olduğunda çalışanlardan yalnızca birini etkilediği sorun durumlar olarak, birkaç çalışanın sorun olması durumu söz konusu olduğunda grup sorunu olarak sınıflandırılır. Bu modelin normatif model olarak da adlandırılmasının nedeni karar verme katılım biçimi ve miktarını belirlemede bir dizi karar kuralının olmasıdır (Uzun, 2005).

Liderin etkililiği değerlendirildiği zaman her üç durumsallık kuramı arasında farklılık görülecektir.

- Fiedler liderin etkililiğini performansa dayandırırken,
- House iş görenlerin iş doyumunu ve performansına,
- Vroom ve Yetton ise kararın kalitesi ve kabulüne dayandırmaktadır.

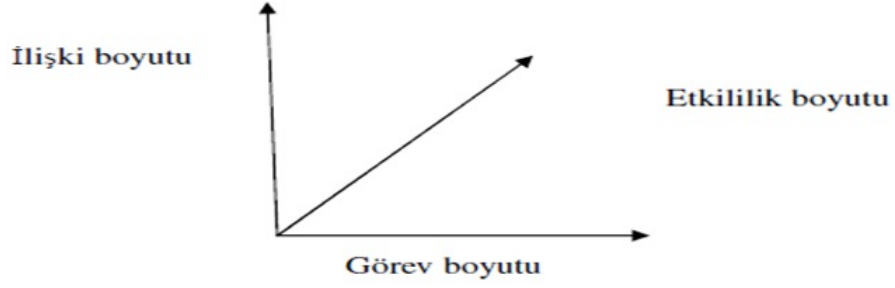
Bireysel performansın geliştirilmesi en önemli güç olarak görüldüğü zaman, Fiedler ve House'nın kuramı daha yararlı olabilir (Çelik, 1999).

#### **2.4.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı**

Reddin'e gelinceye kadar liderliğin iki boyutu üzerinde durularak iki boyutlu liderlik anlayışı incelenmiştir. Bunlar ilişki boyutu ve görev boyutudur. 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 (Aydın, 1994).



### Şekil 2.11.Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kavramı



**Kaynak :** Çelik, V.(1999), *Eğitimsel Liderlik*, 2. Basım. Ankara: Pegem Yayınları.

Reddin'in modeli lider özellikleri, lider davranışları ve durumsal faktörler olmak üzere üç ana temele dayandırmaktadır. Bu model her duruma uygun bir lider davranışı üzerinde yoğunlaştığından, bu modelden özellikle yönetici yetiştirmede yararlanılabilir. Kuramın lider özellikleri,davranışları ve durumsal faktörler analiz edilmeye çalışıldığından özellikler kuramının, davranışsal kuramlarının ve durumsal kuramlarının sentezi olarak görülebilir (Çelik, 1999).

#### 2.5. Kişilik Kavramı

Kişilik insanları birbirinden ayıran ya da onları diğerlerinden ayrı kılan en önemli faktördür. İnsan, "bireysel" bir yaratıktır. Ona bu bireyselliğini kazandıran özellikler "kişilik" denilen, onun kendisi ve çevresiyle, başkalarına benzemeyen kendine özgün biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Diğer bir ifadeyle kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder (Aytaç, 2001).

Kişilik kavramı bilisel gelişimini 1930'lu yıllarda başlamıştır.1930'lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin ortaya çıkmasıyla başlamıştır.bu yıl kadar bilimsel bir konu olarak görülmemiştir (Yelboğa, 2006).

Kişilik, bireyin bedensel ve devinişsel yapısının; bilişsel ve duyuşsal tepki biçimlerinin, benlik oluşumunun özgün, karmaşık ve devingen bir bütündür. Bu bütün kişinin yaşamında yer alan olumlu olumsuz tüm özelliklerini taşımaktadır. Bireyin kişilik gelişimini, zamanla içinde bulunduğu toplum, sosyoekonomik duruma ve kültürel etkenlere sağlamaktadır (Bakırcıoğlu, 1982).

Karakter ise, kişinin kendine özgü davranışlarının bütünüdür (Eren, 2000). Kişilikle eş anlamda kullanılan bir diğer kavram ise benliktir. Benlik, kendi kendimizi görüş biçimi olarak ta ifade edilebilir. Kişilik gibi karmaşık bir kavram olan benlik iç varlığımızın bütününe oluşturur. Bu açıdan bakıldığında bireyin özellikleri, yetenekleri, değer yargıları, istek ve ideallerine ilişkin kanaatlerinden meydana gelir (Tezcan, 1997).

Karakter kelimesi ile Kişilik kelimesi sık sık ile sık eş anlamda kullanılan terimlerdir. Karakterli insan davranışlarını toplum kurallarına ve ahlak kurallarına uygun ve sosyal değerlere uyan kişilere ‘karakterli’ denilmektedir. Karakter, ilk yaşlardan itibaren sosyal yaşantılar sonunda bir takım değer yargılarının benimsenmesi ile gelişir. Benimsenen değerler kişiliğin bir yanı olduğundan dolayı karakter sözünün kişilik ile ilişkisi vardır. Fakat kişilik karakteri de içine almaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir insanın kendine özgü bütün niteliklerini kapsayan bir terim olmaktadır (Baymur, 1973).

### **2.5.1. Kişilik Tanımları**

Kişilik kavramının birçok tanımı bulunan, çok yönlü bir kavramdır. Kişilik insan davranışlarıyla ilgili çok sayıda özelliği çağrıştıran bir olgudur (Eroğlu, 1996).

Bireyin yaşadığı toplumun sosyo-kültürel değerleri kişiliğin yorumlanması ile doğrudan ilişkilidir. Kişilik olgusunu tek boyutlu olarak incelemek ve anlamaya çalışmakta bireyin yaşadığı kültürel ortamı ve aile yapısını dikkate almadan değerlendirmeye çalışmak bizi kişilik ile ilgili kişilik kavramı ile ilgili doğru olgulara ulaştırmaz.

Kişilik kavramı birçok bağlantılı parçası olan bir yap-boz resmi olarak düşünüldüğü zaman bir parçasının eksik olması onun tamamlanmamış olduğunun ve eksik kaldığının göstergesi oluyor. Parçalardan birinin eksik olması resmin bütünü bozar. Bu nedenle kişilik kavramı bireyin içinde bulunduğu toplumun özelliklerini de içeren bir bütündür. (Altaylı, 2005).

Yavuzer'e göre kişilik kavramı, bireyin çevresi ile uyum içinde olan ilgi tavır, yetenek ve dış görünüşünün bütünüdür. (Yavuzer, 1997).

Cüceloğlu ise, kişiliği şu şekilde tanımlamıştır, bireyin çevresiyle kurduğu ve diğer bireylerden ayır edici davranış kalıplarına sahip, tutarlı ve yapılaşmış bir bütün olarak görmektedir (Cüceloğlu, 1998).

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne göre "kişilik" kelimesinin anlamları sırasıyla şöyledir (TDK, 1988);

- Bireye özgü belirgin özellik; ruhi nitelikler bütünü.
- Bir insana yakışabilecek davranış kalıpları.
- Bireyin yaşadığı toplum içerisinde sahip olduğu kültüre göre edinmiş olduğu alışkanlıklar ve davranışların bütünü.

Karmaşık bir kavram olan kişiliğin birçok tanımı bulunmaktadır. Hala da yeni tanımlar yapılmaktadır. Kişilik bireyin sahip olduğu objektif ve sübjektif yönlerinin, bireyin inançları, iç ve dış çevresi, dürtü, öğrenme durumunun oluşturduğu davranış kalıplarının oluşması ve kendine özgü ortaya koyduğu kararlı ve tutarlı eylemler bütününe, onun kişiliği diyebiliriz (Köknel, 1980).

Toplumbilim Terimleri Sözlüğünde kişilik "Bireyin toplumsal yaşamı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların tümü" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadan yola çıkarsak kişilik, bireylerin doğuştan getirdiği bir takım özelliklerinin yanında sonradan toplum içinde yaşamında kazandırdığı kimi özelliklerin bütünü olarak ifade edilebilir. Doğuştan getirilen özelliklerin biyolojik temeli olması sebebiyle değiştirilme olanağı güç olmasına rağmen bireyin yaşadığı toplumun kazandırdığı davranış kalıpları mensup olduğu grup, yaptığı iş ve niteliğine göre farklılık arz edebilir (Şimşek, 2001).

#### **2.5.1.1. Kişiliğin Davranışsal Tanımları**

Kişiliğin davranışsal tanımları, kişiliğin ölçülebilen ve incebilinen davranışlarını tanımlar. Bireyin ölçülebilen alışkanlıklarının ve davranışlarının da dikkate alındığı ,buna dayanılarak yapılan tanımlamalar kişiliğin davranışsal tanımıdır. Kişilik, davranışçı psikologlar tarafından, bireyin kendine özgü olan gözlemlene bilinen davranış ve alışkanlıkları olarak tanımlanır (Akt. Oktay, 2007).

#### **2.5.1.2. Sosyal Uyarıcı Olarak Kişilik**

Sosyal uyarıcı olarak kişiliği bazı psikologlar toplumsal yanını dikkate alarak incelerler. İnsanların diğer insanlar üzerinde bıraktığı etkinin ve izlenim, bazılarına göre bireyin meydana getirdiği sosyal uyarıcı olma değeridir (Akt. Levent, 2012).

Mark May'e göre kişilik, insanın sosyal uyarıcı olma bakımından nitelikleridir. Bir bakıma kişilik insanın toplumda oynamış olduğu rollerin diğer insanlar üzerinde bırakmış olduğu etki ve izlenimdir. Elbette bu izlenim ve etkiler insanın kişiliğini değerlendirmede yanılabilir. Bu izlenim ve etki de o insanın "gerçek benliğini" göremezler. İnsanın dıştan görünüşüne ve davranışlarına göre kendi üzerinde bıraktığı izlenimlere göre değerlendirir. (Baymur, 1996 ).

### **2.5.1.3. Derinlik Psikologlarına Göre Kişilik**

Derinlik psikologları tarafından kişiliğin bir üçüncü kategoriye girebilecek tanımları yapılmıştır. Bunlara göre insanın gözlenebilir ve ölçülebilir bütün özellikleri sahip olduğu birtakım iç etmenlerden ileri gelmektedir. Bir insanın gerçek kişiliğinin ortaya çıkması iç hayatında meydana gelen aktif güçlerin kişiye has özellikleri ile açıklanabilir (Baymur, 1994).

Derinlik psikolojisinin kurucusu olan Freud'a göre kişilik id, ego ve süper ego gibi birbiri ile etkileşim içinde olan üç kavramın bir araya gelmesinden oluşmuştur.

Yanbastı'ya göre de kişilik tanımını üç grup altında toplamıştır.

- Kişilik, sosyal becerilerin toplamıdır.
- Kişilik, bireyin başkaları üzerinde bıraktığı etkidir.
- Kişilik, bireyin kendi özelliklerinin yanında çevresiyle ilişkilerden oluşturduğu davranış kalıplarıdır (Yanbastı, 1990).

### **2.6. Kişiliği Oluşturan Temel Faktörler**

Kişiliği oluşturan birçok değişken mevcuttur ve bu değişkenlerin sayısı ve önemi değişebilmektedir. Bireyin biyolojik-fizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışları, içinde bulunduğu coğrafya, bulunduğu sosyal statü ve gelir kişilik kuramı ile ilgilenen bilim adamları tarafından benimsenen ortak noktalardır (Erdoğan, 1997).

Kişiliğin çok boyutlu olması onu meydana getiren faktörleri sıralamamıza engel olur. İnsan davranışları aynı zamanda kişiliğidir. Çünkü insanın davranışları kişiliğinin bir yansımasıdır. Bu açıdan bakıldığında soyut davranış motifleri ile somut insan davranışları arasında bir köprüdür. Somut insan davranışı haline gelen soyut davranış motifleri kişilik

etkileşimini sağlayan bir faktördür. Çok yönlü ve boyutlu olan kişilik kavramını etkileyen faktörleri tek tek sıralamak mümkün değildir. Bu yüzden, kişiliğin oluşmasına etki eden faktörleri birkaç grupta toplayarak ortaya koymak daha yararlı olacaktır (Eroğlu, 1998).

Kişiliğin oluşumunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Kişilik bu faktörlere bağlı olarak gelişir. Bu faktörler ise şu şekilde ele alınabilir:

- Kalıtım ve Bedensel (Fizyolojik-biyolojik) Faktörler,
- Bireyin içinde yaşadığı kültürel kodlar ile ilgili faktörler,
- Bireyin içinde yaşadığı psikolojik ortama bağlı faktörler,
- Bireyin içinde yaşadığı sosyal sınıfın etkisine bağlı faktörler (Kulaksızoğlu, 1998).

### **2.6.1. Kalıtım ve Bedensel (Fizyolojik-biyolojik) Faktörler**

Kalıtımsal özellikler kişiliği belirleyen faktörlerin başında yer alan faktörlerdendir. Kalıtımsal faktörler doğuştan gelen yaşadığı çevrenin etkisiyle de özelliklerin anne ve babanın kalıtsal özellikleriyle kuşaktan kuşağa aktarılan, insanın tüm yaşamını etkileyerek ona biçim veren bir etkendir. (Köknel, 1995).

Kişiliğin hem zihinsel hem de bazı psikolojik yönlerin kalıtımla geçtiği bilinmektedir; fakat bu tek başına yeterli değildir. Bu gibi özelliklerin belirlenmesinde, kişinin sosyo-kültürel faktörlerinin de etkisinin göz ardı edilemeyeceği bilinmektedir. İnsanın doğuştan getirdiği özelliklerinin yanı sıra, sonradan yaşadığı çevrenin sosyo-kültürel faktörlerinin etkisiyle kazandığı özelliklerin kişinin davranışlarına yansıdığı ve aslında kalıtımsal özelliklerin sonradan psiko-sosyal bir gelişmeye maruz kalmasıyla kişiliğin oluştuğu ifade edilmektedir. (Eroğlu, 2007).

Kişilik ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda kimi kuramcılar kişiliğin, bireyin cinsiyeti, yaşı, bedensel yapısı arasında benzerlik olduğunu söylemişler ve insanları buna göre değerlendirme eğilimleri oluşturmuşlardır (Koptagel, 1984).

Doğuştan getirilen genetik etkenlerin fiziksel yapıya etkisi bilinmektedir. Bu aynı zamanda kişilik özelliklerini etkilemekte. Bireyin fiziksel görünüşü, yüzün yapısı, boy ve ağırlık büyük oranda genetikdir. Vücut yapısı ve kişilik arasında anlamlı bir ilişki vardır (Kulaksızoğlu, 1998).

### **2.6.2. Sosyo-Kültürel Faktörler**

İnsanların göstermiş olduğu davranışlarının çoğunda yaşadığı çevreye hakim olan kültürün etkisi vardır. Giyim tarzımız, dini inanış ve yargılarımız, dilimiz, inanışlarımız, çalışma prensiplerimiz hep içinde yaşadığımız coğrafyanın ya da kültürün etkilerini taşır. Ortak bir kültürden bahsedilse bile toplumlarda farklı dini, yöresel faktörlere bağlı olarak gelişen alt gruplar ve bu alt grupların kendine özgü kültürel yapıları vardır. Farklı kişilik özellikleri alt kültüre mensup kişiler üzerinde gözlemlenebilir. (Kulaksızoğlu, 1998).

Genelde sosyo-kültürel çevre, bireylerin kişilik yapısını etkilese bile aynı zamanda birbirine benzeyen davranış kalıplarının ortaya çıkmasına da sebep olmaktadır. Bir kültürün içindeki belirli davranış kalıplarının oluşması o kültüre mensup kişiler arasında ortak kişilik özelliklerinin gelişmesine diğer bir söylem ile “Milli Karakter” kavramının oluşmasından söz edilebilmektedir (Eroğlu, 1998).

Bireyin sosyalleşmesi anne – baba ile başlayarak daha sonra diğer üyeler olan yakın akrabalar, aile arkadaşları, komşular ve sosyal grupların (yaşıtlar, okul arkadaşları ve çalışma grubu üyeleri) etkileşimiyle devam eder (Aydın, 2002).

Kültür her bireyi yoğun bir şekilde etkileyen bir kavramdır. Kimi zaman bireylerin bazı kişilik özellikleri seçme ihtimalinin söz konusu olamadığı ve itiraz edemediği durumlarda kişilik özellikleri kendi kültürel özellikleri tarafından şekillendirilir (Baysal, 1987).

### **2.6.3. Aile Faktörü**

Aile faktörü kişiliğin oluşmasında en önemli faktördür. Aile, bireyin ilk olarak çeşitli yaptırımlarla karşılaştığı bir ortamdır. Bireyin övgü, ceza gibi davranışları üzerinde etkili olacak yaptırımları ilk ailede görür. Aile, bir bakıma bireyin özel davranışlarını kazandığı yerdir. Çocuğun ilk öğretmeni anne-babadır. Çocuğun ilk yıllarında gözlemlediği ve davranışlarına örnek olarak aldığı asıl faktörler anne-babadır. Anne babanın tepkileri bazen çocuğun davranışlarını pekiştirici özellikte olabileceği gibi bazen de cesaretini kırıcı ve özgüvenini azaltıcı şekilde de olabilir. Kimi bilinçli anne babalar çocuklarının kişisel özelliklerinin gelişmesinin önünü açan, bağımsız bir birey olarak yetişmesine ön ayak olan, kendi değerlerini bulması konusunda yardımcı olan ve çocuğa kendine güven duygusunu veren bilinçli birey profili oluşturmaktadır (Morgan, 1993).

Bununla birlikte; anne ve baba davranışlarının çocuğun zihinsel yapısını da şekillendirdiği göz ardı edilemez. Aile bireylerinin her biri çeşitli deneyimlerini farklı yollardan çocuğa aktardıklarında ailenin yetiştirme şeklindeki etkiye göre her kişilik farklı farklı belirecektir (Fosberg, 1993).

Demokratik bir aile ortamında yetişen çocuk daha rasyonel ve objektif olur. Baba ve annenin demokratik yapısı çocuğun daha aktif ve kolay ilişki kuran bir birey haline getirir. Aile yapısının kişilik özelliği üzerindeki etkisi anne babanın çocuğun zihinsel yapısını da şekillendirebilmesinden kaynaklanmaktadır (Erdoğan, 1997).

#### **2.6.4. Psikolojik Faktörler**

Bireyin kişisel gelişimini etkileyen psikolojik etkenler; büyüme, gelişme ve kuvvetlenme isteği, ilerleme, olgunlaşma ve değişme isteği, bireysel bağımsızlık elde etme isteği, başarıma ve güven kazanma isteği, beğenilme ve takdir edilme isteği, olumlu sosyal ilişkiler kurma isteği, mutlu olma isteği olarak sıralanabilir (Kulaksızoğlu, 1998).

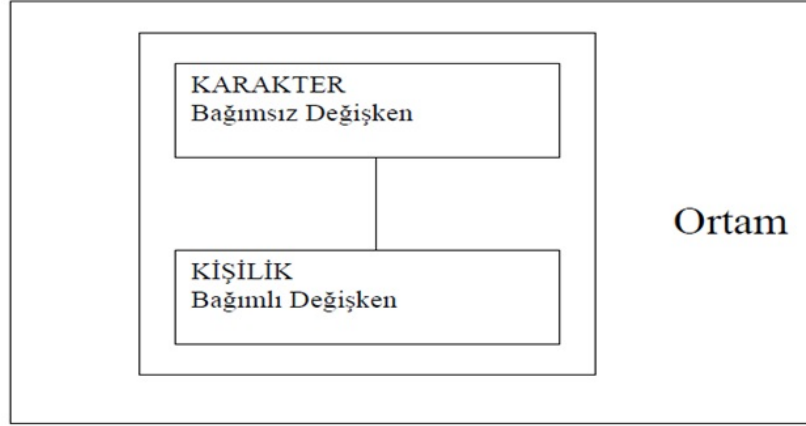
#### **2.7. Kişiliğin Dört Yönü**

##### **2.7.1. Karakter**

Karakter kişiliğin değişken yönü olarak tanımlanabilir. Bazı davranışlarımız, ilgilerimiz, yeteneklerimiz, tutumlarımız bizi belirleyici yapan özellikler olduğundan bunlar aynı bizim karakteristik özelliğimiz yani karakterimizdir. Karakterin değişken olması her an tutumlarımızın, davranışlarımızın, ilgilerimizin, beklentilerimizin değişebileceğini gösterir. Bu da davranışlarımıza yansır. Çünkü her an tutumlarımız, ilgilerimiz, yeteneklerimiz, beklentilerimiz değişebilir. (Baymur, 1994).

Örneğin; iyi huylu olmak, iyimserlik-kötümserlik, sıcakkanlılık-soğukkanlılık, alınganlık-yüzsüzlük, girişkenlik-çekingenlik, yaratıcılık-durağanlık gibi kimi özellikler karakterimizin tabanını oluşturur ve kişilik de bu taban üzerinden gelişen karaktere bağımlı bir değişken olarak kendini gösterir. Doğuştan getirdiğimiz karakter verilerimiz daha sonra çevrenin etkisiyle kazandığımız kişilik verilerinin sonradan düzenlenerek bireyi yeni özellikler taşıyan bir yapıya soktuğu kabul edilmelidir. Şekil 2.13' de karakterle kişilik arasındaki ilişki gösterilmeye çalışılmıştır (Akt. Levent, 2008).

### Şekil 2.12. Karakterle Kişilik Arasındaki İlişki



**Kaynak:** Usal, A. ve Kuşluvan Z. (2002), *Davranış Bilimleri*, 4. Baskı. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Psikologlara göre karakter, kişiliğin çok yönlü özelliklerinin ahlaka ilişkin yönüdür. Bir bireyin dürüst olması veya sorumluluk duygusuna sahip olması o kişinin karakterinin bir özelliğidir (Binbaşoğlu, 1983).

#### 2.7.2. Mizaç

Kişiliğin duygusal yönü mizaç ya da huydur. Bireyin doğuştan getirdiği genetik nitelikleriyle ilgili olan ruhi durumudur. Duyguların çabuk veya geç uyanması, çabuk kızmak, sıkılmak, öfkelenmek, neşelenmek, hareketli ya da hareketsiz olmak, sürekli olup olmaması, hepsi mizacı ya da huyu meydana getirir (Carrel, 1997).

Hipokrat M.Ö. 4 Yüzyılda beden kimyasının mizaç üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ileri sürerek, mizacı dört grupta incelemiştir:

- Neşeli Mizaç: Bu grupta yer alan bireyler hareketli ve neşeli olurlar.
- Soğukkanlı Mizaç: Az hareketlidir, fazla neşeli değildir ve kuvvetli bir kişiliği vardır.
- Kızgın Mizaç: Çabuk kızan, hareketli ve heyecanlıdır. Kuvvetli bir mizacı vardır
- Melankolik Mizaç: Sıkılğan, üzgün, hareketsiz ve zayıf kişiliği yansıtan mizaç biçimidir (Zel, 1999)



Mizaç, kişinin günlük davranışları içerisinde kendine özgü duygusal durumunun duygusal tepkilerle nitelik ve nicelik yönünden değişmesidir. Çabuk kızmak, sıkılmak, öfkelenmek, neşelenmek, hareketli ya da hareketsiz olmak gibi bireylere göre değişen özellikleridir (Köknel, 2005). Bir bakıma mizaç, duygusal denge durumu olarak ta ifade edilebilir. (Baymur, 1994).

### **2.8.3. Benlik**

Benlik, bireyin kendi hakkındaki değerlendirmesidir. Benlik ile kendimizi bizim dışımızda kalan bireylerden ayırır ve kendi kişisel alanımızı oluştururuz ve bu alanı korumak için, geliştirmek ve sosyal etkileşim içinde konumlandırmak için de çok büyük çaba gösteririz. Bu çaba bir bakıma "ben olma savaşı"dır. (Cüceloğlu, 1997).

### **2.8.4. Yetenek**

Yetenek denildiği zaman bireyin sahip olduğu olduğu zihinsel ve bedensel yeteneklerin tamamından bahsedilmiş olunur. Bu kişiliği oluşturan üçüncü önemli olgudur. Yetenek denilince bireyin kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ifade edilmektedir. Yetenek bu durumda, bireylerin davranışlarının dayanağı olan zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak görülebilir. Zihinsel yetenekler kalıtsaldır ve öğrenme ile kaynaklanır. Bedensel yetenekler yaşa ve belli tecrübelerle bağlıdır. Her bireyin farklı zihinsel ve bedensel farklılıkları vardır. Buda farklı kişilik şekilleri olarak tezahür eder (Erdoğan, 1983).

## **2.9. Kişiliğin Temel Özellikleri**

Kişilik özellikleri birbirine zıt sıfatlar halinde de ifade edilebilir: iyi-kötü, faal-durgun, atılgan-çekingen, güvenli-şüpheli, gergin-rahat, hırslı-kalender, gibi. Bu tür yüzlerce ölçek geliştirilebilir. Bu ölçekler üzerinde verilen her bir puan o insanın kişiliğini bize tanıtır. Bu ölçekler bize bireyin kişilik özelliklerinin tanıtımını yapar (Cüceloğlu, 1997).

Kişilik ile ilgili tanımlar, kişiliğin bazı özellikleri içerdiğini ortaya koymuştur. Bu özelliklerden başlıcaları şöyledir (Eren, 1998):

- Kişilik doğuştan gelen ve sonradan kazanılan eğilimlerin bir bütünüdür.
- Kişilik ve sonradan kazanılan eğilimlerin bütünüdür.

- Kişilik çok tanımlı ve çok faktörlü bir kavramdır. Her insanı birbirinden ayıran faktörleri sıralamak mümkün değildir ve yeryüzündeki kişilikler sayılamayacak kadar çok tip içermektedir.
- Bireyin eğilimleri çevreyle uyumludur. Bu da kişiliğin çevre ile girdiği etkileşim sonucunda kişiliğin çevreye uyumu ile sonuçlanır. Aynı birey farklı çevrelerde farklı tutum ve davranışlar sergiler.

## 2.10. Kişilik Kuramları

Kişiliği anlamak için çeşitli kuramlar oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kuramlar çeşitli psikologların kişilik içi süreçler ve davranış kalıpları içeren yazıları yoluyla ortaya çıkar. Ortaya atılan bu kuramlar insan kişiliğinin altında yatan mekanizmaları ve bu mekanizmaların bireye özgü davranışların ortaya çıkmasından ne kadar sorumlu olduğunu açıklama çabası içindedir (Burger, 2006).

Kişilik kuramlarının özellikleri şöyle sıralanabilir (Ünlü, 2001);

- Kişilik kuramcıları buldukları çağın yenilikçileri olmuş ve tarihsel süreç içerisinde kişilik kuramları başkaldırıcı bir özellik taşımıştır.
- Kişilik kuramlarının işlevsel yaklaşımlarda bulunmuştur. Ele alınan sorunlar daha çok birey yaşamı ve ruh sağlığı, bireyin yaşamında ruh sağlığının etkilerinin ölçümü ve değerlendirilmesidir.
- Kişilik kuramcılarına göre güdüler istek, gereksinim, davranışları anlama ve çözmede anahtar rolünü oynamaktadır. Bu yüzden güdülere insan davranışında önemli bir faktör olarak görmüşlerdir.
- Kişilik kuramcılarına göre insan doğal ortamında meydana getirdiği davranış kalıplarıyla inceleme konusu yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Davranış kalıplarının hayat boyunca birbirini takip ederek geliştiğini vurgulamışlardır.
- Kişilik kuramcıları davranışların çeşitli yönlerini görerek bunları, bütünü görmek için birleştirme yolunu izlemişlerdir.

## **2.10.1. Psikodinamik Kuramlar**

### **2.10.1.1. Freud'un Kişilik Kuramı (Psikanaliz)**

Psikanalizin kurucusu Sigmund Freud, bireylerin bebek ve çocukken yaşamış olduğu deneyimlerin, büyüdüklerinde kişilik ya da karakterlerini şekillendirdiğini savunmuştur (Sayar ve Dinç, 2008).

Freud'a göre insan kişiliğinin id, ego ve süper ego olmak üzere üç temel birimi bulunmaktadır. İd, davranışlarımızın altında yatan psikolojik enerjinin kaynağıdır. Ve zevk odaklı çalışır. Freud'a göre rüyalar id'in taleplerini yerine getirme faktörü olarak kullanılır. Freud, İd'in isteklerinin doyurulmasına birincil süreç adını ver (Özgün, 2007).

Psikanalitik teorinin beş ana ögesi vardır:

- Topografik Model (Bilinç, bilinç öncesi, bilinçaltı)
- Yapısal Model (İd, ego, süper ego)
- Genetik Model (Oral, anal, fallik, latans, genital)
- Ekonomik Model
- Dinamik Model (Akt. Oktay, 2007)

### **2.10.1.2. Erik Erikson'un Kişilik Kuramı**

Erikson kuramına libidoyu ekleyerek psikanalize sadık kalmıştır. Fakat Freud'dan farklı olarak ego ve toplumsal güçlere, libidoya göre daha fazla önem verilmesi gerektiğini savunmuştur. Erikson, kişilik gelişiminde doğuştan getirilen özelliklerin yanı sıra tarihsel süreçlerin de kişiliğin oluşmasında önemli etki faktörleri olduğunu belirtmiştir (İnanç, 2008)

Erikson' un kuramı 'Psiko Sosyal Bunalım Kuramı' olarak adlandırılır. Erikson'a göre kişiliğin gelişimi insan yaşamı boyunca devam etmektedir. Psikososyal Bunalım Kuramı'na göre insan sekiz gelişim evresini sırasıyla yaşar ve yaşanan bu evrelerde karşılaşılan problemler birey tarafından sağlıklı bir şekilde çözülmediğinde ilerleyen evrelerde çatışmalara sebep olur. Bunu sonucu da bunalımdır. Çözüme ulaştırılmayan bunalımlar kişiliğin düzgün gelişmesine engel teşkil eder. Kişilik evreleri, karşılaşılan

çatışma sorunları ve bu sorunların çözümlenmesine ilişkin önerileri şu şekilde özetlemek mümkündür (Başaran, 2000):

- Bebeklik (oral-duyusal) evresi.

Sorun: Güven duygusunun kazanılmasına karşı güvensizlik duygusu.

Çözümü: Çocuğa düşmancıl ya da rastgele bir çevrede yaşamadığı, bu çevrede güvenebileceği insanların bulunduğu duygusunun ana baba tarafından sevgi yoluyla verilmesi.

- İlk çocukluk (kasal-anal) evresi.

Sorun: Bağımsızlık duygusunun elde edilmesine karşı utangaçlık.

Çözümü: Tuvalet eğitimi yoluyla, çocuğa, kendinin bağımsız bir kişi olduğu hissini ebeveynler tarafından verilmesi.

- Son çocukluk (genital devinim) evresi.

Sorun: Girişim gücünün kazanılmasına karşı bağımsızlık ve çekingenlik.

Çözümü: Çocuğa, evini ve kendi bedenini tanıması yoluyla onun suçluluk duygusuna kapılmadan girişimlerde bulunmasına ana baba tarafından hoşgörülle izin verilmesi.

- Erinlik (örtülü) evresi

Sorun: Üretim, çalışkanlık duygusunun geliştirilmesine karşı aşağılık duygusu.

Çözümü: Erinin girişim denemeleri yapması ve başarılarıyla bu girişimlerini pekiştirmesi. Erin, sorunlarını ve üretim etkinliklerini araştırarak kendine güvenini artırır ve güçlenir.

- Ergenlik evresi

Sorun: Gencin kimliğini tanımasına karşı, oynayacağı role ilişkin karışık duygular beslemesi.

Çözümü: Gencin toplumdaki rolünün ne olduğunu araştırması, büyükleri örnek olarak ve kendini keşfederek ne olduğunu, ne yapabileceğini bilmesi.

- İlk yetişkinlik evresi

Sorun: Yetişkinin toplumun bir üyesi olmayı ve başkaları ile ilişki kurmayı başarmasına karşın, kendini toplumdan yalıtması, yalnız kalması.

Çözümü: Yetişkinin, başkalarıyla ilişki ve karşı cinse yakınlık kurmada yeterliğini geliştirerek, benliğine ilişkin duygularına açıklık kazandırması.

- Orta yetişkinlik evresi

Sorun: Yetişkinin canlanmasına, üretken olmasına karşı, durgunlaşması, kendini çekmesi.

Çözümü: Yetişkinin başarılarıyla ve olgunlaşmasıyla, ilgilerini ve çabalarını geliştirmesi. Uzun süren bu evre insanın ürün üretme etkinliklerini kapsar. Bu evrede insanın yaşamdan ve üretmekten doyum sağlaması önemlidir.

- Son yetişkinlik evresi

Sorun: Yetişkinin (yaşının) kişiliğini bütünleştirmesine karşı, umutsuzluğa, bıkkınlığa düşmesi.

Çözümü: Yetişkinin, giderek azalan bedensel ve bilişsel gücü karşısında değer duygusunu ve iyimserliğini yitirmeden yaşamını sürdürmesi için savaşıma vermesi. Bu evrenin bir kesimi emeklilikte geçer. İnsan, yaşamının sınırlı olduğunu, ölüme yaklaşıldığını anlar.

### **2.10.1.3. Alfred Adler' in Kişilik Kuramı**

Freud'un öğrencisi olan Adler, kendi kuramını geliştirerek Freud'un grubundan ayrılmıştır. Bireysel psikoloji adını verdiği kuramına göre kişilik, bireyin kendisine topluma ve diğer insanlara karşı geliştirdiği tutum ve davranışların bir bütünüdür (Gençtan,1993).

Adler'e göre kişiliğin yapılaşması bireyin beş yaşına gelmesiyle tamamlanır. Ondan sonra belirgin bir değişiklik olmaz. İlerleyen yıllarda karşılaştığı olay ve durumlara karşı yeni

tanımlamalar ve anlatım yolları denemeye çalışsa bile ilk yaşlarda oluşan kişiliğin uzantıları devam eder (Şimşek, 2006).

Beş yaşında kişiliğin yapılaşması bireyin kişilik özelliklerini belirler. Engel karşısında bireyin başvurduğu yöntemler şöyledir (Binbaşoğlu, 1983):

- Engeli ortadan kaldırma davranışı: bu soruna karşı bir hücumdur.
- Engelden uzaklaşarak başarı gösterebileceği bir alanda ilerlemek
- Hayallere dalarak sorunlardan kaçmak
- Nedeni çevresindeki kimselerde bulmak.

Adler' in kuramına bireysel psikoloji adını verme sebebi her bireyin kendine özgü olmasıdır. Freud'dan farklı olarak Adler bireyi içgüdü dürtü ve çocukluk yaşantılarının bir kurbanı olarak görmez. Adler' e göre insan yaratıcı bir varlıktır ve kendi kişiliğini oluşturabilme becerisine sahiptir (Köknel, 1993).

#### **2.10.1.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı**

Jung'a göre kişilik kuramına göre kişilik, birbiriyle etkileşimde bulunan çok sayıda sistemden oluşur. Her biri tek başına önemli bir fonksiyon oluşturmasına karşın birbiriyle etkileşimlerinin sonucunda oluşan bir kişilik yapısı vardır. Jung'a göre kişilik sistemlerden ve bunların etkileşimlerinden oluşur (Yanbastı, 1990)

Carl Jung Freud'un takipçilerinden. Jung'a göre benlik, kişiliğin bütünleşmesini sağlar ve benliğin kişisel bir ego boyutunun olduğunu ifade etmiştir. Kişiliğin gelişmesinde benliğin önemli rolü onun yaşam döngüsü içerisinde kişiliğin tamamlanması görevini yerine getirmektedir. (Akt. Komitoğlu, 2012).

#### **2.10.1.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı**

Alman asıllı bir doktor olan Karen Horney, psikanaliz kurumlarında etkin görevler almış ve Freud'un katı görüşlerinin aksine nevrozların oluşmasında biyolojik etkenlerden çok çevre ve kültür etkenleri üzerinde durmuştur demiştir. (Binbaşoğlu, 1983)

Her birey kendisini endişelendiren ve korku yaratan düşüncelerde uzaklaşmak baş edebilmek için çeşitli faaliyetlerde bulunur ve bunun için çeşitli davranış kalıpları geliştirir. Bu taktikler üç ana gruba ayrılabilir.

- Endişe ve korkuları gidermek için insanlara yaklaşmak onlara sevgi ve yakınlık duymak için geliştirdiği taktikler,
- Bağımsız biçimde hareket ederek endişe ve korkulardan sıyrılmak için insanlardan uzak durmak, onlara karışmamak için geliştirdiği taktikler,
- Endişe ve korkulardan sıyrılmak için insanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü olduğunu diğer insanlara kabul ettirmek suretiyle geliştirmiş olduğu taktikler (Eren, 2000).

Horney'in kaygı ve korkular ile baş edebilmek için başvurulacak davranış kalıplarından üç tanesi, kişilik türlerinin ortaya çıkarılmasında önemlidir (Eren, 1984).

- İnsanlara yaklaşmak, onlara karşı sevgi ve yakınlık duymak ve bu yolla kaygı ve korkularını giderme şeklinde bir kişilik geliştirme (Sempatik- dışa dönük)
- İnsanlardan uzaklaşmak, yalnız kalmayı istemek ve yalnız başına hareket ederek kaygı ve korkulardan kurtulma çabaları şeklinde bir kişilik geliştirme (Antipatik-içe dönük)
- İnsanlara karşı gelerek onlarla çatışan içine girerek güç gösterisinde bulunmak, sürekli tartışmak ve istediklerini tartışan ve kavga ile elde etmeye çalışmak çabalarıyla oluşturduğu bir kişilik geliştirme (Saldırgan ve öfkeli).

#### **2.10.1.5. Harry Stack Sullivan'ın Kişilik Kuramı**

Sullivan'ın "kişilerarası ilişki kuramı" olarak adlandırılan kuramına göre kişilik, insanların birbirleriyle kurdukları ilişkiler kişiliğin oluşmasında en önemli etkileşimlerdenidir. İnsan ancak başka insanlarla iletişim kurarak kişiliğinin oluşmasını sağlar. İnsan doğumundan ölümüne kadar etkileşim içinde olduğu insanların bir ürünü olarak yaşadığı güven ya da kaygı insanın bir sonraki aşamalarına da yansiyarak kişiliği oluşturur. Buda kişiliğin doğumdan ölüme insanlarla etkileşim içinde olarak devam eden bir süreç olduğunu göstermektedir. (Başaran, 1991).

Özgün'e göre (2007) Sullivan, kişilik alanında bazı süreçleri şu şekilde tanımlayarak kavramlaştırır: Dinamizm, iyi ben, kötü ben, ben ve ben olmayan, personifikasyon, bilişsel süreçler, parataksik düşünce, sintaksik düşünce gibi.

Sullivan, Freud'un kişiliğin ana yapısını ilk beş yıla bağlayan görüşüne katılmamıştır. Kişiliğin ana yapısının tam olarak olarak yirminin üstünde bir yaşa kadar değişip gelişebileceğini savunmuştur. Bundan dolayı bireyin sahip olduğu olumlu veya olumsuz davranış kalıpları bireyin kişiler arası ilişkileri, sahip olduğu sosyo ekonomik durumu gibi etkenlerin etkisine bağlı olarak değişebilme olasılığı vardır. Sullivan, eğer birey kişisel gelişimini bebeklik hariç başarılı bir şekilde tamamlamış olmalıdır. Çünkü çevresel koşullara bağlı olarak gelişimin durması her çağda olabilir. Bu durum ileriki gelişimi olumsuz etkileyebilir. Sullivan'ın gelişim evreleri:

**Şekil 2.13. Sullivan'ın Gelişim Evreleri**

Evre	Göstergesi
Bebeklik ( 0 - 1 yaş)	Doğum
Çocukluk ( 1 – 5 yaş)	Konuşmayı öğrenme
İlk gençlik ( 6 – 8 yaş)	Oyun arkadaşı gereksinimi
Ön ergenlik ( 9 - 12 yaş)	Aynı cinsiyetten bir arkadaşla yakınlık kurma
Erken ergenlik ( 13 - 17 yaş)	Ergenlik ve cinsel dürtü; karşı cinsiyetten Biriyle yakın ilişki kurma gereksinimi
Geç ergenlik ( 18 – 20'lerin başı)	Uzun süreli cinsel ilişki kurma isteği; mesleki ve maddi konularla ilgi
Yetişkinlik	Oturmuş bir meslek yaşamı, uzun süreli cinsel İlişki, yetişkin arkadaşlıklar

**Kaynak:** Levent, B. (2011), *Sınıf Öğretmenlerinin Kişilik Özelliklerinin İletişim Becerilerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

#### 2.10.1.6. Erich Fromm'un Kişilik Kuramı

Kişiliği ekonomik ve kültürel kökenleriyle ele alan kuramcı Fromm'dur. İnsan kişiliğinin alt yapısını onun sosyal sınıfı, eğitim durumu, dini ve felsefi altyapısı, mesleği ve benzer durumlarının bir tezahürü olduğunu düşünür Fromm'a göre bireyin çevre ilişkileri iki yönlü olarak tanımlanır. Bunlardan ilki sosyalleşme, ikincisi de asimilasyondur (Özkalp, 1991).



Eric Fromm doğuştan gelen güçler olarak gördüğü somatik süreçler ya da mizaç olarak tanımlar. Karakterin en önemli işlevi insanın topluma uyum göstermesini sağlayıcı özelliği ve kişinin duygusal ve zihinsel fonksiyonlarını şekillendirmesidir. Fromm'un ortaya koyduğu bu kavram yani sosyal karakter kavramı Freud'un süper ego kavramına benzer (Yanbastı, 1990).

### **2.10.2. Ayırıcı Özellik Kuramı**

Ayırıcı özellikleri belirlemek ve tanımlamak için yapılan ilk çalışma, tipoloji sistemleri geliştirmek olmuştur. Amaç kişilik tiplerine göre kategori oluşturmaktır. Dış görünüşe göre görünüşe Sheldon, bu tipleri, endomorfik, mezomorfik ve ektomorfik olarak belirlemiştir. Bu üç tipin, hem dış görünüşlerinin hem de kişilik tiplerinin farklı olduğu öne sürülmekteydi (Akt. Cüceloğlu, 1997).

#### **2.10.2.1. Gordon Allport'un Kişilik Kuramı**

Gordon Allport ilk bilinen ayırıcı özellik kuramcısıdır. Bireyin güdeleri, kişisel özellikleri ve kişisel stili onun kişiliğinin en önemli parçalarıdır.

Allport kişiliği, bireyin çevresine uyum sağlamasını sağlayan psiko-fizyolojik sistemlerin dinamik bir yansıması olarak ifade eder (Yanbastı, 1990).

Allport insanların sahip oldukları kişilik özelliklerini üç boyutta ele almaktadır (Özbatay, 1994). Bunlar:

- Belli zeka ölçüleri
- Heyecan, duyarlılık ve boyun eğme
- Üstünlük duygularıdır

#### **2.10.2.2. Henry Murray'ın Kişilik Kuramı**

Murray'ın kişilik kuramının merkezi motivasyon dur. İhtiyaçlar sınıflaması motivasyonun temel unsuru olarak gösterilir. Organizmada gerginliği yaratan ihtiyaçlardır. İhtiyaçlar giderildiği oranda organizmadaki gerginlik azalacaktır. İhtiyaçlar ne kadar karşılanırsa sonuca ulaşmak o kadar kolay olur. Murray'a göre bu ihtiyaç sisteminin yirmi temel gereksinimi vardır. Bunlar; kabul etme, başarı, dostluk, saldırganlık, bağımsızlık, karşıt

tepki kurma, savunma, yüceltme, hükmetme, kendini sergileme, zarardan kaçınma, küçük düşmeden kaçınma, vericilik, düzen, oyun ve öğrenmedir (Yanbastı, 1990).

### **2.10.2.3. Raymond Cattell'in Kişilik Kuramı**

Cattell'e göre ayırıcı özelliklerin fiziksel ya da sinirsel bir statüsü olmadığından varlıkları ancak açık davranışların titizlikle ölçülmesi ile anlaşılabilir. Cattell de Allport gibi, genel ve özel ayırıcı özellikler arasında ayırım yapmıştır. Kalıtım ve çevrenin kişilik gelişimini üzerinde etkisini saptamak için istatistiksel bir analiz geliştiren Cattell hangi kişilik özelliklerinin ne ölçüde kalıtımla, ne ölçüde çevre ile biçimlendiğini belirleme çalışması yapmıştır. Bu çalışma sonucu çevre ve genetiğin farklı kişilik özelliklerinde farklı düzeylerde etkilerin olduğunu tespit etmiştir. fakat bu araştırmada insan davranışları üzerindeki durumsal faktörler dikkate alınmamıştır (İnanç, 2008).

### **2.10.3. Biyolojik Kuram**

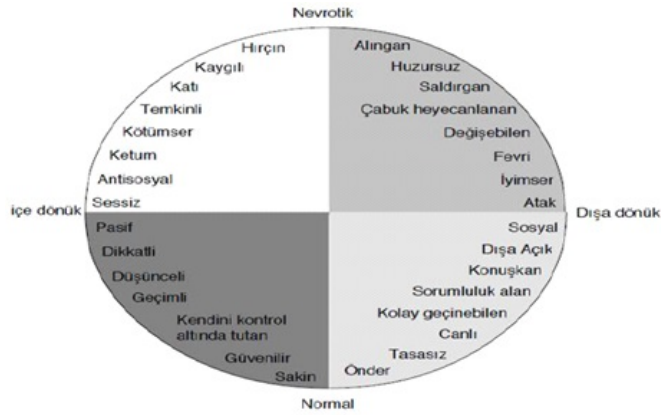
#### **2.10.3.1. Hans Eysenck'in Kişilik Kuramı**

1950 yılında Eysenck kişiliği hiyerarşik açıdan ele alarak açıklamıştır. Eysenck kuramının ana temeli, kişiliği oluşturan faktörlerin hiyerarşik bir sıralamaya sokulmasıdır. (Korkmaz, 2007).

Eysenck'e göre, temel kişilik özellikleri kalıtım yoluyla belirlendiğine ve bu nedenden dolayı çevresel faktörlerin kişilik gelişmesinde o kadar da önemli olmadığını ifade etmiştir. (İnanç, 2008).

Kişiliği dört düzeyde inceleyen Eysenck, birinci düzey, kişiliğin en alt düzeyidir ve bu düzey biyolojik ve kalıtımsal özellikleri taşıyan düzeydir. İkinci düzey, alışkanlıklara dayalı düzeydir. Üçüncü düzey, eğilimler düzeyidir ve bu düzeyde kişinin alışkanlıkları eğilim kazanma aşamasında ayrıca kişilik kalıplarının çıktığı düzeydir. Kişiliğin dördüncü ve son evresi tip safhasıdır. Bu evrede baskın kişilik özelliklerine göre belirgin tipler ortaya çıkar (Kaynak, 2007).

Şekil 2.14 . Eysenck'in Kişilik Boyutları



**Kaynak:** Burger, J. M., (2006). Kişilik(2.Baskı), Kaktüs Yayınları, İstanbul.

Eysenck kişilik analizinde faktör analizi yöntemi kullanarak kişilik boyutlarını saptamıştır. Eysenck kişilik yapısını iki uçlu yatay ve dikey iki boyut üzerinde değerlendirilmiştir. Bu boyutlar birbirinden bağımsızdır.

Bu boyutların üst ucunda nevroitik, alt ucunda normal kişilik yapısı bulunur. Nevrotik tip, aşırı değişken duygulara sahip, kaygı ve tedirginlikle dolu alıngan bir kişilik yapısı sergiler (Akt. Levent, 2012)

#### 2.10.4. İnsancıl (Hümanistik) Kuram

Hümanistik kuram temeline bireyi alan ve biricik olarak gören kuramdır. Bireyin değeri ve önemi sahip olduğu beceriler, onu güçlü bir kişilik olarak meydana getirecek güce sahiptir. Bu kuramın ulaşmayı istediği hedef, kişinin bu beceri ve kaynaklarını kendisi için doğru olan alanlara yönelterek kullanmasıdır (Bacanlı, 2006).

##### 2.10.4.1. Carl Rogers'ın Kuramı

Danışanın davranışları ve duyguları ne olursa olsun, terapist onu koşulsuz, değerli bir insan olarak kabullenir. Bu ilişki içinde terapist de kendisini gerçek kişiliğiyle ortaya koyar, bu ilişkinin kendisinde yarattığı duygulan danışana açıklar (Geçtan, 1989).

Terapi sürecinin sonucunda gelmek istene noktanın sorumluluğu kişinin kendisine aittir. Hedeflenen değişimin sorumluluğu tespate ait değildir (Jones, 1995).

Rogers'ın kişilik kuramını aşağıdaki başlıklar altında özetlemek mümkündür (Erkal, 2007):

- Her birey, kendisinin merkezde olduğu ve sürekli değişen bir dünyada yaşar. Bu dünya bireyin öznel dünyasıdır
- Birey bu alanda yaşadıklarına ve algıladıklarına göre bir tepkide bulunur. Bireyin gerçek alanı budur.
- Davranış, bireyin gereksinimlerini doyurma amacına yöneliktir.
- Bireyin içselleştirdiği tüm yolların tümü bireyin benlik kavramıyla tutarlıdır.

#### **2.10.4.2. Abraham Maslow'un Kuramı**

Maslow, biyolojik güdüleri bu piramidin altına, psikolojik güdüleri üstüne koymuştur. Birey biyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra bir üst basamağa geçebileceğini savunmuştur. Piramidin en tepesinde buluna kendini gerçekleştirme aşamasına herkesin ulaşması mümkün olmayabilir. Buraya ulaşmak demek yaşamın doruk noktasına ulaşmak anlamına gelir. Buraya ulaşanlar yaşamlarını anlamlı gören bireylerdir (Cüceloğlu,1998).

Maslow kendi kuramını kendini gerçekleştirme kavramı üzerine kurmuştur. Buna göre insan kişiliği bir olgunlaşma süreci geçirerek en üst evreye varması, sıralı hiyerarşik ihtiyaçlarını giderilmesi, çevreye karşı uyumlu ilişkilerin artmasıyla olacaktır (Yanbastı, 1990).

#### **2.11. Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri**

Öğretmenin kişilik yapısı ve kişiliğini oluşturan temel özellikler öğrenciler üzerinde etkili olan temel faktörlerdir (Büyükkaragöz, 1997). Farklı kişilik özelliklerine sahip olan öğretmenlerin öğrenciler üzerinde farklı etkilere sahip olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Küçükahmet, 1983).

Öğretmenlerin sahip olduğu kişilik özelliği sınıf ortamının olumlu ve huzurlu olmasında ve öğretim çalışmalarının verimli olmasında değişkenlerin en önemlilerinden olduğu çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır. Nite kim, bir açıklamalı kaynakça çalışması, yalnız 1950 yılında öğretmen kişiliği ile ilgili bin kadar inceleme yapıldığını ortaya koymuştur. Bir başka kaynak tarama çalışması da 1950 ile 1965 yılları arasında aynı konuda 800' den çok eser yayınlandığını tespit etmiş bulunmaktadır (Oğuzkan, 1985).

Öğretmenlerde aranılan kişilik özelliklerini daha anlaşılır bir biçimde ifade etmeye çalışan kimi eğitimciler birtakım derecelendirme ölçekleri ve denetleme (kontrol) listeleri geliştirmişlerdir. Schorling ve Wingo'nun geliştirdiği 'Öğretmenin Şahsiyetinde Önemli Olan Faktörlerin Kontrol Listesi' buna örnek olarak gösterilebilir. Bu listede öğretmenlerde aranacak kişilik özellikleri beş genel başlık altında toplanmaktadır (Oğuzkan, 1985).

Bunlar:

- Duygularda dengeli oluş ve ruh sağlığı
- Kişisel görünüş
- Sağlık ve canlılık
- Doğruluk- Dürüstlük- Karakter
- Hoşsohbetlilik.

Öğrencilerin, en çok tepki gösterdikleri olumsuz öğretmen davranışı, öğretmenlerin öğrencileri arasında ayırım yapmasıdır. Öğretmen, sınıfta üstün başarı göstereceğini düşündüğü öğrencilerle daha fazla ilgilenip zaman harcaması diğer öğrencilerin ihmali anlamına gelmektedir. Bu durumda öğretmen ne adil nede tarafsız davranmış olur. Acil ve tarafsız öğretmen olabilmek ancak bütün öğrencilerin "Benim hakkımda kötü düşünmüyor." dediği öğretmendir (Ergün, 2000).

Öğretmenin verimine ilişkin yapılan araştırmalarda, öğretmenin kişiliği ile verimi arasında olumlu bir tespit yapılırken buna karşın otoriter kişilik ile öğretmenin verimi arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Kişilik kavramı, tüm örgüt yapılarının örgütlerin hem formal hem de informal başarısının da çok önemli bir role sahiptir ( Bursalıoğlu, 2002).

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi bölümleri yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik betimsel tarama modelinde oluşturulmuştur. Betimsel tarama modeli olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır. Bu sayede onları iyi anlayabilme, gruplayabilme olanağı sağlanır ve aralarındaki ilişkiler saptanmış olur (Kaptan, 1998). Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmalara uygun bir modeldir (Karasar, 2005).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili, Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Haziran 2014 itibarıyla Beykoz İlçesi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında 179 yönetici görev yapmaktadır. Araştırma için 179 yöneticiye anket dağıtılmış, 172 anket geri dönmüş 11 anket hatalı ve eksik bilgi girişi nedeniyle değerlendirmeye katılmamıştır. Araştırmaya dâhil edilen geçerli anket sayı toplam 161'dir.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan yöneticilerden araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla hazırlanan veri toplama aracı 3 bölümden oluşmaktadır.

##### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak amacıyla oluşturulmuştur. 7 soru içermektedir.

### 3.3.2. Liderlik Davranışları Ölçeği

Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği, Hemphill ve Coones tarafından geliştirilmiştir. Yapıyı kurma ve Anlayış Gösterme alt boyutlarından oluşan ölçek, 1979 yılında Türkçe'ye çevrilmiştir. 32 öğretmen üzerinde üç hafta arayla yapılan test-tekrar test güvenilirliği, yapıyı kurma boyutu için .82 ( $p < .001$ ), ilişki boyutu için .77 ( $p < .001$ ) olarak bulunmuştur. Ayrıca iş doyum ölçeği ile ölçüt-bağıntı geçerliği yapıyı kurma alt boyutu için .91 ( $p < .001$ ), anlayış gösterme boyutu için .87 ( $p < .001$ ) ölçüt bağıntılı geçerlik katsayıları bulunmuştur. Liderlik Davranışları Ölçeği, Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme şeklinde tanımlanan iki alt boyuta sahiptir. Yapıyı kurma puanı yüksek çıkan bireyin daha çok iş yönelimli, Anlayış Gösterme puanı yüksek çıkan bireyin ise daha çok kişi yönelimli olduğu söylenebilmektedir. Her iki alt boyutta 15'er maddelik Likert tipi puanlanan 5 kategorideki denek tepkilerine (hemen her zaman ile hemen hiçbir zaman arasında) dayanan bir ölçektir. Olumlu maddelerde “her zaman” 5, “çoğu zaman” 4, “ara sıra” 3, “nadiren” 2, “hiçbir zaman” 1 şeklinde; olumsuz maddeler ise ters puanlanmıştır. Yapıyı kurma boyutunda 3. ve 7. maddeler; Anlayış Gösterme boyutunda ise 5., 7., 8. ve 9. maddeler ters puanlanmıştır. Toplam 30 maddeden oluşan ölçekten maksimum 150, minimum 30 puan; alt ölçekler ise maksimum 75, minimum 15 puan alınabilecektir. Bu araştırmada, yöneticiler hangi alt ölçekten daha fazla puan almışsa, 'o alt boyuta ilişkin liderlik davranışına sahip' şeklinde tanımlama yoluna gidilmiştir (Okçu, 2011).

### 3.3.3. ACL Kişilik Özellikleri Ölçeği

Sıfat Listesi Kişilik Testi Amerika Birleşik Devletlerinde geliştirilen Adjective Check List adlı kişilik testinin, Türkiye için geliştirilen adaptasyonudur. Testin Türkiye adaptasyonu, geçerliği, güvenilirliği ve norm çalışması Marmara Üniversitesi Öğretim üyesi Dr. Canan Savran tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu bilimsel çalışma, testin orijinal versiyonunu geliştiren Prof. Dr. Harrison Gough ve Alfred Heilbrun'un resmî izni ile gerçekleştirilmiştir. Test 300 sıfattan ve 24 alt ölçekten oluşmaktadır. Tümüyle sağlıklı bireylerin sahip oldukları çeşitli kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Özellikle sıfatlardan oluşması nedeni ile güvenilirliği çok yüksektir (Erdoğan, 2006)

### 3.4. Verilerin Toplanması

Bu bölümde araştırmanın uygulama sürecinden bahsedilmektedir. Örneklem belirlendikten ve gerekli izinler alındıktan sonra yöneticilerin Liderlik Davranışları Ölçeği ve Kişilik Özellikleri Ölçeği çoğaltılarak tamamı araştırmacı tarafından dağıtılıp 2 hafta içinde toplanmıştır.

### 3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

İstatistiksel analizler SPSS (Statistical For Social Sciences) for Windows Release 15.0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğrencilerin demografik özelliklerini belirleyici frekans ve yüzde değerleri çıkarılarak, ölçeklerin faktör puanları için ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapma ( $ss$ ) puanları hesaplanmıştır. Gruplar içerisinde normal dağılım özelliği göstermeyen ( $n < 30$ ) gruplar için non-parametrik teknikler, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır.

Bu bağlamda liderlik davranışları ve kişilik özellikleri ölçeklerinden alınan puanların; yöneticilerin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Bağımsız Grup T testi*, yaşına, görevine, öğrenim durumuna, yöneticilik süresine ve okul sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Kruskal Wallis-H Testi analizi* ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemek üzere *Mann Whitney-U testi*, medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Mann Whitney-U testi* yapılmıştır. Ölçeklerin toplam puanları arasındaki ilişkiler, Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam Puanları ve Kişilik Özellikleri Ölçeği alt boyut puanları arasındaki ilişkiler ve *Pearson Momentler Çarpımı analizi* uygulanarak incelenmiştir. Analizler araştırmanın amacına uygun bir şekilde aşağıda tablo ile verilmiştir.

Karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olarak kabul edilmiştir. Diğer anlamlılık düzeyleri ayrıca belirtilmiştir.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır. Bulgular bölümünde önce örneklem grubunun genel yapısını tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Diğer bulgular araştırmanın amaçlarına göre sıralanmıştır.

#### 4.1. Bulgular

##### 4.1.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin demografik özelliklerini (cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, branşı, eğitim durumu, mesleki kıdemi, görev yaptığı okulda çalışma süresi, aynı yönetici ile birlikte çalışma süresi) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış ve yorumlanmıştır.

**Tablo 4.1. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Cinsiyet	<i>f</i>	%	% <sub>geç</sub>	% <sub>yiğ</sub>
Erkek	127	78,9	78,9	78,9
Kadın	34	21,1	21,1	100,0
Toplam	161	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki yöneticilerin 127'si (%78,9) erkek, 34'ü (%21,1) kadındır.

**Tablo 4.2. Yöneticilerin Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Yaş	<i>f</i>	%	% <sub>geç</sub>	% <sub>yiğ</sub>
20-35	20	12,4	12,4	12,4
36-45	64	39,8	39,8	52,2
46-55	56	34,8	34,8	87,0
56 ve üstü	21	13,0	13,0	100,0
Toplam	161	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki yöneticilerin 20'si (%12,4) 20-35 yaş aralığında, 64'ü (%39,8) 36-45 yaş aralığında, 56'sı (%34,8) 46-55 yaş aralığında, 21'i (%13,0) 56 yaş ve üzerindedir.

**Tablo 4.3.Yöneticilerin Görev Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Görev	<i>f</i>	%	% <sub>geç</sub>	% <sub>yıg</sub>
Müdür	56	34,8	34,8	34,8
Müdür Başyardımcısı	12	7,5	7,5	42,2
Müdür Yardımcısı	93	57,8	57,8	100,0
Toplam	161	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki yöneticilerin 56'sı (%34,8) müdür, 12'si (%7,5) müdür başyardımcısı ve 93'ü (%57,8) müdür yardımcısıdır.

**Tablo 4.4.Yöneticilerin Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Öğrenim Durumu	<i>f</i>	%	% <sub>geç</sub>	% <sub>yıg</sub>
Yüksekokul	16	9,9	9,9	9,9
Lisans	108	67,1	67,1	77,0
Yüksek Lisans	37	23,0	23,0	100,0
Toplam	161	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin 16'sı (%9,9) yüksekokul, 108'i (%67,1) Lisans ve 37'si (%23,0) yüksek lisans mezunudur.

**Tablo 4.5.Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Yöneticilik Süresi	<i>f</i>	%	% <sub>geç</sub>	% <sub>yıg</sub>
1 - 3 yıl	32	19,9	19,9	19,9
4 - 5 yıl	21	13,0	13,0	32,9
6 -10 yıl	30	18,6	18,6	51,6
11 - 15 yıl	38	23,6	23,6	75,2
16 - 20 yıl	20	12,4	12,4	87,6
21 ve yıl üstü	20	12,4	12,4	100,0
Toplam	161	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki yöneticilerin 32'si (%19,9) 1-3 yıl, 21'i (%13,0) 4-5 yıl, 30'u (%18,6) 6-10 yıl, 38'i (%23,6) 11-15 yıl, 20'si (%12,4) 16-20 yıl ve 20'si (%12,4) 21 yıl ve üstü yöneticilik süresi vardır.

**Tablo 4.6.Yöneticilerin Medeni Durum Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Medeni Durum	<i>f</i>	%	% <sub>geç</sub>	% <sub>yığı</sub>
Evli	147	91,3	91,3	91,3
Bekar	14	8,7	8,7	100,0
Toplam	161	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki yöneticilerin 147'si (%91,3) evli ve 14'ü (%8,7) bekaardır.

**Tablo 4.7.Yöneticilerin Okul Sayısı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Okul Sayısı	<i>f</i>	%	% <sub>geç</sub>	% <sub>yığı</sub>
1-2 okul	80	49,7	49,7	42,1
3-5 okul	76	47,2	47,2	64,7
6 ve üstü okul	5	3,1	3,1	81,4
Toplam	161	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki yöneticilerin 80'i (%49,7) 1-2 okulda, 76'sı (%47,2) 3-5 okulda, 5'i (%3,1) 6 ve daha fazla okulda yönetici olarak görev yapmıştır.

#### **4.1.2.Grubun Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Ölçekleri Puanlarının Standart Sapma ve Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde örnekleme oluşturan yöneticilerin Liderlik Davranışları Ölçeği'nden ve alt boyutlarından, Kişilik Özellikleri Ölçeği'nden ve alt boyutlarından aldıkları puanların ortalama değerleri ve standart sapmalarına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.8. Liderlik Davranışları Ölçekleri Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri**

	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>	$Sh_{\bar{x}}$
<b>Liderlik Davranışları</b>	161	119,73	8,76	,690

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin Liderlik Davranışları Ölçeği toplam puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=119,73$ ; standart sapması  $SS=8,76$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=,690$  olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 4.9.Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyut Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri**

Boyutlar	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$
Yapıyı Kurma	161	60,30	5,08	,400
Anlayış Gösterme	161	59,43	5,82	,459

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin Liderlik Davranışları Ölçeği Yapıyı Kurma alt boyutundan alınan puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=60,30$ ; standart sapması  $ss=5,08$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=,400$ ; Anlayış Gösterme alt boyutundan alınan puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=59,43$ ; standart sapması  $ss=5,82$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=,459$  olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 4.10.Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Boyut Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri**

Boyutlar	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$
Başarma	161	54,21	9,43	0,743
Başatlık	161	53,54	9,25	0,729
Sebat	161	56,24	9,11	0,718
Düzen	161	57,70	8,37	0,660
Duyguları Anlama	161	53,47	9,76	0,769
Şefkat Gösterme	161	54,57	10,17	0,802
Yakınlık	161	50,45	10,57	0,833
Karşı Cinsle İlişkiler	161	46,73	8,07	0,636
Gösteriş	161	49,71	6,40	0,504
Bağımsızlık	161	44,78	6,89	0,543
Saldırganlık	161	50,09	7,29	0,575
Değişiklik	161	46,25	7,08	0,558
İlgi Görme	161	46,06	8,06	0,636
Kendini suçlama	161	50,76	8,14	0,642
Uyarlık	161	53,47	8,33	0,656
Danışmaya Hazır Oluş	161	48,14	13,08	1,031
Otokontrol	161	52,34	6,96	0,548
Özgüven	161	52,00	8,59	0,677
Kişisel Uyum	161	51,39	9,14	0,720
İdeal Benlik	161	56,81	9,03	0,711
Yaratıcı Kişilik	161	48,53	7,81	0,615
Askeri Liderlik	161	53,19	8,78	0,692
Erkeksi Özellik	161	47,43	9,14	0,720
Kadınsı Özellik	161	48,81	10,41	0,820

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin Kişilik Özellikleri Ölçeği Başarma alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=54,21$ ; standart sapması  $ss=9,43$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,743$  olarak; Başatlık alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=53,54$ ; standart sapması  $ss=9,25$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,729$  olarak; Sebat alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=56,24$ ; standart sapması  $ss=9,11$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,718$  olarak; Düzen alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=57,70$ ; standart sapması  $ss=8,37$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,660$  olarak; Duyguları Anlama alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=53,47$ ; standart sapması  $ss=9,76$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,769$  olarak; Şefkat Gösterme alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=54,57$ ; standart sapması  $ss=10,17$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,802$  olarak; Yakınlık alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=50,45$ ; standart sapması  $ss=10,57$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,833$  olarak; Karşı Cinsle İlişkiler alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=46,73$ ; standart sapması  $ss=8,07$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,636$  olarak; Gösteriş alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=49,71$ ; standart sapması  $ss=6,40$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,504$ ; Bağımsızlık alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=44,78$ ; standart sapması  $ss=6,89$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,543$  olarak; Saldırganlık alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=50,09$ ; standart sapması  $ss=7,29$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,575$  olarak; Değişiklik alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=46,25$ ; standart sapması  $ss=7,08$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,558$  olarak; İlgi Görme alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=46,06$ ; standart sapması  $ss=8,06$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,636$  olarak; Kendini Suçlama alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=50,76$ ; standart sapması  $ss=8,14$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,642$  olarak; Uyarlık alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=53,47$ ; standart sapması  $ss=8,33$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,656$  olarak; Danışmaya Hazır oluş alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=48,14$ ; standart sapması  $ss=13,08$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=1,031$  olarak; Otokontrol alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=52,34$ ; standart sapması  $ss=6,96$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,548$  olarak; Özgüven alt boyutu

puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=52,00$ ; standart sapması  $SS=8,59$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,677$  olarak; Kişisel Uyum alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=51,39$ ; standart sapması  $SS=9,14$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,720$  olarak; İdeal Benlik alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=56,81$ ; standart sapması  $SS=9,03$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,711$  olarak; Yaratıcı Kişilik alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=48,53$ ; standart sapması  $SS=7,81$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,615$  olarak; Askeri Liderlik alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=53,19$ ; standart sapması  $SS=8,78$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,692$  olarak; Erkeksi Özellik alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=47,43$ ; standart sapması  $SS=9,14$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,720$  olarak ve Kadınsı Özellik alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=48,81$ ; standart sapması  $SS=10,41$ ; standart hata değeri  $Sh_{\bar{x}}=0,820$  olarak hesaplanmıştır.

#### **4.1.3. Demografik Değişkenlerle Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Ölçekleri Toplam Puanlarına ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Bulgular (Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular)**

Araştırmanın bu bölümünde örnekleme oluşturan yöneticilerin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri ölçeklerinden aldıkları puanların demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, farklılık varsa hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonuçlarına yer verilmiştir.

Bu bağlamda liderlik davranışları ve kişilik özellikleri ölçeklerinden alınan puanların; yöneticilerin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Bağımsız Grup T testi*, yaşına, görevine, öğrenim durumuna, yöneticilik süresine ve okul sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Kruskal Wallis-H Testi analizi* ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemek üzere *Mann Whitney-U testi*, medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Mann Whitney-U testi* yapılmıştır. Ölçeklerin toplam puanları arasındaki ilişkiler, Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam Puanları ve Kişilik Özellikleri Ölçeği alt boyut puanları arasındaki ilişkiler ve *Pearson Momentler Çarpımı analizi* uygulanarak incelenmiştir. Analizler araştırmanın amacına uygun bir şekilde aşağıda tablolarla verilmiştir.

**Tablo 4.11. Kişilik Özellikleri Ölçeği Duyguları Anlama Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Duyguları Anlama	Erkek	127	54,40	9,771	,867	2,37	159	,019
	Kadın	34	49,99	9,047	1,55			

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Duyguları Anlama alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=2,37$ ;  $p<,05$ ). Farklılık erkek yöneticiler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.12. Kişilik Özellikleri Ölçeği Şefkat Gösterme Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Şefkat Gösterme	Erkek	127	56,01	9,02	,801	3,01	42,83	,004
	Kadın	34	49,19	12,38	2,122			

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Şefkat Gösterme alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=3,01$ ;  $p<,01$ ). Farklılık erkek öğretmenler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.13. Kişilik Özellikleri Ölçeği Gösteriş Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Gösteriş	Erkek	127	48,93	6,173	,548	-3,06	159	,003
	Kadın	34	52,62	6,484	1,112			

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Gösteriş alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-3,06$ ;  $p<,01$ ). Farklılık kadın yöneticiler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.14. Kişilik Özellikleri Ölçeği Bağımsızlık Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Bağımsızlık	Erkek	127	43,93	6,50	,577	-3,10	159	,002
	Kadın	34	47,96	7,48	1,282			

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Bağımsızlık alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-3,10$ ;  $p<,01$ ). Farklılık kadın yöneticiler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.15. Kişilik Özellikleri Ölçeği İlgi Görme Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
İlgi Görme	Erkek	127	46,96	8,15	,723	2,79	159	,006
	Kadın	34	42,70	6,84	1,174			

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği İlgi Görme alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=2,79$ ;  $p<,01$ ). Farklılık erkek yöneticiler lehine gerçekleşmiştir.



**Tablo 4.16. Kişilik Özellikleri Ölçeği Kendini Suçlama Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Kendini Suçlama	Erkek	127	52,28	7,84	,696	4,90	159	,000
	Kadın	34	45,07	6,66	1,142			

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Kendini Suçlama alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=4,90$ ;  $p<,01$ ). Farklılık erkek yöneticiler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.17. Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyarlık Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Uyarlık	Erkek	127	54,58	8,14	,722	3,36	159	,001
	Kadın	34	49,33	7,81	1,339			

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyarlık alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=3,30$ ;  $p<,01$ ). Farklılık erkek yöneticiler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.18. Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Otokontrol	Erkek	127	53,09	6,16	,546	2,18	41,77	,035
	Kadın	34	49,55	8,92	1,530			

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=2,18$ ;  $p<,05$ ). Farklılık erkek yöneticiler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.19. Kişilik Özellikleri Ölçeği Yaratıcı Kişilik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Yaratıcı Kişilik	Erkek	127	47,59	7,00	,621	-2,53	42,79	,015
	Kadın	34	52,05	9,62	1,650			

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Yaratıcı Kişilik alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,53$ ;  $p<,05$ ). Farklılık kadın yöneticiler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.20. Kişilik Özellikleri Ölçeği Erkeksi Özellik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Erkeksi Özellik	Erkek	127	46,31	8,51	,755	-3,09	159	,002
	Kadın	34	51,61	10,26	1,759			

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Erkeksi Özellik alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-3,09$ ;  $p<,01$ ). Farklılık kadın yöneticiler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.21. Kişilik Özellikleri Ölçeği Kadımsı Özellik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Kadımsı Özellik	Erkek	127	50,86	9,06	,804	5,21	159	,000
	Kadın	34	41,16	11,63	1,994			

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Kadımsı Özellik alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=5,21$ ;  $p<,01$ ). Farklılık erkek yöneticiler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.22. Kişilik Özellikleri Ölçeği Askeri Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
Askeri Liderlik	20-35 yaş	20	67,22	8,83	3	,032
	36-45 yaş	64	73,68			
	46-55 yaş	56	85,86			
	56 ve üstü	21	103,48			
	Toplam	161				

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Askeri Liderlik alt boyutu puanlarının Yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=8,83$ ;  $p<,05$ ).

**Tablo4.23. Kişilik Özellikleri Ölçeği Askeri Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	20-35 yaş	36-45 yaş	46-55 yaş	56 ve üstü
20-35 yaş	=67,22	p>,05	p>,05	<b>p&lt;,01</b>
36-45 yaş		=73,68	p>,05	<b>p&lt;,05</b>
46-55 yaş			=85,86	p>,05
56 ve üstü				=103,48

Tabloda görüldüğü gibi, Kişilik Özellikleri Ölçeği Askeri Liderlik Alt Boyutu puanlarının Yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın 56 yaş ve üstü olan yöneticilerle 20-35 yaş aralığındaki yöneticiler arasında 56 yaş ve üstü olan yöneticiler lehine  $p<.01$  düzeyinde, 56 yaş ve üstü olan yöneticilerle 36-45 yaş aralığındaki yöneticiler arasında 56 yaş ve üstü olan yöneticiler lehine  $p<.05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4.24. Kişilik Özellikleri Ölçeği Erkeksi Özellik Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
Erkeksi Özellik	20-35 yaş	20	68,28	2,42	3	,491
	36-45 yaş	64	79,39			
	46-55 yaş	56	84,73			
	56 ve üstü	21	88,07			
	Toplam	161				

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Erkeksi Özellik alt boyutu puanlarının Yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=2,42$ ;  $p>,05$ ).

**Tablo 4.25. Kişilik Özellikleri Ölçeği Sebat Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
Sebat	Müdür	56	97,17	10,53	2	,005
	Müdür Başyardımcısı	12	77,92			
	Müdür Yardımcısı	93	71,66			
	Toplam	161				

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Sebat alt boyutu puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=10,53$ ;  $p<,01$ ).

**Tablo4.26. Kişilik Özellikleri Ölçeği Sebat Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

<b>Gruplar</b>	<b>Müdür</b>	<b>Müdür Başyardımcısı</b>	<b>Müdür Yardımcısı</b>
Müdür	=97,17	p>,05	<b>p&lt;,01</b>
Müdür Başyardımcısı		=77,92	p>,05
Müdür Yardımcısı			=71,66

Tabloda görüldüğü gibi, Kişilik Özellikleri Ölçeği Sebat Alt Boyutu puanlarının Görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür olan yöneticilerle Müdür Yardımcısı olan yöneticiler arasında Müdür olan yöneticiler lehine  $p<.01$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4.27.Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

<b>Puan</b>	<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>Otokontrol</b>	Müdür	56	91,42	6,29	2	,043
	Müdür Başyardımcısı	12	93,29			
	Müdür Yardımcısı	93	73,14			
	Toplam	161				

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol alt boyutu puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=6,29$ ;  $p<,05$ ).

**Tablo 4.28. Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

<b>Gruplar</b>	<b>Müdür</b>	<b>Müdür Başyardımcısı</b>	<b>Müdür Yardımcısı</b>
Müdür	=91,42	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>
Müdür Başyardımcısı		=93,29	$p>,05$
Müdür Yardımcısı			=73,14

Tabloda görüldüğü gibi, Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu puanlarının Görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür olan yöneticilerle Müdür Yardımcısı olan yöneticiler arasında Müdür olan yöneticiler lehine  $p<.05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4.29. Kişilik Özellikleri Ölçeği Kişisel Uyum Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

<b>Puan</b>	<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{x}_{sıra}</math></b>	<b><math>x^2</math></b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>Kişisel Uyum</b>	Müdür	56	92,13	15,21	2	,000
	Müdür Başyardımcısı	12	115,67			
	Müdür Yardımcısı	93	69,82			
	Toplam	161				

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Kişisel Uyum alt boyutu puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=15,21$ ;  $p<,05$ ).

**Tablo4.30. Kişilik Özellikleri Ölçeği Kişisel Uyum Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

<b>Gruplar</b>	<b>Müdür</b>	<b>Müdür Başyardımcısı</b>	<b>Müdür Yardımcısı</b>
Müdür	=92,13	p>,05	<b>p&lt;,01</b>
Müdür Başyardımcısı		=115,67	<b>p&lt;,01</b>
Müdür Yardımcısı			=69,82

Tabloda görüldüğü gibi, Kişilik Özellikleri Ölçeği Kişisel Uyum Alt Boyutu puanlarının Görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür olan yöneticilerle Müdür Yardımcısı olan yöneticiler arasında Müdür olan yöneticiler lehine  $p<.01$  düzeyinde; Müdür Başyardımcısı olan yöneticilerle Müdür Yardımcısı olan yöneticiler arasında Müdür Başyardımcısı olan yöneticiler lehine  $p<.01$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4.31.Kişilik Özellikleri Ölçeği Askeri Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

<b>Puan</b>	<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>Askeri Liderlik</b>	Müdür	56	89,95	12,57	2	,002
	Müdür Başyardımcısı	12	115,04			
	Müdür Yardımcısı	93	71,22			
	Toplam	161				

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Askeri Liderlik alt boyutu puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=8,83$ ;  $p<,01$ ).

**Tablo4.32. Kişilik Özellikleri Ölçeği Askeri Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

<b>Gruplar</b>	<b>Müdür</b>	<b>Müdür Başyardımcısı</b>	<b>Müdür Yardımcısı</b>
Müdür	=92,13	p>,05	<b>p&lt;,05</b>
Müdür Başyardımcısı		=115,67	<b>p&lt;,01</b>
Müdür Yardımcısı			=69,82

Tabloda görüldüğü gibi, Kişilik Özellikleri Ölçeği Askeri Liderlik Alt Boyutu puanlarının Görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür Yardımcısı olan yöneticilerle Müdür olan yöneticiler arasında Müdür olan yöneticiler lehine  $p<.05$  düzeyinde; Müdür Yardımcısı olan yöneticilerle Müdür Başyardımcısı olan yöneticiler arasında Müdür Başyardımcısı olan yöneticiler lehine  $p<.01$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

**Tablo 4.33.Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam Puanının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

<b>Puan</b>	<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>Liderlik davranışları</b>	Yüksekokul	16	113,28	8,58	2	,014
	Lisans	108	76,95			
	Lisansüstü	37	78,86			
	Toplam	161				

Tabloda görüldüğü gibi Liderlik Davranışları Ölçeği toplam puanının Öğrenim Durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=8,58$ ;  $p<.05$ ).



**Tablo4.34. Liderlik Davranışı Ölçeği Toplam Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

<b>Gruplar</b>	<b>Yüksekokul</b>	<b>Lisans</b>	<b>Yüksek Lisans</b>
Yüksekokul	=113,28	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>
Lisans		=76,95	p>,05
Yüksek Lisans			=78,86

Tabloda görüldüğü gibi, Kişilik Özellikleri Ölçeği Askeri Liderlik Alt Boyutu puanlarının Görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın Yüksekokul mezunu olan yöneticilerle Lisans ve Lisansüstü olan yöneticiler arasında Yüksekokul mezunu olan yöneticiler lehine  $p<.01$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4.35.Liderlik Davranışları Ölçeği Yapıyı Kurma Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

<b>Puan</b>	<b>Gruplar</b>	<b>N</b>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>Yapıyı Kurma</b>	Yüksekokul	16	110,72	7,26	2	,027
	Lisans	108	77,76			
	Lisansüstü	37	77,59			
	Toplam	161				

Tabloda görüldüğü gibi Liderlik Davranışları Ölçeği Yapıyı Kurma Alt Boyutu Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=7,26$ ;  $p<,05$ ).

**Tablo4.36. Liderlik Davranışları Ölçeği Yapıyı Kurma Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

<b>Gruplar</b>	Yüksekokul	Lisans	Yüksek Lisans
Yüksekokul	=110,72	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,05</b>
Lisans		=77,76	p>,05
Yüksek Lisans			=77,59

Tabloda görüldüğü gibi, Liderlik Davranışları Ölçeği Yapıyı Kurma Alt Boyutu puanlarının Görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın Yüksekokul mezunu olan yöneticilerle Lisans mezunu olan yöneticiler arasında Yüksekokul mezunu olan yöneticiler lehine  $p<.01$  düzeyinde; Yüksekokul mezunu olan yöneticilerle Lisansüstü olan yöneticiler arasında Yüksekokul mezunu olan yöneticiler lehine  $p<.05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

**Tablo 4.37. Kişilik Özellikleri Ölçeği Değişiklik Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

<b>Puan</b>	<b>Gruplar</b>	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
<b>Değişiklik</b>	Yüksekokul	16	80,88	,15	2	,930
	Lisans	108	80,15			
	Lisansüstü	37	83,53			
	Toplam	161				

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Değişiklik alt boyutu puanlarının Öğrenim Durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=,15$ ;  $p>.05$ ).

**Tablo 4.38. Kişilik Özellikleri Ölçeği İlgi Görme Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
<b>İlgi Görme</b>	Yüksekokul	16	96,19	1,91	2	,384
	Lisans	108	78,99			
	Lisansüstü	37	80,30			
	Toplam	161				

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği İlgi Görme alt boyutu puanlarının Öğrenim Durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=1,91$ ;  $p>,05$ ).

**Tablo 4.39. Kişilik Özellikleri Ölçeği İlgi Görme Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
<b>İlgi Görme</b>	1-3 yıl	32	78,69	12,73	5	,026
	4-5 yıl	21	73,69			
	6-10 yıl	30	67,88			
	11-15 yıl	38	87,54			
	16-20 yıl	20	70,33			
	21 yıl ve üstü	20	110,30			
	Toplam	161				

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği İlgi Görme alt boyutu puanlarının Yöneticilik Süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=12,73$ ;  $p<,05$ ).

**Tablo 4.40. Kişilik Özellikleri Ölçeği İlgi Görme Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-3 yıl	4-5 Yıl	6-10 yıl	11-15 Yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üstü
1-3 yıl	$\bar{x}_{sıra}=78,69$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$	$p<,05$
4-5 yıl		$\bar{x}_{sıra}=73,69$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$	$p<,01$
6-10 yıl			$\bar{x}_{sıra}=67,88$	$p>,05$	$p>,05$	$p<,01$
11-15 yıl				$\bar{x}_{sıra}=87,54$	$p>,05$	$p>,05$
16-20 yıl					$\bar{x}_{sıra}=70,34$	$p<,01$
21 yıl ve üstü						$\bar{x}_{sıra}=110,30$

Tabloda görüldüğü gibi, Kişilik Özellikleri Ölçeği İlgi Görme Alt Boyutu puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın 21 yıl ve üstü yöneticilik yapanlarla 1-3 yıl yöneticilik yapanlar arasında 21 yıl ve üstü yöneticilik yapanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde; 21 yıl ve üstü yöneticilik yapanlarla 4-5 yıl, 6-10 yıl 16-20 yıl yöneticilik yapanlar arasında 21 yıl ve üstü yöneticilik yapanlar lehine  $p<,01$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4.41. Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyarlık Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

<b>Puan</b>	<b>Gruplar</b>	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
	1-3 yıl	32	66,48			
	4-5 yıl	21	72,05			
	6-10 yıl	30	66,10			
<b>Uyarlık</b>	11-15 yıl	38	93,58	14,65	5	,012
	16-20 yıl	20	101,58			
	21 yıl ve üstü	20	91,50			
	<b>Toplam</b>	<b>161</b>				

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyarlık alt boyutu puanlarının Yöneticilik Süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=14,65; p<,05$ ).

**Tablo 4.42. Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyarlık Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-3 yıl	4-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 yıl	21 yıl ve Üstü
1-3 yıl	$\bar{x}_{sıra}=78,69$	$p>,05$	$p>,05$	$p<,05$	$p<,01$	$p>,05$
4-5 yıl		$\bar{x}_{sıra}=73,69$	$p>,05$	$p>,05$	$p<,05$	$p>,05$
6-10 yıl			$\bar{x}_{sıra}=67,88$	$p<,05$	$p<,01$	$p>,05$
11-15 yıl				$\bar{x}_{sıra}=87,54$	$p>,05$	$p>,05$
16-20 yıl					$\bar{x}_{sıra}=70,34$	$p>,05$
21 yıl ve üstü						$\bar{x}_{sıra}=110,30$

Tabloda görüldüğü gibi, Kişilik Özellikleri Ölçeği Uyarlık Alt Boyutu puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın 1-3 yıl yöneticilik yapanlarla 11-15 yıl yöneticilik yapanlar arasında 11-15 yıl yöneticilik yapanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde; 1-3 yıl yöneticilik yapanlarla 11-15 yıl yöneticilik yapanlar arasında 11-15 yıl yöneticilik yapanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde; 1-3 yıl yöneticilik yapanlarla 16-20 yıl yöneticilik yapanlar arasında 16-20 yıl yöneticilik yapanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde; 6-10 yıl yöneticilik yapanlarla 11-15 yıl yöneticilik yapanlar arasında 11-15 yıl yöneticilik yapanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde; 6-10 yıl yöneticilik yapanlarla 16-20 yıl yöneticilik yapanlar arasında 11-15 yıl yöneticilik yapanlar lehine  $p<,01$  düzeyinde; 4-5 yıl yöneticilik yapanlarla 16-20 yıl yöneticilik yapanlar arasında 4-5 yıl yöneticilik yapanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4.43. Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
Otokontrol	1-3 yıl	32	58,75	12,16	5	,033
	4-5 yıl	21	83,95			
	6-10 yıl	30	92,62			
	11-15 yıl	38	84,79			
	16-20 yıl	20	96,25			
	21 yıl ve üstü	20	73,63			
	Toplam	161				

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol alt boyutu puanlarının Yöneticilik Süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=12,16$ ;  $p<,05$ ).

**Tablo 4.44. Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-3 yıl	4-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üstü
1-3 yıl	$\bar{x}_{sıra}=78,69$	$p>,05$	$p<,01$	$p<,05$	$p<,01$	$p>,05$
4-5 yıl		$\bar{x}_{sıra}=73,69$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$
6-10 yıl			$\bar{x}_{sıra}=67,88$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$
11-15 yıl				$\bar{x}_{sıra}=87,54$	$p>,05$	$p>,05$
16-20 yıl					$\bar{x}_{sıra}=70,34$	$p>,05$
21 yıl ve üstü						$\bar{x}_{sıra}=110,30$

Tabloda görüldüğü gibi, Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu puanlarının Yöneticilik Süresi Değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın 1-3 yıl yöneticilik yapanlarla 6-10 yıl ve 16-20 yıl yöneticilik yapanlar arasında 1-3 yıl yöneticilik yapanlar lehine  $p<,01$  düzeyinde; 1-3 yıl yöneticilik yapanlarla 11-15 yıl yöneticilik yapanlar arasında 11-15 yıl yöneticilik yapanlar lehine  $p<,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4.45.Liderlik Davranışları Ölçeği Anlayış Gösterme Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Sonuçları**

<b>Puan</b>	<b>Gruplar</b>	<i>N</i>	$\bar{x}_{sira}$	$\sum_{sira}$	<i>z</i>	<i>p</i>
<b>Anlayış Gösterme</b>	Evli	147	81,36	11960,00	-,32	,750
	Bekar	14	77,21	1081,00		

Tabloda görüldüğü gibi Liderlik Davranışları Ölçeği Anlayış Gösterme Alt Boyutu Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4.46.Kişilik Özellikleri Ölçeği Başarma Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Sonuçları**

<b>Puan</b>	<b>Gruplar</b>	<i>N</i>	$\bar{x}_{sira}$	$\sum_{sira}$	<i>z</i>	<i>p</i>
<b>Başarma</b>	Evli	147	80,41	11820,50	-,52	,604
	Bekar	14	87,18	1220,50		

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Başarma alt boyutu puanlarının Medeni Durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>,05$ ).



**Tablo 4.47. Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sira}$	$\sum_{sira}$	<i>z</i>	<i>p</i>
<b>Otokontrol</b>	Evli	147	83,26	12238,50	-1,99	,046
	Bekar	14	57,32	802,50		

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Otokontrol alt boyutu puanlarının Medeni Durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U sonucunda Testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p < ,05$ ). Farklılık evli yöneticiler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.48. Kişilik Özellikleri Ölçeği Yaratıcı Kişilik Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sira}$	$\sum_{sira}$	<i>z</i>	<i>p</i>
<b>Yaratıcı Kişilik</b>	Evli	147	78,45	11531,50	-2,26	,024
	Bekar	14	107,82	1509,50		

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Yaratıcı Kişilik alt boyutu puanlarının Medeni Durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p > ,05$ ). Farklılık bekar yöneticiler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.49. Kişilik Özellikleri Ölçeği Sebat Alt Boyutu Puanlarının Okul Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Sebat	1-2 okul	80	71,38	7,63	2	,022
	3-5 okul	76	89,29			
	6 ve üstü okul	5	109,00			
	Toplam	161				

Tabloda görüldüğü gibi Kişilik Özellikleri Ölçeği Sebat alt boyutu puanlarının Okul Sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=7,63$ ;  $p<,05$ ).

**Tablo4.50. Kişilik Özellikleri Ölçeği Sebat Alt Boyutu Puanlarının Okul Sayısı Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-2 okul	3-5 okul	6 ve üstü okul
1-2 okul	=71,38	<b>p&lt;,05</b>	p>,05
3-5 okul		=89,29	p>,05
6 ve üstü okul			=109,00

Tabloda görüldüğü gibi, Kişilik Özellikleri Ölçeği Sebat Alt Boyutu puanlarının Okul Sayısı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın 1-2 okulda görev yapmış yöneticilerle 3-5 okulda görev yapmış yöneticiler arasında 3-5 okulda görev yapmış yöneticiler lehine  $p<.05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

#### 4.1.4.Liderlik Davranışları Ölçeği ve Kişilik Özellikleri Ölçeği İlişkisi ile İlgili Bulgular

**Tablo 4.51.Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam Puanları ile Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler**

Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Boyut Puanları	Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam Puanları		
	N	r	p
Başarma	161	,12	,126
Başatlık	161	,01	,889
Sebat	161	,12	,135
Düzen	161	-,01	,905
Duyguları Anlama	161	,23	<b>,003</b>
Şefkat Gösterme	161	,25	<b>,001</b>
Yakınlık	161	,06	,459
Karşı Cinsle İlişkiler	161	,15	,056
Gösteriş	161	,03	,747
Bağımsızlık	161	-,05	,560
Saldırganlık	161	-,18	<b>,024</b>
Değişiklik	161	,12	132
İlgi Görme	161	,03	,757
Kendini suçlama	161	,02	,791
Uyarlık	161	,12	,144
Danışmaya Hazır Oluş	161	-,25	<b>,001</b>
Otokontrol	161	-,07	,354
Özgüven	161	,13	,112
Kişisel Uyum	161	,04	,584
İdeal Benlik	161	,22	<b>,005</b>
Yaratıcı Kişilik	161	,10	,222
Askeri Liderlik	161	,07	,348
Erkeksi Özellik	161	,06	,435
Kadınsı Özellik	161	,22	<b>,006</b>

Tabloda görüldüğü üzere, yöneticilerin Liderlik Davranışları Ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ile Kişilik Özellikleri Ölçeği alt boyut puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda yöneticilerin Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam puanları ile Kişilik Özellikleri Ölçeği Duyguları Anlama ( $r=,23$ ;  $p<,01$ ), Şefkat Gösterme ( $r=,25$ ;  $p<,01$ ), İdeal Benlik ( $r=,22$ ;  $p<,01$ ), Kadınsı Özellik ( $r=,22$ ;  $p<,01$ ) alt boyut puanları arasında pozitif yönde, Saldırganlık ( $r=-,18$ ;  $p<,05$ ) ve Danışmaya Hazır Oluş ( $r=-,25$ ;  $p<,01$ ) alt boyut puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu saptanmıştır.

**Tablo 4.52.Liderlik Davranışları Ölçeği Yapıyı Kurma Alt Boyut Puanları ile Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler**

Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Boyut Puanları	Liderlik Davranışları Ölçeği Yapıyı Kurma Alt Boyutu Puanları		
	N	r	p
Başarma	161	,25	<b>,002</b>
Başatlık	161	,12	,121
Sebat	161	,18	<b>,019</b>
Düzen	161	,05	,550
Duyguları Anlama	161	,12	,136
Şefkat Gösterme	161	,06	,435
Yakınlık	161	,02	,783
Karşı Cinsle İlişkiler	161	,08	,332
Gösteriş	161	,12	,136
Bağımsızlık	161	,08	,298
Saldırganlık	161	,01	,950
Değişiklik	161	,13	114
İlgi Görme	161	-,10	,207
Kendini suçlama	161	-,10	,212
Uyarlık	161	,02	,773
Danışmaya Hazır Oluş	161	-,23	<b>,003</b>
Otokontrol	161	-,10	,195
Özgüven	161	,24	<b>,002</b>
Kişisel Uyum	161	,08	,330
İdeal Benlik	161	,22	<b>,004</b>
Yaratıcı Kişilik	161	,16	<b>,038</b>
Askeri Liderlik	161	,06	,462
Erkeksi Özellik	161	,16	<b>,040</b>
Kadınsı Özellik	161	,09	,282

Tabloda görüldüğü üzere, yöneticilerin Liderlik Davranışları Ölçeği Yapıyı Kurma alt boyutundan aldıkları puanlar ile Kişilik Özellikleri Ölçeği alt boyut puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda yöneticilerin Liderlik Davranışları Ölçeği Yapıyı Kurma Alt Boyutu puanları ile Kişilik Özellikleri Ölçeği Başarma ( $r=,25$ ;  $p<,01$ ), Sebat ( $r=,18$ ;  $p<,05$ ), Özgüven ( $r=,24$ ;  $p<,01$ ), İdeal Benlik ( $r=,22$ ;  $p<,01$ ), Yaratıcı Kişilik ( $r=,16$ ;  $p<,05$ ), Erkeksi Özellik ( $r=,16$ ;  $p<,05$ ) alt boyut puanları arasında pozitif yönde, Danışmaya Hazır Oluş ( $r=-,23$ ;  $p<,01$ ) alt boyut puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu saptanmıştır.

**Tablo 4.53. Liderlik Davranışları Ölçeği Anlayış Gösterme Alt Boyut Puanları ile Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiler**

Kişilik Özellikleri Ölçeği Alt Boyut Puanları	Liderlik Davranışları Ölçeği Anlayış Gösterme Alt Boyutu Puanları		
	N	r	p
Başarma	161	-,03	,690
Başatlık	161	-,09	,254
Sebat	161	,02	,825
Düzen	161	,06	,483
Duyguları Anlama	161	,25	<b>,002</b>
Şefkat Gösterme	161	,32	<b>,000</b>
Yakınlık	161	,07	,382
Karşı Cinsle İlişkiler	161	,16	<b>,043</b>
Gösteriş	161	-,06	,418
Bağımsızlık	161	-,14	,073
Saldırganlık	161	-,27	<b>,000</b>
Değişiklik	161	,07	,375
İlgi Görme	161	,12	,116
Kendini suçlama	161	,12	,136
Uyarlık	161	,15	,051
Danışmaya Hazır Oluş	161	-,18	<b>,024</b>
Otokontrol	161	-,02	,791
Özgüven	161	-,02	,785
Kişisel Uyum	161	,00	,981
İdeal Benlik	161	,14	,078
Yaratıcı Kişilik	161	,00	,971
Askeri Liderlik	161	,06	,442
Erkeksi Özellik	161	-,05	,548
Kadınsı Özellik	161	,25	<b>,001</b>

Tabloda görüldüğü üzere, yöneticilerin Liderlik Davranışları Ölçeği Anlayış Gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar ile Kişilik Özellikleri Ölçeği alt boyut puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda yöneticilerin Liderlik Davranışları Ölçeği Anlayış Gösterme Alt Boyutu puanları ile Kişilik Özellikleri Ölçeği Duyguları Anlama ( $r=,25$ ;  $p<,01$ ), Şefkat Gösterme ( $r=,32$ ;  $p<,01$ ), Karşı Cinsle İlişkiler ( $r=,16$ ;  $p<,05$ ), Kadınsı Özellik ( $r=,25$ ;  $p<,01$ ) alt boyut puanları arasında pozitif yönde, Saldırganlık ( $r=-,27$ ;  $p<,01$ ) ve Danışmaya Hazır Oluş ( $r=-,18$ ;  $p<,05$ ) alt boyut puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu saptanmıştır.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

- Yöneticiler Çoğu zaman ( $\bar{x}=3,99$ ) düzeyinde liderlik davranışı sergilemektedirler.
- Yöneticiler Her zaman ( $\bar{x}=4,02$ ) düzeyinde yapıyı kurma liderlik davranışı sergilemektedirler.
- Yöneticiler Çoğu zaman ( $\bar{x}=3,96$ ) düzeyinde anlayış gösterme liderlik davranışı sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=57,70$  düzeyinde Düzen kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=56,81$  düzeyinde İdeal Benlik kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=56,24$  düzeyinde Sebat kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=54,57$  düzeyinde Şefkat Gösterme kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=54,21$  düzeyinde Başarma kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=53,54$  düzeyinde Başatlık kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=53,47$  düzeyinde Uyarlık kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=53,47$  düzeyinde Duyguları Anlama kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=53,19$  düzeyinde Askeri Liderlik kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=52,34$  düzeyinde Otokontrol kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=52,00$  düzeyinde Özgüven kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=51,39$  düzeyinde Kişisel Uyum kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=50,76$  düzeyinde Kendini Suçlama kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=50,45$  düzeyinde Yakınlık kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=50,09$  düzeyinde Saldırganlık kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=49,71$  düzeyinde Gösteriş kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=48,81$  düzeyinde Kadınsı Özellik kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=48,53$  düzeyinde Yaratıcı Kişilik kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=48,14$  düzeyinde Danışmaya Hazır Oluş kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=47,43$  düzeyinde Erkeksi Özellik kişilik özelliği sergilemektedirler.

- Yöneticiler  $\bar{x}=46,73$  düzeyinde Karşı Cinsle İlişkiler kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=46,25$  düzeyinde Değişiklik kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=46,06$  düzeyinde İlgi Görme kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticiler  $\bar{x}=44,78$  düzeyinde Bağımsızlık kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin davranışları cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin yapıyı kurma davranışları cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin anlayış gösterme davranışları cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başarma kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başatlık kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Sebatsızlık kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Düzen kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Duyguları Anlama kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmektedir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha yüksek düzeyde duyguları anlama kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Şefkat Gösterme kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmektedir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha yüksek düzeyde şefkat gösterme kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Yakınlık kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Karşı Cinsle İlişkiler kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Gösteriş kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmektedir. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde gösteriş kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Bağımsızlık kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmektedir. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde Bağımsızlık kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Saldırganlık kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Değişiklik kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmemektedir.

- Yöneticilerin İlgi Görme kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmektedir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha yüksek düzeyde İlgi Görme kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Kendini Suçlama kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmektedir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha yüksek düzeyde Kendini Suçlama kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Uyarlık kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmektedir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha yüksek düzeyde Uyarlık kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Danışmaya Hazır Oluş kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Otokontrol kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmektedir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha yüksek düzeyde Otokontrol kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Özgüven kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kişisel Uyum kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin İdeal Benlik kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Yaratıcı Kişilik kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmektedir. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde Yaratıcı Kişilik kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Askeri Liderlik kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Erkeksi Özellik kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmektedir. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde Erkeksi Kişilik kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Kadınsı Özellik kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmektedir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha yüksek düzeyde Kadınsı Kişilik kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin davranışları yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin yapıyı kurma davranışları yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin anlayış gösterme davranışları yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başarma kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başatlık kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.



- Yöneticilerin Sebatsızlık kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Düzen kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Duyguları Anlama kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Şefkat Gösterme kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Yakınlık kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Karşı Cinsle İlişkiler kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Gösteriş kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Bağımsızlık kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Saldırganlık kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Değişiklik kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin İlgi Görme kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kendini Suçlama kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Uyarlık kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Danışmaya Hazır Oluş kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Otokontrol kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Özgüven kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kişisel Uyum kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin İdeal Benlik kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Yaratıcı Kişilik kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Askeri Liderlik kişilik özellikleri yaşa göre değişmektedir. 56 yaş ve üstü yöneticiler 45 yaş altındaki yöneticilere göre daha yüksek düzeyde Askeri Kişilik kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Erkeksi Özellik kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kadınsı Özellik kişilik özellikleri yaşa göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin davranışları göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin yapıyı kurma davranışları göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin anlayış gösterme davranışları göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başarma kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başatlık kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.

- Yöneticilerin Sebat kişilik özellikleri göreve göre değişmektedir. Müdür olan yöneticiler müdür yardımcısı olanlara göre daha yüksek düzeyde sebat kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Düzen kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Duyguları Anlama kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Şefkat Gösterme kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Yakınlık kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Karşı Cinsle İlişkiler kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Gösteriş kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Bağımsızlık kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Saldırganlık kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Değişiklik kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin İlgi Görme kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kendini Suçlama kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Uyarlık kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Danışmaya Hazır Oluş kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Otokontrol kişilik özellikleri göreve göre değişmektedir. Müdür olan yöneticiler müdür yardımcısı olanlara göre daha yüksek düzeyde Otokontrol kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Özgüven kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kişisel Uyum kişilik özellikleri göreve göre değişmektedir. Müdür ve Müdür Başyardımcısı olan yöneticiler müdür yardımcısı olanlara göre daha yüksek düzeyde Kişisel Uyum kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin İdeal Benlik kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Yaratıcı Kişilik kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Askeri Liderlik kişilik özellikleri göreve göre değişmektedir. Müdür ve Müdür Başyardımcısı olan yöneticiler müdür yardımcısı olanlara göre daha yüksek düzeyde Askeri Kişilik kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Erkeksi Özellik kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kadınsı Özellik kişilik özellikleri göreve göre değişmemektedir.

- Yöneticilerin liderlik davranışları öğrenim durumuna göre değişmektedir. Yüksekokul mezunu olan yöneticiler Lisans ve Lisans üstü mezunu olan yöneticilere göre daha yüksek düzeyde liderlik davranışı sergilemektedirler.
- Yöneticilerin yapıyı kurma davranışları öğrenim durumuna göre değişmektedir. Yüksekokul mezunu olan yöneticiler Lisans ve Lisans üstü mezunu olan yöneticilere göre daha yüksek düzeyde yapıyı kurma liderlik davranışı sergilemektedirler.
- Yöneticilerin anlayış gösterme davranışları öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başarma kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başatlık kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Sebat kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Düzen kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Duyguları Anlama kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Şefkat Gösterme kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Yakınlık kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Karşı Cinsle İlişkiler kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Gösteriş kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Bağımsızlık kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Saldırganlık kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Değişiklik kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin İlgi Görme kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kendini Suçlama kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Uyarlık kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.

- Yöneticilerin Danışmaya Hazır Oluş kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Otokontrol kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Özgüven kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kişisel Uyum kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin İdeal Benlik kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Yaratıcı Kişilik kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Askeri Liderlik kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Erkeksi Özellik kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kadınsı Özellik kişilik özellikleri öğrenim durumuna göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin davranışları yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin yapıyı kurma davranışları yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin anlayış gösterme davranışları yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başarma kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başatlık kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Sebat kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Düzen kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Duyguları Anlama kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Şefkat Gösterme kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Yakınlık kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.

- Yöneticilerin Karşı Cinsle İlişkiler kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Gösteriş kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Bağımsızlık kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Saldırganlık kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Değişiklik kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin İlgi Görme kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmektedir. 21 yıl ve üstü yöneticilik yapan yöneticiler 10 yıl ve altı yöneticilik yapan yöneticilere göre daha yüksek düzeyde ilgi görme kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Kendini Suçlama kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Uyarlık kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmektedir. 10 yıl yöneticilik farkı bulunan yöneticilerden yöneticiliği yüksek olanlar düşük olanlara göre daha yüksek düzeyde uyarlık kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Danışmaya Hazır Oluş kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Otokontrol kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmektedir. 1-3 yıl otokontrol yapanlar diğerlerine göre daha yüksek düzeyde otokontrol kişilik özelliği sergilerken 11-15 yıl görev yapanlarda 1-3 yıl görev yapanlara göre daha yüksek düzeyde otokontrol kişilik özelliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Özgüven kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kişisel Uyum kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin İdeal Benlik kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Yaratıcı Kişilik kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.

- Yöneticilerin Askeri Liderlik kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Erkeksi Özellik kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kadınsı Özellik kişilik özellikleri yöneticilik süresine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin davranışları medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin yapıyı kurma davranışları medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin anlayış gösterme davranışları medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başarma kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başatlık kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Sebat kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Düzen kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Duyguları Anlama kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Şefkat Gösterme kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Yakınlık kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Karşı Cinsle İlişkiler kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Gösteriş kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Bağımsızlık kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Saldırganlık kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Değişiklik kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin İlgi Görme kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kendini Suçlama kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Uyarlık kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Danışmaya Hazır Oluş kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.

- Yöneticilerin Otokontrol kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmektedir. Evli yöneticiler bekarlara göre daha fazla otokontrol kişilik özeliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Özgüven kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kişisel Uyum kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin İdeal Benlik kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Yaratıcı Kişilik kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmektedir. Bekar yöneticiler evlilere göre daha fazla otokontrol kişilik özeliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Askeri Liderlik kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Erkeksi Özellik kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kadınsı Özellik kişilik özellikleri medeni duruma göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin davranışları yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin yapıyı kurma davranışları yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin anlayış gösterme davranışları yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başarma kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Başatlık kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Sebat kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmektedir. 3-5 okulda görev yapmış yöneticiler 1-2 okulda görev yapmış olanlara göre daha yüksek düzeyde sebat kişilik özeliği sergilemektedirler.
- Yöneticilerin Düzen kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Duyguları Anlama kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.

- Yöneticilerin Şefkat Gösterme kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Yakınlık kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Karşı Cinsle İlişkiler kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Gösteriş kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Bağımsızlık kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Saldırganlık kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Değişiklik kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin İlgi Görme kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kendini Suçlama kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Uyarlık kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Danışmaya Hazır Oluş kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Otokontrol kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Özgüven kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kişisel Uyum kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin İdeal Benlik kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Yaratıcı Kişilik kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.



- Yöneticilerin Askeri Liderlik kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Erkeksi Özellik kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin Kadınsı Özellik kişilik özellikleri yöneticilik yapılan okul sayısına göre değişmemektedir.
- Yüksek düzeyde liderlik davranışı sergileyen yöneticiler Duyguları anlama, Şefkat Gösterme, İdeal Benlik, Kadınsı Özellik kişilik özelliklerini de yüksek düzeyde sergilemekte iken Saldırganlık ve Danışmaya Hazır Oluş kişilik özelliklerini daha düşük düzeyde sergilemektedirler.
- Yüksek düzeyde yapıyı kurma liderlik davranışı sergileyen yöneticiler Başarma, Sebati, Özgüven, İdeal benlik, Yaratıcı Kişilik, Erkeksi Özellik kişilik özelliklerini de yüksek düzeyde sergilemekte iken Danışmaya Hazır Oluş kişilik özelliklerini daha düşük düzeyde sergilemektedirler.
- Yüksek düzeyde anlayış gösterme liderlik davranışı sergileyen yöneticiler Duyguları anlama, Şefkat gösterme, Karşı Cinsle İlişkiler, Kadınsı Özellik kişilik özelliklerini de yüksek düzeyde sergilemekte iken Saldırganlık ve Danışmaya Hazır Oluş kişilik özelliklerini daha düşük düzeyde sergilemektedirler.

## 5.2.Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler yüksek düzeyde liderlik davranışı sergilemektedir. Yöneticilerin yapıyı kurma davranışı ile anlayış gösterme davranışı birbirine çok yakın düzeyde betimlenmekle birlikte yapıyı kurma davranışı az da olsa daha yüksek betimlenmiştir. Yani yöneticiler çalışan odaklı olmaktan biraz daha fazla iş odaklı davranmaktadırlar.

Araştırma bulgularına göre cinsiyet, yaş, görev, yöneticilik süresi, medeni durum, çalışılan okul sayısı yöneticilerin liderlik davranışlarında etkili değilken, öğrenim durumu etkilidir. Yüksekokul mezunu olan yöneticilerin Lisans ve Lisansüstü mezunu yöneticilerden daha fazla liderlik davranışı sergilemeleri dikkat çekicidir. Bu bulgu Oktay (2007)'in araştırma bulguları ile de örtüşmektedir. Oktay (2007)'in araştırma sonuçlarına göre de yüksek

öğretmen okulu ve eğitim enstitüsü mezunları üniversite mezunu yöneticilerden daha yüksek düzeyde uyumlu/uzlaşılabilir davranış sergilemektedirler.

Araştırma bulgularına göre okul yöneticileri sırasıyla en fazla düzen, ideal benlik, sebat, şefkat gösterme ve başarıma kişilik özelliklerini; en az da bağımsızlık, ilgi görme, değişiklik, karşı cinsle ilişkiler ve erkeksi kişilik özelliklerini sergilemektedirler.

Erdoğan (2006)'un araştırma sonuçları da bu bulgularla oldukça tutarlıdır. Burada da Başarıma, Sebat, Düzen, İdeal Benlik kişilik özellikleri yöneticilerde en fazla gözlenen özellikler olarak betimlenmiştir.

Kişilik özellikleri ölçeğinin detaylı tanımlarıyla ifade etmek gerekirse yöneticiler çoğunlukla nesnel ve akılcı olma peşinde, dürtülerini kontrol etmede katı ve amaçlarını gerçekleştirmek için tuttuğu yoldan sapmayan, sabit fikirli, değişimleri ve yenilikleri hoş karşılamayan, kişilerarası ilişkilerde etkili olma ve hedeflere ulaşabilme yetenekleri yüksek narsist bir benlik yüceltmesine de sahip, iyi uyum sağlamış ancak toplum tarafından daha az hoşlanılan, güçlü bir görev duygusuna sahip, işlerini bilinçli bir şekilde yapan, değersiz ve önemsiz olan işlerle uğraşmaktan kaçınan, denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış olanı desteklemeyi yeni ve farklı olanı keşfetmekten daha önemli bulan, insanları seven, uyumlu, sade ve becerikli, toplumsal davranışlara sahip, mizaç olarak anlayışlı ve destekleyici, çalışkan, amaçlarına ulaşmaya gayret eden, işlerini iyi yapmayı amaçlayan ve genellikle bunu başaran, başarı motivasyonları yarışma güdüsünden çok, yapılan işlerde yüksek ve toplum tarafından onay gören kriterlere ulaşma ihtiyacından kaynaklanan, daha sıradan, denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış şeylerde güvence arayan, riskten kaçınan ve güvendikleri üstlerinden gelen talimatları hemen yerine getiren, daha güçlü, daha etkin, başkalarına destek olmaları beklenen, bağımsız, kendi iç dünyalarının belirsizliğine kafa yormayan, hedeflerini belirlemede ve gerçekleştirmede etkin ve başarılı, çevrelerinde sakinlik ve süreklilik arayan, sonu belli olmayan riskli işlerden kaçınan, hayal güçleri ve şevkleri kısıtlı, eleştirici ve şüpheli, kolay etki altında kalmayan, endişe ve gerginlik bedensel belirtilerle kendini gösteren, yaşamı anlamsız bulan, ihtiyaçlarını ve dürtülerini aşırı kontrol altında tutmaya meyilli, gereğinden fazla gerilim altına giren, ihtiyaçlarını gereksiz yere erteleyen, olumsuz, nesnel ve akılcı olmakla övünen, bozmaya, engellemeye ya da ortadan kaldırmaya meyilli, başkalarıyla ilişkilerinde mesafeli, yakın ilişki kurmaktan kaçınan, entelektüel konulardan zevk alan, kişisel davranışlarda değişken

olmayan, herkese aynı şekilde davranan, nazik, kibar, güçlükler karşısında kadercî saldırılara karşı hassas, doğrudan ya da somut deneyimler yerine hayalleri ve fantezileri tercih eden kişilerdir.

Yöneticilerin kişilik özellikleri en çok cinsiyete göre değişmekte, sırasıyla görev, yöneticilik süresi, çalışılan okul sayısı ve medeni durum da kişilik özelliklerinde fark yaratan unsurlar olarak betimlenmektedir.

Araştırma bulgularına göre Duyguları Anlama, Şefkat Gösterme, Gösteriş, Bağımsızlık, İlgi Görme, Kendini Suçlama, Uyarılık, Danışmaya Hazır Oluş, Yaratıcı Kişilik, Erkeksi Özellik, Kadınsı Özellik kişilik özellikleri cinsiyete göre değişmektedir. Vural (2007), Aslan (2008), Saygılı (2010) ve Fidan (2013)'in bulguları da cinsiyetin Şefkat Gösterme, Bağımsızlık, kişilik özelliği üzerinde etkili olduğunu desteklemektedir.

Dikkat çekici bir bulgu olarak erkeklerde kadınsı kadınlarda erkeksi kişilik özellikleri yüksek betimlenmektedir. Bu bulgu Fidan (2013)'in bulguları ile de örtüşmektedir. İlk bakışta ölçeğin hatalı olduğu izlenimini uyandıran bu bulgu ölçeğin açıklamaları dikkate alındığında anlamlı hale dönüşmektedir.

Araştırmadaki kadınsı kişilik özelliği toplumda yaygın kullanılan kadınsı sıfatından farklı olarak cinsel davranışları değil başkalarında olumlu izlenim uyandırma, dayanışmacı, anlayışlı ve paylaşımcı olma, başkalarıyla ilişkilerinde yakınlaşma kurma davranışlarını temsil etmektedir. Bu kişilik özelliğinde düşük puanlar başkaları ile araya mesafe koyma, karşıdakilerin iyi niyetlerinden şüphe etme ve iletişimi reddetme davranışı göstermektedir. Kadınlarda kadınsı kişilik özelliğinin düşük çıkması toplumumuzca kabul gören değerler açısından değerlendirildiğinde kadınların erkeklere ve yabancılara mesafeli duruş sergilemesi kendilerinden beklenen bir davranış olarak düşünülebilir (Fidan, 2013).

Araştırma bulgularına göre 56 yaş ve üstü yöneticiler diğerlerine göre anlamlı düzeyde yüksek olarak Asker Kişilik özelliği sergilemektedirler. Yani görev ve zorunluluklara motive olmuşlardır, üzerinde görüş birliğine varılmış ve kararlaştırılmış işlere dört elle sarılırlar ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çalışırlar. Bu kişiler başkaları üzerinde derin ve kalıcı bir etki bırakırlar. Başarılı organizasyon ve dikkatli planlamaya değer verirler ve hiçbir zaman sinirli ve gergin değildirler. Bu durumun yaşın getirdiği tecrübe ve olgunluktan kaynaklandığı düşünülebilir.

Araştırma bulgularına göre müdürler müdür yardımcılara göre daha yüksek düzeyde sebat ve otokontrol kişilik özelliği sergilemektedirler. Buna göre müdürler müdür yardımcılara göre daha yüksek düzeyde güçlü bir görev duygusuna sahip, işlerini bilinçli bir şekilde yapan, değersiz ve önemsiz olan işlerle uğraşmaktan kaçınan, denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış olanı desteklemeyi yeni ve farklı olanı keşfetmekten daha çok önemseyen, ciddiyet, çalışkanlık ve işine bağlılık gibi özelliklerinden dolayı beğenilen kişilerdir.

Araştırma bulgularına göre müdürler ve müdür başyardımcıları müdür yardımcılara göre daha yüksek düzeyde kişisel uyum ve askeri kişilik özellikleri sergilemektedirler. Yani müdürler ve müdür başyardımcıları yaşama karşı olumlu bir tutum takınan, başkalarıyla birlikte olmaktan zevk alan, bir işe başlarken, bunu sonuçlandırabilecek yetenekleri olduklarına inanan, psikodinamik bir öz anlayışa (self-understanding) sahip olmayan ama Freud'un kişisel uyum için kritik bir ölçüt olarak ortaya attığı şekilde 'sevme ve çalışma' becerisine sahip kişilerdir.

Araştırma bulgularına göre yöneticilik süresi ilgi görme, uyarlık ve otokontrol kişilik özellikleri üzerinde etkilidir. Fidan (2013)'ın araştırması da kıdemli ilgi görme kişilik özelliği üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. 21 yıl ve daha fazla yöneticilik yapanlar diğerlerine göre gerilim ve kriz anları karşısında, problemlerle başa çıkmada kendilerini yetersiz hisseden, çatışmalardan kaçınan ve fantezi dünyalarına çekilmeyi tercih eden kişilerdir. 10 yıl fazla yöneticilik yapanlar diğerlerine göre tipik olarak alçak gönüllü, vicdan sahibi ve sabırlı kişilerdir. Kendilerine olan saygılarını yitirmeden, başkalarının kararlarına uyan ve saygı gösteren bu kişiler, ortaklaşa yapılan ve kişiler arası ilişkilerde galip gelme mücadelesinin olmadığı işleri tercih ederler. Yöneticiliğinin ilk 3 yılında bulunanlar ciddiyet, çalışkanlık ve işine bağlılık gibi özelliklerinden dolayı beğenilen kişilerdir. Fakat bu olumlu özelliklere kişiliğin bağımsız gelişimi ve içtenlik feda edilmiş gibidir.

Araştırma bulgularına göre bekar yöneticiler evlilere göre daha yüksek düzeyde otokontrol kişilik özelliği sergilemektedirler. Yöneticiliğinin ilk üç yılında olanlar gibi bekar yöneticilerde ciddiyet, çalışkanlık ve işine bağlılık gibi özelliklerinden dolayı beğenilen kişilerdir. Bu durum evliliğin getirdiği eş, çocuk ev geçindirme gibi sorumlulukları daha az

olan bekar yöneticilerin işlerine evli yöneticilerden daha fazla zaman ayırabilmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma bulgularına göre yönetici olarak çalışılan okul sayısı sebat kişilik özelliği üzerinde etkilidir. 3-5 okulda çalışmış olan yöneticiler 1-2 okulda çalışan yöneticilere göre daha yüksek düzeyde Sebat kişilik özelliği sergilemektedirler. Bu durumun farklı ortamlarda çalışmanın getirdiği tecrübeden kaynaklandığı düşünülebilir.

Liderlik davranışları ile Duyguları Anlama, Şefkat Gösterme, İdeal Benlik ve Kadınsı özellik kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü, Saldırganlık ve Danışmaya Hazır Oluş kişilik özellikleri arasında negatif yönlü; Yapıyı Kurma Liderlik Davranışı ile Başarma, Sebat, Özgüven, İdeal Benlik, Yaratıcı Kişilik ve Erkeksi kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü; Danışmaya Hazır Oluş kişilik özelliği arasında negatif yönlü; Anlayış Gösterme Liderlik Davranışı ile Duyguları Anlama, Şefkat Gösterme, Karşı Cinsle İlişkiler ve Kadınsı kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü; Saldırganlık ve Danışmaya Hazır Oluş kişilik özelliği arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

### **5.3. Öneriler**

#### **5.3.1. Uygulayıcılara Öneriler**

- Yönetici seçimlerinde kişilik testlerinden yararlanılması önerilir.
- Yöneticilerin duyguları anlama, şefkat gösterme, ideal benlik, kadınsı özellik kişilik özelliklerine sahip kişilerden seçilmesi liderlik özelliklerinin yüksek olmasını sağlayabilir.
- İş odaklı yöneticilere ihtiyaç duyulan kurumlarda başarma, sebat, özgüven, ideal benlik, yaratıcı kişilik ve erkeksi özellik kişilik özelliklerine sahip kişilerden seçim yapılması önerilir.
- Çalışan odaklı yöneticilere ihtiyaç duyulan kurumlarda duyguları anlama, şefkat gösterme, karşı cinsle ilişkiler ve kadınsı özellik kişilik özelliklerine sahip kişilerden seçim yapılması önerilir.
- Çok sayıda okulda çalışan yöneticilerin sebat ve otokontrol kişilik özelliği gelişmektedir. Yöneticilere farklı kurumlarda çalışma fırsatı sunulması önerilir.

### 5.3.2. Araştırmacılara Öneriler

- Yüksekokul mezunlarının üniversite mezunlarından daha yüksek düzeyde liderlik davranışı sergilemelerinin nedenleri üzerine araştırma yapılabilir.
- 21 yıl ve üstü yöneticilik yapanların askeri kişilik sergilemelerinin nedenleri üzerine araştırma yapılabilir.
- Görev düzeyi yükseldikçe otokontrol ve askeri kişiliğin yükselmesi ayrı bir araştırma konusu olabilir.
- Kadınların erkeksi, erkeklerin kadınsı kişilik özellikleri sergilemeleri konusu ölçekle birlikte değerlendirilerek bir makale konusu olabilir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2009), *Bir Lider Nasıl Yetiştir?* Babıâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Aksel, İ. (2003), *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- \_\_\_\_\_. (2008), *Liderlik Teorileri*, (der. Celalettin Serinkan), Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, s. 33-60.
- Altaylı, B. (2005), *Kişilik: Kuramları, Gelişimi ve Ölçümü*, Ankara.
- Aslan, D. (2008), *Özel Okullarda Öğrenim Görmekte Olan 16-18 Yaş Grubundaki Öğrencilerin Bazı Kişilik Özellikleri ile Denetim Odağı Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, B. (2002), *Gelişim Psikolojisi*, SFN Baskı, İstanbul.
- Aydın, M. (1994), *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- \_\_\_\_\_. (2007), *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- \_\_\_\_\_. (2010), *Eğitim Yönetimi*, 9. Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Aytaç, S. (2001), *Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi*, İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3(1).
- Bacanlı, H. (2006), *Eğitim Psikolojisi*, Alkım Yayınevi, İstanbul.
- Bakırcıoğlu, R. (1982), *İlköğretim, Ortaöğretim Ve Yükseköğretimde Rehberlik Ve Psikolojik Danışma*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1991), *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.
- \_\_\_\_\_. (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara.
- Baymur, F. (1994), *Genel Psikoloji Bireysel Psikoloji*, İnkılap Yayınevi, İstanbul:
- \_\_\_\_\_. (1996), *Genel Psikoloji*, İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- Begeç, S. (1999), *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Binbaşıoğlu, C. (1983), *Ruh Sağlığı Bilgisi, Kişilik: Gelişimi ve Eğitimi*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Buluç, B. (2008), *Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik*, (<http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/leaders.doc>), Erişim Tarihi : 18/05/2014.

- Buluş, M. ve Cevher, F. N. (2007), *Benlik Kavramı ve Benlik Saygısı: Önemi ve Geliştirilmesi*, Akademik Dizayn Dergisi, 2.
- Burger, J. M. (2006), *Kişilik*, 2.Baskı, Kaktüs Yayınları, İstanbul.
- Büyükkaragöz, S.S. ve Çivi,C. (1997), *Genel Öğretim Metotları*, Öz Eğitim Yayınları, İstanbul.
- Bolden, R. (2004), *What is leadership?* UK: Leadership South West.
- Boğa, Ç. (2010), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Carrel, A.(1997), *İnsan Denen Meçhul*, Birinci Baskı. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Can, S. (2002), *Resmi ve Özel Okullardaki Okul Yöneticileri ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışı Yönünden Karşılaştırılması*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Celep, C. (2004), *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2007). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi; 5 (1),73-112.
- Ceylan, A. (1997), *Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 5-6 Haziran 1997, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (1997), *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kuramları*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ . (1998), *Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları*, Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- \_\_\_\_\_ . (2010), *İnsan ve Davranışı*, 19. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çelik, V. (1999), *Eğitimsel Liderlik*, 2. Basım. Pegem Yayınları, Ankara.
- \_\_\_\_\_ . (2005), *Liderlik*, (Der. Yüksel Özden), Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, s. 187-215.
- \_\_\_\_\_ . (2007), *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Daft, R. L.(2000), *The New Era of Management*, International Edition, Thomson Corporation, China.
- Deniz, L. ve Hasanebioğlu, T. (2003), *Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması*, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı: 17.



- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002), *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Doğan, S. (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İstanbul.
- Durmuş, R. (2006), *3-6 Yaş Arası Çocuğu Olan Ebeveynlerin Kişilik Özellikleri ile Anne-Baba Tutumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Erçetin, S. S. (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1983), *İşletmelerde Davranış*, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- \_\_\_\_\_. (1997), *İşletmelerde Davranış*, Dönence Yayınları, İstanbul.
- Erdoğmuş, H. (2006), *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Eren, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- \_\_\_\_\_. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- \_\_\_\_\_. (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 9. Baskı, Yayın no: 1433. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- \_\_\_\_\_. (2007), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ergün, M.(2000), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Ocak Yayınları, Ankara.
- Erkal, B. (2007), *Kişilik Kuramları*. Ed: E. Özkalp, Davranış Bilimlerine Giriş s.239–260. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Eroğlu, F.(1996), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- \_\_\_\_\_. (1998), *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- \_\_\_\_\_. (2007), *Davranış Bilimleri*, 8.bs., Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ensari, H. (2003), *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*.
- Fosberg M. (1993), *Childhood Affects Office Politics*, Personel Journal. 123, 8.
- Genç, N. (2004), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gençtan, E. (1993), *Psikanaliz ve Sonrası*, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Güney, S. (1987), *Önderlik Kuramları ile Atatürk'ün Önderlik Karizmasınının Karşılaştırılması*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Hodgetts, R. M. (1990), *Management (Theory, Process and Practise)*, Çev. Canan, Ç. ve E. C. Mutlu, 5. Basım, Der Yayınları, İstanbul.
- İnanç, B. Y. ve Yerlikaya, E. E. (2008), *Kişilik Kuramları*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). *Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Gore Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir?* Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 (2), 123-149.
- Jones, V. F, L. S Jones., (1995), *Comprehensive Classroom Management: Creating Communities Of Support And Solving Problems*. Usa: Allyn And Bacon.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Karasar, N. (2005), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Kaya, Y. K. (1999), *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kaynak, S. (2007), *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kulaksızoğlu, A. (1998), *Ergenlik Psikolojisi*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Küçükahmet, L. (1983), *Öğretmen Yetiştiren Kurum Öğretmenlerinin Tutumları*, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayını, Sayı:55, Ankara.
- Koçel, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği*, 6. Basım. İstanbul.
- \_\_\_\_\_. (2001). *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- \_\_\_\_\_. (2010), *İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 12. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul
- Korkmaz, M., (2007), *Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Pegem Yayıncılık Ankara Sayı: 43.
- Köknel, Ö. (1980), *Tıpta Ruh Bilim*, Bozak Matbaası, İstanbul.
- \_\_\_\_\_. (1995), *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- \_\_\_\_\_. (2005), *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, 17. Baskı, Altın Kitaplar, İstanbul.

- Levent, B. (2011), *Sınıf Öğretmenlerinin Kişilik Özelliklerinin İletişim Becerilerine Etkisi*, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Morgan, T. C. (1993). *Psikolojiye Giriş*, (Çev. H. Arıcı, I. Savaşır, O. İmamoğlu, O. Aydın, R. Bayraktar, İ. Dinç vd.), Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara
- Okçu, V. (2011), *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Oktay, H. (2007), *İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özgün, M. S. (2007). *Okul Psikolojik Danışmanların Kişilik Özellikleri İle Mesleki Yetkinlik Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özkalp, E. vd. (1991), *Davranış Bilimlerine Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Ricketts, C. (2001), *Leadership: Personal Development and Career Success*, Delmar Cengage Learning, USA.
- Sayar, K. ve Dinç, M. (2008). *Psikolojiye Giriş*, Nesir Matbaacılık, İstanbul.
- Saygılı, G. (2010), *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Okul İklimi Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Strauss, J. ve Goethals, G. R. (1989), *The Self: Interdisciplinary Approaches*. William Collage, USA.
- Şentürk, C. (2010), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İkliminin Karşılaştırılması*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tezcan, M. (1997), *Türk Kişiliği ve Kültür-Kişilik İlişkileri*, T.C. Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri Dizisi, Ankara.
- TDK. (1988), *Türkçe Sözlük*, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

- Uzun, G. (2005), *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektörüne Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Uzun, E. (2008), *Özel Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünlü, S. (2001), *Psikoloji*, Ed: A. Hakan, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Vural, E. (2007), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri ile Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yanbastı, G. (1990), *Kişilik Kuramları*, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, No:53, İzmir
- Yavuzer, H, (1997), *Ana Baba Çocuk*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Yelboğa, A. (2006), *Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2 (8).
- Zel U. (1997), *Yönetimde Kişilik Ve Kişilik Özellikleri*. Ed: S. Güney Yönetim Ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara.
- \_\_\_\_\_. (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- \_\_\_\_\_. (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

## **EKLER**

**Ek 1.** Kişisel Bilgi Formu

**Ek 2.** Liderlik Davranışları Ölçeği

**Ek 3.** ACL Kişilik Özellikleri Ölçeği

## ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım,

“Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki Düzeyinin İncelenmesi (Beykoz İlçesi Örneği)” adlı yüksek lisans tez çalışması yürütmekteyim. Sorulara vereceğiniz cevaplar Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yapmakta olduğum yüksek lisans tezime ilgili araştırmama veri sağlamak amacıyla kullanılacaktır. Bunun dışında hiçbir kişi, kurum veya kuruluşa verilmeyecektir. Sonuçlar toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete isim yazılması gerekmemektedir. Her soru için uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen yanıtsız soru bırakmayınız.

Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Ramazan AYGÜN

Yeditepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Ek-1

## KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki seçeneklerde size uygun olanı (x) işaretleyiniz.

1. **Cinsiyet**
  - a.  Erkek
  - b.  Kadın
2. **Yaş**
  - a.  20 - 35 yaş
  - b.  36 – 45 yaş
  - c.  46 - 55 yaş
  - d.  56 yaş ve üstü
3. **Göreviniz**
  - a.  Müdür
  - b.  Baş Müdür Yardımcısı
  - c.  Müdür Yardımcısı
4. **Öğrenim durumunuz**
  - a.  Yüksekokul
  - b.  Lisans
  - c.  Lisans Üstü
  - d.  Doktora
5. **Yöneticilik Hizmet Süreniz**
  - a.  1 – 3 yıl
  - b.  4-5 yıl
  - c.  6 – 10 yıl
  - d.  11 – 15 yıl
  - e.  16 – 20 yıl
  - f.  21 yıl ve üstü
6. **Medeni Durumu**
  - a.  Evli
  - b.  Bekâr
7. **Yönetici Olarak Çalışılan Okul Sayısı**
  - a.  1 – 2
  - b.  3-5
  - c.  6 ve daha fazla

## LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ

		Her zaman	Çoğu Zaman	Arasıra 3	Nadiren 2	Hiçbir zaman
1	Kişisel tutumlarımı açıkça ortaya koyarım.					
2	Yeni fikirlerimi öğretmenlerimle birlikte denerim.					
3	Tek söz sahibi benimdir.					
4	Eksik ve yetersiz işleri eleştiririm.					
5	Fikirlerimi tereddüte yer bırakmayacak biçimde ifade ederim.					
6	Okuldaki görevleri kimlerin yapması gerektiğine ben karar veririm.					
7	Plan yapmaksızın çalışırım.					
8	Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat ederim.					
9	İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen gösteririm.					
10	İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik ederim.					
11	Yönetici olarak okuldaki yerimin ve rolümün öğretmenlerce anlaşılmaya çalışılmasını sağlarım.					
12	Öğretmenlerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını isterim.					
13	Öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiğini açıkça belirtirim.					
14	Öğretmenlerin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gerekeni yaparım.					
15	Öğretmenlerin uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yaparım.					
16	Öğretmenlerime kişisel yardımlarda bulunurum.					
17	Öğretmenlerin okulumuzda görevli bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışırım.					
18	Kolay ve anlaşılır bir yöneticiyimdir.					
19	Öğretmenleri dinlemeye zaman ayırırım.					
20	Okulu yönetirken öğretmenlere herhangi bir açıklama yapma gereğini duymadan okulu yönetirim.					
21	Öğretmenlerin kişisel sorunları ile ilgilenirim.					
22	Hareketlerimin nedenlerini açıklamam.					
23	Eğitimle ilgili konularda öğretmenlere danışmadan faaliyete geçerim.					
24	Yeni fikirleri kolay kabullenirim.					
25	Bütün öğretmenlere arkadaş gibi davranırım.					
26	Değişiklikler yapmaya istekliyim.					
27	Diğer insanların benimle kolaylıkla ilişki kurmasına yatkınım.					
28	Görüşmelerimde, öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım.					
29	Öğretmenlerce yapılan önerileri uygulamaya çalışırım.					
30	Eğitimle ilgili konularda işe başlamadan önce öğretmenlerin onayını alırım.					

## ACL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ

1. ( ) ACELECI
2. ( ) ACELESİZ
3. ( ) ACIMASIZ
4. ( ) AÇGÖZLÜ
5. ( ) AÇIKDÜŞÜNCELİ
6. ( ) AĞIRBAŞLI
7. ( ) AĞZISIKI
8. ( ) AKILCI
9. ( ) AKILLI
10. ( ) AKILSIZ
11. ( ) AKLI BAŞINDA
12. ( ) AKLI KARIŞIK
13. ( ) AKŞİ
14. ( ) ALAYCI
15. ( ) ALÇAK GÖNÜLLÜ
16. ( ) ALIŞILMAMIŞ
17. ( ) ALINGAN
18. ( ) ANLAYIŞLI
19. ( ) ARKADAŞ CANLISI
20. ( ) ASİ
21. ( ) AZİMLİ
22. ( ) BAĞIMLI
23. ( ) BAĞIMSIZ
24. ( ) BAKIMLI
25. ( ) BARIŞÇI
26. ( ) BASİRETLİ
27. ( ) BASKIN
28. ( ) BAŞKALARININ  
HAKLARINA SAYGILI
29. ( ) BATIL İNANÇLI
30. ( ) BENCİL
31. ( ) BENMERKERZİ
32. ( ) BEZGİN
33. ( ) BİLGE
34. ( ) BİREYSEL
35. ( ) CANDAN
36. ( ) CAZİBELİ
37. ( ) CESUR
38. ( ) CİDDİ
39. ( ) CİNFİKİRLİ
40. ( ) CÖMERT
41. ( ) CÜRETLİ
42. ( ) ÇALIŞKAN
43. ( ) ÇEKİNGEN
44. ( ) ÇENESİ DÜŞÜK
45. ( ) ÇİRKİN
46. ( ) ÇOCUKSU
47. ( ) ÇOK SİNİRLİ
48. ( ) ÇOK YÖNLÜ
49. ( ) DAĞINIK
50. ( ) DAKİK
51. ( ) DALGIN
52. ( ) DAYANIKLI
53. ( ) DEĞİŞKEN
54. ( ) DEĞİŞKEN HUYLU
55. ( ) DELİDOLU
56. ( ) DENGELİ
57. ( ) DENGESİZ
58. ( ) DERBEDER
59. ( ) DERİN DÜŞÜNCELİ
60. ( ) DIRDIRCI
61. ( ) DIŞADÖNÜK
62. ( ) DİŞİ
63. ( ) DİKBAŞLI
64. ( ) DİKKATİ DAĞINIK
65. ( ) DİKKATLİ
66. ( ) DİKKATSİZ
67. ( ) DİKTATÖR
68. ( ) DOĞAL
69. ( ) DOĞRU SÖZLÜ
70. ( ) DOLANBAÇLI
71. ( ) DOST CANLISI  
OLMAYAN
72. ( ) DUYGULU
73. ( ) DUYGUSAL
74. ( ) DUYGUSAL  
OLMAYAN
75. ( ) DUYGUSUZ
76. ( ) DÜRÜST
77. ( ) DÜŞÜNCELİ
78. ( ) DÜŞÜNMEYEN  
DAVRANAN
79. ( ) DÜŞMANCA
80. ( ) EGOİST
81. ( ) ELEŞTİRİCİ
82. ( ) ELİÇABUK
83. ( ) ELİ SIKI
84. ( ) EMİN
85. ( ) ENDİŞELİ
86. ( ) ENERJİK
87. ( ) ERKEKSİ
88. ( ) FAAL
89. ( ) FIRSATÇI
90. ( ) FİKRİNDEN  
DÖNMEYEN
91. ( ) GARİP
92. ( ) GELENEKLERE  
UYMAYAN
93. ( ) GELENEKSEL
94. ( ) GERÇEKÇİ
95. ( ) GERGİN
96. ( ) GİRİŞİMCİ
97. ( ) GİRİŞKEN
98. ( ) GÖSTERİŞÇİ
99. ( ) GÜCENİK
100. ( ) GÜÇLÜ
101. ( ) GÜRÜLTÜCÜ
102. ( ) GÜVENİLİR
103. ( ) GÜVENİLMEZ
104. ( ) GÜVENLİ
105. ( ) GÜZEL
106. ( ) HAKKINI ARAYAN
107. ( ) HALİNDEN  
MEMNUN
108. ( ) HASSAS
109. ( ) HAŞARI
110. ( ) HAŞİN
111. ( ) HAYALCİ
112. ( ) HAYALPEREST
113. ( ) HAZIRCEVAP
114. ( ) HEVESLİ
115. ( ) HEYECANLI
116. ( ) HIRSLI
117. ( ) HIRSSIZ
118. ( ) HİLEKAR
119. ( ) HİSLERİNE HAKİM
120. ( ) HOŞ
121. ( ) HOŞGÖRÜLÜ
122. ( ) HOŞGÖRÜSÜZ
123. ( ) HOŞNUTSUZ
124. ( ) HUYSUZ
125. ( ) HÜKMETMEYİ  
SEVEN
126. ( ) HÜNERLİ
127. ( ) İLİMLİ
128. ( ) ISRARCI
129. ( ) İÇGÖRÜLÜ
130. ( ) İÇE KAPANIK
131. ( ) İÇTEN
132. ( ) İDARELİ
133. ( ) İDEALİST
134. ( ) İĞNELEYİCİ
135. ( ) İHTİYATLI
136. ( ) İLERİCİ
137. ( ) İLERİYİ GÖREN
138. ( ) İLGİ ALANI DAR
139. ( ) İLGİ ALANI GENİŞ
140. ( ) İLGİSİZ
141. ( ) İNATÇI
142. ( ) İNSAFSIZ
143. ( ) İSTİKRARLI
144. ( ) İŞBİLİR
145. ( ) İŞBİRLİĞİNE  
YATKIN
146. ( ) İŞVELİ
147. ( ) İTAATKAR
148. ( ) İYİ HUYLU
149. ( ) İYİMSER
150. ( ) KABA



151. ( ) KADINSI  
152. ( ) KAPRİSLİ  
153. ( ) KARMAŞIK  
154. ( ) KARARSIZ  
155. ( ) KATI  
156. ( ) KAVGACI  
157. ( ) KAYGILI  
158. ( ) KAYITSIZ  
159. ( ) KENDİ  
ÇIKARLARINI  
GÖZETEN  
160. ( ) KENDİNDEN EMİN  
161. ( ) KENDİNE ACIYAN  
162. ( ) KENDİNE  
GÜVENEN  
163. ( ) KENDİNİ İNKAR  
EDEN  
164. ( ) KENDİNİ  
CEZALANDIRAN  
165. ( ) KENDİNİ  
BEĞENMİŞ  
166. ( ) KEŞFEDİCİ  
167. ( ) KEYFİNE DÜŞKÜN  
168. ( ) KIYMET BİLEN  
169. ( ) KİBAR  
170. ( ) KİBARLIK  
DÜŞKÜNÜ  
171. ( ) KİBİRLİ  
172. ( ) KİBİRSİZ  
173. ( ) KİN GÜDEN  
174. ( ) KİŞİLİĞİ TAM  
OTURMAMIŞ  
175. ( ) KOLAY  
ETKİLENEN  
176. ( ) KOLAY  
HEYECANLANMAZ  
177. ( ) KONUŞKAN  
178. ( ) KONTROLLÜ  
179. ( ) KORKAK  
180. ( ) KORKUSUZ  
181. ( ) KÖTÜMSER  
182. ( ) KURNAZ  
183. ( ) KURUNTULU  
184. ( ) KUVVETLİ  
185. ( ) KÜLTÜRLÜ  
186. ( ) KÜSTAH  
187. ( ) MACERACI  
188. ( ) MAKUL  
189. ( ) MANTIKLI  
190. ( ) MERAKLI  
191. ( ) MERHAMETLİ  
192. ( ) MERHAMETSİZ  
193. ( ) MESAFELİ  
194. ( ) MIZMIZ  
195. ( ) MÜNAKAŞACI  
196. ( ) MÜNASEBETSİZ  
197. ( ) MÜTEVAZİ  
198. ( ) NAMUS DELİSİ  
199. ( ) NANKÖR  
200. ( ) NAZİK  
201. ( ) NEŞELİ  
202. ( ) NÜKTELİ  
203. ( ) OLGUN  
204. ( ) ÖLÇÜLÜ  
205. ( ) ÖNYARGILI  
206. ( ) ÖVGÜCÜ  
207. ( ) ÖZENLİ  
208. ( ) ÖZGÜN  
209. ( ) PALAVRACI  
210. ( ) PASİF KİŞİLİKLİ  
211. ( ) PATAVATSIZ  
212. ( ) PATIRTICI  
213. ( ) PLANLI  
214. ( ) PRATİK ZEKALI  
215. ( ) RAHAT  
216. ( ) RESMİ  
217. ( ) RESMİ OLMAYAN  
218. ( ) SABIRLI  
219. ( ) SABIRSIZ  
220. ( ) SADIK  
221. ( ) SAĞDUYULU  
222. ( ) SAĞLIKLI  
223. ( ) SAKİN  
224. ( ) SALDIRGAN  
225. ( ) SAMİMİ  
226. ( ) SANATA YATKIN  
227. ( ) SAVUNUCU  
228. ( ) SAVURGAN  
229. ( ) SAYGILI  
230. ( ) SAYGISIZ  
231. ( ) SEBATLI  
232. ( ) SEBATSIZ  
233. ( ) SEKSİ  
234. ( ) SEMPATİK  
235. ( ) SERBEST  
236. ( ) SERT  
237. ( ) SESSİZ  
238. ( ) SEVECEN  
239. ( ) SEVİMLİ  
240. ( ) SICAKKANLI  
241. ( ) SIHHATLİ  
242. ( ) SIKICI  
243. ( ) SIKILGAN  
244. ( ) SIRADAN  
245. ( ) SİNİRLİ  
246. ( ) SİSTEMLİ  
247. ( ) SOĞUK  
248. ( ) SOĞUKKANLI  
249. ( ) SORUMLU  
250. ( ) SORUMSUZ  
251. ( ) SOSYAL  
252. ( ) SUSKUN  
253. ( ) ŞAKACI  
254. ( ) ŞEN  
255. ( ) ŞİKAYETÇİ  
256. ( ) ŞÜPHECİ  
257. ( ) TALEPKAR  
258. ( ) TEDBİRLİ  
259. ( ) TEDİRGİN  
260. ( ) TELAŞLI  
261. ( ) TEMBEL  
262. ( ) TERBİYELİ  
263. ( ) TERTİPLİ  
264. ( ) TİTİZ  
265. ( ) TOY  
266. ( ) TUTUCU  
267. ( ) UÇARI  
268. ( ) UMURSAMAZ  
269. ( ) UNUTKAN  
270. ( ) UTANGAÇ  
271. ( ) UYANIK  
272. ( ) UYGAR  
273. ( ) UYSAL  
274. ( ) UYUMLU  
275. ( ) UYUŞUK  
276. ( ) ÜRKEK  
277. ( ) VELVELECİ  
278. ( ) VİCDANLI  
279. ( ) VİCDANSIZ  
280. ( ) YAKIŞIKLI  
281. ( ) YALIN  
282. ( ) YAPMACIKLI  
283. ( ) YAPMACIKSIZ  
284. ( ) YARATICI  
285. ( ) YARDIMA HAZIR  
286. ( ) YARDIMSEVER  
287. ( ) YAVAŞ  
288. ( ) YAYGARACI  
289. ( ) YETENEKLİ  
290. ( ) YOL GÖSTERİCİ  
291. ( ) YOL YORDAM  
BİLEN  
292. ( ) YUFKA YÜREKLİ  
293. ( ) YÜREKSİZ  
294. ( ) ZALİM  
295. ( ) ZAYIF  
296. ( ) ZEKİ  
297. ( ) ZEKİ OLMAYAN  
298. ( ) ZİHNİ MEŞKUL  
299. ( ) ZORLAYICI  
300. ( ) DURGUN

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL:

**Ad-Soyadı** : **Ramazan AYGÜN**  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 1966--Görecele  
**Cinsiyeti / Medeni Hali** : Erkek/Evli

### EĞİTİM:

1973-1978 Osman Tevfik Yalman İlkokulu Şişli/İstanbul  
1978-1981 Namık Kemal Ortaokulu Şişli/İstanbul  
1981-1983 Kaptanpaşa Lisesi Şişli/İstanbul  
1984-1989 Trakya Üniversitesi Fen Fakültesi Fizik Bölümü /Edirne  
1990-1991 Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü-  
Yüksek Lisans (Tamamlayamadım)

### İŞ TECRÜBESİ:

- 1990-1992 Kırklareli Büyük Dershane-  
Üniversiteye hazırlık kursu-Öğretmen /Kırklareli
- 1992-1995 Altınyayla Lisesi- Öğretmen Altınyayla/Sivas
- 1995-1999 Akbaba İlköğretim Okulu-Öğretmen Beykoz/İstanbul
- 1999-2001 Şahinkaya Endüstri Meslek Lisesi-Öğretmen Beykoz/İstanbul
- 2001-2003 Şahinkaya Endüstri Meslek Lisesi-Müdür Yardımcısı Beykoz/İstanbul
- 2003-2010 Fevzi Çakmak Lisesi-Müdür Beykoz/İstanbul
- 2010-2011 Birlik İlköğretim Okulu-Müdür Esenler/İstanbul
- 2011-2011 Fevzi Çakmak Lisesi-Müdür Beykoz/İstanbul
- 2011- Celal Aras Anadolu Lisesi-Müdür Beykoz/İstanbul

### ALANI İLE İLGİLİ KATILDIĞI HİZMETİCİ KURS VE SEMİNERLER:

Eğitim Yönetimi-**2000**; Rehb. Hizm. Eğt. Sem.-**2001**; Bilgisayar Kurs Sertf.-**2001**; Eğitim Yönetimi-**2002**; İnternet Uygulama Kursu-**2003**; Eğitim Yönetimi-**2004**; Bilgisayar Kurs Sertf.-**2004**; Uzman Öğret. Sertf.-**2006**; Bütçe ve Yatırım Semineri-**2007**; BT Etkin Kullanma Kursu-**2007**; Okul Sağlığı Semineri-**2008**; Eğitim Yönetimi Semineri-**2009**;

Yeni Öğretim Programlarını Tanıtım Semineri-**2009**; İnceleme ve Soruşturma Semineri-**2009**; İnceleme ve Soruşturmalarda Hukuki Yaklaşım Semineri-**2009**; İnceleme ve Soruşturma Semineri-**2012**.