

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ ANABİLİM DALI  
SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GENÇ FUTBOLCULARIN KİŞİLİK VE BAZI  
ÖZELLİKLERİ İLE ANTRENÖRLERDE  
BULUNMASINI İSTEDİKLERİ LİDERLİK  
TARZLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ali Nail ŞENGÜL**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN**

**İSTANBUL, 2019**



**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ ANABİLİM DALI**  
**SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GENÇ FUTBOLCULARIN KİŞİLİK VE BAZI**  
**ÖZELLİKLERİ İLE ANTRENÖRLERDE**  
**BULUNMASINI İSTEDİKLERİ LİDERLİK**  
**TARZLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ali Nail ŞENGÜL**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN**

**İSTANBUL, 2019**

**T.C**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**SPOR YÖNETİMİ**

Tezin Adı: **Genç Futbolcuların Kişilik Ve Bazı Özellikleri İle Antrenörlerde  
Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesi.**  
Öğrencinin Adı Soyadı: Ali Nail ŞENGÜL  
Tez Teslim Tarihi:...../...../2019

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sağlık Bilimleri Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri İmzalar

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN

-----

Üye  
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SOYAL

-----

Üye  
Doç. Dr. Mehmet Mustafa YORULMAZLAR

-----

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazıma kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez çalışması sırasında faydalandığım diğer tüm bilgi ve yorumlara da kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

ALİ NAİL ŞENGÜL

## TEZ YAZIM KILAVUZU UYGUNLUK ONAYI

Genç Futbolcuların Kişilik ve Bazı Özellikleri İle Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesi adlı Yüksek Lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

ALİ NAIL ŞENGÜL

Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN

Enstitü Yetkilisi  
İmza

## TEŐEKKÖR

Tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN' a tez çalışması boyunca yaptığı katkılardan dolayı, eğitim hayatım boyunca bilgi ve birikimleri ile beni aydınlatan bütün hocalarıma, maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen aileme ve çalışmaya destek veren futbolculara teşekkür ederim.



## ÖZET

### GENÇ FUTBOLCULARIN KİŞİLİK VE BAZI ÖZELLİKLERİ İLE ANTRENÖRLERDE BULUNMASINI İSTEDİKLERİ LİDERLİK TARZLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Ali Nail Şengül

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa Zahit Serarslan

Temmuz 2019, 72 Sayfa

Bu çalışmanın amacı 18-21 yaş arası erkek futbolcuların kişilik ve bazı özellikleri ile antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Soyut evren olarak Türkiye'deki 18-21 yaş arası tüm futbolcular olarak belirlenirken, GÜNGÖREN ilçesindeki 18-21 yaş arası 200 futbolcu somut evren olarak belirlenmiştir. Çalışmanın veri toplama aracı olarak Eysenck Kişilik Anketi – Kısaltılmış Formu (EKA-GGK) ve Spor İçin Liderlik Ölçeği (LSS) kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; çalışma kapsamındaki futbolcuların antrenörlerde görmek istedikleri açıklayıcı ve ödüllendirici liderlik, demokratik liderlik ve otokratik liderlik ile bağımsız değişken olan futbolcuların lisanslı futbol oynama süreleri arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Futbol, Liderlik, Kişilik, Antrenör



## ABSTRACT

### PERSONALITY AND SOME CHARACTERISTICS OF YOUNG FOOTBALL PLAYERS AND EVALUATION OF THE LEADERSHIP STYLES THEY WANT COACHES

Ali Nail ŞENGÜL

Department Of Coaching Education  
Sports Management

Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN

July 2019, 72 Pages

The aim of this study is to determine the relationship between the personality and some characteristics of male football players between the ages of 18-21 and the leadership styles they want to be in coaches. Abstract universe as determined as all the players from 18-21 years in Turkey, Gungoren 200 players from ages 18-21 in the district is designated as tangible universe. Eysenck Personality Questionnaire - Abbreviated Form (EKA-GGK) and Sports Leadership Scale (LSS) were used to collect data. According to the findings of the study; It was revealed that there was a significant difference between the duration of licensed football play of the footballers who were independent with independent and rewarding leadership, democratic leadership and autocratic leadership.

**Keywords:** Football, Leadership, Personality, Coach

## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	
ONAY SAYFASI.....	
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	iii
TEZ YAZIM KILAVUZU UYGUNLUK ONAYI.....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar .....	xiii
1. GİRİŞ .....	1
1.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	1
1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI .....	1
1.3 PROBLEM CÜMLESİ .....	1
1.3.1 Alt Problemler .....	1
1.4 VARSAYIMLAR.....	2
1.5 SINIRLILIKLAR.....	2
1.6 ARAŞTIRMANIN DENENCELERİ.....	2
2. GENEL BİLGİLER.....	4
2.1 KİŞİLİK KAVRAMI .....	4
2.1.1 Temel Özellikleri.....	4
2.1.2 Oluşturan Faktörler .....	5
2.1.3 Kalıtımsal ve Bedensel Yapı Faktörleri.....	6
2.1.4 Sosyo-Kültürel Faktörler .....	6
2.1.5 Aile Faktörü.....	7
2.1.6 Sosyal Sınıf Faktörü.....	7

2.1.7 Coğrafi ve Fiziki Faktörler .....	8
2.1.8 Diğer Faktörler .....	8
<b>2.2 KİŞİLİK KURAMLARI.....</b>	<b>8</b>
2.2.1 Sigmund Freud ve Psikoanalitik Kişilik Kuramı .....	9
2.2.1.1 Yapısal kuram.....	10
2.2.1.1.1 İd (ilkel benlik/altben) .....	10
2.2.1.1.2 Ego (benlik/ben) .....	10
2.2.1.1.3 Süperego (üst benlik).....	10
2.2.1.2 Topografik kuram.....	10
2.2.1.2.1 Bilinç .....	10
2.2.1.2.1 Bilinçaltı .....	11
2.2.1.2.1 Bilinçdışı.....	11
2.2.1.3 İçgüdüsel kuram .....	11
2.2.2 Carl Gustav Jung ve Analitik Psikoloji .....	11
2.2.2.1 Ego.....	12
2.2.2.2 Kişisel bilinçaltı.....	12
2.2.2.3 Kolektif (ortak) bilinçaltı .....	12
2.2.2.4 Arketipler .....	12
2.2.3 Alfred Adler ve Bireysel Psikoloji .....	12
2.2.4 Erik Erikson ve Psikoanalitik Ego Kuramı.....	13
2.2.5 Gestalt Psikolojisi (Bilişsel Kuram) .....	14
2.2.6 Eysenck ve Faktör Kuramı .....	14
2.2.7 Beş Faktör Kişilik Modeli .....	15
<b>2.3 KİŞİLİK TIPLERİ.....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Jung'un Psikolojik Tipleri .....	17
2.3.1.1 Düşünen içedönük.....	18

2.3.1.2 Düşünen dışadönük .....	18
2.3.1.3 Duygusal içedönük.....	18
2.3.1.4 Duygusal dışadönük.....	18
2.3.1.5 Duysal içedönük .....	18
2.3.1.6 Duysal dışadönük.....	18
2.3.1.7 Sezgisel içedönük.....	18
2.3.1.8 Sezgisel dışadönük .....	19
2.3.2 Eysenck'in Kişilik Tipleri .....	19
2.3.3 A ve B Tipi Kişilik.....	20
2.3.3.1 A tipi kişiliğin genel özellikleri .....	20
2.3.3.2 B tipi kişiliğin genel özellikleri.....	21
2.4 KİŞİLİĞİN KATMANLARI.....	21
2.4.1 Kişilik Değişimine Etki Eden Faktörler .....	23
2.4.1.1 Sosyo-kültürel faktörler .....	23
2.4.1.2 Aile faktörü.....	24
2.4.1.3 Sosyalleşme süreci (sosyal yapı ve sosyal sınıf) .....	24
2.4.1.4 Diğer faktörler.....	25
2.5 SPORDA KİŞİLİK ARAŞTIRMALARININ SONUÇLARI.....	25
2.6 LİDER VE LİDERLİK.....	26
2.6.1 Liderlik Özellikleri .....	26
2.6.2 Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi .....	28
2.6.3 Spor Yönetiminde Liderlik .....	28
2.7 YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK .....	29
2.7.1 Yönetici Kavramı.....	30
2.7.2 Yöneticilik Özellikleri.....	31
2.7.3 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar .....	31

<b>2.8 YÖNETİMDE LİDERLİK MODELLERİ .....</b>	<b>32</b>
<b>2.8.1 Üretken Liderlik Modelleri.....</b>	<b>32</b>
2.8.1.1 Direktifçi lider .....	32
2.8.1.2 İşbirlikçi lider .....	32
2.8.1.3 Arkadaş lider .....	32
<b>2.8.2 Çok Boyutlu Liderlik Modeli.....</b>	<b>33</b>
<b>2.9 LİDERLİK VE ANTRENÖRLÜK.....</b>	<b>33</b>
<b>2.9.1 Antrenörlük Kavramı.....</b>	<b>33</b>
<b>2.9.2 Antrenörün Kişisel Özellikleri.....</b>	<b>34</b>
2.9.2.1 Temel bazı kişilik özellikleri .....	34
2.9.2.2 Antrenör sporcu iletişiminin rolü.....	34
<b>2.9.3 Antrenörlük Stilleri .....</b>	<b>35</b>
2.9.3.1 Otoriter stil .....	35
2.9.3.2 Liberal stil.....	35
2.9.3.3 Demokratik stil.....	36
<b>2.9.4 Bir Lider Olarak Antrenörün İşlevleri.....</b>	<b>36</b>
2.9.4.1 Disiplin .....	36
2.9.4.2 İletişim grubu oturumları .....	36
2.9.4.3 Takım birlikteliği .....	37
2.9.4.4 Takım ruhunun oluşturulması .....	37
<b>2.10 LİDERLİK TARZLARI .....</b>	<b>38</b>
<b>2.10.1 Otokratik Liderlik Tarzı.....</b>	<b>38</b>
<b>2.10.2 Demokratik Liderlik Tarzı .....</b>	<b>38</b>
<b>2.10.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı.....</b>	<b>39</b>
<b>2.10.4 Vizyoner Liderlik Tarzı.....</b>	<b>39</b>
<b>2.10.5 Karizmatik Liderlik Tarzı .....</b>	<b>40</b>

2.10.6 Durumsal Liderlik Tarzı .....	41
2.10.7 Stratejik Liderlik Tarzı .....	41
<b>2.11 LİDERLİK YAKLAŞIMLARI .....</b>	<b>40</b>
2.11.1 Klasik Liderlik Yaklaşımı (Özellikler Yaklaşımı) .....	41
2.11.1.1 Fiziksel özellikler.....	41
2.11.1.2 Psikolojik özellikler.....	41
2.11.1.3 İşe ilişkin özellikler .....	41
2.11.1.4 Sosyal özellikler.....	41
2.11.2 Neo-Klasik Liderlik Yaklaşımı (Davranışlar Yaklaşımı) .....	42
2.11.2.1 Göreve yönelik davranış.....	42
2.11.2.2 İnsana yönelik davranış .....	42
2.11.3 Durumsallık Yaklaşımı .....	42
2.11.3.1 Fred Fiedler'in durumsallık yaklaşımı .....	43
2.11.3.2 Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı.....	43
2.11.3.3 Amaç- yol teorisi .....	44
2.11.3.4 Vroom - Yetton karar verme modeli.....	44
2.11.3.5 Reddin'in etkililik teorisi.....	44
<b>2.12 LİDERLİK FONKSİYONLARI.....</b>	<b>45</b>
2.12.1 Liderin Hedef Belirleme Fonksiyonu .....	45
2.12.2 Planlama Fonksiyonu .....	45
2.12.3 Liderin Koordinatörlük Fonksiyonu .....	45
2.12.4 Liderin Kontrol Fonksiyonu .....	46
2.12.5 Liderin Örnek Olma Fonksiyonu.....	46
2.12.6 Liderin Grup Temsilcisi Fonksiyonu .....	46
2.12.7 Liderin Hakemlik Ve Aracılık Fonksiyonu .....	46
2.12.8 Liderin Önder Olma Fonksiyonu.....	46

2.12.9 Liderin Sözcü Olma Fonksiyonu .....	47
2.12.10 Liderin Ödüllendirme Ve Cezalandırma Fonksiyonu.....	47
<b>3. MATERYAL VE YÖNTEM.....</b>	<b>48</b>
3.1 EVREN VE ÖRNEKLEM.....	48
3.2 PROTOKOL .....	48
3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	48
3.3.1 Spor İçin Liderlik Ölçeği: .....	49
3.3.2 Gözden Geçirilmiş Eysenck Kişilik Anketi-Kısaltılmış Formu .....	51
3.4 VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	51
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>52</b>
<b>5.TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>60</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>63</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>73</b>

## TABLÖLAR

Tablo 4.1. Futbolcuların Lisanslı Futbol Oynama Süreleri ile Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzları Arasındaki İlgî Analizi.....	53
Tablo 4.2. Futbolcuların Lisanslı Futbol Oynama Süreleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlgî Analizi.....	54
Tablo 4.3. Futbolcuların Mevki Değişkeni ile Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzları ve Futbolcuların Kişilik Özellikleri Arasındaki İlgî Analizi.....	55
Tablo 4.4. Futbolcuların Yaş Değişkeni ile Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzları ve Futbolcuların Kişilik Özellikleri Arasındaki İlgî Analizi.....	56
Tablo 4.5. Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tarzlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tukey Testi).....	5



## **1. GİRİŞ**

### **1.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Yapılan Türkçe literatür taraması sonrasında kişilik ve genç futbolcuların antrenörlerinde bulunmasını istedikleri liderlik tarzları konusunda bir araştırma yapılmadığı anlaşılmıştır. Lisanslı Futbolcuların kişilik ve bazı özellikleri ile antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bu çalışmanın, Türkçe literatürdeki eksikliği gidererek, literatüre katkı sağlayabileceği ve bundan sonra yapılacak çalışmalarda örnek teşkil edebileceği düşünülmektedir.

### **1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı, futbolcuların kişilik ve bazı özellikleri ile antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

### **1.3 PROBLEM CÜMLESİ**

Yapılan literatür taramasında futbolcuların kişilik ve bazı özellikleri ile antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzları ilişkisini ortaya koyan bir çalışma olmadığı görülmüştür bunun literatür için olumsuz bir problem olduğu düşünüldüğünden dolayı yapılan bu çalışmada bu olumsuzluk giderilmeye çalışılacaktır. Futbol toplumdaki popülerliği ve ekonomik olarak kazanılan paraların yüksekliği dolayısı ile oldukça cazip bir alandır. Bu durumdan dolayı futbol branşı ile ilgilenen sporcuların kişilik ile antrenörlerinde bulunmasını istedikleri liderlik tarzları etkilenmektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın problem cümlesi “futbolcuların kişilik ve bazı özellikleri ile antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzları arasında bir ilişki var mıdır?” olmuştur.

#### **1.3.1 Alt Problemler**

1. Futbolcuların kişilik özellikleri ile antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzları arasında bir ilişki var mıdır?
2. Futbolcuların kişilik özellikleri ile lisanslı futbol oynama süreleri açısından bir ilişki var mıdır?

3. Futbolcuların kişilik özellikleri ile oynadıkları mevki açısından bir ilişki var mıdır?
4. Futbolcuların kişilik özellikleri ile yaşları açısından bir ilişki var mıdır?
5. Futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzları ile yaş açısından bir ilişki var mıdır?
6. Futbolcuların antrenörlerde olmasını istedikleri liderlik tarzları ile lisanslı futbol oynama yılı açısından bir ilişki var mıdır?
7. Futbolcuların antrenörlerde olmasını istedikleri liderlik tarzları ile oynamış oldukları mevki açısından bir ilişki var mıdır?

#### **1.4 VARSAYIMLAR**

1. Çalışmaya katılan sporcuların evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
2. Çalışmada kullanılan ölçeklerin amaca uygun olduğu varsayılmıştır.
3. Çalışmaya katılan sporculara ölçekler hakkında yeterli bilgi verildiği varsayılmıştır.
4. Çalışmada uygun istatistik yöntemi kullanıldığı varsayılmıştır.
5. Araştırma konusu ile ilgili ulaşılabilecek kaynakların, elde edilecek bilgilerin objektifliği yansıttığı varsayılmıştır.

#### **1.5 SINIRLILIKLAR**

1. Bu çalışma; futbol branşı ile sınırlıdır.
2. Çalışma, “Eysenck Kişilik Envanteri” ve “Spor İçin Liderlik Ölçeği” ile sınırlıdır.
3. Çalışma, Erkek sporcular ile sınırlıdır.
4. Çalışma, için yapılan anketler İstanbul’un Güngören ilçesindeki 18-21 yaş grubu lisansı 200 futbolcu ile sınırlıdır.

#### **1.6 ARAŞTIRMANIN DENENCCELERİ**

1. Futbolcuların kişilik özellikleri ile antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzları arasında bir ilişki vardır.
2. Futbolcuların kişilik özellikleri ile lisanslı futbol oynama süreleri açısından bir ilişki vardır.
3. Futbolcuların kişilik özellikleri ile oynadıkları mevki açısından bir ilişki vardır.
4. Futbolcuların kişilik özellikleri ile yaşları açısından bir ilişki vardır.

5. Futbolcuların antrenörlerde olmasını istedikleri liderlik tarzları ile yaş açısından bir ilişki vardır.
6. Futbolcuların antrenörlerde olmasını istedikleri liderlik tarzları ile lisanslı futbol oynama yılı açısından bir ilişki vardır.
7. Futbolcuların antrenörlerde olmasını istedikleri liderlik tarzları ile oynadıkları mevki açısından bir ilişki vardır.



## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1 KİŞİLİK KAVRAMI

Bilim adamlarının ortak noktada bulunduğu kişilik tanımı bulunmamaktadır. Bundan dolayı literatürde kişiliği farklı bakış açılarından farklı tanımlarını görmekteyiz.

Kişilik, bireyin tüm ilgileri, tutumları, yetenekleri, konuşmasını ve çevresi ile ilişkisini ifade eder şeklinde bir tanıma varılabilir. Bu sayılanların tamamı kişiye hasır (Yüksel 2006; Savran 1993).

İnsanın atalarından almış olduğu kalıtsal özellikler ve yaşamış olduğu çevreden etkilenmesi sonucunda sahip olduğu kendine has özelliklerinin birleşimine kişilik denir.

Terim olarak kişilik, geniş bir fenomenler çeşidine karşılık gelmektedir; kişilik sözcüğünün yaygın kullanımında geleneksel olarak çeşitli kombinasyonlar içinde farklı fikirler bulunmaktadır. Başlangıçtan bugüne kadar ki kişilik çalışmalarından yola çıkarak farklı araştırma stratejileri ve kanıtlara sahip olunması hiç de şaşırtıcı değildir (Caprara 2002)

#### 2.1.1 Temel Özellikleri

Kişilik kavramının bazı belli başlı özellikleri vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Kişilik bir bütündür. Birden çok birimin birleşmesi ile olur.
- Sosyal becerilerimizin bütününe kişiliğimizin hepsini oluşturduğunu söyleyebiliriz (Yanbastı 1997).
- Kişilik yaratılıştan ve yaratılış sonrasında edinilen yönelimlerin tamamından ortaya çıkmıştır (Eren 2001).
- Kişilik, yukarıdaki özellikler dikkate alındığında, “benlik bütünleşmesi” şeklinde görülür. Kişilik bireyi diğer insanlardan ayıran en önemli özelliktir (Güler 2009).
- Kişilik sayesinde insanların yönelimleri ortama uyum gösterir. Dolayısıyla kişiliğin bireyi farklı mekanlarda değişik hareketler sergilemesine sebep olan sosyal entegrasyon terimi olarak ifade edilebilir (Eren 2001).

-Bireyin kişiliği dâhili ve harici çevreyle gerçekleştirdiği ilişkinin şeklini tayin eder. “İlişki biçimi” olarak ifade edilen kişilik gözle görülemeyen bir kuram olmaktan uzaklaşarak, kişinin olagan davranışlarında görünebilen bir kavram halini alır (Cüceloğlu 2002).

-Kişiliğin; yalnızca bireye has özelliklerinin haricinde, belli ölçülerde içinde bulunulan topluluğun, belirli miktarda da bütün kişilerle aynı nitelikleri gösterdiği sonucuna varılabilir (Yelboğa 2006 ).

-Bir bireyin kişiliği diğerleri üzerinde bir tesir oluşturabilir. Doğrudan ilgisi olmayarak kişiliğin imaj yaratma etkisi bulunmaktadır.

Yapılan tanımlarda görüldüğü üzere kişilik özelliklerinin sosyal davranışlar ile ilgili emareler içerdiği görülür (Somer 1998).

Özetle, sahip olduğu nitelikleriyle kişilik, bireyin kendini anlaması ile yaşadığı ortama uyum sağlamasını belirleyen psiko-fizik bileşkelerin hareketli şekilde şekillendirilmesi sistemi veya yaşamış olduğu çevre içinde edinmiş olduğu alışkanlıklar ve hareketlerin yapısını ifade eder (Eren 2001). Kişiliğin temel özelliklerine değindik şimdi ise kişiliği oluşturan etmenlerden bahsedilecektir. Kişiliği oluşturan etmenlerin neler olduğu konusunda birçok farklı görüş bulunmaktadır. Bilim adamları tekbir ortak noktada buluşmamışlardır. Bundan dolayı kişiliğin oluşmasında etkili olan faktörleri çeşitli yönleri ile inceleyeceğiz.

### **2.1.2 Oluşturan Faktörler**

Günümüze gelene kadar bilim adamları kişiliğin nasıl meydana geldiğini bulmaya çalışmış olsalarda kesin bir sonuç ortaya çıkmamıştır. “Kişilik nasıl oluşmuştur?”, “Kişiliğin temelinde ne ya da neler vardır?”, “Kişiliği oluşturan etmenler nelerdir?” tarzında soruların sürekli olarak cevabı bulunmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalar tetkik edildiğinde kişiliği oluşturan bir tek etmen olmadığı bunun yanı sıra kişiliğin birçok unsurun birleşmesiyle ortaya çıktığı anlaşılmıştır.

Kişide evrimsel gelişmeyle alakalı olarak olgunlaşma ve öğrenme ile ilgili bireyleşme ve toplumsallaşma süreçleri birbirlerine bağlı şekilde kişilik gelişir. Olgunlaşma, organizmada doğumdan beri gelişmemiş özelliklerin öğrenme olmadan kendi kendine gelişmelerine ve varabilecekleri seviyeye gelmelerine denir (Öztürk 2002).

Olgunlaşma ile öğrenme birliktelik içerisinde oluşur. Gelişim çözümü çok basit olmayan çok boyutlu ve kişiden kişiye değişen zaman dilimlerinde meydana gelir. Bu zaman dilimleri içinde dâhili ve harici faktörler etkilidir. Kişinin genetiğiyle birlikte içerisinde bulunduğu kültürel yapıda bireyin kişiliğini şekillendirir (Başaran 1992).

Kişilik, araştırmacılarının sahip olduğu genel kanı, kişiliğin kalıtsal yapı ile birlikte içinde bulunulan çevreyle birlikte etkileşimi sonunda oluşur. Bu fikirden yola çıkarak kişiliğin gelişiminde sadece bireysel faktörlerin değil çevresel faktörlerinde etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Kişiliğin bir anda değil de yaşanmışlıklar sonucunda oluştuğuna vurgu yapılabilir (Tınar 1999).

Kişilik, toplumda bireyi diğer bireylerden ayıran kişisel özellikleridir. Buradan hareketle hiçbir insanın birbirinin aynısı olmadığı gerçeğini inkâr edemeyiz. Bireylerin doğuştan var olan genetik özellikleri özellikle yaşamlarının ilk yıllarında şekillenmesi sonucunda diğer kişilerden tamamen benzersizleşmesine neden olur (Silah 2000).

Bireyin kişiliği değişik etkenlerin birlikteliğiyle meydana gelir. İnsanın tutumları, inançları ve değer yargıları kişiliğin şekillenmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Bunlar birleşerek bireyi başka kişilerden ayırt eden özellikleri ortaya çıkar. İnsanlar yaradılıştan gelen bir potansiyele sahiptir. Sahip olunan bu potansiyel çeşitli evrelerden geçerek kişiliğin özünü meydana getirir (Durmaz 2004).

Yani kişiliğin gelişmesinde birçok etken vardır. Aşağıda kişiliğin oluşumu ile ilgili faktörler farklı yönleri ile açıklanacaktır.

### **2.1.3 Kalıtsal ve Bedensel Yapı Faktörleri**

Kalıtımı çocukların annelerinden ve babasından almış oldukları genlerin aktarımı olarak ifade edebiliriz (Çetin 2007). İlk kalıtım yasalarını bulan Mendel'den beri birey yaşamında kalıtımın rolü, yeri ve önemi tartışılmaktadır (Köknel 1984). Genetik olarak kişiye aktarılan özelliklerin kişiliğin temelini oluşturduğu düşünülür. Kişilik teorilerinde genellikle davranışsal özelliklerin anlamlandırılabilmesi, kalıtım ve psikolojik faktörlerle ilişkilendirilmiştir (Silah 2000).

### **2.1.4 Sosyo-Kültürel Faktörler**

Bireylerin kişiliklerinin bir kısmını yaşamış oldukları çevre ve toplumsal kültürleri oluşturur. Doğuştan gelen bir takım özellikler tabii ki değişmez. Fakat çevresel şartlar

farklılaştıkça insanların hareketleri farklılaşır bununla birlikte kişiliklerinde bazı değişiklikler olabilir (Özdevecioğlu 2002).

Sosyal çevre kişiliğin gelişmesi yönündeki en önemli faktörlerden birisidir. Kişi yaşamış olduğu yerde çevresindeki kişilerle birlikte yaşamını sürdürür. Toplumların kendine has kültürü, duygusallık tarzları, özel düşünme, tutumları, toplanmış bilgileri, idealleri ile amaçları bulunmaktadır. Kişinin içinde bulunduğu kültürden etkilenmesi kişiliğine tesir eder. Her kültürün kendine özgü ayırıcı değerleri, ahlak anlayışı ve davranış biçimleri vardır. Bunlar çocuk eğitimi ile aile içindeki ilişkilerin kurallarına temel oluştururlar. Böylece kültür toplumsallaşma süreci ile kişiliğin gelişmesini etkiler. Bu süreç, kişiliğin geliştireceği bazı özellikleri belirler (Silah 2000).

### **2.1.5 Aile Faktörü**

Kişinin aile çevresiyle yaşamış olduğu ilişkiler ve etkileşimlerin kişilik üzerinde etkisi bulunmaktadır. Araştırmalar, çocuk psikolojisini bilen ve bunun gereklerini yerine getirerek çocuğuna davranan ailelerde yetişen çocuklarda daha kuvvetli kişilik yapısı, bu niteliklere sahip olmayan ailelerde yetişenlerinse zayıf kişilikli olduklarını ortaya çıkarmıştır (Silah 2000).

### **2.1.6 Sosyal Sınıf Faktörü**

Bireyler belirli kültürel çevrenin haricinde bir takım alt grupların da üyeleridir. Alt gruplar ile etkileşime giren birey etkilenecek ve yaşamış olduğu etkileşim sonucunda kişinin davranışları bu alt kültüre benzer özellikler göstermesi sonucunu doğuracaktır (Güler 2009).

Kişiliğin genellenebilir özelliklerini kültürel yapı ortaya çıkarabilir. Fakat kültürlerde değişik alt kültürlerin olduğu gerçeğinden yola çıkılarak bu alt kültürlerde yaşayan bireylerin birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip olabileceği düşünülebilir. Kişiliğin anlaşılmasında sosyal grup nitelikleri olmadan sadece genel kültür belirleyicileri ile kişiliği açıklayamayız (Silah 2000).

Özetleyecek olursak kişinin sosyal statüsü yaşayış tarzını ve hareketlerini şekillendirmektedir. Üst sosyal statüdeki bir beyin cerrahı ile alt sosyal sınıfta yer alan asgari ücret ile çalışan fabrika işçisinin yaşamı farklılık gösterir bu durum bireysel farklılıkların oluşmasına neden olur.

### **2.1.7 Coğrafi ve Fiziki Faktörler**

Bireyin kişiliği üzerinde coğrafi ve fiziki şartlar fazlasıyla etkilidir. Fakat bu şartlar kişilikte dolaylı olarak etkiye sahiptir. Bu etkiyi açıklamak gerekirse kişinin yaşamış olduğu yerin yüksek rakımlı veya alçak rakımlı olması, kutuplara yakın bölgede yaşayan bir birey ile ekvatora yakın bir bölgede yaşayan kişi arasında farklılıklar bulunur. Hava sıcaklığının düşük olduğu bölgelerde yaşayan bireylerin daha çok sert bir mizaca sahip oldukları fakat sıcak iklim şartlarında ve sahil kenarında yaşayan insanların ise daha sıcak kanlı olduğu şeklinde genel bir kanı bulunur. (Can 2007).

Kısacası, coğrafya ile ilgili faktörler ile ve fiziksel faktörlerin kişilik üzerinde etkisini reddedemeyiz ancak bu faktörler direkt olarak etki yaratmazlar.

### **2.1.8 Diğer Faktörler**

Bunların yanı sıra kişilik üzerinde etkili olabilecek birkaç tane daha faktör söylenebilir. Bunlar televizyon, radyo, içinde bulunduğu taraftar grubu, teknolojik gelişmeler, ailede kaçınıcı çocuk olduğu, ailesindeki yakınına kaybetme, deprem v.b. durumlardır. Buradaki unsurların belirli miktarlarda kişilikte etkisinin olduğu vurgulanmaktadır.

Bu açıklamalar sonucunda bir takım kalıtsal faktörlerin, insanların belirgin kişilik özellikleri olup olmaması, çevrenin bu faktörleri destekleme ya da desteklememe şeklindeki etkisi ile ilişkilidir. Kişi bir toplum içinde yetişir ve yetiştiği toplum onun kişiliği üzerinde etkiye sahiptir (Silah 2000).

Anlaşılabacağı üzere Kişilik üzerinde birçok etken rol oynamaktadır. Kişiliğin sadece bir faktöre bağlı olarak oluşacağını ifade etmek pek doğru olmaz. Kişilik oluşumu bir anda değil de bir süre zarfı içerisinde şekilleneceğini ve bu şekillenme sırasında yaşamış olduğu çevre, ailesi, sosyal statüsü ve kalıtsal faktörlerin yanı sıra diğer faktörlerin de etkisi ile biçimlenmektedir.

## **2.2 KİŞİLİK KURAMLARI**

Kişilik psikolojisinin aslında bazı sorulara yanıt bulmaya çalıştığını söyleyebiliriz. Sualler: “birey olmak ne demektir, ne anlama gelmektedir?” “bireysel farklılıklarımızla nasıl tek ve biricik olabiliyoruz?” “benliğin doğası nedir?” şeklinde sualler bulunur. İlgili alandaki bilim insanları bu suallere cevap aramakla birlikte bireysel farklılıkların nedenlerini bulmaya çalışıyorlar (Friedman 2002).



Geçmiş zamanlardan bu yana birden çok kişilik kuramı geliştirildiği gibi ilerleyen dönemlerde de farklı kuramların geliştirileceğini tahmin etmek çokta zor değildir. Kişilik kuramlarının tamamının orta noktada bulunduğu bireyi anlama hedefi vardır. Tarih boyunca kişilik teorisyenlerinin tamamı kendince kişiliği ifade etmeye ve anlamlandırmaya çalışmıştır.

Kişilik kuramlarının bireyin kişiliğini oluşturan ve etkileyen önemli faktörleri şunlardır:

- Davranışlarda birinci planda etkili olan bilinçaltı mekanizmalarıdır,
- Davranışlara şekil veren unsurların ödül, etki ve tepki ilişkilerinin olduğu,
- Kişiliği oluşturan ve öncelikli olarak davranış değişkeninin öğrenme ve bağlantı mekanizmalarının olduğunu,
- En belirgin kişilik faktörünün kalıtım olduğu,
- Kişiliğin şekillenmesinde çevrenin ve içinde bulunulan grupların öneminden bahsedilir.

Çalışmalarda algı ve biliş mekanizmalarının en önemli unsurlar olduğunu diğer görüşlerin ise karşısında durulduğunu söyleyebiliriz (Yanbastı 1997).

Kişilikle ilgili teorilerin bir takım özelliklerine değinelim:

- Psikoloji tarihinde kişilik kuramlarının başkaldırıcı bir özelliği vardır.
- İşlevsellik kişilik kuramlarının genel yaklaşımıdır.
- Birey davranışlarında önemli olan güdülerdir.
- Kişilik kuramcılarının davranışların birçok yönden inceleme ve analiz etmektense, genellikle resmin tamamını yeniden görme ve birleştirme yöntemini seçmişlerdir (Ünlü 2001).

Kişilik konusunun çok kapsamlı olduğunu ifade edebiliriz. Bundan sonra Kişilik ile ilgili bazı kuramlara değineceğiz.

### **2.2.1 Sigmund Freud ve Psikoanalitik Kişilik Kuramı**

Freud bilim adamları üzerindeki etkisini devam ettirirken gündelik hayatta da etkisini inkâr edemeyeceğimiz bir kuram oluşturmuştur. Kişiliğin özünde bilinç, bilinçaltı ve bilinçdışı unsurların bulunduğunu ifade etmektedir.

Kişilik gelişimine psikopatolojik olarak çok önemli katkı psikanalizin kurucusu Freud ve onun takipçilerinden olmuştur (Öztürk 2002). Freud kuramında, bireyin her davranışı kişiliğinden kaynaklanır fikrini savunur. Bu fikrini ilk bebeklik, çocukluk ve gençlik dönemlerine dayandırmaktadır. Freud haz sağlayan her nesnenin cinsellik açısından bir değeri olduğunu söyler. Birey davranışlarının karşılaştırılmasında önemli yeri olan cinsel dürtü enerjisine Freud “libido” adını vermiştir. Psikoanalitik kuramda libidodan kaynaklanan kişilik yapısı ve gelişimi üç ayrı bölümde incelenmiştir. Bunlar; yapısal, topoğrafik ve içgüdü kuramlarıdır (Aydın 2007). Psikoanalitik kuram içinde yer alan alt kuramları inceleyeceğiz.

### **2.2.1.1 Yapısal kuram**

Sigmund kişiliği id, ego ve süperegö olarak üç temel bölümde inceler.

#### **2.2.1.1.1 İd (ilkel benlik/altben)**

İd kişiliğin temelidir. Yaradışıştan beri vardır ve ruhsal enerjinin kaynağıdır. İd zevk ilkesi ile çalışır. (Bacanlı 2009). Sonunda ne olacağını düşünmez önemli olan isteğinin gerçekleşmesidir.

#### **2.2.1.1.2 Ego (benlik/ben)**

Ego kişiliğin denge saylayıcısıdır. Ego, yaşamın gereklerinin ne olduğunu düşünerek ve süperegönün koyduğu sınırlar içinde idi dengelemeye uğraşır (Korkman 2003). Kişiliğin mantıklı kararlar alan yürütme organı şeklinde ifade edilebilir (Bacanlı 2009).

#### **2.2.1.1.3 Süperegö (üst benlik)**

Kişilikte vicdan ile ahlak yönünü temsil eder. Süperegö için önemli olan bireyin aldığı kararların toplum tarafından doğru kabul edilmesidir (Geçtan2000). Süperegönün amacı idin isteklerini toplum nazarında kabul edilebilir yöne çekmektir (Ünlü 2001).

### **2.2.1.2 Topoğrafik kuram**

Sigmund, topoğrafik kuramda birey davranışlarını bilinç, bilinçaltı ve bilinçdışı olarak üç ana grupta incelemiştir. Bilinçaltı kavramı Freud’un en önemli kavramlarından biridir.

#### **2.2.1.2.1 Bilinç**

Çevresinde olanları anlamlandırabilme ile ilgilidir. Zihin dışarıdan gelen uyarılara tepki vererek bu özelliğini gösterir (Yörükoğlu 2000).

### **2.2.1.2.2 Bilinçaltı**

Fark etmediğimiz arzularımız, isteklerimiz, dürtülerimiz, duygularımız depoyu ifade etmektedir. Bilinçaltında bulunun arzularımız, isteklerimiz, dürtülerimiz, duygularımız ve düşüncelerimiz devamlı davranışlarımızı etkiler, ama biz bu etkinin farkında olamayız (Cüceloğlu 2002). Kısacası nesnel olan durumların bilinçaltımızda yer aldığını ifade edersek yanlış olmaz.

### **2.2.1.2.3 Bilinçdışı**

Coşkular ve anılar gibi bazı şeyleri birey istediği zaman bilince taşıyamaz. Ancak bilinçdışında olanları birey özel teknikler kullanarak bilince taşıyabilir (Aydın 2006).

### **2.2.1.3 İçgüdüsel kuram**

Sigmund'a göre yeni doğan bebek değişik aşamalardan geçer ve bu sayede kişiliği gelişir. Sigmund aşamaları "psikoseksüel gelişim dönemleri" şeklinde başlıklandırır. Sigmund Freud bireyin doğumundan itibaren geçen altı aylık süre zarfının çok önemli olduğuna ve bu dönemin etkilerinin hiçbir zaman yok olmayıp ileriki yaş dönemlerine etkisinin olacağına işaret etmektedir (Erden ve Akman 2006). Freud psikolojik dünyayı bencillik ve toplumsallık arasındaki gerilim olarak tanımlamaktadır. Birey rahatlamak için libido adını verdiği gizli bir gerilimlerle uğraşır (Friedman 2002). Freud'un psikoseksüel gelişimi oral, anal, fallik, gizil ve genital olarak dönemlere ayırmıştır. Bu dönemlerde yaşanan problemlerin ilerleyen dönemlerde kişilik üzerinde olumlu veya olumsuz durumlara neden olacağını belirtmiştir. Örneğin anal dönemde çocuğa karşı sergilenen tavır katı, anlayışsız ve baskıcı olursa bireyin bağımsızlık duygularının artması ertelenebilir görüşündedir.

### **2.2.2 Carl Gustav Jung ve Analitik Psikoloji**

Sigmund Freud kuramlarının temelinde cinsellik olması Jung' un fikirlerine ters düşmüş ve aralarının bozulmasına yol açmıştır. Freud' a göre libido, bastırılmış ama davranışlarımızda rol oynayan cinsel dürtülerdir fakat Jung'a göre bu durum cinsel dürtülerle sınırlandırılmazdı, çünkü dürtülerin kök verdiği enerji cinsel enerji değil ruhsal enerjidir. Bu sebeple libido kavramını bırakarak psikolojik enerji kavramını kullanmıştır. Bu görüş ayrılığından dolayı 1914 yılında Freud' la yollarını ayırdı (Ukray 2014).

Jung'a göre sekiz tür içe ve dışa dönük tip vardır. Bunlar düşünen dışadönük, düşünen içedönük, duygusal dışadönük, duygusal içedönük, duysal dışadönük, duysal içedönük, sezgisel dışadönük ve sezgisel içedönüktür.

Jung kişiliği birçok sistemden oluşarak bütün haline gelen sistemler bütünü olarak ifade eder. Jung'un bahsetmiş olduğu sistemler yalnız başlarına bir şeyi ifade etmez fakat sistemler birbirlerini karşılıklı olarak etkiledikleri takdirde bir kişilik oluşur. Ego, kişisel bilinçaltı ve bunun kompleksleri olan kolektif bilinçaltı ve arketipler Jung'un sistemlerini oluşturur. (Yanbastı 1997).

#### **2.2.2.1 Ego**

Jung'a göre kişiliğin şuurlu olan kısmı egodur. Bundan dolayıdır ki gerçeklerle koordinelidir. Egonun algılama, hatırlama, duyumsama ve düşünme gibi temel fonksiyonları vardır. "Ego kişiliğin benlik kavramıdır."

#### **2.2.2.2 Kişisel bilinçaltı**

Egonun hemen yanında olan bölgedir. Bireye hastır ona özgüdür. Kişinin bastırılmış çocuksu dürtü ve isteklerinden, yüksek algılarından ve birçok unutulmuş deneylerinden oluşur ve sadece kişiye hastır. Kişisel bilinçaltındaki anılar tümüyle istencin denetimi altında olmasada, baskının azaldığı anlarda anımsanabilirler (Fordham 1997).

#### **2.2.2.3 Kolektif (ortak) bilinçaltı**

Bilinçte meydana gelmemiştir. İlk sıradaki imgelerden meydana gelir bunlar kişiye ataların tarafından transfer edilen örtük imgeler olarak ifade edilebilir. Kolektif bilinçaltı, geçmiş dönemlerdeki insanlığın çabalarının, kaygılarının, korkularının ve duygularının saklandığı ortak bir bilinçaltı olarak düşünülebilir (Korkman 2003).

#### **2.2.2.4 Arketipler**

Arketip duygusallığın ağır bastığı, Genetik yollarla gelen evrensel bir düşünme şeklidir. Arketipler tür ile ilgilidir. Yaşanmışlıklardan meydana gelirler (Yanbastı 1997).

#### **2.2.3 Alfred Adler ve Bireysel Psikoloji**

Adler kişinin değerli olmasını sağlayan unsurun hedefi olduğunu ifade eder. Hedef kişinin hal, hareketlerinde ve tavırlarında kendini belli eder. İşin daha gerçeği kişinin hayata bakışı, tavırları ile öngörüsü bu hedefe göre kalıplaşarak içerik elde eder. Freud ile

Adler'in uyuşmamalarında etkili olan faktörün, Freud'un kişi yaşamında haz ilkesinde öncelikli etken olduğunu Adler'de ise erkeğe özgü davranışlar sergileme isteğinin olduğunu ifade etmiştir. (Adler 2000).

Alfred Adler aşağılık kompleksi ve üstünlük kompleksi üzerinde önemle durmaktadır. Hayatın güç problemleri, tehlikeler, anne ve baba gibi kişilerin vefatı, endişe, çile, vb. ruhsal durumlar her zaman aşağılık duygusu açısından ele alınmalıdır. Burada aşağılık kompleksini; adrenalin sebebi, yaşamın daimi beklentilerinde uzaklaşma biçiminde ifade edilebilir. Üstünlük kompleksi genellikle, sıradan bir kişinin geniş olanaklarına ve yapabileceklerini düşünen insanın tavırlarında, karakter özelliğinde ve düşüncelerinde net bir şekilde gözlemlenir. Üstünlük kompleksi kişide ve diğer kişiler karşısında abartılı talepleriyle öne çıkar (Adler 2000). Adler'in görüşüyle kişi özünde öncelikli psikolojik gerçek, kişiliğin birlik ve bütünlüğünün yanında üste çıkma gayretidir. Bu gayretin aşağılık duygusuyla doğrudan ilişkili olması normaldir çünkü kendimize yüksek güven duyarsak, yaşayacak olduğumuz olumsuzluklardan kurtulmak için asla pes etmeyeceğimiz kanısındadır (Adler 2000).

#### **2.2.4 Erik Erikson ve Psikoanalitik Ego Kuramı**

Erikson'un geliştirdiği kişilik yaklaşımı, bir "yolu" çağırır. Bu yol boyunca bebeklikten yaşlılığa kadar yürürüz; ama yollar sekiz ayrı noktada ikiye ayrılır. İlerlemek için bu iki yoldan birini seçmek zorunda kalırız. Erikson'un modelinde bu yol çatallanmaları, kişilik gelişimindeki dönüm noktalarını temsil eder. Erikson bu noktaları "bunalımlar" diye isimlendirir. Bunalımları nasıl aşacağımız, kişilik gelişimimizin alacağı yönü belirler ve ileriki bunalımları aşma biçimimizi belirler. Bunalımları atlatmak için seçtiğimiz yollardan biri, kişinin uyum sağlamasına katkı sağlarken, diğeri bunu sağlamaz (Erikson, 2014; Burger, 2006). Erikson'un bu teorisinde kişilik ile alakalı hayat boyu ilerleme ve iyileştirme vardır. Ayrıca kişinin yaşamış olduğu bir takım problemlerin ilerleyen süreçlerde düzeltilebileceğine vurgu yapılmıştır.

Erikson kişinin doğumundan ölüncüye kadar her birine özel bir psikolojik bunalımın eşlik ettiğini ve bunların sekiz evreden oluştuğunu ifade eder (Gander 2001).

Eleştiride bulunan bilim adamları Erikson'a kuramının bağımsızlığın gelişimine göstermesi gerektiğinden daha yüksek değer verdiğini söylemiştir (Ataman 2005).

### **2.2.5 Gestalt Psikolojisi (Bilişsel Kuram)**

Gestalt kelime anlamı olarak şekil, örüntü, biçim anlamlarını ifade eder. Wolfrang Köhler tarafından Almanya’da oluşturulmuş bir kuramdır (Öztabağ 1974). Karl Koffka ile Max Wertheimer’de ekole katkıda bulunan bilim adamları olarak bilinir. Psikolojideki bu yeni Temelleri Almanya’da atılan bu kuram Koffka ve Köhler’in Amerika’da yaşamaya karar vermesinden dolayı ilerlemesine Amerika’da devam etti (Baymur 1994).

Kuramda bilincin değeri bilinir fakat bilinci elementlerine ayırarak değerlendirme kabul edilmemiştir (Bruno 1982).

Ruhsal gelişmelerin oluşmasında bütünü önemli görmüşlerdir. Ruhsal yaşamımızdaki gibi fiziksel yaşamımızda da bütünü incelemiştirlerdir. Vücudumuzun bir noktasında alan bir durumun tüm bedenimize yansıdığını örnek göstererek bütüne bakmanın önemine işaret etmişlerdir (Öztabağ 1974). Bu ekol Psikoloji bilimi ve Fizyoloji bilimine katkıda bulunmuştur (Turhan 1938).

Gestalt fizyolojik olarak insan vücudunda ki hareketlerin bir bütün olduğunu ifade ederek davranışçı kuramcılardan farkını ortaya koymuştur (Öztabağ 1974).

### **2.2.6 Eysenck ve Faktör Kuramı**

Eysenck kişiliği, özel davranışlar ve grup davranışları içinde, bireysel farklılıkları ise nicel olarak yorumlamaktadır (Itoh 2007). Eysenck kişilik boyutlarını faktör analizi yöntemi ile saptamıştır. Çağdaş kişilik kuramlarının genellikle anlaşılması zor ve karmaşık terimlerle dolu olduğunu düşünmektedir. Eysenck “önemli olan az sayıda fakat açık seçik ve özenle belirlenmiş boyutların saptanmasıdır” demektedir. Kişilik insanın real ya da örtük davranış örgütlerinin tamamını kapsar. Bunlar hem genetik hem de çevre etmenlerinden dolayı karşılıklı etkileşimden dolayı biçimlenir (Yanbastı 1997).

Eysenck kişiliği, “bireyin karakteri, mizacı, akli ve fiziki yapısı ile birlikte çevre etmenlerinden de kaynaklanan etkileşimlerin az ya da çok sağlam ve dayanıklı organizasyonu” olarak tanımlar. Birey kişiliğinde dört temel boyutun bulunduğunu ifade eder. Bunlar; etkileyici davranışın bir ürünü olarak ortaya çıkan duygusal boyut yani mizaç; değerlendirci boyut olarak karakter; kognitif davranışın bilişsel boyutu olan zekâ ve nöroendokrin sistemin ve vücut yapısının somatik boyutu olarak fiziki yapısıdır. Onun tanımında yetenekler birleştiğinde organize olacağını vurgular (Ryckman 2000).

Eysenck kişilik kuramını ilk oluşturduğunda nörotisizm-stabilite ve dışadönüklük-içe dönüklük boyutlarını kapsarken ilerleyen zamanlarda psikotisizm boyutu ilave edilmiştir. Dışa dönüklük, sosyalliği ve dürtüselliği sombolize olurken, Dışa dönüklükte yüksek skor elde eden bireyler, diğer kişilerle diyaloga girmeyi sever, tek başına vakit geçirmektense sosyal ilişkiler içerisinde kalabalıklarda bulunmayı yeğlerler. Nörotisizm boyutu yüksek paniği ifade eder ve Nörotisizm özelliği görülen kişilerde endişeli, stresli, utangaç ve kendine güveni az kişiler olduğunu iddaa etmiştir. Psikotisizm boyutu ise donuk, agresif, mesafeli, itimatsız, ilginç, kalpsiz, duygudaşlık kuramama, gibi olagan harici kişilik özellikleri sergiler (Karancı 2007). Eysenck üç boyutlu kişilik teorisinde açıkladığı nörotisizm-stabilite, dışadönüklük-içedönüklük ve psikotizm faktörleri ile kişisel benzeşmezliklerin kestirme yolla ve gerektiği kadar özetleneceğini öne sürmektedir (Francis 2009).

Eysenck nörotisizm boyutunda yüksek puanlar alan kişilerin karamsar, üzgün, şüpheli ve stresli olduğunu ifade eder. Psikotizm boyutunda ise düşmanca duygular beslemek, mesafeli olmak, cana yakın olmaktan uzak ve itibarsızlık yüksek skor oluşturmaktadır. Dışa dönüklükte toplumsal faaliyetlerdeki farklılıkların yüksek skorlar oluşturduğunu savunmaktadır. Bu farklılıklar; geniş bir çevresi bulunmak, partileri sevmek, kişilerle sohbet etmeye ihtiyaç duyar veya kendi kendine iş yapmaktansa pek çok kişiyle beraber işlerini yapmaya ilgi duyduklarını ifade edebiliriz. Francis ve Pocock kişilik ile dinsel güç korelasyonunu bulmak için 226 öğrenciyle irtibata geçmişlerdir. Eysenck'in kişilik boyutlarıyla alakalı araştırma verilerinde etik olma ve arkadaş ilişkisi ile nörotisizm ve psikotizm boyutunda bir korelasyon saptanamamıştır lakin dışadönüklük ile arkadaşlık ilişkisi ve etik olma arasında pozitif korelasyon tespit edilmiştir (Francis 2009).

### **2.2.7 Beş Faktör Kişilik Modeli**

Yakın dönemde kişilik çalışmaları üzerinde birçok araştırma yapılmaktadır. Geçmiş yıllarda yapılan çalışmalar neticesinde kesin bir hükme varılamamış olmasına rağmen, yakın dönemde birbiriyle çelişmeyen ortak noktaları bulunan sonuçlara vurgu yapmışlardır. Yapılan son araştırmalarda bilim adamlarının uzlaştıkları ve onlara bir çatı oluşturan modelin beş faktör kişilik teorisi olduğu görülmüştür (Tomrukçu 2008).

Beş faktör kişilik özellikleri olan dışadönüklük, yumuşak başlılık, özdenetim, nörotizm ve deneyime açıklığı inceleyelim;

Dışadönüklük: Sosyal olarak bireyin ne durumda olduğudur. Bu tip bireyler daha girişken, toplum içerisinde bulunmayı seven, arkadaş ortamlarda olmaktan keyif alan kişilerdir. İçedönük kişiler ise dışadönük kişilerin tam tersi bir yapıya sahiptir. İçedönük kişiler sessizliği ve yalnız olmayı severler (Chamorro 2007; Aktaran; Çivitci ve Arıcıoğlu 2012). Burger (2006) yapmış olduğu çalışmada dışa dönük kişilik özelliği gösteren bireylerin içe dönük kişilik özelliği gösterenlere nazaran arkadaş çevresinin daha geniş olduğunu ve kalabalık mekanlarda çokça vakit harcadıklarını ifade etmiştir (McCrae and Costa 2003).

Yumuşak Başlılık: Bu özellik bireylerin birbirleri arasında olan iletişimleriyle alakalıdır. Yumuşak başlılık başkaları ile ortaklık kurma seviyesi olarak tanımlanabilir. Yumuşak başlı insanlar alttan alma, cana yakın davranma, yönelimindedir yumuşak başlı olmayan kimselerse diğer insanlara karşı agresif ve uyumsuz, gereksiz yere ciddiyet gösteren özelliklere sahiptir.

Özdenetim: Kişinin neyi ne zaman, nasıl, yapılacağını önceden belirleyen, kendini kontrol altında tutan kişileri ifade eder. Özdenetimi olan kişiler işine özen gösteren verilen işi doğru bir şekilde zamanında yerine getiren amacına ulaşmak için çaba sarf eden bireylerdir (John, Naumann and Soto, 2008; Akt; Glass ve diğerleri, 2013). Nörotizm: Kişinin duygusal dengesinin varlığını veya yokluğunu belirtir. Nörotizm başka bir ifade ile kaygılı, depresif ve öfkeli şeklinde olumlu olmayan duygularımıza sahip olan kişilerde bulunur. Duygusal olarak denge sahibi olan kişiler ise tedirginlik düzeyleri daha düşük bireylerdir (Chamorro2007; Aktaran; Çivitci ve Arıcıoğlu 2012). Deneyime açıklık: Yeni bilgiler edinmeye uğraşan farklı konularda tecrübe edinen bireylerin kişilik özelliğini ifade eder. Deneyime açıklık kişiliğine sahip bireyler tutucu olmayan bireylerdir (Chamorro 2007; Aktaran; Çivitci ve Arıcıoğlu 2012).

Bu kuramın oluşturulmasındaki amaç kişiliği kategorileştirerek karmaşayı ortadan kaldırmak ve diğer kişilik kuramları ile bütüncül bir ilişki ortaya çıkarmak olmuştur.

Buraya kadar birden çok kişilik kuramı hakkında bilgi verilmiştir. Kişilik konusu oldukça geniş bir konu olduğundan bu kuramları daha fazla arttırabiliriz.



## 2.3 KİŞİLİK TIPLERİ

Kişilik tipi; insanları ve insanların davranışlarının nedenlerini belirlemeye uğraşan, insanın başarabileceklerini ve başaramayacaklarını anlamamıza olanak veren önemli bir sistemi ifade eder (Balkıs 2003).

Yaşadığımız çevreye incelediğimizde kişilerin tamamının aynı kişilik özelliğine sahip olmadıklarını kimisinin dışadönük ve şen şakrak kiminin içine dönük kendi halinde yaşayan, kiminin ise bir karar almadan önce analitiksel olarak düşünürken başkaları ise duygularıyla karar alır; bazı insanlar planlı yaşarken bazıları ise spontane bir şekilde hayatını sürdürmektedir. Kişiler bir takım yönlerde benzeşmezler (Balkıs 2003).

Bu nedenle kişiliğin özünü anlatmaya uğraşan teorilerin birçoğu, kişiliğin somut, özelliklerine yoğunlaşmaktansa, nasıl meydana geldiklerini açıklar (Can 2007).

Bundan sonraki bölümde bir takım kişilik tipleri kuramlarına değinilecektir.

### 2.3.1 Jung'un Psikolojik Tipleri

Jung kuramını birbirine göre farklılık gösteren insan tiplerini bir takım tekniklerle birleştirmesi sonucunda meydana getirmiştir. Kişisel benzeşlikleri dışa-dönük ve içe-dönük şeklinde iki gruba ayırmıştır. İçedönük, kişilik yapısında olan kişi toplumsal çevre içinde olmaktadır kendi başına hareket etmeyi yeğler. Toplumsal kurallara ayak uydurma konusunda zorluk yaşayarak kendi iç dünyasının kuralları doğrultusunda yaşamak ister. Dışa dönük kişilik tipindeki birey insan ilişkilerine değer verir ve yaşamış olduğu çevre onun için son derece önemlidir ayrıca sosyal ilişkileri iyi olan bireylerdir. (Köknel 1984).

İnsanların kişilik özelliklerini değerlendirdiğimizde sadece dışa dönük kişiliğe sahip veya sadece içe dönük kişiliğe sahip olduklarını söylemek zordur. Bilinç ve bilinç dışı olarak düşündüğümüzde ise birisinin dışa dönükken diğerinin içe dönük olduğunu veya tam tersi yapıda bulunabildiklerini ifade edebiliriz (Değirmenci 2009).

Jung psikolojik tiplerle ilgili yaptığı açıklamalarda aslında bireylerin benlik gelişimlerini ortaya koyan ifadelerde bulunmaktadır. Anlaşılabilir ve yapıcı bir şekilde kullanmak için faydalanabilir yollar ortaya koymaktadır. Dışa dönük ve içe dönük kişilerin ileriye dönük hayalleri ve ileride yapmak istedikleri meslekler arasında sahip oldukları kişilik tipinden dolayı farklılıklar bulunabilir (Downs 2002).

Jung'a göre 8 tane içe dönük ve dışa dönük tip bulunmaktadır. Çalışmamızın devamında bu tiplere değineceğiz.

#### **2.3.1.1 Düşünen içedönük**

Kendini gözler ve genellikle soyut fikirlerin etkisinde kalır. Somuta yönelebilmeye gücüne sahip olmasına rağmen fikirleri içsel olarak izler. Bu grup, bazen korkunç sonuçlar doğuracağını hesaba katmaksızın bir görüşün peşine takılan ve dogmalardan hoşlanan bazı bağınazları da içerir (Yanbastı 1997).

#### **2.3.1.2 Düşünen dışadönük**

Bu grupta olan bireyler dış dünyaya yönelirler. Genelde katı bir düşünce yapısına sahiptirler. Kurallar, yasa ve ahlak konularında tehlikeli olabilirler. Bazen duygudan yoksun acımasız bir tavır içerisine girebilirler.

#### **2.3.1.3 Duygusal içedönük**

Bu tip bireyleri anlamak için yüksek çaba sarf etmek gerekir. Duygularını dışa vurmaktansa kendi içlerinde yaşamayı tercih ederler.

#### **2.3.1.4 Duygusal dışadönük**

Toplumun içinde olmayı severler ve duyguları onlar için önemlidir. Hava şartları mükemmel olduğunda kendisini mükemmel hisseder, yağışlı olduğunda ise ağlayacakmış gibi olan kişiliğe sahiptirler (Yanbastı 1997).

#### **2.3.1.5 Duysal içedönük**

Duygusal içedönük öznel yapıdadır. Kendi içerisinde yaşamış olduğu duygulara değer verir.

#### **2.3.1.6 Duysal dışadönük**

Somut olan konularla ilgilenmekten daha fazla hoşlanırlar. Deneyimlerini bir olaydan diğer bir olaya çok kolay bir şekilde geçirebilirler.

#### **2.3.1.7 Sezgisel içedönük**

Böyle kişiler hayal âleminde gibidirler. Sema sınırları yoktur. Bilgi ve uğraşları bütünüyle öngörülerini etrafında inşa edilmiştir. Kişilerden kendi düşüncelerine ve inandıklarına onlarında inanması gerektiği beklentisi içerisindedirler.

### 2.3.1.8 Sezgisel dışadönük

Bu kişilere “sezgiyle doğuyor ve yasıyor” denilebilir. Kadınların birçoğu bu grupta yer alır. Böyle bir kişi hedefine ulaşmak için her yolu kullanır. Esasen bunu kişi bilinçsizce gerçekleştirir. Böyle bir kişilikteki kadına karşı erkek, geri durmak ve alttan almak durumunda kalır Bu şekildeki kişi, sahsına layık olan toplumsal çevreyi, nasıl giyinip kuşanacağını ve nasıl bir şekilde sözlü diyalog kuracağını tahmin eder. İşin özeti bu kişiler hakikatler ile hayallerinde bağlantı oluşturur (Yanbastı 1997).

Jung’a göre kişilikte olan dört fonksiyondan birisinin aşama kaydetmesi ergenlik süresinin bitiminde tamamlar. Lakin bu sürede aşamasını tamamlamayan kişilerde olabilir. Bu bireyler tutarsız davranırlar, dengesiz ve düzensizdirler (Can 2007).

### 2.3.2 Eysenck’in Kişilik Tipleri

Eysenck kişiliği farklı şekillerde yorumlamıştır. Kuramının temel kavramlarını tip ve treyt olarak görmekteyiz. Eysenck’e göre “treyt, bireyin belli biçimde ve davranışta bulunma eğilimlerinin bütününden, tip ise treytlerin toplanması ve örgütlenmesinden oluşur.” Kişilik hepsinin bütünüdür (Ökte 2001). Teoride kişiliğin özü birbiriyle bağlantısı olmayan iki uç olacak şekilde yatay ve dikey iki boyut biçiminde incelenmiştir. Yatay boyutunun bir ucunda içe dönük, diğer ucunda ise dışa dönüklük; dikey boyutun üst ucunda nekrotik alt ucunda normal tip tarzındakiler yer almaktadır. Tüm insanların kişilik özellikleri bu iki boyut içindeki konumda yer alır. Bunun yanı sıra dört alt düzey vardır. (Ökte 2001).

İlk düzey en altta yer alır. Burada özgül tepkilere rastlanılır. Özgül tepkiler, bir ortamda bir kere sergilenen hareketlerdir. Mesela; otobüste yanlışlıkla ayağına bastığımız birisine pardon dememiz gibi (Sönmez 1995). Bireyin kalıtımsal olarak bazı özellikler taşıması da bu tepkilerle direkt olarak ilgilidir.

İkinci düzey; bireyin bulunduğu ortamlardan elde ettiği alışkanlıklara dayalı özellikleri ile alakalıdır. Bazı bilgi ve deneyimleri kazanan bireyin benzer durumlarda benzer davranışlar göstermesi bu düzey ile ilgidir. Kişiliğin bu düzeyi ile bireysel davranışlar ve yapının devamlılık kazanması gerçekleşecektir. Mesela; otobüste yanlışlıkla ayağına bastığımız birisine pardon dememiz yaklaşımı gibi (Sönmez 1995).

Üçüncü düzey; kişide gözlemlenen bir sürü monoton hareket içerisinden belirlenmiş bir eğilim elde etme aşamasını ifade eder (Şimsek 2005). Monotonluk haline gelmiş

hareketler ilgili treytlar içinden ilişkiler elde edilir (Ökte 2001). Treytlar bu düzeyde organize olur ve kişiliğin treytlari meydana gelir.

Dördüncü düzeyi tip olarak ifade edebiliriz. En son seviye olan bu aşamada bariz bir şekilde tipler oluşmaktadır. Eysenck'e göre tiplerin oluşmasında tüm düzeylerin katkısı vardır. Kişiliğin oluşmasında ve bir tipin ortaya çıkmasında bu faktörlerin etkisi kişiden kişiye farklılaşır (Silah 2000). Kısacası dördüncü düzey kişilik treytlarının örgütlenerek bir tip oluşturduğu düzey olarak özetleyebiliriz.

### **2.3.3 A ve B Tipi Kişilik**

Bireysel stres kaynağının en önemli nedeni kişilik özelliğidir. 1974 yılında Rosenman ve Friedman tarafından yapılan çalışmada kişilikler A ve B tipi olarak ikiye ayrılmıştır. Çalışma sonucunda insanın içerisinde bulunduğu ruh halinin sağlıklı olması veya olmaması ile fiziksel veya herhangi bir iç hastalığının olup olmaması kalp rahatsızlığına yakalanma riski ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Daha sonrasında ise yapılan araştırmalar göstermiştir ki kronik kalp rahatsızlığı olan bireyler ile olmayanlar arasında farklı davranışlar sergileme tavırları görülmüştür. Bilim adamları Kronik kalp rahatsızlığı olan kişilerin daha sinirli ve öfkeli oldukları ifade edilmiştir. Kronik kalp rahatsızlığı olan bireylerin incelenmesi ve bir takım sonuçlar elde edilmesi ile insanlar kişilik özelliklerine göre iki şekilde A ve B tipi kişilik olarak ayrılmışlardır (Haslam 2004).

Şimdide A Tipi ve B Tipi Kişilik özelliklerini maddeler halinde ifade edelim;

#### **2.3.3.1 A tipi kişiliğin genel özellikleri**

- Zamanı doğru kullanmak onlar için önemlidir.
- Son derece saldırgan ve rekabetçidirler.
- Hızlı yemek yerler.
- Aynı anda iki işi yapmak isterler.
- Sabırsızdırlar ve beklemeyi hiç sevmezler
- İşe yöneliktirler ve işi zamanında bitirmeye önem verirler.
- Rakamlarla boğuşurlar ve başarıyı kazanma derecelerini ölçmeye çalışırlar.
- Motivasyonları yüksektir.

- Öz güvenleri yüksektir
- İşlerinde yüksek kaygı taşırlar.
- Boş yere zaman harcamaktan hoşlanmazlar.
- Hızlı karar verirler.
- İşlerin bir an önce bitmesini isterler.
- Az dinlenir az spor yaparlar (A ve B Tipi Kişiliğin Genel Özellikleri 2009).

### **2.3.3.2 B tipi kişiliğin genel özellikleri**

- İvedilik ve sabırsızlık düşünceleri yoktur.
- Oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için severler.
- Suçluluk duymadan dinlenirler.
- Gösteri meraklısı değildirler ve sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar.
- Sosyal değerler için fazla kaygılanmazlar.
- Zaman esiri olmazlar.
- Ekiple kolayca çalışırlar.
- Karar vermede aceleci değildirler.
- Özel hayatları ile iş hayatları arasında kolayca sınır koyabilirler.
- Eve döndüklerinde günlük hayattan tamamen uzaklaşabilirler (A ve B Tipi Kişiliğin Genel Özellikleri 2009).

Bireylerin çok azı tamamen “A tipi” veya “B tipidir”. Kişilerde çoğunlukla iki kişilik yapısının bir karışımına rastlanmaktadır.

Gördüğümüz üzere bilim insanları birçok yönüyle kişilik üzerinde incelemeler yapmışlardır. Bundan sonra ise kişiliğin katmanlarına göz atacağız.

## **2.4 KİŞİLİĞİN KATMANLARI**

Kişilik, birbirlerini tamamlayıcı biçimde işlev gören katmanlardan oluşmuş bir bütündür. Bu katmanlar aşağıdan yukarıya doğru şöyle sıralanabilir (Köknel 1984).

En alt katmanda, kişiliğin bedensel nitelikleri bulunur. Bunlar arasında kalıtımla geçen ve gebelik ya da doğum sırasında dölüt üzerinde etkili nedenlerin oluşturduğu beden yapısına ilişkin özellikler, sakatlıklar, özürler yer alır.

İkinci katmanda, bedensel ve ruhsal yapının oluşmasında, gelişmesinde önemli rol oynayan, bedensel yapıya biçim ve renk veren iç salgı bezlerinin işlevi bulunur.

Üçüncü katmanda, kişiliğin oluşup gelişeceği ruhsal yapının temelini oluşturan zekâ vardır.

Dördüncü katmanda, yaşam gereksinimlerini karşılamaya yönelik, içgüdü ve dürtülerden oluşan güdüler yer alır.

Beşinci katmanda, güdülerden kaynaklanan duygu ve coşku alanı vardır. Bu katmanın kişiye özgü özelliklerine huy (mizaç) adı verilir. İç ve dış uyarılara bağlı olarak, kişinin mizacında ortaya çıkan kısa süreli değişimler de duygu durumu (ruh hali) adını alır.

Altıncı katmanda, kişiliğin benliği bulunur. Benliğin kendi iç ve dış çevre ile kesintisiz sürüp giden iletişim ve etkileşimi, kişiliğe özgü özellikleri verir.

Yedinci katmanda, kişiliğin dışarıya yansıyan, başkaları tarafından algılanan, değerlendirilen duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları, hareketleri ve eylemleri vardır. Bir başka deyişle, bu katman daha önceki katmanlardan oluşan öznel kişilik yapısının nesnel, gözlenebilen, ölçülebilen yanıdır.

Sekizinci katmanda, kişiliğin dışarıya yansıyan özelliklerinin toplum değerleri, kuralları ve ahlak açısından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan karakter vardır. Bu katman, kişiliğin benimsediği değer yargılarının başkaları tarafından değerlendirilmesi sonucu oluşur.

Dokuzuncu katman, kişinin kendini olduğu ya da olmak istediği biçimde kabullenmesi ya da kabul ettirmesi, kişiliğinin gerçekliğini kanıtlaması için başvurduğu yöntemler, yollar, bu amaç uğruna harcadığı çaba ve ortaya çıkardığı ürünlerden meydana gelir.

Onuncu katmanda kişi, kişiliğini oluşturan öteki katmanların bilincinde olarak akıp giden zaman içinde evrendeki yerini ve değerini saptar (Köknel 1993).

### **2.4.1 Kişilik Değişimine Etki Eden Faktörler**

Bedensel (Fizyolojik-Biyolojik) Faktörler kişilerin fizyolojik yapı ve özellikleri ile kişilik yapıları ve kişiliğin davranışsal yönü arasında ilişki vardır. Kişilik ile ilgili çalışmalar yapan bazı kuramcılar, bireyin cinsiyeti, yaşı, bedensel yapısı ile kişiliği arasında ilişki olduğunu ileri sürerler. Her ne kadar cinsiyet ve yaşla ilgili davranışlar kültürel yapıya göre belirleniyorsa da cinsiyet, yaş ve kişilik arasında bir ilişki kurmak mümkündür (Eren 2004).

Yaş ile ilgili bir başka yaklaşım da yaşlandıkça bilgi ve tecrübenin artacağı, davranış ve düşüncelerde yenileşmelerin olacağı şeklindedir. Bireyin bulunduğu yaş dilimine göre sahip olduğu zihinsel ve bedensel yapısı ile kişiliği arasında ilişki kurmak doğaldır (Ökten 2009). Bazı psikologlar kişilik gelişiminin kesintisiz devamlı bir süreç olduğunu ileri sürerken; karşıt görüşlü bazı örgütsel davranış teorisyenleri (Levinson, Hall, Argyris) kişilik gelişimini belli yaş dönemlerine ayırmıştır. Daniel Levinson'a göre dört durağan dönem vardır (Özkalp 1994).

Bunlar;

Yetişkinliğe geçiş (22-28 yaşlar arası)

Yerleşme, oturma (33-40 yaşlar arası)

Orta yaş çağına giriş (40-50 yaşlar arası)

Orta yaş çağının doruğu (55-60 yaşlar arası)

Levinson, ayrıca 4 adet ara geçiş periyodu tespit edilmiştir. Bunlar;

30 yaş geçişi (28-33 yaşlar arası)

Orta yaş geçişi (40-45 yaşlar arası)

50 yaş geçişi (50-55 yaşlar arası)

Yaşlılığa geçiş (60-65 yaşlar arası) (Ökten 2009).

#### **2.4.1.1 Sosyo-kültürel faktörler**

Her bireyin içinde bulunduğu kültürel yapı vardır ve bu yapıdan yaşam boyu etkilenir. Bireyin idealleri, ilgileri kültürel yapı tarafından şekillendirilir. Bu idealler ve ilgiler ise kişiliğin oluşumunda etkindir. Bazı davranışsal özellikler ise kültürel yapıyla birlikte

değişir ve gelişir. Geleneklere göre kişiliğin oluşumunda kültürel faktörler biyolojik faktörlerden daha önemli mütalaa edilir. Öğrenme kişilik gelişiminde en önemli rolü oynar (Çınar 2000).

Her fert, kendi kültürü tarafından yoğun bir şekilde etkilenir. Çoğu zaman da fertlerin, bazı kişilik özellikleri, bir seçme ihtimali olmadan, itirazsız bir şekilde kendi kültürünün çeşitli unsurları tarafından şekillendirilir. İnsan organizmasının, vücut yapısı ve akli itibarıyla çok kıvrak ve esnek bir yapıda olması, karşılaştığı durumlar tarafından şartlanmaya ve belirlenmeye oldukça yatkın olmasına yol açmıştır (Baysal ve Tekarslan 1987).

#### **2.4.1.2 Aile faktörü**

Bireyin yetiştiği aile ortamı, aile fertleri ile olan ilişkileri kişiliğin oluşmasında çok önemli bir role sahiptir (Özkalp 1993). Kişilik gelişiminde muhtemelen aile, sonrada sosyalleşme projesi en önemli etkidir. Anne ile babanın demokratik bir yapıya sahip olması, çocuğun daha rahat yetişmesine, objektiflik kazanmasına, rasyonel davranmasına ve zamanla daha aktif olup daha kolay sosyal ilişki kurmasına olanak sağladığı saptanmıştır. Yine anne babanın, çocuğun zihinsel yapısının şekillenmesinde de etken olduğu saptanmıştır. Aile bireyleri, çocuğa çeşitli yollarla deneyimlerini aktardıklarından dolayı ailenin yetiştirme biçimi de kişiliği belirleyici bir unsurdur. Ayrıca kız ve erkek kardeşlerin de kişilik oluşumunda etkili oldukları belirtilmektedir.

Kişiliğin oluşmasında, insanın içinde doğup büyüdüğü aile ve ev ortamının etkileri çok yönlüdür. Anne ve babalar, çocuklarını yetiştirirken, kendileri farkında olsun veya olmasın, çocukları, anne ile babanın birçok kişilik özelliklerini, ahlaki ve kültürel standartlarını taklit ederek öğrenirler. Kişilerin, diğer insanlardan beklediği şeylerin niteliği, tatmin olma yolları, duygularını ifade etme şekli ve duygusal çatışmaları çözümlenme usulleri, ideallerin ve çeşitli eğilimlerin nitelik ve coşkunluğu, yasaklama ve suçluluk duygularının yoğunluğu gibi özellikler çoğunlukla aile içi ilişkilerin şekillendirdiği kişilik unsurlarıdır (Özkalp1994).

#### **2.4.1.3 Sosyalleşme süreci (sosyal yapı ve sosyal sınıf)**

Kişiliğin oluşmasında, başka bir önemli etken de ferdin mensubu olduğu sosyal sınıf durumudur. Ferdin, ait olduğu sosyal sınıf, onun eğitim imkânlarını, yaşama biçimini, düşünce ve eğilimlerini, tüketim kalıplarını ve çeşitli kişisel özelliklerini etkileyebilir.



Bireyin çevresindeki kişiler, gruplar ve özellikle örgütler kişiliğin oluşumunda büyük etkiye sahiptirler. Yaygın olarak sosyalleşme süreci olarak isimlendirilen bu süreç, özellikle örgütsel davranış açısından çok önemlidir. Çünkü çocukluk dönemlerinden ziyade, tüm yaşamı içine alır (Özkalp 1993). Sosyalleşme, çalışanların davranışlarını en iyi yorumlama yollarından biri olabilir. Edgar Schein'a göre "yönetimsel bilgi ve başarı, örgütlerin sosyal sistemler olduğu gerçeğinden hareket eden örgüt çevresindeki güçte odaklanır. Şayet, biz, örgütsel-sosyal gücü öğrenip analiz ve kontrol edemezsek, temel yönetimsel sorumluluklarımızdan vazgeçmiş oluruz" (Öktem 2009).

#### **2.4.1.4 Diğer faktörler**

Kişiliğin oluşumunda yalnızca kalıtsal, yapısal, kültürel, sınıfsal ve ailesel faktörlerin etkisi yoktur. Bunların haricinde başka faktörlerde bulunur. Bu faktörler aşağıda kısaca özetlenmiştir:

**Kitle iletişim araçları:** Kişiliğin şekillenmesinde oldukça etkileri vardır. Kitle iletişim araçlarından faydalanan veya faydalanmayan kişiler arasında farklılıklar bulunur.

**Yetişkinler Grubu:** Birey çevresinde bulunan ve özellikle rol model olarak gördükleri insanlardan etkilenmesi sonucunda kişilikleri gelişim gösterir.

**Doğum Sırası:** Alfred Adler'e göre, "bireylerin doğum sırasında da kişiliğin oluşmasında etkisi vardır." Adler bu konuda yaptığı araştırma sonucuna göre, "doğumdaki sıra bireyin zekâ ve yetenek düzeyini etkilemektedir" der. Adler'in doğum sırası kuramına göre, ilk çocuk diğer doğacak olan kardeşlerine göre daha zeki ve yeteneklidir. Çevresiyle iletişim kurmakta zorlanmaz. Aile içinde çocuk miktarı fazlaştıkça, ilk doğan çocuk ile son doğan çocuk arasında zekâ düzeyi ve ilişki kurma becerisi açısından kayda değer farklılıklar oluşmaktadır (Öktem 2009).

Bir sonra ki bölümde sporda kişilik araştırmaları ve bunların sonuçlarını inceleyeceğiz.

### **2.5 SPORDA KİŞİLİK ARAŞTIRMALARININ SONUÇLARI**

Spor ile kişiliğin birlikte ele alındığı araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda sadece sporcu kişiliği denilebilecek bir kişilik tarzı bulunmamaktadır. Elit sporcular ile diğer sporcular arasında olumlu zihinsel sağlık modeli ile duygu durumu açısından aysberg profiline uygun oldukları görülür. Spor ve kişilik araştırmalarına bakıldığında kişilik tiplerini belirlemeye yönelik çeşitli envanterler bulunmakta olduğu anlaşılmıştır

fakat sadece sporcuların kişiliğini ölçmek amacıyla bir ölçek geliştirilmemiştir bu durum bilimsel çalışmalarda fayda sağlaması için giderilmesi gereken bir durum olarak düşünülebilir (Doğan 2004).

## **2.6 LİDER VE LİDERLİK**

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Şahin 1999).

Lider sözcüğü İngilizce bir kavramdır ve sözlükte “Leader” olarak geçmektedir; rehber, kılavuz, önder anlamlarını taşımaktadır (Redhouse 1997).

Liderlik belirli koşullar altında belirli kişisel amaçları ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak kabul edilir (Koçel 2004).

Roberts liderliği örgütsel amaçlara ulaşmak için üyelerin faaliyetlerini yönlendirme sorumluluğuna sahip olma ve bunun sonuçlarına katlanma olarak tanımlamıştır (Roberts 1987).

Liderlik kuruluşun vizyonunu alt gruplara özümsetebilmek ve aynı zamanda bir sistem düşünürü olarak bütünü oluşturan parçaların ahenkli ve dengeli işlevleriyle ortak bir amaca nasıl varabileceği konusunda bir bütün izleyebilmektir (Kaya 2002).

Liderlik sürecin esasını bir kişinin başkalarını etkileyebilmesini oluşturmaktadır. Etkileme olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir (Koçel 1998).

Örgütlerde genel olarak liderlerin sahip olduğu beş güç kaynağı vardır. Bu güçler sırasıyla: Legal kuvveti, ödüllendirme yetkisi, mücbir kuvvet, ihtisas sahibi olması ve cazibe sahibi olması (Sarıoğlu 2002)

### **2.6.1 Liderlik Özellikleri**

Bir süreç olarak liderlik kendini farklı ve özgün kılan çeşitli özelliklere sahiptir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- Liderlik çok yönlü bir etkileşim sürecidir:
- Liderlik iknaya dayalı davranışlar içerir:

Liderlik belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik süreçtir. Söz konusu amaca ulaşılması takipçilerin yüksek düzeyde motive edilmeleri ile olanaklıdır. Bu durum ise takipçilerinin bu konuda ikna edilmelerini gerektirir. Dolayısıyla ikna etme yeteneği liderlerin önemli bir özelliğidir (Özsarı 2010).

- Liderlik sürecinde takipçiler aktif katılımcı konumundadırlar:

Çağdaş yönetim düşüncesi aktif katılıma dayanır. Çalışanların her birinin potansiyelinden etkin bir biçimde yararlanmak gerekmektedir. Bunun için çalışanların yönetim faaliyetlerine kendilerini ilgilendirdiği ölçüde katılmaları örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine önemli katkılar sağlayacaktır (Özsarı 2010).

- Lider değişim ve dönüşümü amaçlar:

Liderliğin var oluş nedenini değişim ve dönüşümdür. Statükonun bulunduğu yerde liderlikten değil yöneticilikten söz edilebilir (Özsarı 2010).

- Ortak bir misyona yönelik karşılıklı amaç ve hedefler geliştirilmiştir:

Liderlik karşılıklı bir süreçtir. Örgütsel vizyonun yanı sıra gerek lider ve gerekse takipçiler birçok yan amaç ve hedeflere sahiptir. Liderlik örgütsel vizyonla birlikte amaç ve hedeflerinde gerçekleştirilmesi düşüncesine dayanır (Bozlağan 2005).

25 yılda 134 ülke gezerek büyük şirket yöneticileriyle görüşen Burwash (1998) liderliğin anahtarı isimli kitabında büyük liderlerin evrensel özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Vizyon sahibi olmak.
- Baskı altında bile kontrolü kaybetmemek.
- Yüksek standartlı iletişim kurmak.
- Uyum sağlamak.
- Zamanı iyi kullanmak.
- Güvenilir olmak.
- İstekli bir okuyucu olmak.

Bir başka kaynakta da liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Takım çalışması ve birlikteliği özendirirler.

- Enerji, tutku, şevk sergilerler.
- Uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.
- Zor durumlarda sakin davranırlar.
- Hedeflerini ve standartlarını belirlerler.
- Sorumluluk alırlar (Walter 2004).

Liderlikte karakter yapısı da çok önemli bir unsurdur. Liderlerin karakteri üç ayaklı güç olarak nitelendirilmektedir, bunlar: Azim-enerji, yetki-deneyim ve disiplindir (Doğan 1999).

### **2.6.2 Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi**

Antik Yunan'da liderlik konusunda bilinen ilk çalışmalar yapılmıştır. Platon, Sokrates, Aristo, Homer, Heraklitus ve Sofokles gibi düşünür ve yöneticiler liderlik konusunda çalışmalar yapmıştır. Bu yapılan çalışmaların ana konusu lider özellikleri, liderlerin eğitimi, lider ile toplum arasındaki iletişim, toplumsal gereksinimlerin karşılanmasında liderin önemi ve demokratik yönetim ile ilgilidir (Özsanı 2010).

Petrarch, Chaucer, Castiglione, Machiavelli, Hobbes, Rousseau ve Shakspeare gibi düşünürler Rönesans Dönemi'nde liderlik açısından amaç ve hedefler, liderlerin özellikleri, toplumsal refah ve barış kavramlarını incelemiştir. Sanayi Devrimi'nden sonra Hegel, Weber, Durkheim ve Marks gibi düşünürler en iyi örgüt yapısı, ideal toplum düzeni, yönetsel kontrol ve rasyonalite ussallık konuları açısından liderlik ile ilgilenmiştir. Freud, Skinner, James, Froom ve Jung 20. yüzyılın ilk yarısına kadar olan dönemde ise liderliğin davranışsal ve psikolojik boyutuna değinmişlerdir (Bozlağan 2005).

### **2.6.3 Spor Yönetiminde Liderlik**

Spor ile alakalı örgütlerin ve çeşitli sportif organizasyonların kuruluşunu, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesini ve yapılacak olan çalışmaların etkin bir şekilde sonuçlanmasını sağlayan spor yöneticisi için liderlik özelliğinin çok büyük bir değeri bulunur. Spor yöneticiliği mesleği kuşkusuz sporun sahip olduğu değerler açısından uzmanlık sahibi olunması beklenen bir iştir. Bu özelliklerin en gereklilerinden bir tanesi de çalışılan örgütteki bireylere ve topluma doğru bir rol model olan bir lider olunması

gerekliliğidir. Çalışmamızın önemli bir yeri olan futbol antrenörlerinin popülaritesi son derece yüksek olan bir branş olan futbolda ile uğraşan öz güvenlerinin yüksek futbolcular ile çalışılması, fanatik taraftarların ve diğer beşeri unsurların ancak lider bir antrenör tarafından doğru bir şekilde yönetileceğini düşünmekteyim.

Yönetim bir kurumun amaç, değer ve hedeflerini saptama ve bunları gerçekleştirme; liderlik ise bir yön belirleme çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir. Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludur. Sektöründe başarılı olmak isteyen şirketler, kurumlar, liderlik niteliğine sahip insanlarla çalışmalıdır. Çünkü büyük sonuçlara vasat bir performansla ulaşamaz. Bunun için her düzeyde spor yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekir.

Uluslararası çapta sporun milli ve milletler arasında birçok konuda ve birçok yönden etkisi bulunmaktadır. Buradan yola çıkarak ülkeleri temsil eden takımların sportif olarak ödüller kazanmak için olağan üstü çaba sarf ettikleri görülür. Tabi ki bu ödüllerin kazanılabilmesinde spor yöneticilerinin bir lider gibi örgütünü yönetmesi sonucunda başarıya ulaşılabilir. Spor yöneticileri ülkelerinin faydasına olacak şekilde modern spor kültürüyle sevk ve idari faaliyetlerde bulunmalıdır. Spor yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları örgütün belirlenen hedeflere ve prensiplere ulaşma konusunda başarılı olabilmesi için onu diğer yöneticilerden bir adım öne çıkartır. (Yetim ve Şenel 2001).

Spor kendi içinde birçok dalda ilerleyebilmesi, hedeflerine ulaşabilecek noktaya gelmesi örgütün devamlılığına bağlı olduğu gibi yapılacak olan işlerde liderlik özellikleri bulunan ve modern yönetim anlayışına sahip yöneticilerin bulunması da önem teşkil etmektedir (Yetim ve Şenel 2001).

Sportif organizasyonlarda zaman zaman beklenilmeyen bir takım problemler ve kriz durumları ortaya çıkabilmektedir bu tip olayların aşılması liderlik özelliğine sahip yöneticilerle kolaylıkla çözülebilir (Ulukan 2006).

## **2.7 YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK**

İnsanlar toplu olarak yaşamaya başladıklarından bu yana bir düzen kurmuş kendilerine bir yönetici seçmiş ve içlerinden birisinin yönetimini kabul etmişlerdir. Günümüzde

gelişmiş toplum düzeyinde idareci ve idare edilenlerin önemi artmış, iki grup arasındaki fark daha açık olarak görülmeye başlanmıştır. Büyük bir insan topluluğu olan devletin yöneticisi olabileceği gibi belirli bir işi yapmak için bir araya gelen insanların yöneticilerinin olması zorunluluktur. Görüldüğü gibi yönetim kavramı insanlık tarihi ile yaşittir. Bu zaman içerisinde yönetim unsurlarını gerçekleştirebilen yöneticiler başarılı olmuşlar ve tarihin akışını değiştirmişlerdir (Tanır 2006).

Yönetim belli bir amaca ulaşmak için insanların faaliyetlerini planlamak, örgütlemek (organizasyon), düzenlemek (koordinasyon), yöneltmek ve denetlemek (kontrol), olarak tanımlanabilir (Cemalcılar 1985).

Yönetim aniden gerçekleşen ve bir kez gerçekleşmekle ortadan kalkan bir olgu değildir. Yönetim çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasından gerçek yönetilenlere ulaşan, çok aşamalı işlemlere bağlı karmaşık bir süreçtir ve bir programa bağlıdır (Dinçer ve Fidan 2003).

### **2.7.1 Yönetici Kavramı**

Yönetici başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir. Profesyonel anlamda ise yönetici bir işi meslek olarak yapan veya icra eden kişi şeklinde belirtilebilir (Şimşek 2001). Yöneticilik bir meslektir ve eğitim ile elde edilir (Garih 2004).

Yönetici, yönetim işini meslek olarak yapan veya icra eden kişidir. Başka bir deyişle profesyonel yönetici işletmenin yönetim sorumluluğunu üstlenen, dönem sonunda elde edilen kar ve zarardan etkilenmeyen kişidir (Şimşek ve Akgemci 2005).

Koçel yöneticiyi başkaları vasıtasıyla iş gören kişi olarak tanımlamaktadır (Koçel 2004).

Eren (1998) ise yöneticiyi “bir zaman dilimi içinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişi” biçiminde tanımlamıştır.

İlerleyen zamanla birlikte diğer tüm alanlarda olduğu gibi yönetim alanında da yeni terimler ortaya çıkmakta ve kullanılmaktadır. Bahsettiğimiz terimlerden biri de bilgi çağında yöneticilik kavramıdır. Bilgi çağı ile birlikte yönetici kavramı toplumdaki genel kabul görmüş anlamında ciddi bir farklılık oluşturmaktadır. Bütün sorun ve sorulara uygun çözüm ve cevapları bilen yöneticiden sorun ve soruları tayin eden, tanımlayan ve çözüm aşamasında diğer çalışanların katkılarını birleştiren yöneticiye doğru gerçekleşen

bir dönüşüm söz konusudur. Çağdaş organizasyonların yönetimi yüksek düzeyde uzmanlık bilgisine ve mesleki deneyime sahip bir birey tarafından değil farklı alanlarda eğitim almış ve liyakatli bireylerden teşekkül eden takımlarca sağlanmakta ve takımın bilgileri ve deneyimleri sınanmış üyeleri kurumsal performansın artırılmasına yönelik olarak yeteneklerini birleştirmektedirler (Öğüt 2003).

### **2.7.2 Yöneticilik Özellikleri**

Yöneticiler kurumsal anlamda kendilerine yüklenen görevleri sağlıklı olarak yürütmek amacıyla bazı becerileri olmalıdır. Bunlar şöyle sıralanmaktadır:

- Kararlarında açıklık olmalıdır.
- Objektif olabilmelidir.
- Sorunları metodik ve mantıksal yollardan ele alabilmelidir.
- Hoşgörülü, dürüst, cesur ve dinamik olmalıdır.
- Kondisyon bilgi ve becerisine sahip olmalıdır (Akgündüz 1998).

### **2.7.3 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar**

Yöneticiler ve liderler birbirinden farklı iki insan tipidir. Yöneticilerin amaçları arzularından çok gereçlerden doğar; yönetici, bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları ortadan kaldırma konusunda üstündür. Bütün taraflarca örgütün günlük işlerinin uyum içinde yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken astlara esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle oluşumcu süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğun olmaktadır (Donuk 2006).

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklardan biri de liderliğin doğuştan gelip gelmediği konusudur. Bu konuda iki ayrı fikir vardır:

Birincisinde liderlik doğuştan gelen bir kimlik ile başlar, gücün ve vizyonun birleştirilmesiyle yol alır. Potansiyel liderleri ortaya çıkaracak ise bilimsel iş yönetiminin sağlayacağı bakış açısıdır. İkinci görüş ise liderliğin, yöneticilik gibi bir yetenek olduğunu ve buna bağlı olarak da öğrenebileceğini ileri sürerken “herkes anadan doğma liderdir” ibaresini de kullanmaktadır. Önemli olan potansiyeli ortaya çıkaracak sürecin işletilmesidir. Bu süreç için birey vizyon sahibi olmalı ve oluşturduğu imajla insanlara

yön vermeli, yeteneklerin harekete geçirilmesini sağlayacak çalışma ortamı oluşturmali ve son olarak da oluşturulan vizyon, strateji ve yetenek eyleme dönük olmalıdır (Donuk 2006).

## **2.8 YÖNETİMDE LİDERLİK MODELLERİ**

Yönetimde liderlik modellerini Üretken Liderlik Modelleri ve Çok boyutlu liderlik modeli olarak iki grupta inceleyebiliriz. Ayrıca üretken liderlik modelleri kendi içerisinde direktifçi, lider, işbirlikçi lider ve arkadaş lider olarak üç gruba ayrılır.

### **2.8.1 Üretken Liderlik Modelleri**

Üretken liderlik modellerini direktifçi, işbirlikçi, arkadaş lider modelleri şeklinde üç bölüme ayırabiliriz.

#### **2.8.1.1 Direktifçi lider**

Bu tür liderler, çalışanlarında çelişik duygular uyandırırılar. Hatalı olduklarında bile zorlayıcı ve hükmedici olmaları tepki çekse de belirgin yetenekleri hayranlık uyandırmaktadır. Direktifçi lider insanlara aşırı yetki verme eğilimindedir. Çalışanları ve rakipleri direktifçi liderin adalet ve dürüstlük anlayışına saygı duyarlar ve o da çalışanların iyi bir performans gösterebilmesi için gerekli motivasyonu sağlamaya çalışır.

#### **2.8.1.2 İşbirlikçi lider**

Danışma, katılım ve yetki devri uygulamalarına bağlı olmakla birlikte, bir insan ilişkileri tutkunu değildir. Koşullar gerektirdiğinde zorlayıcı olmada tereddüt etmez, ama her zaman direktifçiliğe başvurmaz. Zorlama disipline karşı öz disiplini, uysal sadakat karşı yapıcı önerileri tercih eder. Kendine bağlı çalışanları ile karşılıklı bir etkileşim süreci içinde olur.

#### **2.8.1.3 Arkadaş lider**

Kurumun başarısı için kolektif bir sorumluluk duygusuna sahip yöneticileri birleştirir. Arkadaş lider son sözü söyleme hakkına sahip olmakla birlikte aslında diğer çalışanlarla karşılıklı bağımlılık ve iletişim içindedir. Ekip başarısına adanmış olma duygusunu paylaşmak, grup içinde birleştirici bir rol oynamaktadır.



## 2.8.2 Çok Boyutlu Liderlik Modeli

Liderlikle ilgili modellerin çoğu spor dışındaki alanlarda uygulama ve yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. Chelladurai'nin çok boyutlu liderlik modeli kapsamlı olarak ele alınmıştır. Chelladurai'nin modeline göre sportif doyum ve performans üç liderlik davranışına bağımlı olmaktadır: Zorunlu davranış, tercih edilen davranış, gerçek davranış. Modelde durumsal özellikler lider ve üyeler üç tür davranışa yol açmaktadır. Chelladurai'nin önermesine göre pozitif sonuç optimal (en uygun) performans ve grup doyumunu ancak üç liderlik davranışı arasında bir uyum varsa gerçekleşebilir. Eğer lider belirli bir durumda uygun bir şekilde davranıyorsa ve eğer bu davranışı grup üyelerinin tercihleriyle uyuyorsa sporcular en iyi performanslarını ortaya koyacak ve kendilerini doyumlu hissedeceklerdir (Donuk 2007).

## 2.9 LİDERLİK VE ANTRENÖRLÜK

İyi bir lider örgüt üyelerinin kapasitelerini maksimum kullanmaları için ortam oluşturmak ve üyeleri motive etmek zorundadır. Takım sporları ya da bireysel sporlarda antrenör aynı zamanda iyi bir lider ve motive edici olmak zorundadır. Bundan dolayı lider bir antrenör insanların psikolojisini ile beşeri ilişkilerini anlamlandırılmalıdır (Biçer 1994).

Lider bir antrenör kendi davranışlarını da izler. Başkasının davranışını değiştirirken kendi davranışını da değiştirmeye hazırdır. Üst düzey yöneticilerin çoğu rekabetçi, yargılayıcı, iş sonuçlarına odaklanmış sabırsız kişilerdir. Oysa antrenör rekabetçi değil eğitici bir rol benimsemeli, yargılamak için değil anlamak için gözlemeli ve eleştirmelidir. Antrenörler de bu ihtiyaç karşısında istenilen takımın başına geçebilmektedirler (Bozkurt 1998).

Bir lider olarak antrenörler ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar sonuçlarına dayanılarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Bütün başarılı liderlerin birbirlerinden ayrı özellikleri bulunmaktadır.
- Liderlik davranışları sonradan öğrenilip geliştirilebilir. Antrenörler başarılı liderlerde gördükleri ve sahip olmak istedikleri bu özellikleri öğrenebilirler (Donuk 2007).

### 2.9.1 Antrenörlük Kavramı

Antrenör kuramsal bilgileriyle deneyimlerini birleştirerek sporcuları yeteneklerine uygun biçimde yönlendiren, çalıştıran, yarışmalara hazırlayan, liderlik yapan bir spor insanıdır (Doğan 2004).

Bir antrenörün görevi yalnızca çalıştırmak ya da sporun nasıl yapıldığını göstermekten ibaret değildir. O spor bilimcilerinden, spor hekimlerinden ve spor psikologlarından aldığı bilgileri yorumlayıp kendi deneyimleri ile karşılaştırdıktan sonra sporcuya aktarır. Çünkü bilim adamlarının verileri kuramsal bilgiler olup pratik uygulamaya uygun değildirler. Bu verilerin sporcuların kişilik ve sportif özelliklerine göre bazı değişikliklere uğraması gerekir (Başer 1998).

### **2.9.2 Antrenörün Kişisel Özellikleri**

Sporcuların becerileri onların istedikleri hedeflere ulaşması için önemli bir etkidir fakat yeterli olmamaktadır. Sporcunun başarılı olabilmesi ve istediği hedefe ulaşmasında antrenman bilimini, sporcu psikolojisini, alanında yapılmış olan bilimsel çalışmaları takip eden ve uygulamada bunları kullanabilen bir antrenöre ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda antrenörler modern yöntemleri araştırmalı kendilerinin gelişimlerine katkıda bulunacak olan eğitimleri ve güncellemeleri yapmaları kendi başarılarının yanı sıra çalıştırmakta oldukları sporcularının bireysel başarısına da etki edecektir (Tavşancıl 2002).

Antrenör sahip olduğu ahlaki özellikleri ve spor etiğine uygun davranışları ile sporcusuna da rol model olması gerekir. Sporcusunun sadece psiko motor özelliklerini değil ahlaki özelliklerinin de gelişimi için çaba göstermesi gerekmektedir bunu gerçekleştirme konusunda kendi davranışları örnek teşkil etmelidir.

#### **2.9.2.1 Temel bazı kişilik özellikleri**

Antrenörün kişilik özellikleri arasında olması gerekenler şu şekilde sıralanabilir: Kendi alanına özgü bilgili olma, ahlaklı olma, doğru rol model olma, ağır başlı olma, bilimsel çalışmaları takip etmek ve işini en iyi şekilde yapmaya çaba sarf etmek şeklinde sıralanabilir.

Ayrıca çalışma koşullarının bütün ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmelidir. Çalışmaların nitelik ve nicelik olarak başarılı olabilmesi sporcunun iyi bir performans gösterebilmesi antrenörün işine gereken önemi ve dikkati vermesine bağlıdır (Anılır 2007).

#### **2.9.2.2 Antrenör sporcu iletişiminin rolü**

Antrenörlük yapmak iletişim kurmak demektir. Antrenörlüğün her eylemi iletişim gerektirir. İletişim sadece mesaj göndermek değil aynı zamanda gelen mesajları da

alabilmektir. Sporcularıyla birlikte sürekli iletişim içinde olan antrenörler sadece mesajları iletmekte değil sporculardan gelecek geri bildirimleri dikkatli dinleyerek anlama konusunda da iyi olmalıdırlar. Bu iletişimde sözlü mesajlar kadar sözsüz mesajlar da önemlidir. Düşmanca jestler, memnuniyetsiz yüz ifadeleri, tehditkâr hareketler bunlara örnektir. Çeşitli araştırmalarda sözsüz iletişimin %70 oranında etkili olduğu ifade edilmiştir. İletişim sürecinin ayrıca iki boyutu daha vardır: İçerik ve duygu. İçerik daha çok sözlü iletişimin, duygular ise daha çok sözsüz iletişimin temelini oluşturur. Antrenörler genellikle sözlü ve içerikli mesajlar verme eğiliminde, sözsüz ve duygusal mesajlar alma eğilimindedirler (Martens 1998).

Albert Mehrabianm 1971'de açıkladığı bulgulara göre; iletişimle oluşturulan etkinin % 7'si söylenen sözcükler, % 39'u ses tonu, % 55'i de konuşma dışı davranışlarla sağlanmaktadır (Anılır 2007).

### **2.9.3 Antrenörlük Stilleri**

Antrenörlükte başlıca üç stil bulunmaktadır:

- Otoriter stil (kumanda edici emredici)
- Liberal stil (hoşgörülü, serbest bırakma)
- Demokratik stil (katılımcı, paylaşımcı)

Antrenörlerin bu stillerin birine tamamen sahiptir diyememekle birlikte bu stillerden birinde ağırlıklı olarak tavır sergileyebildiklerini ifade edebiliriz (Özsarı 2010).

#### **2.9.3.1 Otoriter stil**

Bu liderlik tarzında yapılacak olan işlere antrenör tek başına karar verir. Futbolcu sadece alınan kararlara uymak zorundadır. Bu stildeki antrenörün futbolcular üzerinde etkisini hissettirmesi ve kararlarının sorgulanmasına izin vermemesi beklenir (Konter 1996).

#### **2.9.3.2 Liberal stil**

Liberal stile sahip antrenörler çok fazla hüküm almak istemezler. Sporcularını çok fazla yönlendirmek istemezler. Çok fazla emir vermek istemezler. Daha çok hoşgörülü bir yapıya sahiptirler. Çok büyük bir problem olmadıkça öne çıkmazlar (Donuk 2006).

### **2.9.3.3 Demokratik stil**

Antrenör bir karar alınması gerektiğinde bu kararın tüm takım tarafından tartışılarak alınması gerektiğini savunur. Genç sporcuların karar alma becerilerinin gelişmesinin önemli olduğunu düşünür. Demokratik stile sahip antrenörler öz güvene sahip kişilerdir ve sporcularının da kendilerine güvenmesini beklerler. Yeri ve zamanı geldiğinde sporcularına sorumluluk vermeyi amaçlamaktadırlar (Konter 1996).

### **2.9.4 Bir Lider Olarak Antrenörün İşlevleri**

Bir lider olarak antrenörün disiplin, iletişim grubu oturumları, takım birlikteliği ve takım ruhunun oluşturulması gibi işlevleri vardır.

#### **2.9.4.1 Disiplin**

Sporla uğraşanların hepsi de takım oyuncularından bir tek sporcuya kadar insanların birbirine bağlılığını ve bir rehberin doğrultusunda yürünmesini isterler. Grubun dağılmaması, bütünlüğünün muhafaza edebilmesi için bağlılığı sağlayan beraber olma kurallarına boyun eğmeye ihtiyacı vardır. Tutarlı bir disiplinle birlikte düzenli bir mükâfatlandırma teşkilat bağintılarına çabalarının karşılıklarını beklemeye sevk eder, bu yolla gelecek için arzulanan davranış, düzeltme tedbirlerine başvurulmasına gerek kalmadan teşvik edilmiş olur. Ceza vermenin kaçınılmaz olduğu durumlarda şu hususlara dikkat edilmelidir:

- Ceza sadece davranışları cezalandırmalıdır. Sporcuların şahsiyetine ve kişiliğine yönelik olmamalıdır ve ceza başkalarının yanında verilmemelidir.
- Cezanın yol açtığı olumsuz sosyal ilişki, cezalandırılan davranışla sınırlandırılmalı bu davranışla ilgili olmayan durumlara yayılmamalıdır ve ceza uzatılmamalıdır (Çalışkan 2001)

#### **2.9.4.2 İletişim grubu oturumları**

Bilindiği gibi toplumsal etkilerin şekli bireylerin onları algılama şekline göre değişmektedir. Bireyler toplumsal etkiyi genellikle ya yeni bir bilgi ya da yeni bir kural olarak algırlar. Eğer birey toplumsal etkiyi yeni bir bilgi olarak algırlar ve bu yeni bilgiyi doğru bir bilgi olarak yorumlarsa göstereceği uyum davranışı benimseme şeklinde olacaktır. Buna karşılık birey bu yeni etkiyi yeni bir kural olarak algırlarsa göstereceği uyum davranışı itaat yani boyun eğme şeklinde olacaktır. Buradaki uyum davranışı ya bir

cezadan kurtulmak ya da bir ödül kazanmak için olmaktadır. Ancak yeni bir etkiye gösterilen üçüncü bir davranış şekli daha vardır. Buna özdeşim (özdeşleşme) denir. Buradaki davranış bireyin yeni olan etkiyi değil, etki kaynağını benimsemesi söz konusudur (Çalışkan 2001).

İletişim gruplarında antrenörün işlevi ve rolü grup süreçlerinin sağlıklı bir şekilde sürmesini sağlamaktır. Grubun amaçları gittikçe artan bir bilinçlenme, bütünleşme ve yeni davranışları benimsemedir. Bu amaçların gerçekleşmesi ancak güvenli destek verici ve her üyenin kendisini rahatça anlatabildiği bir ortamda olur (Çalışkan 2001).

#### **2.9.4.3 Takım birlikteliği**

Takım birlikteliği daha geniş kapsamda sosyolojik bir terim olan "grup birlikteliği" ile özdeştir. Her ikisi belli bir hedef için çalışan takım veya grubu bir arada tutan birliktelik veya bağlılık olarak ifade edilmektedir.

Takım birlikteliğini geliştirmede temel prensipler:

- Antrenör her oyuncunun diğer oyunculara karşı sorumluluk taşıdığı hissini sağlamalıdır. Bu oyuncuların oyun esnasında birbirlerinin pozisyonlarında oynamasına izin verilerek sağlanır.
- Antrenör takımdaki her sporcunun kişisel özelliklerin hakkında bir şeyler öğrenmek için zaman ayırmalıdır. Kendi özel yaşantıları hakkında bilgilere sahip insanlara sporcular daha yakınlık duyarak onlarla işbirliğine giderler.

#### **2.9.4.4 Takım ruhunun oluşturulması**

Tüm sporcular düzenli antrenmanlarda birlikte oldukları kadar bireysel olarak antrenman yaptıklarında da takım ruhuna katkıda bulunmuş olurlar. Her sporcu kendi potansiyeline ulaşmayı hedefler. Özel olarak zayıf yönlerini düzeltmek için planlanan ek antrenman programı ile çalışırlar. Tek başına daha iyi antrenman yapan ortalama yetenekteki sporcular ek antrenman yapmayan yıldız oyuncularından daha fazla takım ruhuna katkıda bulunurlar (Özsarı 2010).

Antrenör sporcularda takım ruhunu en iyi şekilde ortaya çıkarabilmek dikkat edeceği hususlar şunlardır; Antrenör tutarlı olmalıdır, antrenör sporcularla konuşmalıdır antrenör sadece tam ve olumlu eleştiriler yapmalıdır, antrenör güven kaybını takip etmelidir,

antrenör yedek ya da yaralanmış sporcularla ilişki sürdürmelidir, antrenör tüm sporcuların eşit şekilde sıkı çalışmasını sağlamalıdır (Özsarı 2010).

## **2.10 LİDERLİK TARZLARI**

Liderlik tarzları otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü, vizyoner, karizmatik, durumsal ve stratejik liderlik tarzı olmak üzere başlıca sekiz gruba ayrılmıştır.

### **2.10.1 Otokratik Liderlik Tarzı**

Yapılan çalışmalar incelendiğinde otokratik liderlik tarzının sosyolojik ve duygusal ilişkileri pek fazla önemsemediği sonucuna ulaşılabilir. Otokratik liderlik tarzına sahip yöneticiler çalışanların karar alma süreçlerine katılmasına çok fazla imkan vermeyerek kendi başlarına karar almayı tercih ederler. Bu tarzın varsayımında liderin deneyim ve ihtisas sahibi olduğu düşünülmektedir. Liderin almış olduğu kararlar doğru olarak kabul edilir ve sorgulanmadan çalışanlar tarafından uygulanması beklenilir.

Grupta çok fazla deneyim sahibi olmayan kişiler ile gençler bulunduğu ve yapılacak olan radikal değişimlerde otokratik liderlik tarzı etkili olmaktadır (Hersey and Blanchard 1969).

Bu tarza sahip liderlere çalışanlar tarafından daha samimi ilişkiler içerisinde olmaya çalışan kişiler ile birlikte liderden çekinen çalışanlarda bulunabilmektedir. Liderin olmadığı durumlarda işlerde aksama meydana gelebilmekte çalışanlar lideri görmedikleri zaman kayırmaya çalışmaktadırlar. Bu durum göz önüne alındığında bu tarzda bir liderliğe başvurmamak gerektiği düşünülebilir. Otokratik liderlik tarzına futbol takımının küme düşme hattından kurtulabilmesi veya bir şirketin iflastan kurtulması gerektiği durumlarda başvurulabilir. Bu kötü durumlardan kurtulduktan sonra lider otokratik tarzını devam ettirirse personelde duygusal olarak kırılmalar yaşanabilir (Köksal 2007).

### **2.10.2 Demokratik Liderlik Tarzı**

Bu liderlik tarzını benimseyen liderler ekip arkadaşları tarafından diğer liderlik özelliği gösteren liderlere nazaran duygusal olarak daha yakın hissedilir. Bu tip liderlerin olduğu gruplarda daha fazla samimiyet ve verilen işlerin yapılabilir olması şartı ile lider denetimi olmadan da ilerleyebildiği gözlemlenmiştir. (Özsarı 2010).

Demokratik liderlerin olduğu takımlarda sporcular daha fazla sorumluluk alma imkânı olduğundan yaratıcılıklarını geliştirme konusunda kendilerini ilerleteceklerdir. Alınan

kararlarda herkesin fikrine başvurulması örgütte çalışan herkesin demokrasiye ve adalete olan inancı ile birlikte takım ruhuna da önemli bir katkıda bulunacaktır. Futbol takımlarının alt yapılarında demokratik liderlik özelliği gösteren lider antrenörlerin olması genç futbolcuların olgunlaşmasına da katkı sağlayacağını söyleyebiliriz (Martens 1998).

### **2.10.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı**

Bu tip liderler çok fazla risk almaz, çalışanların işlerini denetleme konusuna çok fazla önem vermez ve karar almada çok fazla etkin olmayı istemezler.

Serbest bırakıcı liderlik özelliği gösteren yöneticilerin olduğu gruplarda personele ulaşması istenilen hedef belirlenir. Personel bu amaca ulaşma konusunda tamamen özgür bırakılır. Örgüt için önemli olan belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığıdır. (Eren 1993).

Bu tarz gruplarda ciddiyetsizlik ve başboşluk görülmektedir. Liderlerin işlerinin ehli olmaması ve bilgisizliklerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı bu liderlik tarzını benimsediği düşünülür. (Sunay 1998).

Bu liderlik tarzı grup üyelerinin işlerinde tecrübeli ve uzmanlık seviyelerinin yüksek olduğu durumlarda kullanılması kurum için problem yaratmaya bilir (Karaküçük ve Yetim 1996).

### **2.10.4 Vizyoner Liderlik Tarzı**

Vizyoner liderler takımın hangi yolda yürüdüğünü ifade eder fakat yolun sonuna ne yaparak ulaşılacağını ifade etmez, hesaplı riskler yapmaya kişileri yenilikler ve araştırmalar yapmakta özgür kılar. Resmin tamamını görmeyi ve görevlerin o işteki önemini farkında olmak kişilerin ileriye görmelerine olanak. Takımın tamamının aynı hedef uğruna çalışması takıma aidiyet duygusunu artırır. Bu tarzda lider, kişilere her daim sorumluluklarının en önemli hedefini onlara anlatır ve sürekli yapılan olağan işlere önemli bir anlam kazandırır. Çalışanlar ortak amaçların herkesin yararına olduğunu anlamış olur. Bu sayede büyük bir istekle işlerini yaparlar. Empatiye önem verdikleri için yalnızca insanları doğru anlayan liderler ilham kaynağı olabilir düşüncesine sahiptirler (Goleman vd. 2002).

### **2.10.5 Karizmatik Liderlik Tarzı**

Doğuştan gelen bir güçtür karizma, belli bir çekiciliktir ve kişiliğimizde yer alan bir takım belirgin özelliğın bir araya gelmesi ile meydana gelir. Karizma oluşturmak öz güveni, bulunduğu her yerde rahatlıkla hareket etmeyi, bulunduğu ortamı ve hayatı kontrol altında tutabilmeyi, belli bir hedefe sahipliğı, diğer insanlar tarafından lider olarak algılanmayı gerektirmektedir (Kılınç 1996). Liderin karizmatikliğini sağlayan özellikler şu şekilde sıralanmıştır: Yüksek özgüven, iyi bir hitabet yeteneği ve imaj, risk alma, vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme (Özsarı 2010).

### **2.10.6 Durumsal Liderlik Tarzı**

Durumsal liderlik tarzında lider ile çalışanlar arasında sürekli bir etkileşim gereklidir. Gereksinimleri belirlemek liderin en önemli görevlerinden biridir. Bu gereksinimler her örgüt için farklılık gösterdiğinden dolayı ilk önce gereksinimler belirlenip bu doğrultuda liderin nabza göre şerbet vermesi gerekmektedir. Çalışanlar devamlı olarak kontrol edilmeli ve kendi gelişimleri tamamlandığı düşünöldüğünde yetkiler personele devredilmelidir. Tabi ki bu yetki devri liderin yetkisiz olduğu anlamına gelmemelidir. Durumsal liderliğı benimseyen liderler çalışanlarının öz güvenini arttırmaya çalışmalı, onların yanında olduğunu hissettirmeli ve birlikte kararlar alma davranışı içerisinde hareket etmelidir (Türksoy 2008).

### **2.10.7 Stratejik Liderlik Tarzı**

Bu tarza sahip liderlerde ileri görüşlölük becerisi sayesinde stratejik planlama ve kararlar alma ile sahip olduğu strateji becerisini diğer çalışanlara aşılatabilmeyi gerektirir. Stratejik liderler kurumunu başarıdan başarıya taşırken yaptıkları ile çalışanlarının da desteğini alıp o yolda beraber hareket edebilmeyi başarır. Bu liderlik tarzında olan kişilerde beklenen en değerli konu çalışan personelden en üst düzeyde faydalanabilmeyi başarabilmeleridir (Türksoy 2008).

## **2.11 LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Liderlik yaklaşımları Klasik, Neo-Klasik ve Modern yaklaşımlar olmak üzere başlıca üç gruba ayrılmıştır.



### **2.11.1 Klasik Liderlik Yaklaşımı (Özellikler Yaklaşımı)**

Klasik yaklaşım “özellikler yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır. 1940’lı yıllarda Gibbs, Jenkins ve Stogdill tarafından çalışılan klasik liderlik yaklaşımında lideri, lider olmayanlardan ayıran genel özellikler üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında liderin taşıması gereken fiziksel, psikolojik, sosyal ve işe ilişkin özellikler literatürde şöyle sıralanmıştır:

#### **2.11.1.1 Fiziksel özellikler**

Çok genç ya da çok yaşlı olmama, doğrucu beden dili, enerjik ve aktif olma.

#### **2.11.1.2 Psikolojik özellikler**

Zekâ ve yetenek, güzel konuşma, bilgi, yargılama. Kişilik-Karakter, duygusal olgunluk, empati, kararlılık, açık gözlülük, içtenlik, kendine güven duygusu, dürüstlük.

#### **2.11.1.3 İşe ilişkin özellikler**

Analitik düşünce (neden sonuç ilişkisi kurma) yeteneği, inisiyatif kullanabilmek, önde olma ve başarıya azmi, sorumluluk duygusu, göreve dönüklük, pragmatik olma.

#### **2.11.1.4 Sosyal özellikler**

Ekip çalışmasına yatkın olma, bencil olmama, etkin ilişkiler geliştirebilme, olumlu kişisel imaj, sosyal etkinliklere katılma, nezaket ve incelik. Moorhead ve Bedelan’a göre lideri tanımladığı varsayılan ve çoğunlukla araştırılan bazı kişilik özellikleri şunlardır (Zel 2001).

Lider olarak ortaya çıkan çocukların başkalarıyla kolay ilişki kurabilen, sosyal ve dışa dönük kişiliğe sahip oldukları ayrıca duygusal olgunluk ve sabırlı olma niteliğini taşıdıklarını belirtilmiştir. Bu nedenle özellikler yaklaşımının temelini “liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerde zenginleşmesi” görüşü oluşturmaktadır (Eren 1998).

Liderlik sürecini yalnızca lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda başarılı liderlerden bazılarının aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; grup üyelerinden bazılarının liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip oldukları halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları saptanmıştır. Bu tür sonuçlar liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değerlere de

bakılmasını zorunlu kılmıştır. Ayrıca yukarıda sıralanan lider özelliğinin somut bir biçimde ölçülmesinin zor olması ve belirli bir özelliğın farklı şekillerde algılanabilmesi nedeniyle bilim adamları liderlerin sahip olması gereken özellikler yerine liderin davranışları üzerinde odaklanmıştır (Zel 2001).

### **2.11.2 Neo-Klasik Liderlik Yaklaşımı (Davranışlar Yaklaşımı)**

Klasik Yaklaşımın yetersizlikleri liderlerin davranışlarını inceleyen yeni bir paradigmanın geliştirilmesine neden olmuştur. Neo-klasik liderlik yaklaşımı olarak da adlandırılan davranışlar yaklaşımı 1970'li yılların sonuna kadar liderlik üzerine yapılan araştırmaların ağırlık noktasını oluşturmuştur. Bu yaklaşıma göre liderliğin gereği olan davranışlar vardır ve bunları sergileyen kişiler lider özellikleri göstermeye başlarlar. Yeni yaklaşıma göre liderlik, liderin özelliklerinden çok onun tutum ve davranışlarının ekip üyeleri tarafından kabullenilmesiyle ortaya çıkar ve süreklilik kazanır. Bunun yanı sıra liderin davranışları, örgütsel amaçlar liderin kendi kişisel özellikleri ve ortam koşullarının da etkisi altındadır (Bozlağan 2005).

Bu modele göre liderler temelde iki farklı davranış tipi sergiler. Bunlar göreve yönelik ve insana yönelik davranış tipleridir (Özsarı 2010).

#### **2.11.2.1 Göreve yönelik davranış**

Lider ekip üyelerinin rollerini tanımlar ve örgütler iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları için çaba harcar. Lider, takipçilerin her birinin işleri ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını belirler (Özsarı 2010).

#### **2.11.2.2 İnsana yönelik davranış**

Lider kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri ve haberleşme kanallarını açar, sorumluluk devreder. Böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı verir; karşılıklı güven, arkadaşlık, sosyal ve duygusal destek sağlar (Eren 1998).

### **2.11.3 Durumsallık Yaklaşımı**

Klasik ve Neo-Klasik Liderlik yaklaşımlarının liderlik olgusunu açıklama konusunda yetersiz bulunması liderlikte Durumsallık Yaklaşımı'nın geliştirilmesine neden olmuştur. Hersey ve Blanchard salt liderlik tarzının örgütsel başarıyı sağlayan etken olmadığını önemli olanın liderin kendi tarzını takipçilerin ve ortamın gereksinimlerine göre değiştirme ve geliştirme yeteneği olduğunu belirtmektedir. Klasik ve Neo-Klasik Liderlik

Yaklaşımları liderliği bir bakıma kişisel yeteneklerin bir sonucu olarak görme eğiliminde iken Durumsallık Yaklaşımı liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşımda bireysel özelliklerin yerini liderin içinde bulunduğu ortamın özellikleri almıştır. Durumsallık Yaklaşımı'nda lider işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları motive eder ve başarılı olmaya yöneltir. Bu nedenle her durumda geçerli olan ideal bir liderlik tarzı bulunmamaktadır (Bozdoğan 2002).

### **2.11.3.1 Fred Fiedler'in durumsallık yaklaşımı**

Kuramın dayanağı şartların uygun olması şartına bağlı olarak liderin etkili olabileceği varsayımdır. Bireyin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur (Başaran 1992).

Her durumda liderin ortaya çıkmasına gerek olmayabilir. Liderler gerekli olan şartların yerine getirilmesi durumunda olaylara müdahale bulunurlar. İçerisinde bulunulan şartların durumuna göre bir lider hareket ederse başarıya ulaşabilir (Zel 2001).

Spor takımlarından askeri birliklere kadar yüzlerce grup 22 yıl süren bu araştırma programına konu olmuştur. Bu modelin temelinde grup performansının liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır (Erkmen 2007).

### **2.11.3.2 Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı**

Yaşam Döngüsü olarak da adlandırılan bu model izleyenlerin göreve hazır olma düzeylerini (olgunluk düzeyleri) temel olarak geliştirilmiştir. Hazırlık düzeyinden kastedilen astların yüksek ama ulaşılabilir amaç edinme kapasiteleri, sorumluluk alma istekleri, uygun eğitim ve tecrübeye sahip olma dereceleri olarak özetlenebilir (Hersey ve Blanchard 1969). Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisinde ana öğeler "görev yönelimli davranışlar" ve "ilişki yönelimli davranışlar" olmak üzere iki türdür. Teori bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır (Zel 2001): Uzmanlık, kişilik özellikleri, yeterlilik, lideri algılama biçimleri, makam. Kişilerin sıralanan özellikleri ne kadar üst düzeyde ise lidere o kadar rahat bir etkinlik ortamı sağlayacaklardır. Burada lidere düşen yaptığı işe ve astlarına hassasiyet ile eğilip iş ve ilişki arasındaki dengeyi sağlamasıdır (Erkmen 2007).

### **2.11.3.3 Amaç - yol teorisi**

Amaç-Yol kuramı Robert House tarafından geliştirilmiştir. Amaç-Yol kuramı lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır. Bu kuram liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemektedir. Amaç-Yol kuramı liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu kuramda liderin astları nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Çeyiz 2007).

Bir liderin davranışının güdeleyicilik etkisi izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir. Amaç –Yol kuramı liderlik davranışının iş görenlerin güdülenme, iş doyumunu, çaba ve performansına olan etkilerini ve durumsal faktörlerin iş görenler ve iş çevresi üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır.

House ve Mitchell'in çalışmasında dört temel liderlik davranışını belirtmiştir. Emredici liderlik, yönelimli liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik (Zel 2001).

### **2.11.3.4 Vroom - Yetton karar verme modeli**

Model ilk önce Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Vroom ve Jago tarafından katkıda bulunulmuştur. Vroom ve Yetton liderin astlarını karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimlerini geliştirmişlerdir. Amaç -Yol teorisinde olduğu gibi model verili bir koşulda uygun bir liderlik stilini ortaya koymaya çalışır. Modelde aynı liderin farklı liderlik stillerini sergileyebileceği varsayılır. Vroom-Yetton-Jago modeli lider davranışının yalnızca bir cephesi olan karar vermede astların katılımı üzerinde durmaktadır. Modelin amacı kararın kalitesi/niteliğini korurken astlar tarafından kararların kabul edilmesini sağlamaktır. Vroom liderlik stilini dört genel sınıflandırma içerisinde tanımlamıştır: Otoriter, danışmacı, göçerici ve grup temelli (Anılır 2007).

### **2.11.3.5 Reddin'in etkililik teorisi**

Reddin'in teorisinin dayandığı temel nokta "yönetimsel etkililiktir." Etkililiğin yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin "3-D" adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin'e göre yönetimsel etkililik bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gerekliliklerini (işleri) yerine getirme derecesidir. Yönetimsel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifadeyle yöneticinin ne

yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir (Anılır 2007).

Reddin dört etkisiz ve dört artan ölçüde etkili yönetim tipi ayırt etmektedir. Dört etkisiz yönetici türü şunlardır (Werner 1993): Kaçak, misyoner, otokrat, uzlaşmacı.

Artan ölçüde yönetim stilleri ise şunlardır: Bürokrat, geliştirici, hayırsever bürokrat ve yürütücü.

## **2.12 LİDERLİK FONKSİYONLARI**

Liderlerin geleneksel fonksiyonları olarak adlandırabileceğimiz bir dizi yapması gereken şeyler vardır.

### **2.12.1 Liderin Hedef Belirleme Fonksiyonu**

Bir kurumdaki hedef belirleme liderin üstündeki bir otorite tarafından, lider tarafından ya da grup üyelerinin tümü tarafından ortaklaşa olarak belirlenebilir. Ortaklaşa bir şekilde hedef belirlemez ise lider hedeflerini ekibine anlatmalı, benimsetmeli ve özümsemelerini sağlamalıdır (Carlin 1995).

### **2.12.2 Planlama Fonksiyonu**

Kurumda yapılacak olan işlerin ne zaman, nerede, ne kadar sürede, nasıl ve niçin yapılacağı gibi konuların belirlenmesinde liderin önemli bir sorumluluğu bulunmaktadır. Planlama yönetim fonksiyonları açısından ilk yapılacak işlerin başında gelir. Planlama yapılmadan diğer çalışmalara geçmek yanlış olabilir çünkü planlı bir şekilde ilerlemek plansız çalışmaktan daha çok fayda sağlayacağı aşikâr olduğu gibi çalışanların resmin tamamını görmelerini sağlaması ile parçaları daha doğru birleştirmelerine yardımcı olacaktır (Şahin 1999).

### **2.12.3 Liderin Koordinatörlük Fonksiyonu**

Koordinatörlük ortak bir hedefe ulaşabilmek amacıyla insanların çabalarının birbiri ardı sıra gelerek bütünleşmesi, işbirliğinin sağlanması, uygun ortam, zaman ve elemanın bir araya getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Başarılı bir liderin iyi bir planlama yapması, planlanan hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan kişileri bir araya getirmesi görev dağılımının gerçekleştirilmesi gerekir. Lider gerekli koordinasyonu sağlayamazsa

ne yapılan planların ne de oluşturulan organizasyonun istenen sonucu vermesi mümkün değildir (Donuk 2006).

#### **2.12.4 Liderin Kontrol Fonksiyonu**

Yönetim sürecinin son aşamasını teşkil eden kontrol fonksiyonunda lider yapılmakta olan faaliyetlerin planlarda öngörülen amaçlara uygunluğunu sağlamaya çalışmaktadır. Kontrol işlerin kabul edilmiş plana, verilmiş emre ve getirilmiş prensiplere uygun olarak yürüyüp yürümediğini saptamakla ilgili süreçtir. Lider bu aşamada tüm personelin kontrol işlemine katılmasına fırsat vermeli, raporlar seri, yerinde ve yorumlanabilir olmalı, istisnalara özel dikkat çekilmeli, kişisel gözlem göz ardı edilmemeli, pozitif takviye ile etkili bir motivasyon sağlamalıdır (Ekenci ve İmamoğlu 1998).

#### **2.12.5 Liderin Örnek Olma Fonksiyonu**

Örnek olarak lider grupların çoğunda lider, üyeler karşısında örnek bir davranış sergilemek durumundadır. Liderin genel davranışı grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır (Şahin 1999).

#### **2.12.6 Liderin Grup Temsilcisi Fonksiyonu**

Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim; bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkilerde önemli bir unsurdur. İyi liderler aynı zamanda iyi birer iletişimcidir. Liderler karşısındaki kişi veya gruba kendi yönettiği grubun duygu ve düşüncelerini en iyi şekilde ifade edebilen birer sözcü ya da temsilcidir (Marriner 1996 ).

#### **2.12.7 Liderin Hakemlik ve Aracılık Fonksiyonu**

Çalışanlar arasında yaşanan olumsuz durumların giderilmesi ve haklı ile haksızın belirlenmesi konusunda liderin önemli bir görevi vardır. Hakemlik ve aracılık fonksiyonu sayesinde kurumdaki adaleti sağlama noktasında lidere önemli görevler düşer (Atlıoğlu ve Şahin 2002 ).

#### **2.12.8 Liderin Önder Olma Fonksiyonu**

Liderlik yapabilmek için teknik ve kişiler arası uzmanlığı artırmaya yönelik iş birliğine dayalı etkinlikleri kullanarak ve risk alarak çalışanlar için bir model olmak gerekmektedir. Lider önemli olduğuna inandığı kurum ve liderlik değerlerini gösteren bir

model rolü sergileyerek liderliğe başlamaktadır. Önderlik yapmak için gerekli olan özgüven denemekten, başarısız olmaktan, hatalardan öğrenmekten ve yeniden denemekten oluşur. Vizyonunu gerçekleştiren ve kendi yolculuğunu yapan lider diğer insanlara önder olup model teşkil etmektedir (Atlıoğlu ve Şahin 2002 ).

#### **2.12.9 Liderin Sözcü Olma Fonksiyonu**

Grup içerisinde veya dışarısında lider söz hakkına sahiptir. Bazı durumlarda personelinin fikirlerini dile getirebilecek tek kişi olması bakımından bu fonksiyonun çok değerli bir yanı bulunmaktadır. Personel liderinden kurumun vizyon ve misyonunu en iyi şekilde ifade etmesi ile birlikte çalışanın yanında söylemlerde bulunmasını bekler (Erdoğan 1982).

#### **2.12.10 Liderin Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu**

Lider yapılan çalışmalar sonucunda personeline ödül verecek olmasının bilinmesi çalışan motivasyonunu arttırabileceği gibi bazı durumlarda ise ceza verilmesi de personelin dikkatli davranmasına sebep olacaktır (Şahin 1999).

Çalışmamızın bir sonra ki bölümünde genç futbolcuların kişilik ve bazı özellikleri ile antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının değerlendirilmesi isimli tez çalışmasının materyal ve yöntemi hakkında bilgi verilecektir.

### **3. MATERYAL VE YÖNTEM**

#### **3.1 EVREN VE ÖRNEKLEM**

Hedef evren olarak çalışmanın ulaşmak istediği ancak ulaşması güç olan ve ideal seçimini yansıtan soyut evren olarak Türkiye'deki 18-21 yaş arası tüm futbolcular olarak belirlenirken, ulaşılabilir evren ise araştırmacının ulaşabileceği, gerçekçi seçimi olan Güngören ilçesindeki 18-21 yaş arası 200 futbolcu somut evren olarak belirlenmiştir. Zaman ve mali imkânların yetersizliğinden dolayı evren ve örneklem bu şekilde belirlenmiştir.

#### **3.2 PROTOKOL**

Tez Çalışmasına ikincil literatür taraması yapılarak başlanmıştır. Yök' ün ulusal tez merkezi, Google Akademik, vb. arama motorlarında kişilik ile sporda liderlik konularında yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Yapılan literatür taraması sonunda Spor İçin Liderlik Ölçeği (LSS) ile Eysenck Kişilik Anketinin futbolculara uygulanmasına karar verilmiştir.

Ölçek seçimleri yapıldıktan sonra ikinci aşamada çalışmanın popülasyonu belirlenmiştir. Tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa Zahit Serarslan İle yaptığımız değerlendirmeden sonra tez çalışmasının örnekleminin İstanbul'un Güngören ilçesindeki 18-21 yaş grubu lisanslı 200 futbolcunun olmasına karar verilmiştir.

Bu amaç ile çalışmada kullanılan ölçekler 03.01.2019 tarihinde 200 adet olmak üzere çoğaltılıp 15.01.2019 tarihine kadar aralıklar ile 13 gün boyunca futbolcuların antrenman sahalarına gidilerek futbolculara antrenmanlarından önce çalışma ve ölçekler hakkında bilgi verildikten sonra gönüllü olarak katılan 200 futbolcuya uygulanmıştır.

#### **3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Yapılan bu çalışmada veri toplama aracı olarak Spor İçin Liderlik Ölçeği (LSS) ve Gözden Geçirilmiş Eysenck Kişilik Anketi-Kısaltılmış Formu (EKA GGK) kullanılmıştır.



### 3.3.1 Spor İçin Liderlik Ölçeği (LSS):

Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilen ve 40 maddeden oluşan Spor İçin Liderlik Ölçeği her branştaki ve her düzeydeki sporculara uygulanabilmektedir.

Güngörmüş, Gürbüz ve Yenel (2006) Spor İçin Liderlik Ölçeği'ni (LSS) Türkçeye çevirerek "Sporcuların Antrenörün Davranışlarını Algılaması" versiyonunun Türkiye'deki üniversite takımlarının oyuncularını için güvenilirliğini ve geçerliğini test etmiştir. Çalışmaya üniversite takımlarının basketbol, judo, tenis, voleybol ve futbol gibi farklı spor branşlarında yer alan 367 sporcu gönüllü olarak katılmıştır. Çalışmada ölçeğin faktör yapısını test etmek için çok değişkenli istatistik tekniklerden biri olan Temel Bileşenler Analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre orijinal çalışmada yer alan 5 faktörlü yapının aksine ölçeğin Türkçe versiyonunda toplam 34 madde ve 4 faktörlü yapının ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan 4 faktörlü yapı ise kapsadığı maddelerin anlam içeriklerine göre sırasıyla şöyle sıralanmıştır:

a-)Eğitici ve Destekleyici Davranış (12 madde):8, 5, 7, 3, 17, 1 ,11 ,20 ,19 ,14 ,13, 32. Bu maddeler sporcunun performans düzeyini geliştirmek için koçun önemli işlevleriyle ilgili maddelerdir. Koç, maksimum fiziksel potansiyellerine ulaşmaları için sporcularını eğitir ve öğretir. Takım sporları söz konusu olduğunda bunlara ek olarak takım üyelerinin etkinliklerini de koordine eder.

b-) Demokratik Davranış (10 madde):15, 30, 2, 39, 24, 9, 16, 22, 29, 31. Bu maddeler karar verme sürecine sporcuların katılımlarına koçun ne oranda izin verdiğini ifade etmektedir. Bu kararlar grup hedefleriyle ya da bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğiyle ilgilidir.

c-) Açıklayıcı ve Ödüllendirici Davranış (7 madde): 28, 37, 38, 23, 10, 25, 26. Bu maddeler koçun sporcu veya sporcularının performansını değerlendirdiğini ve onların performanslarını övmenin, ödüllendirmenin önemli olduğunu ifade etmektedir.

d-) Otokratik Davranış (5 madde): 40, 6, 12, 27, 34. Bu maddeler koçun sporculardan kendisini ne kadar uzak tuttuğunu ve onlar üzerindeki otoritesini ifade etmektedir. Spor İçin Liderlik Ölçeği'nin faktör yapısının belirlenmesi için yapılan Temel Bileşenler Analizi verilerinin dönüştürmesi sonuçları Spor İçin Liderlik Faktör analizi sonucuna göre orijinal ölçekte yer alan 6 madde (4, 18, 21, 33, 35 ve 36) faktör yükleri. 40'ın altında olduğu için ölçeğin Türkçe versiyonundan çıkarılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini test

etmek için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı. .71 (otokratik davranış) ile .84 (eğitici destekleyici) arasında bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı ise .87 olarak hesaplanmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik düzeyini test etmek için yapılan analiz sonuçlarına göre alfa katsayılarının .71 (otokratik davranış) ile .84 (eğitici ve destekleyici davranış) arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı ise .87 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu veriler kabul edilir sınırlar üzerinde olup, hatta “iyi” olarak kabul edilebilir sınırlar içerisindedir (Alpar 2001). Bu sonuçlar literatürde yapılan pek çok diğer çalışma ile de benzerlikler göstermektedir

Ölçekte yer alan tüm maddeler “Koçumun...” ifadesi ile başlamaktadır. Bu ölçek sporcunun antrenörünün davranışlarını nasıl algıladığını ölçen ve 1-5 (Hiçbir Zaman=1 yaklaşık % 0, Nadiren=2 yaklaşık %25, Ara sıra=3 yaklaşık % 50, Sık sık= 4 yaklaşık % 75 ve Her Zaman=5 yaklaşık %100) arası puanlanan Likert Tipi ölçektir. Ölçekte kullanılan 40 maddenin hiçbirisi ters puanlanmamaktadır.

### **Güvenirlik**

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için literatürde sıklıkla kullanılan ve pek çok araştırmacı tarafından önerilen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının hesaplanması yöntemi tercih edilmiştir (Alpar 2001;Büyükoztürk 2003;Gürbüz ve Aşçı 2005).

Spor İçin Liderlik Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları

.84:Eğitici Ve Destekleyici Davranış

.81:Demokratik Davranış

.73: Açıklayıcı Ve Ödüllendirici Davranış

.71:Otokratik Davranış

Yukarıdaki veriler incelendiğinde “Spor İçin Liderlik Ölçeği-Sporcuların Antrenörün Davranışlarını Algılaması” versiyonu için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarının .71-.84 arasında değiştiği anlaşılmaktadır. Ayrıca ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı ise .87 olarak hesaplanmıştır. Spor İçin Liderlik Ölçeği-Sporcuların Antrenörün Davranışlarını Algılaması versiyonunun Türk takımlarında yer alan

sporcuların, antrenörlerinin davranışlarını nasıl algıladığını değerlendirmek için güvenilir ve geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

### **3.3.2 Gözden Geçirilmiş Eysenck Kişilik Anketi-Kısaltılmış Formu (EKA-GGK):**

(Francis vd 1992), Eysenck Kişilik Anketi (Eysenck & Eysenck 1975) ve aynı anketin kısa formunu (48 madde) (Eysenck vd. 1985) gözden geçirerek EKA-GGK'yı oluşturmuştur. Ölçeğinin' ülkemiz için geçerlik ve güvenilirlik çalışması (2007) Karancı ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığı sırasıyla alt skalaları için: Dışa dönüklük 0.78, Nörotisizm 0.65, Psikotisizm 0.42, Yalan 0.64' tür. Test tekrar test tutarlılığı: Dışa dönüklük 0.84, Nörotisizm 0.82, Psikotisizm 0.69, Yalan 0.69' dur. Her bir faktörün 6 madde ile değerlendirildiği bu ankette katılımcıdan 24 soruya Evet (1)-Hayır (0) formatıyla cevap vermeleri istenir. Her bir kişilik özelliği için alınabilecek puan 0 ile 6 arasında değişmektedir. Testin basit bir dille formüle edilmiş olması testin kullanılış değerini artırmıştır (Aydemir ve Köroğlu 2009). Eysenck Kişilik Envanteri alt ölçekleri ve bu ölçeklerin açıklamaları aşağıdaki gibidir.

Psikotizm; Başkalarının başına dert açan, rahatsızlık verici tipleri, Dışadönüklük; Sosyal ve neşeli tipleri, Nörotizm; Kaygılı, aksi ve küskün tipleri, Yalan; Sahte görünüm verme çabasında olan tipleri gösterir (Yıldız vd. 2009).

### **3.4 VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ**

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıma sahip olduğunu belirlemek için "Kolmogorov-Smirnov" testi, homojenliğini belirlemek için ise "Anova-Homogeneity of variances" testi uygulanmış ve verilerin homojen ve normal bir dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir. Bu ilk incelemeden sonra verilerin istatistiksel analizinde parametrik test yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Verilerin analizinde, tek yönlü varyans analizi ve Tukey Testi kullanılmıştır. Araştırmamızın bir sonra ki bölümünde bulgulara yer verilecektir.

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde, çalışmanın sonunda elde edilen veriler değerlendirilmektedir.

**Tablo 4.1. Futbolcuların Lisanslı Futbol Oynama Süreleri İle Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzları Arasındaki İlgili Analizi.**

		Mean Square	F	Sig.
Eğitici ve destekleyici davranış	Gruplar arasında	35,525	1,297	,254
	Gruplar içinde	27,393		
Demokratik	Gruplar arasında	66,391	2,512	,017
	Gruplar içinde	26,432		
Açıklayıcı ve ödüllendirici	Gruplar arasında	27,089	3,784	,001
	Gruplar içinde	7,158		
Otokratik	Gruplar arasında	25,790	2,563	,015
	Gruplar içinde	10,064		

Bağımsız değişken olan futbolcuların lisanslı futbol oynama süreleri ile bağımlı değişken olan, futbolcuların antrenörlerinde bulunmasını istedikleri liderlik tarzları arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu bağlamda futbolcuların lisanslı futbol oynama süreleri ile antrenörlerden eğitici ve

destekleyici davranış beklentileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Başka bir ifade ile sporcuların lisanslı futbol oynama sürelerinin fazla veya az olması antrenörlerden eğitici ve destekleyici davranış gösterme beklentilerini farklılaştırmamaktadır. Ama demokratik liderlik, otokratik liderlik, açıklayıcı ve ödüllendirici liderlik ile bağımsız değişken olan futbolcuların lisanslı futbol oynama süreleri arasında anlamlı düzeyde farklılık söz konusudur.

**Tablo 4.2. Futbolcuların Lisanslı Futbol Oynama Süreleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlgili Analizi.**

		Mean Square	F	Sig.
Dışadönük	Gruplar arasında	2,896	1,829	,084
	Gruplar içinde	1,583		
Yalan	Gruplar arasında	2,471	1,240	,283
	Gruplar içinde	1,993		
Nörotisizm	Gruplar arasında	4,417	1,286	,259
	Gruplar içinde	3,434		
Psikotizm	Gruplar arasında	1,014	1,534	,158
	Gruplar içinde	,661		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, bağımsız değişken olan lisanslı futbol oynama yılı ile bağımlı değişken olan dışadönük, yalan, nörotisizm ve psikotizm kişilik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Nitekim “p” değerlerinin tamamı 0.05’ten büyüktür. Bu bağlamda futbol oynama yılının azlığı ya da fazlalığı futbolcuların kişilik özelliklerini farklılaştırmamaktadır.

**Tablo 4.3. Futbolcuların Mevki Değişkeni İle Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzları Ve Futbolcuların Kişilik Özellikleri Arasındaki İlgili Analizi.**

		Mean Square	F	Sig.
Dışadönük	Gruplar arasında	57,630	2,167	,032
	Gruplar içinde	26,590		
Yalan	Gruplar arasında	3,084	1,570	,136
	Gruplar içinde	1,964		
Nörotisizm	Gruplar arasında	10,392	3,271	,002
	Gruplar içinde	3,177		
Psikotizm	Gruplar arasında	1,334	2,065	,041
	Gruplar içinde	,646		
Eğitici ve destekleyici davranış	Gruplar arasında	20,661	,739	,657
	Gruplar içinde	27,976		
Açıklayıcı ve ödüllendirici	Gruplar arasında	13,955	1,835	,073
	Gruplar içinde	7,606		
Otokratik	Gruplar arasında	17,044	1,647	,114
	Gruplar içinde	10,349		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, bağımsız değişken olan mevki değişkeni ile bağımlı değişken olan, yalan kişilik özelliği, eğitici ve destekleyici davranış, otokratik liderlik ile açıklayıcı ve ödüllendirici liderlik tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı

bir farklılık belirlenmemiştir. Nitekim “p” değerlerinin tamamı 0.05’ten büyüktür. Bu bağlamda futbolcuların oynamış oldukları mevkilerin farklı olması antrenörlerden beklenen liderlik tarzlarını farklılaştırmamaktadır. Ama bağımlı değişken olan psikotizm, nörotisizm ve dışadönük kişilik özelliği ile bağımsız değişken olan mevki değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık söz konusudur.

**Tablo 4.4. Futbolcuların Yaş Değişkeni İle Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzları Ve Futbolcuların Kişilik Özellikleri Arasındaki İlgili Analizi.**

		Mean Square	F	Sig.
Dışadönük	Gruplar arasında	64,134	2,350	,074
	Gruplar içinde	27,286		
Yalan	Gruplar arasında	,746	,368	,776
	Gruplar içinde	2,029		
Nörotisizm	Gruplar arasında	11,548	3,453	,018
	Gruplar içinde	3,344		
Psikotizm	Gruplar arasında	1,624	2,464	,064
	Gruplar içinde	,659		
Eğitici ve destekleyici davranış	Gruplar arasında	16,785	,603	,614
	Gruplar içinde	27,848		
Açıklayıcı ve ödüllendirici	Gruplar arasında	18,929	2,461	,064
	Gruplar içinde	7,693		
Otokratik	Gruplar arasında	12,279	1,159	,327

	Gruplar içinde	10,594		
--	----------------	--------	--	--

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, bağımsız değişken olan yaş değişkeni ile bağımlı değişken olan dışadönük, yalan, nörotisizm ve psikotizm kişilik özelliği ve liderlik tarzları olan eğitici ve destekleyici davranış, otokratik, açıklayıcı ve ödüllendirici liderlik arasında istatistiksel olarak anlamsız düzeyde bir farklılık belirlenmiştir.

**Tablo 4.5. Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tarzlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tukey Testi).**

Bağımlı değişken		Standart Hata	Sig.
Dışadönük	18	,95098	,129
		1,12193	,923
		1,07909	,854
	19	,95098	,129
		1,26279	,694
		1,22488	,079
	20	1,12193	,923
		1,26279	,694
		1,36188	,657
	21	1,07909	,854
		1,22488	,079
		1,36188	,657
Yalan	18	,25933	,800
		,30594	1,000
		,29426	,994
	19	,25933	,800



		,34435	,934
		,33402	,791
	20	,30594	1,000
		,34435	,934
		,37137	,992
	21	,29426	,994
		,33402	,791
		,37137	,992
Nörotisizm	18	,33292	,153
		,39277	,117
		,37777	,883
	19	,33292	,153
		,44208	,979
		,42881	,105
	20	,39277	,117
		,44208	,979
		,47677	,076
	21	,37777	,883
		,42881	,105
		,47677	,076
Psikotizm	18	,14778	,351
		,17434	,079
		,16769	,999
	19	,14778	,351
		,19623	,808
		,19034	,648

	20	,17434	,079
		,19623	,808
		,21163	,241
	21	,16769	,999
		,19034	,648
		,21163	,241
Eğitici ve destekleyici davranış	18	,96073	,997
		1,13343	,588
		1,09014	,904
	19	,96073	,997
		1,27573	,764
		1,23743	,970
	20	1,13343	,588
		1,27573	,764
		1,37583	,959
	21	1,09014	,904
		1,23743	,970
		1,37583	,959
Açıklayıcı ve ödüllendirici	18	,50494	,281
		,59571	,630
		,57296	,077
	19	,50494	,281
		,67050	,992
		,65037	,880
	20	,59571	,630
		,67050	,992

		,72311	,788
	21	,57296	,077
		,65037	,880
		,72311	,788
Otokrotik	18	,59256	,995
		,69908	,442
		,67238	,527
	19	,59256	,995
		,78685	,663
		,76323	,747
	20	,69908	,442
		,78685	,663
		,84859	,999
	21	,67238	,527
		,76323	,747
		,84859	,999

Yapılan Tukey testi sonucunda, bağımsız değişken olan yaş değişkeni ile bağımlı değişken olan dışa dönük kişilik özelliği, yalan, nörotisizm ve psikotizm ile liderlik tarzları olan eğitici ve destekleyici davranış, Açıklayıcı ve Ödüllendirici liderlik tarzı ile otokratik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu bağlamda futbolcuların yaşlarının büyük ya da küçük olması antrenörlerden beklenen liderlik tarzlarını farklılaştırmamaktadır.

Bir sonra ki bölümde tezin tartışma ve sonuç kısmına yer verilecektir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bağımsız değişken olan futbolcuların lisanslı futbol oynama süreleri ile bağımlı değişken olan, futbolcuların antrenörlerde olmasını istedikleri liderlik tarzları arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu bağlamda futbolcuların lisanslı futbol oynama süreleri ile antrenörlerden eğitici ve destekleyici davranış beklentileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Başka bir ifade ile sporcuların lisanslı futbol oynama sürelerinin fazla veya az olması antrenörlerden eğitici ve destekleyici davranış gösterme beklentilerini farklılaştırmamaktadır. Ama demokratik liderlik, otokratik liderlik, açıklayıcı ve ödüllendirici liderlik ile bağımsız değişken olan futbolcuların lisanslı futbol oynama süreleri arasında anlamlı düzeyde farklılık söz konusudur.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, bağımsız değişken olan lisanslı futbol oynama yılı ile bağımlı değişken olan dışadönük, yalan, nörotisizm ve psikotizm kişilik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Nitekim “p” değerlerinin tamamı 0.05’ten büyüktür. Bu bağlamda futbol oynama yılının azlığı ya da fazlalığı futbolcuların kişilik özelliklerini farklılaştırmamaktadır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, bağımsız değişken olan lisanslı futbol oynama yılı ile bağımlı değişken olan dışadönük, yalan, nörotisizm ve psikotizm kişilik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Nitekim “p” değerlerinin tamamı 0.05’ten büyüktür. Bu bağlamda futbol oynama yılının azlığı ya da fazlalığı futbolcuların kişilik özelliklerini farklılaştırmamaktadır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, bağımsız değişken olan yaş değişkeni ile bağımlı değişken olan dışadönük, yalan, nörotisizm ve psikotizm kişilik özelliği ve liderlik tarzları olan eğitici ve destekleyici davranış, otokratik, açıklayıcı ve ödüllendirici liderlik arasında istatistiksel olarak anlamsız düzeyde bir farklılık belirlenmiştir.

Yapılan Tukey testi sonucunda, bağımsız değişken olan yaş değişkeni ile bağımlı değişken olan dışa dönük kişilik özelliği, yalan, nörotisizm ve psikotizm ile liderlik tarzları olan eğitici ve destekleyici davranış, Açıklayıcı ve Ödüllendirici liderlik tarzı ile

otokratik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Bu bağlamda futbolcuların yaşlarının büyük ya da küçük olması antrenörlerden beklenen liderlik tarzlarını farklılaştırmamaktadır.

Yapılan literatür taraması sonunda, futbolcuların kişilik özellikleri ile antrenörlerinde olmasını istedikleri liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi doğrudan ortaya koyan bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Ancak sporcuların kişilik özelliklerini ve antrenörlerin liderlik tarzları ayrı başlıklar altında gösteren çalışmaların var olduğu görülmüştür. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

Şengül ve Tazegül (2017) yaptıkları çalışmada, Yaptıkları tanımlayıcı istatistik analizi sonucunda dışa dönük kişilik skoru  $3,8400 \pm 1,46119$ , nörotisizm skoru  $2,8650 \pm 1,56493$  ve psikotisizm skoru  $1,8100 \pm 1,29316$  olarak ortaya çıkması sonucu çalışma kapsamındaki sporcuların dışa dönük kişilik skorunun daha fazla gelişmiş olduğu belirlenmiştir (Şengül ve Tazegül 2017).

Yıldız vd. (2009) farklı liglerde yer alan futbolcuların kişilik özelliklerine yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada Dışadönük- İçedönük ve Nevrotiklik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Morgan, 1966'da amatör dünya şampiyonasına katılan 12 ABD, 4 Kanada, 7 Güney Afrika güreşçi kolej öğrencileri arasında normal sayılan standartların altında bir nörotizm düzeyi bulmuştur (Tosunoğlu 2008). Tazegül 2012 yılında yaptığı çalışmasında, Güreşçilerin dışa dönüklük skorunu  $=3,454$ , nörotizm skorunu  $=3,035$  ve psikotizm skorunu  $=1,930$  olarak belirlemiştir. Güven (1988), minder güreşini tercih edenlerin psişik özelliklerini, şahsiyet özelliklerini, ruh sağlığı özelliklerini, zekâ biçimleri ve düzeylerini incelemiştir. Minder güreşçileri, sporcu olmayanlara göre psikopatik, paranoid ve histeroid boyutunda daha yüksek puanlar almışlardır. Güreşçiler daha dışa dönüktürler. Güreşçilerdeki somut ve yaratıcı zekâ biçimi ile dışadönüklük boyutu arasında anlamlı bir fark bulmuştur. Tazegül 2015 yılında yaptığı çalışmasında, sporcuların dışa dönüklük skorunu  $=3,523$ , nörotizm skorunu  $=3,125$  ve psikotizm skorunu  $=1,877$  olarak belirlemiştir. Tazegül 2016 yılında yaptığı çalışmasında elit düzeydeki tenisçilerin bedenlerini beğenme skoru  $40,9808$  olarak belirlemiştir. Tazegül (2016a) yılında yaptığı çalışmasında, 90 ve altı kategoride yarışan vücut geliştirme sporcularının beden algısı düzeyinin, diğer kategorideki sporculardan daha iyi düzeyde olduğunu belirlemişlerdir.

Özsarı ve Kaplan (2010) amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının tespiti ile ilgili yapmış oldukları araştırmada futbolcuların mevkilerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında demokratik davranış, açıklayıcı ödüllendirici davranış ve otokratik davranış özellikleri futbolcuların kaleci, defans oyuncusu, orta saha oyuncusu ve forvet oyuncusu olarak oynamaları bakımından anlamlı bir farklılık göstermezken ( $P>0,05$ ), eğitici-destekleyici davranış özelliği futbolcuların mevkilerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $P<0,05$ ).

Weinberg and Gould'un (1995) yapmış olduğu araştırmaya göre sporcuların deneyimlerine bağlı olarak eğitici-destekleyici davranış boyutundaki puanların ortalamasının diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, çalışma kapsamındaki futbolcuların antrenörlerde görmek istedikleri açıklayıcı ve ödüllendirici liderlik, demokratik liderlik ve otokratik liderlik ile bağımsız değişken olan futbolcuların lisanslı futbol oynama süreleri arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Demokratik liderlik açısından incelendiğinde karar verme sürecine sporcuların katılımlarına antrenörün ne oranda izin verdiğini ifade etmektedir futbol takımları üzerinde düşünüldüğünde tecrübeli futbolcuların takım içerisinde daha fazla söz sahibi olduğu düşünüldüğünde bu sonucun genel temayül olarak görülmekle beraber çalışmamızda bu sonucun çıkmasının gerçekçi olacağı kanısına varmış bulunmaktayız.

Otokratik liderlik kavram olarak antrenörün sporculardan kendisini ne kadar uzak tuttuğunu ve onlar üzerindeki otoriterliğini ifade etmektedir bu sonucunda birçok antrenörlerin tecrübeli ve yıldız futbolcular üzerinde otoritelerini sağlama konusunda zorluk çektiği düşünüldüğünde çalışmamızda böyle bir sonucun çıkması tarafımda daha gerçekçi olarak görülmüştür.

Açıklayıcı ve ödüllendirici liderlik antrenörün sporcu veya sporcularının performansını değerlendirmesinin önemli olduğunu ifade eder tecrübesiz futbolcular daha fazla gelişime ve öğrenmeye açık oldukları için açıklayıcı ve ödüllendirici liderlik tarzında antrenörlere sahip olmayı tecrübeli futbolculara kıyasla daha fazla isteyecek olmaları tarafımda daha gerçekçi olarak görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- A ve B Tipi Kişiliğin Genel Özellikleri*, (2009). [http:// humanresourcesfocus.com](http://humanresourcesfocus.com). [Erişim tarihi: 11 Şubat 2018].
- Adler, A. (2000). *Çocuk eğitimi*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Adler, A. (2008). *Sosyal duygunun gelişiminde bireysel psikoloji*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Akgündüz, A. (2005). *Lider yöneticinin el kitabı*. İstanbul: Genç Beyin Yayınları.
- Allen, B. P. (2002). *Personality theories*. Boston: Ablongman Publication.
- Alpar, R. (2001). *Spor bilimlerinde uygulamalı istatistik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Anılır, M. (2007). Basketbol Antrenörlerinin Meta programları İle Sporcuları Tarafından Algılanılan Liderlik Nitelikleri Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ardalı, C. ve Erten, Y. (1999). *Psikanalizden dinamik psikoterapilere*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ataman, A. (2005). *Gelişim ve öğrenme*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Atlıoğlu, Y. ve Şahin, A. (2002). Liderlik Anlayışımız. *Milli Eğitim Dergisi*. 155, 36.
- Aydın, H. (2007). Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Kişilik Özellikleri ve Stresle Baş Etme Durumları. *Yüksek Lisans Tezi*, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bacanlı, H. (2002). *Gelişim ve öğrenme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balkıs, M. (2003). Üniversite Öğrencilerinin Düşünme Stilleri İle Kişilik Tipleri Arasındaki Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Başaran, E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başer, E. (1998). *Futbolda psikoloji ve başarı*. Ankara: Sporsal Kuram Dizisi.

- Baymur, F. (1994 ). *Genel psikoloji*. İstanbul: İnkılâp Yayınları.
- Baysal, C. ve Tekarslan, D. (1987). *Davranış bilimleri I-II*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınevi.
- Bezmez, S. (1997). *Redhouse sözlük*. İstanbul: Red House Yayınevi.
- Bıçer, T. (1994). Spor Yönetimi Organizasyonu. Ekonomik Bir Birim Olarak Spor İşletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Bozkurt, R. (1998). *Kendine ayna tutan yönetici*. İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Bozlağan, R. (2002). *Liderlik yaklaşımları ve belediyeler*. İstanbul: Hayat Yayınları
- Bruno, F. J. (1982). *Psikoloji tarihine giriş*. N. Hisli (Çev.), İzmir: EÜEF Yayınları.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*. E. Sarioğlu, (Çev.), İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Burwash, P. (1998). *Liderliğin anahtarı*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: istatistik araştırma deseni (spss uygulamaları) ve yorum*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, Y. (2007). A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Canpolat, A. M. & Kazak, Ç. Z. (2011). İlköğretim II. Kademe Öğrenci-Sporcuların Başarı Algısı ve Öz-Yeterlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*. 13(1), 14-19.
- Carlin, W. (1995). *Winning through leadership, employee counseling today*. West Yorkshire: Mcb University Press.
- Cemalcılar, B. (1985). *İşletmecilik bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Matbaası.
- Certo, S. & Appelbaum, S. (1994). *Principles of modern management*. Boston: All Bacon.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İnsan ve davranışı*.10. Baskı. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Chamorro-Premuzic, T. (2007). *Personality and individual differences*. Oxford: Wiley Blackwell.



- Çalışkan, G. (2001). Liderlik Açısından Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çetin, G. ve Beceren, E. (2007). "Lider Kişilik: Gandhi." *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(5), 113.
- Çeyiz, S. (2007). Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Çivitçi, N. ve Arıcıoğlu, A. (2012). Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Özellikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12(23), 78-96.
- Daşdan, E. N. (2006). Beden Eğitimi Derslerindeki Öğrencilerin Algıladıkları Gündüsel İklimleri: Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Değirmenci, F. (2008). Örgütsel Sosyalleşme ve Bireyin Kişilik Yapısı Arasındaki İlişkiler. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dinçer, Ö. & Fidan, Y. (2003). *İşletme yönetimine giriş*.7.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, O. (2004). *Spor psikolojisi ders kitabı*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları.
- Doğan, S. (1999). Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik. *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Donuk, B. (2006). Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşım. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve spor*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Downs, A. Durant, R. and Eastman, K.(2002). Jung's Legacy And Beyond:Exploring The Relevance Of Archetypal Psychology To Organizational Change.*Journal Of Organizational Change Management*. 15(5), 502-508.

- Durmaz, A. (2004). Üniversitelerde Hemşirelik Eğitimi Alan Öğrencilerin Sigara Kullanımı ve Kişilik Özelliklerinin Saptanması. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ekenci, G. ve İmamoğlu, F. (1998). *Spor işletmeciliği*. Ankara: Nobel Yayın.
- Erçetin, S. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erden, M. ve Akman, Y. (2006). *Eğitim psikolojisi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1982). *İşletmelerde davranış*. 2.Baskı. İstanbul: Üç Dal Neşriyat.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. 4.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. 4.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erikson, E. H. (2014). *İnsanın 8 Evresi*. G, Akkaya, (Çev), 2. Baskı. İstanbul: Okyanus Yayınları.
- Erkmen, G. (2007). Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Empatik Eğilimlerinin Sporda Tercih Ettikleri Lider Davranışları İle Karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Fordham, F. (1997). *Jung psikolojisi*. A, Yalçın (Çev.), 4. Basım. İstanbul: Say Yayınları.
- Francis, L. J. and Pocock, N. (2009). Personality And Religious Maturity. *Pastoral Psychology*. 57(5), 236.
- Freud, S. (2000). *Psikanaliz üzerine*. K, Şipal (Çev.), 2. Basım. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Friedman, H. S. and Schustack, M. W. (2002). *Personality*. Boston: Ablongman Publication.
- Gander, M. J. and Gardiner H. W. (2001). *Çocuk ve ergen gelişimi*. 4. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.
- Garih, Ü. (2004). *Yönetim ilkeleri*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Geçtan, E. (2000). *Psikanaliz ve sonrası*. 9. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Goleman, D., Boyatzıs, R. ve McKee, A. (2002). *Yeni liderler*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gürbüz, B. & Aşçı, F. H. (2005). Evaluation Of The Psychometric Properties Of "Exercise Dependence Scale-21" For Exercise Participants: A Preliminary Study İn Turkey. *Anniversary World Congress, 2005, İstanbul, 46th Ichper-Sd*.
- Hakkı, U. ve Ziya, B. (2011). Haltercilerin Kişilik Özelliklerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 5(2), 175-182.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations (The social identity approach)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*. 23, 26-35.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim-teori, süreç ve uygulama*. İstanbul: Der Yayınları.
- Horney, K. (1994). *Psikanalizde yeni yollar*. S, Budak (Çev.), 2. Basım. Ankara: Öteki Yayınevi.
- Itoh, K. (2007). "Personality Research With Non-Human Primates: Theoretical Formulation and Methods". *Primates*. 43(3), 249.
- İstengel, M. A. (2006). Okul Rehber Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri ve İş Stresleri Arasındaki İlişki Düzeyinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Jamal, M. J. and Baba, V. V. (2001). Type-A Behavior, Job Performance And Well Being in College Teachers. *International Journal of Stress Management*. 8(3), 231-240.
- John, O. P. Naumann, L. P. ve Soto, C. J. (2008). *Paradigm shift to the integrative big-five trait taxonomy: history, measurement and conceptual issues*. New York: Guilford Press.
- Karaküçük, S. ve Yetim, A. (1996). Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik ve Fonksiyonları. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 1(1), 16.
- Karancı, N., Dirik, G. ve Yorulmaz, O. (2007). "Eysenck Kişilik Anketi-Gözden Geçirilmiş Kısaltılmış Formu'nun (EKA-GGK) Türkiye'de Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması". *Türk Psikiyatri Dergisi*. 18(3), 255.

- Karcioğlu, F, ve elik, M. (2003). Askeri rgtlerde Liderlik Eğitimi ile Liderlik Potansiyelinin İlişkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 2 (2), 12-33.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın tesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 25(2), 67-108
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2004). *İşletme yöneticiliği*. 2. Basım. İstanbul: Beta Yayımcılık.
- Konter, E. (1996). *Bir lider olarak antrenör*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Korkman, H. (2003). Üniversite ğrencilerinin Kişilik Tipleriyle Atıf Karmaşıklığı Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Köknel, . (1984). *Kaygıdan mutluluğa kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köknel, . (1993). *Zorlanan insan*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köksal, F. (2007). Liderlik Tarzları ve Antrenörlük. *Yüksek Lisans Semineri*, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kulaksızoğlu, A. (2002). *Ergenlik psikolojisi*. 5. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kuru, E. (2000). *Sporda psikoloji*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi.
- Marriner, T. (1996). *Communication nursing management and leadership*. Wiesbaden: Mosby.
- Martens, R. (1998). *Başarılı antrenörlük*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mc Crae, R. R. and Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood a five-factor theory perspective (Second edition)*. New York: Guilford Press.
- Turhan, M. (1938). Felsefi ve İçtimai Konferanslar: Gestalt Nazariyesi. *ığır Dergisi Neşriyatı*. 6(66), 61.
- Karcioğlu, F. ve elik, M. (2003). Askeri rgtlerde Liderlik Eğitimi ile Liderlik Potansiyelinin İlişkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 2(2), 12-33.
- Morgan, T. C. (2002). *Psikolojiye giriş*. 9. Basım. Konya: Eğitim Kitabevi.
- ztabağ, L. (1974). *Yeni psikoloji*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Öztürk, O. (2014). *Ruh sağlığı ve bozukluklar*. Ankara: Nobel Tıp Kitapevleri.
- Neubeiser, M. (1996). *Liderlik ve büyü*. 5. Baskı. İstanbul: Evrim Yayıncılık.
- Öğüt, A. (2003). *Bilgi çağında yönetim*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ökte, (2001). Ergenlerde içe Dönüklük-Dışa Dönüklük Kişilik Özelliği İle Aile İşlevleri Arasındaki İlişkiler. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Öktem, U. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin A Tipi Kişilik Özellikleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (19), 115-134.
- Daniel, J. and Martinez, V. B. (2006). Personality and The Prediction of Consequential Outcomes. *Annual Review of Psychology*. (57), 402.
- Özkalp, E. (1994). *Davranış bilimlerine giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Özsarı, A. (2010). Amatör Futbolcuların Antrenörlerinde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti (Konya İli Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Pawlık, K. and Rosenzweig, M. R. (2000). *International handbook of psychology*. London: Sage Publications.
- Roberts, E. (2001). *Generating technological innovation*. New York: Oxford University.
- Ryckman, R. M. (2000). *Theories of personality*. Belmont: Lachina Publishing.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. 3. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarioğlu, İ. (2002). Yetişkin Eğitimi Yöneticilerinin Yöneticilik Yeterliliklerinin Belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Selçuk, Z. (2007). *Eğitim psikolojisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Simanowitz, V. and Pearce, P. (2003). *Personality development*. London: McGraw - Hill Education.
- Silah, M. (2000). *Sosyal psikoloji (Davranış bilimi)*. Ankara: Gim Ofset - Gazi Kitabevi.
- Somer, O. (1998). Beş-Faktör Kişilik Modeli. *Türk Psikoloji Yazıları*. 2(1), 39.
- Sönmez, K. (1995). Elit Atletlerde Kişilik Özellikleri ve Kaygı Durumlarının Araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Sunay, H. (1998). Gsgm'nin Uyguladığı Antrenör Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 16(2), 29.
- Şahin, H. (1999). Liderlik Yöneticilik Ayrımı-Kuramlar ve Kriterler. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, N. H., Güler, M. ve Basım, N. (2009). "A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel ve Duygusal Zekânın Stresle Basa Çıkma ve Stres Belirtileri İle İlişkisi". *Türk Psikiyatri Dergisi*. 20(3), 243-254.
- Şengül, A.N. ve Tazegül, Ü. (2017). Genç Futbolcuların Kişilik Özellikleri İle Ego Ve Görev Yönelimleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. (5)50, 412-418.
- Şimşek, M. A. (2005). Stres Yönetimi Programının Bursa İlinde Sanayi Alanında Çalışan Personelin Stres Düzeyine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Şimşek, Ş. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Güney Ofset.
- Şimşek, Ş. ve Akgemci, Ç. (2005). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Tanır, H. (2006). Spor Yöneticilerinin Yeterlilikleri. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Konya.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Tazegül, Ü. (2012). Güreşçilerin Kişilik Özellikleri ile Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki ilişkinin Belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Tınar, M. Y. (1999). Çalışma Yasamı ve Kişilik. *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Dergisi*. (4), 14.
- Tiryaki, Ş. (2000). *Spor psikolojisi kavramlar, kuramlar ve uygulama*. Ankara: Eylül Kitabevi.
- Tomrukçu, B. (2008). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Değerleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir inceleme. *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Türksoy, A. (2008). Futbolda Sporcu Tatmini İle Antrenörlerden Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ulukan, M. (2006). Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü. *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ünlü, S. (2001). Kişilik Kuramları. Ankara: *Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları*. (710), 128-129.
- Ukray, M. (2014). *Jung psikolojisi*. Ankara: Yason Yayınları.
- Walter, J.W. (2004). *Atak yöneticinin liderlik rehberi*. E,S, Yarmalı (Çev.), İstanbul: Hayat Yay.
- Weinberg, R. and Gould, D. (1995). *Foundations of sport and exercise psychology*. United State: Human Kinetics İllionis.
- Werner. (1993). *I. Liderlik ve yönetim*. V, Üner (Çev.), İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Yanbastı, G. (1990). *Kişilik kuramları*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. (8), 2.
- Yetim, A. ve Şenel, Ö. (2001). Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*. 7 (150), 2.

Yörükoğlu, A. (2000). *Gençlik çağı*. 11. Basım. İstanbul: Özgür Yayınları.

Yurtsever, H. (2009). Kişilik Özelliklerinin Stres Düzeyine Etkisi Ve Stresle Basa Çıkma Yolları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik, evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar teoriler ve yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



## ÖZGEÇMİŞ



1995 yılında İstanbul'da doğdu. 2017 yılında İstanbul Gelişim Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunda Spor Yöneticiliği bölümünü bitirdi aynı yıl Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi Öğretmenliği alanında Pedagojik Formasyon eğitimini tamamladı. Bakırköy spor, Medipol Başakşehir, Kasımpaşa gibi kulüplerde 14 yıl futbol oynadı. 2019 yılında İstanbul Gelişim Üniversitesi Spor Yönetimi bölümü tezli yüksek lisansını bitirdi. Çeşitli spor kulüplerinde Futbol Antrenörlüğü, Eyüp Sultan Belediyesi'nde Spor Eğitmenliği, İstanbul - Bahçelievler Hoca Ahmet Yesevi Ortaokulu'nda Beden Eğitimi Öğretmenliği yaptı. 2018 Ekim ayından itibaren İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde Spor Eğitmeni olarak görevini sürdürmektedir.

