

**TRABZON ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ BÖLÜMÜNDE ÖĞRENİM GÖREN SPOR  
YÖNETİCİSİ ADAYLARININ ÖZ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zafer GAYRETLİ**

**TRABZON**  
**Temmuz, 2019**

**TRABZON ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ BÖLÜMÜNDE ÖĞRENİM GÖREN SPOR**  
**YÖNETİCİSİ ADAYLARININ ÖZ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ**  
**İNCELENMESİ**

**Zafer GAYRETLİ**

**Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nce Yüksek Lisans Unvanı**  
**Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

**Tezin Danışmanı**  
**Doç. Dr. Akın ÇELİK**

**TRABZON**  
**Temmuz, 2019**

**Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne**

**Bu çalışma jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir. 01/07/2019**

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Akın ÇELİK**

  
.....

**Üye : Doç. Dr. Murat AKYÜZ**

  
.....

**Üye : Dr. Öğr. Üyesi Aynur YILMAZ**

  
.....

**Onay**

**Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.**

**Prof. Dr. Bülent GÜVEN**  
**Enstitü Müdürü**

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Tezimin içerdđiđi yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yaptığımı ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi, ayrıca bu çalışmanın Trabzon Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonuca razı olduğumu bildiririm.

Zafer GAYRETLİ

01 / 07 / 2019

## ÖN SÖZ

Bu araştırmada, “Spor Yöneticiliği Bölümünde Öğrenim Gören Spor Yöneticisi Adaylarının Öz Liderlik Davranışlarının İncelenmesi” amaçlanmıştır.

Hazırlamış olduğum bu tezin oluşmasında kuşkusuz doğrudan ve dolaylı olarak etkisi olan birçok değerli insan bulunmaktadır.

Öncelikle lisans eğitimimden lisansüstü eğitimime kadar olan süreçte kendisinden çok şey öğrendiğim, üzerimde büyük emeği olan, titizlikle tecrübeleri ile yol gösteren, akademik öz-güvenimin artması için daima beni cesaretlendiren, sabır ve desteğini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Akın ÇELİK’e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam süresince bana yardımcı olan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ceyhun ALEMDAĞ’a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın veri toplama aşamasındaki yardımlarından ötürü Trabzon Üniversitesi Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Ordu Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi ve Karabük Üniversitesi’nin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğretim üyelerine yardımlarından ötürü teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatımın başından itibaren benim bu günlere gelmem için gösterdikleri sabır, özveri ve destekleri için aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Temmuz, 2019**  
**Zafer GAYRETLİ**

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1. 1. Araştırmanın Amacı .....	2
1. 2. Araştırmanın Gerekçesi ve Önemi .....	2
1. 3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3
1. 4. Araştırmanın Varsayımları .....	3
1. 5. Tanımlar .....	4
<b>2. LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>5</b>
2. 1. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi.....	5
2. 1. 1. Spor Yönetimi Kavramı.....	5
2. 1. 2. Spor Yöneticisi Kavramı .....	6
2. 1. 2. 1. Spor Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	6
2. 1. 3. Lider Kavramı.....	7
2. 1. 3. 1. Liderin Özellikleri .....	8
2. 1. 4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	9
2. 1. 5. Liderlik Kavramı .....	10
2. 1. 5. 1. Liderliğin Güç Kaynakları .....	11
2. 1. 6. Liderlik Yaklaşımları ve Tarzları .....	12
2. 1. 6. 1. Etkileşimci Liderlik .....	12
2. 1. 6. 2. Dönüşümcü Liderlik .....	12
2. 1. 6. 3. Öğretimsel Liderlik.....	13
2. 1. 6. 4. Karizmatik Liderlik .....	14
2. 1. 6. 5. Etik Liderlik .....	14
2. 1. 6. 6. Paternalist Liderlik .....	15
2. 1. 6. 7. Demokratik Liderlik.....	15

2. 1. 6. 8. Otokratik Liderlik.....	16
2. 1. 6. 9. Vizyoner Liderlik.....	17
2. 1. 6. 10. Stratejik Liderlik .....	18
2. 1. 7. Öz Liderlik (Kendinin Liderliği) Kavramı.....	18
2. 1. 8. Öz Liderlik Stratejileri .....	20
2. 1. 8. 1. Davranış Odaklı Stratejiler.....	20
2. 1. 8. 1. 1. Kendini Gözlemeleme .....	20
2. 1. 8. 1. 2. Hedef Belirleme.....	21
2. 1. 8. 1. 3. Kendini Ödüllendirme.....	22
2. 1. 8. 1. 4. Kendi Kendine Hataları Düzeltme .....	22
2. 1. 8. 1. 5. Kendine Hatırlatıcılar Belirleme .....	23
2. 1. 8. 2. Doğal Ödül Stratejileri.....	24
2. 1. 8. 2. 1. Doğal Ödüller Üzerine Göreve Odaklama .....	24
2. 1. 8. 2. 2. Doğal Ödüller Üzerine Düşünceyi Odaklama .....	25
2. 1. 8. 3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri.....	25
2. 1. 8. 3. 1. Başarılı Performans Hayal Etme .....	26
2. 1. 8. 3. 2. Kendi Kendine Konuşma.....	26
2. 1. 8. 3. 3. Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme.....	27
2. 2. Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalar .....	27
2. 2. 1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	28
2. 2. 2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	29
2. 2. 3. Literatür Taramasının Sonucu .....	32
<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>33</b>
3. 1. Araştırma Modeli .....	33
3. 2. Araştırma Grubu.....	33
3. 3. Verilerin Toplanması.....	33
3. 3. 1. Veri Toplama Araçları .....	33
3. 3. 1. 1. Kişisel Bilgi Formu .....	34
3. 3. 1. 2. Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği .....	34
3. 3. 2. Veri Toplama Süreci.....	34
3. 4. Verilerin Analizi.....	35
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>36</b>
4. 1. Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı .....	37
4. 2. Cinsiyete Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	37
4. 3. Yaşa Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	38

4. 4. Sınıfa Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular.....	39
4. 5. Anne Eğitim Durumuna Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	39
4. 6. Baba Eğitim Durumuna Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	40
4. 7. Gönüllü Katılım Durumuna Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	41
4. 8. Mezun Olunan Lise Türüne Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	42
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>43</b>
<b>6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>47</b>
6. 1. Sonuçlar .....	47
6. 2. Öneriler .....	48
6. 2. 1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler .....	48
6. 2. 2. İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	48
<b>7. KAYNAKLAR .....</b>	<b>50</b>
<b>8. EKLER .....</b>	<b>60</b>
<b>9. ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİLERİ.....</b>	<b>69</b>



## ÖZET

### **Spor Yöneticiliği Bölümünde Öğrenim Gören Spor Yöneticisi Adaylarının Öz Liderlik Davranışlarının İncelenmesi**

Günümüzde spor yöneticiliği alanı bir meslek grubu olarak kabul görmesine ve mevcut spor potansiyeline karşın sporun amatörce ve yalnızca istekle ya da sevgiyle idare edilemeyeceği bilinmektedir. Bu sebeple, spor çatısı altında görev üstlenecek olan spor yöneticilerinin, bu mesleği sevmelerinin yanında pek çok özelliğe (kişisel becerileri, tecrübe, mesleki bilgi, yaratıcılık, örgütsel bağlılık, spor yöneticiliği eğitime... vb.) sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler arasında spor yöneticilerinin *öz liderlik* özellikleri de yönetsel anlamda onlara ayrıcalık kazandırabilecek özellikler arasındadır. Buradan hareket ile bu araştırmanın amacı, spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarını incelemektir. Araştırmanın çalışma grubunu Trabzon Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Ordu Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi ve Karabük Üniversitelerinin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören 231'i kadın (%33.2), 465'i erkek (%66.8) olmak üzere toplam 696 spor yöneticisi adayı oluşturmaktadır. Araştırmada nicel bir yöntem olan tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan 'Kişisel Bilgi Formu' ile Houghton ve Neck (2002)'in geliştirmiş, Fidan (2018)'in Türkçeye uyarlamış olduğu 'Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği (YÖLÖ)' kullanılmıştır. Verilerin analizinde istatistiksel yöntem olarak, t-testi, çok faktörlü ANOVA (MANOVA) ve Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları doğrultusunda spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkeni incelendiğinde, öz liderlik davranışlarının yapıcı düşünce stratejileri-YDS boyutunda, anlamlı bir farklılık görülürken; davranış odaklı stratejiler-DOS ve doğal ödül stratejileri-DÖS boyutlarında farklılık bulunmamıştır. Sınıf, anne ve baba eğitim durumu, gönüllü katılım durumu ve mezun olunan lise türü ile ilgili yapılan analizlerde istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Yaş ile öz liderlik arasında yapılan korelasyonda, YÖLÖ'nün boyutları arasında pozitif, yaş ile YÖLÖ boyutları arasında ise negatif yönde korelasyon olmasına karşın YÖLÖ boyutları ile yaş arasındaki korelasyon sonuçları anlamlı değildir.

**Anahtar Kelimeler:** Spor Yönetimi, Spor Yöneticisi, Lider, Liderlik, Öz Liderlik

## ABSTRACT

### **Examined of Self-Leadership Behaviour of Sports Manager Candidates Whose Studied of Department of Sports Management**

Although sports management branch is perceived as an occupational group and current sports potential, it is known that sports cannot be managed just liking or request in nowadays. Therefore, sports managers take on a tasks under the roof of sports who must be have a lot of speciality (personal skill, experience, craft knowledge, creativity, organizational commitment, education of sports management... etc.) beside, their loving this occupation. Between these specialities, self-leadership feature of the sports managers also can have privilege on procedural meaning. From this point of view, the purpose of this research is investigate examined of self-leadership behaviour of sports manager candidates whose studied of department of sports management. Participants of the research who are studied of department of school of physcial education and sports. Sports management candidates whose female of 231 (%33.2), male of 465 (%66.8) totally 696 person from Trabzon University, Recep Tayyip Erdogan University, Ordu University, Ondokuz Mayıs University and Karabuk University. A quantitative analysis, scanning modal, is used in the research. As data collection tool, 'Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ)' which, improved with 'Personel Knowledge Form' by Houghton and Neck (2002) and transcribed for Turkish by Fidan (2018), is employed. T-test, multi-factor ANOVA (MANOVA) and Pearson Correlation test are used for inferential statistics. Research finding shows that self-leadership behaviour of sports manager candidates are medium level. According to gender variability examinations, while it seems that significant differences to self-leadership behaviour's construc tive opinion strategies in level of YDS, it is not found a difference in level of behaviour oriented strategies-BOS and natural prize strategies-NPS. It is failed to reach to meaningful results in terms of statistical in which analyses is related to class, educational status of parents, voluntary participation and graduation of highschool type. In the correlation between age and self-leadership, among of RSLQ's size is positive, despite the between age and RSLQ is negative correlation, RSLQ sizes and age correlation results are not meaningful.

**Keywords:** Sports Management, Sports Manager, Leader, Leadership, Self Leadership

## TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1.	Spor Yöneticisi Adaylarına Ait Demografik Değişkenlere İlişkin Bilgiler .....	36
2.	Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı .....	37
3.	Spor Yöneticisi Adaylarının “Cinsiyet” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik T-Testi Sonuçları .....	38
4.	Spor Yöneticisi Adaylarının “Yaş” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Sonuçları .....	38
5.	Spor Yöneticisi Adaylarının “Sınıf” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik MANOVA Sonuçları .....	39
6.	Spor Yöneticisi Adaylarının “Anne Eğitim Durumu” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik MANOVA Sonuçları.....	40
7.	Spor Yöneticisi Adaylarının “Baba Eğitim Durumu” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik MANOVA Sonuçları.....	41
8.	Spor Yöneticisi Adaylarının “Gönüllü Katılım Durumu” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik T-Testi Sonuçları.....	41
9.	Spor Yöneticisi Adaylarının “Mezun Olunan Lise Türü” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik MANOVA Sonuçları.....	42

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>YÖLÖ</b>	: Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği
<b>DOS</b>	: Davranış Odaklı Stratejiler
<b>DÖS</b>	: Doğal Ödül Stratejileri
<b>YDS</b>	: Yapıcı Düşünce Stratejileri
<b>ANOVA</b>	: Varyans Analizi (Analyze Variance)
<b>MANOVA</b>	: Çok Değişkenli Varyans Analizi (Multivariate Analyze of Variance)



## 1. GİRİŞ

Spor, geçmiş yıllardan beri dünyada var olmakta olan endüstrilerden biridir. Spor yönetimi ise, son 50 yıldan itibaren gelişmekte olup, spor örgütlerinin ve etkinliklerinin geniş çapta büyümesi ile birlikte önemi de daha da artmıştır. Son yıllarda dünyada ve ülkemizde önemi daha çok anlaşılmış olan bu sektöre uygun yönetim ve işletme becerileri kazanmış bireylerin yetiştirilmesi önemle vurgulanmıştır. Son birkaç yüzyılda geliştirilmekte olan spor yönetimi yapısı, bütün paydaşları bir araya getiren farklı yapısal özelliklere de sahip olmaktadır (Basım ve Argan, 2009). Bilgi ve teknoloji çağının hayatın birçok alanında önemli değişim ve gelişimler yaratması sonucunda spor yönetim bilimleri alanına olan ihtiyaç artmıştır. Bu bağlamda da, spor yönetimini üstlenmekte olan yöneticilerin yetiştirilmesi, sporun gelişimi açısından oldukça önemli hale gelmiştir (Sunay, 2009).

Artık geline nokta, spor yöneticiliği alanı meslek grubu içerisinde kabul görmekte ve günümüzde spor potansiyeline karşın sporun amatör bir şekilde ve yalnızca gönüllülük esasıyla yönetiminin yeterli olmayacağı anlaşılmaktadır. Bu sebeple, spor çatısı altında görev üstlenecek olan spor yöneticilerinin, bu mesleği sevmelerinin yanında, kişisel becerilerine, tecrübelerine, mesleki bilgilerine, yaratıcılıklarına, örgütsel bağlılıklarına ve spor yöneticiliği eğitimlerine de sahip olmaları önem teşkil etmektedir (Yetim ve Şenel, 2001). Sosyal ve ekonomik alanlardaki yeni oluşumlar ile bilim ve teknolojik gelişmeler bütün organizasyonların görev ve hizmet alanlarını geliştirmekte, bunun yanında bu görev ve hizmetlerin karşılanması noktasında birtakım güçlükler ortaya çıkmaktadır. Bu organizasyonlar toplumun beklentilerine de karşılık vermek durumundadırlar. Günümüzde de bu nedenlerden dolayı spor yöneticisinde olması gereken nitelikler değişmektedir (Doğu, 2011).

Her toplumun veya kurumun idare edilebilmeye ihtiyacı vardır. Kurumlarda kuşkusuz herhangi bir çalışanın, kurumunun yönetimini kabullenmesi; hedef, yöntem, prensip ve amaç belirlemesi, yönetsel kararlar verebilmesi ve teşkilat içerisindeki bölümler ve çalışmakta olan bireyler arasındaki uyum ve koordinasyonu sağlaması gerekmektedir (Eskicioğlu, Mirzeoğlu ve Çelebi, 2004). Bununla birlikte spor yöneticilerinin işlerinde başarılı olabilmeleri pek çok alanda donanıma sahip olmaları ve ustalıklarla yerine getirebilmeleri ile mümkün olmaktadır. Yönetme ve liderlik yeteneğinin, tecrübenin, diplomasının, esnekliğin, öz eleştirinin, liyakatin, cesaretin, saygı uyandırabilmenin, güven verebilmenin, motive edebilmenin ve ekip çalışmasının kazanılması bu niteliklerden bazılarıdır (Yetim, 2002). Son zamanlarda ise, kendi kendini yönetebilen ekiplere doğru bir

yönelme olmakta ve liderliğin pek çok rolünün ekip üyelerince paylaşılmakta ya da birlikte kullanılmakta olduğu örgütsel düzenlenmelere doğru bir eğilim gösterdiği görülmektedir. Kendini yöneten takım üyelerinde aranmakta olan birtakım önemli özelliklerin arasında da karşımıza öz liderlik becerisi çıkmaktadır (Elloy, 2008).

Öz liderlik, kişinin kendi tutumlarını ve düşüncelerini denetlediği, belirlenmiş birtakım bilişsel ve davranışsal stratejileri kullanarak kendi kendilerini tesir edip yönlendirdiği bir süreçtir (Neck ve Houghton, 2006). Ayrıca karşılaşılan güçlüklerle mücadele etme ve bu zorlukların üstesinden gelebilme adına bireyin kendi kendini motive ederek bir öz etkileşim sürecine girmesiyle davranışlarında meydana getirdiği değişim fark edilerek ele alınması da mümkündür (Canbaş, 2004).

### **1. 1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarını belirlemektir. Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışları nasıldır? Sorusundan hareketle aşağıdaki alt başlıklar oluşturulmuştur.

1. Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışları ne düzeydedir?
2. Spor yöneticisi adaylarının “cinsiyet” değişkeni ile öz liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Spor yöneticisi adaylarının “yaş” değişkeni ile öz liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Spor yöneticisi adaylarının “sınıf” değişkeni ile öz liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Spor yöneticisi adaylarının “anne eğitim durumu” değişkeni ile öz liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
6. Spor yöneticisi adaylarının “baba eğitim durumu” değişkeni ile öz liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
7. Spor yöneticisi adaylarının “gönüllü katılım durumu” değişkeni ile öz liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
8. Spor yöneticisi adaylarının “mezun olunan lise türü” değişkeni ile öz liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

### **1. 2. Araştırmanın Gerekçesi ve Önemi**

Spor anlayışının değişimi ve gelişimi ile birlikte spor yönetimi büyük önem kazanmıştır. Fakat gerek resmiyette gerekse özel kuruluşlarda idareci kadrosunda spor ve spor yönetimi alan bilgisine sahip olmayan birçok kişi görev almaktadır. Bu sebeple, eğitim

kurumlarının spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarını geliştirmede önemli bir yere sahip olduğu belirtilebilir. Literatür incelendiğinde çeşitli alanlardaki yöneticilerin öz liderlik özelliklerinin incelendiği çalışmalar olmasına karşın (Arlı, 2011; Demiröz, 2015; Güçlü, 2016; Semerci, Güney, Alper-Ay ve Semerci, 2010; Türköz, 2010; Zyl, 2008), spor yönetimi alanında öz liderlik davranışlarının incelenmesine ilişkin yapılmış çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu açıdan çalışmadan elde edilecek olan sonuçların, spor yöneticisi adaylarının kendilerine hedefler belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendilerini ödüllendirme, iş tatminini sağlama ve motivasyonlarını en üst düzeye çıkarma noktasında literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **1. 3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın yapısında yer alan ve araştırmacı tarafından öngörülen başlıca sınırlılıklar şunlardır:

1. Araştırma bulgularının kaynağı, 2018-2019 eğitim-öğretim yılı Trabzon, Rize, Ordu, Samsun ve Karabük ilinde bulunan üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören spor yöneticisi adaylarıyla sınırlıdır.
2. Araştırma, konuyla ilgili ulaşılabilen kaynakların sağladığı veriler ile sınırlıdır.
3. Araştırma, Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği ve Kişisel Bilgi formunun ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır.
4. Araştırma, spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının ölçülmesiyle sınırlıdır.

### **1. 4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmanın planlanmasında, yürütülmesinde ve ulaşılan bulguların yorumlanmasında aşağıda verilen varsayımlardan yararlanılmıştır:

1. Araştırma konusuyla ilgili ulaşılabilen kaynaklardan sağlanan bilgilerin objektifliği yansıtmış olduğu varsayılmıştır.
2. Spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla kullanılacak yenilenmiş öz liderlik ölçeğinin ve kişisel bilgi formunun spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarını belirleyebilecek kalitede ve yeterlilikte bir ölçme aracı olduğu varsayılmıştır.
3. Katılımcıların anket sorularını doğru bir şekilde anladığı varsayılmıştır.

4. Anket sorularına verilen yanıtlar doğru olarak kabul edilmiştir. Anket sonuçlarının eksiksiz ve doğru bir şekilde işleme alındığı varsayılmıştır.
5. Katılımcıların araştırmada kullanılan anket ve ölçeğe samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır.
6. Araştırma örnekleminin araştırmacının evrenini temsil ettiği varsayılmıştır.

## 1. 5. Tanımlar

*Spor Yönetimi:* Spor örgütlerinin ve organizasyonlarının hedeflerine ulaşılabilmesi için ihtiyaç duyulan madde ve insan kaynaklarını sevk ve idare etmesidir (Basım ve Argan, 2009).

*Spor Yöneticisi:* Spor sahasında faaliyet göstermekte olan örgütlerin amaçladıkları hedeflere ulaşabilmeleri için çalışan insanları örgütlendiren, komut veren, ekip çalışmalarını yapan, mesuliyet alan ve işleyişi kontrol eden kişilerdir (Sunay, 2009).

*Lider:* Bireyleri belirlenmiş bir hedef doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir (Akbulut, 2004).

*Liderlik:* Örgütlenmiş bir topluluğu, belirli bir hedefi yerine getirmek için insan davranışlarını etkileme çalışmasıdır (Zel, 2001).

*Öz Liderlik:* Bireylerin enerjilerini kendilerinin liderlik biçimlerinden almasıdır (Göksoy, Emen ve Yenipınar, 2014).



## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2. 1. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi

Bu bölüm araştırmanın kuramsal çerçevesini kapsamakta olan bilgilerin, terimlerin ve kavramların açıklandığı; bununla birlikte kuramsal çerçevenin ortaya çıkarılmasından sonra ilgili alanyazın taramasının sonuçlarıyla ilgili bilgilere de yer verilmiştir.

#### 2. 1. 1. Spor Yönetimi Kavramı

Spor, günümüzde artık bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir. Tıpkı her bilim dalı çatısı altındaki gibi spor da kendi çatısı altında birlikteliğini sağlamakta olan birtakım branşlara sahiptir. Bu bilim branşlarından biri de spor alanındaki gerekli maddeleri sağlama ve yönetmeyi en uygun şekilde yerine getirmenin yollarını anlatan spor yönetimidir (Devecioğlu, 2002).

Spor yönetimi, sportif etkinlikleri daha önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaştırmak amacıyla, var olan madde ve insan kaynaklarını bu belirlenmiş amaçlar doğrultusunda en verimli ve etkin biçimde kullanılabilmesini sağlamaktır (Doğar, 1997). Türksoy'a (1998) göre spor yönetimi, sportif faaliyetleri belirlenmiş hedeflere ulaştırmak amacıyla madde ve insan kaynaklarını elde ederek ve aktif kullanarak, bu belirlenmiş yöntemleri ve alınmış olan kararları uygulamaktır. Sunay'a (2009) göre ise spor yönetimi, spor teşkilatlarının hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan insan ve madde kaynaklarını kullanması olarak tanımlanmıştır. Spor yönetiminin temel amacı da, spor etkinliklerinin bilimsel ve akla yatkın bir şekilde sürdürülmesinin yöntemlerini araştırmak, keşfetmek ve bunları genel prensiplere çevirip uygulamaya koymaktır (Fişek, 1998).

Spor yönetimi, sosyal, ekonomik ve kültürel durumlar içeren detaylı ve kompleks problemlerle yüz yüze gelmektedir. Bu sebeple bugün sporu her alandaki diğer kuruluşlar gibi düşünmeliyiz. Sözü ettiğimiz bu kuruluşların verimli ve etkin çalışabilmeleri önemli ölçüde iyi yönetilmelerine bağlıdır (Mirzeoğlu, 2003). Son zamanlarda ise dünyada ve ülkemizde değeri daha da anlaşılan bu alana uygun yönetim ve işletme becerileri entegre edilmiş kişilerin yetiştirilmesi önem kazanmıştır (Basım ve Argan, 2009).

Spor yönetimlerinin özellik olarak iki tür uygulama ve modelden oluştuğunu söyleyebiliriz. Bunlardan birincisi "gönüllü birlik modeli" dir. Bu model ülke dışından gelen asıl veya tüzel bireylerin bir araya toplanmasıyla ortaya çıkmaktadır. İkinci model ise "devlet modeli" dir. Bu modelde ise devlet, spor yönetiminde şahsen kendisi bulunmakta

ve her türlü katılımında kendisi görev üstlenmektedir (Özkurt, 2010). Ayrıca spor yönetimi kendi içerisinde değişik biçimlerde sınıflandırılabilir. Türkiye’de ülkenin en başından beri spor ile ilgilenmesi sebebiyle birçok araştırmacılar sporu resmî ve özel biçiminde ikiye de ayırmaktadır (İkizler, 2000).

## **2. 1. 2. Spor Yöneticisi Kavramı**

Ülkemizde çoğu alanda profesyonel yöneticilik ön plana çıkarken spor mekânlarının mümkün olduğu kamu kurum ve kuruluşlarımızda uzman spor yöneticilerinin yeteri kadar görevlendirildiğinden söz etmek mümkün değildir (Cankalp, 2002). Bundan dolayı spor yöneticiliğinin artık günümüzde bir meslek grubu olduğunu etkin bir şekilde ortaya çıkarmak için eğitim almış insan unsurundaki noksanlıkların giderilmesi şarttır. Eğitim almış insan faktörü de her yerde olduğu gibi spor sektöründe de ciddi ölçüde yer almaktadır (Cankalp, 2005). Bu insan unsuruna da, sporun her alanında görev yapan “spor yöneticisi” diyebiliriz.

Spor yöneticisi, spor görev ve etkinliklerinin sevk ve yönetilmesinde değişik basamaklarda işlev almakta olan, bu görev ve etkinliklerinin devam ettirilmesinde emeği geçen profesyonel ya da gönüllü kişidir (İkizler, 2000). Ekmekçi’ye (2009) göre spor yöneticisi, spor teşkilat ve kuruluşunun belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için hammadde ve insan kaynaklarını en etkin ve uygun bir biçimde kullanan, hadiseler ve bireylere yön veren kişidir. Yetim’e (1996) göre ise spor yöneticisi, spor kurum ve kuruluşlarının hedeflerinin gerçekleştirilmesi için tüm faktörleri harekete geçiren, teşkilat içi ve dışı birey ilişkilerine düzen veren ve geliştiren, onları sevk ve yönlendiren, makul yönde onlara rehberlik ve liderlik etmekte ve etkilemekte olan kişi olarak tanımlanmıştır.

Spor yönetimi alanında başarı tamamen sporu yönlendiren ve idare edenlerin performansına bağlı olmaktadır. Günümüzün spor yöneticisi, birçok farklı vasıf, yetenek ve sporun birleşik olduğu düzenler ile ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu durumdan daha da önemlisi, pratik düzeydeki deneyimlerini devamlı geliştirerek, bu deneyimlerini kuramsal bilgilerle besleyerek, spor gibi kompleks vakayı ve sporun kuruluşunu anlamış olması gerekecektir. Çünkü; spor sektöründe bilimsellik ve teknoloji spor yöneticilerini vasıflı, çok taraflı, başarılı ve temkinli olmaya zorlamaktadır (Yetim ve Şenel, 2001).

### **2. 1. 2. 1. Spor Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler**

Spor yöneticilerinin spor teşkilatlarını daha ileriye taşıyabilecek, belirlenmiş hedeflere ulaşılmasını sağlayacak, dönemin gereksinim duyduğu değişim ve gelişime

paralellik gösterecek şekilde uygun donanım ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir (Güçlü, Yaman ve Yenel, 1996). Bir spor yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- a. Sporu ve sporun içinde yer alan paydaşlarını sevmeli,
- b. Spora yapmış olduğu katkısının amaç ve hedeflerini önceden tespit etmeli,
- c. Kendisini spor sektöründe geliştirmeli,
- d. Spor ile ilgili (yeni teknolojilere ayak uyduracak) yeniliklere açık olmalı,
- e. Etkili iletişim gücüne sahip, dürüst ve çalışkan olmalı,
- f. Eğitim durumu mümkün olabildiğince iyi olmalı,
- g. En az bir yabancı dil bilmeli ve iletişim kurabilecek düzeyde olmalı,
- h. Her zaman ülkesinin menfaatlerini kendi kişisel menfaatlerinden üstün tutmalı,
- i. İhtiyaç sahibi insanları düşünerek onlara yardımcı olmalı,
- j. Eleştirilere açık olmalı, her konuda öz eleştirisini yapmalı ve düşüncesinin doğruluğunu ispata çalışmamalı,
- k. Etkin ve iyi bir organizatör olmalı,
- l. Toplumun spor konusundaki istek, ümit ve gereksinimlerini bilmeli,
- m. Güven duyulmalı, disiplinli olmalı ve liderlik niteliklerine sahip olmalı,
- n. Spor yöneticisinin Türk spor teşkilatı içerisindeki konumunu, yetkisini ve mesuliyetini bilmeli (Cankalp, 2005).

### 2. 1. 3. Lider Kavramı

İnsanı sosyal bir varlık olarak düşündüğümüzde, bireysel gereksinimlerini yerine getirmek için ekip içerisinde bulunmak durumundadır. Ekip ortaya çıkartmadan, insanların bir birey olarak yalnız başına hayatını sürdürmesinin yanında tüm arzu ve gereksinimlerini yerine getirmesi de mümkün olmamaktadır. Bunun için de insanlar ekip olarak hayatlarını sürdürüp ve bu durumun neticesi olarak ekibi idare edecek, ortak amaca taşıyacak bireye de gereksinim duymaktadırlar (Eren, 2001). Ekip üyelerinin kendilerini yönetme hakkını verdikleri bu kişi de "lider" dir (Akbulut, 2004).

Lider, liderlik yapmış olduğu ekip ya da teşkilat içerisindeki kişilerin potansiyel kuvvetlerini, teşkilat amacına uygun duruma getirmiş ve bu kuvvetleri aktif bir biçimde kullanabilmekte olan kişidir (Eren, 2013). Özçer'e (1998) göre lider, kendisini izleyiciler tarafından liderliğe adapte eden ve öyle gören kişidir. Şişman ve Turan'a (2001) göre lider, örgütün hedefleri doğrultusunda yaşamını sürdürmesini, gelişme göstermesini sağlamada yaratıcı fikirli ve harekete geçirmede rol oynayıcı bireydir. Engin'e (2007) göre ise lider, bir grup insanı belirlenmiş hedefler çevresinde bir araya getirme, onları etkide

bırakma, harekete geçirme yeteneğine sahip, nereye, nasıl gidileceği hakkında izlemcilerine yol gösteren kişi olarak tanımlanmıştır.

Lider, çalışanlarının yerine getirmesini istediği işlere öncülük eder. En önde kendileri şahsen bulunur. Özverilik ve mütevazılık liderlerin özünde yatmakta olan özelliklerdir. Liderler, beklenmedik durumlarda akliselim hareket ederler, hadiseleri duyumsarlar (Sertoğlu, 2010). Ayrıca liderler kendilerine inanan takipçilere sahiptirler. Liderlerin etkin olması hem sonuç odaklı olmalarına hem de güçlü duygusal yetkinliklere sahip olmalarına yardımcı olmaktadır (Berkman, 2004). Liderin en önemli misyonları arasında varyasyonu anlamak ve yönetmek gelmektedir. Bu yüzden lider yalnızca dış faktörlere değil, kendi kişiliğinden gelmekte olan faktörlerle de başa çıkmak durumundadır. Kısacası en önemli olan, kusursuz bir vizyon ve açık hedeflerin herkesin vizyonu ve hedefi olmasını sağlamaktır (Darbaz, 2004).

### 2. 1. 3. 1. Liderin Özellikleri

İyi bir liderde bulunması gereken özellikler zamana, sınıflandırmaya ve ele alınmakta olan kritere göre farklılık göstermektedir. Buna karşın ön plana çıkan lider özellikleri vardır. G. Budak ve G. Budak'a (2004) göre;

- a. Lider, cesaretli olmalı,
- b. Lider, tembelliğe ve engellemelere karşı duracak irade gücüne sahip olmalı,
- c. Lider, değişimlere ayak uyduracak düşünme esnekliğine sahip olmalı,
- d. Lider, bilgili ve deneyimli olmalı,
- e. Lider, hedefe ve göreve bağlılığı ve bütünlüğü sağlamalı

Yaşamış olduğumuz modern çağda, bir liderde olması gereken temel özelliklerden bazılarını da şöyle sıralayabiliriz:

- a. Lider, kendini oldukça iyi tanımalı,
- b. Lider, her durumda dinlemesini iyi bilmeli,
- c. Lider, yaptığı işte uzman olmalı ve işleri basite indirgemeli,
- d. Lider, ekip üyelerini çok iyi bilmeli ve ekip içinde güveni sağlamalı,
- e. Lider, amaçları belirlemeli,
- f. Lider, kısa zamanda doğru ve ani kararlar almalı,
- g. Lider, sonuçların denetimini sağlamalı,
- h. Lider, demokratik olmalı ve grup üyelerini karara katmalı,
- i. Lider, geleceğin getirecek olduğu olumsuz etkenlere karşı tetikte olmalı ve akliselim planlar yapmalı,
- j. Lider, asla umutsuzluğa kapılmamalı ve etrafına güven vermeli,
- k. Lider, tasarımcı olmalı,

- l. Lider, varsayımları test etmeli ve ortaya çıkarmalı,
- m. Lider, mütevazı olmalı,
- n. Lider, zamanı oldukça verimli kullanmalı,
- o. Lider, ekip çalışmasına ve bütünlüğe önem vermeli,
- p. Lider, gerektiğinde risk almayı bilmeli,
- q. Lider, başkasını eleştirmekten ve kendisinin eleştirilmesinden korkmamalı (Kerim, 2010).

Yukarıda verilen niteliklerden de anlaşılacağı gibi liderlik özellikleri bulunan kişiler sıradan insanlardan çok farklı niteliklere sahiptirler.

#### 2. 1. 4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider ve yönetici terimleri birbirlerine uzak olmayan terimler olmasına rağmen aralarında birtakım farklılıklar bulunduran terimlerdir. Liderler ve yöneticiler arasındaki fark; kazanmış oldukları bakış açılarına ve psikolojik yapılarına istinaden farklılık gösterebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Lider ve yönetici arasındaki bu farklılıkları şöyle sıralayabiliriz:

- a. Liderin en büyük misyonu etkilemedir. Yöneticinin misyonu ise, yönetim fonksiyonlarını uygulayarak örgütsel hedeflere ulaşmaktır.
- b. Lider, bireysel gücünü kullanır. Yönetici ise, yasal gücünü kullanır.
- c. Lider, yenilik yapmaktan yanadır. Yönetici ise, idare etmekten yanadır.
- d. Lider, doğru işi yapandır. Yönetici ise, işi doğru yapandır (İlgar, 2005).
- e. Lider, varyasyonu yapan kişidir. Yönetici ise, teşkilatın amaç ve hedeflerini yapmada var olan yapı ve muamelelerden yararlanan kişidir.
- f. Lider, politika belirleyendir. Yönetici ise, politikayı devam ettirmeye çalışandır (Çelik, 2012).
- g. Lider, kuvvetini etrafında bulunan insanlardan alır. Yönetici ise, kuvvetini yasal dayanaklardan alır.
- h. Lider, varyasyonla başa çıkmaya çalışır. Yönetici ise, kompleks durumlarla başa çıkılması etkinliğini gerçekleştirir (Ataman, 2001).
- i. Lider, işlerinde heyecan yaratmayı, risk almayı, fırsatları ve mükâfatları ön planda tutmayı tercih eder. Yönetici ise, elinde olanı koruma güdüsü ile riske girme isteklerine engel vurur.
- j. Lider, hadiselerin ve durumların insanlara neler anlatmak istediğini anlamaya çalışır. Yönetici ise, hadiselerin ve durumların nasıl ilerlediğini anlamaya çalışır.
- k. Lider, uzun süreli düşünme eğilimindedir. Yönetici ise, kısa süreli düşünme eğilimindedir.

- I. Lider, süregelen duruma meydan okuyandır. Yönetici ise, süregelen durumu kabullenendir (Şişman, 2011).

Yukarıda belirtilen farklılıklardan da görüldüğü gibi, her liderin yöneticilik niteliklerine sahip olması beklenirken, her yöneticinin de aksine liderlik özelliklerine sahip olması beklenmemektedir. Başka bir ifadeyle, lider aynı zamanda bir yönetici olabilir fakat her yönetici tam anlamıyla gerçek bir lider olamamaktadır (Peker ve Aytürk, 2002).

### **2. 1. 5. Liderlik Kavramı**

Liderlik, insanlık tarihinin ortaya çıktığı ilk günden beri var olmaktadır. İnsanlar gruplar halinde yaşamakta olan ve duygularını birbirleriyle paylaşan sosyal vasıflı gruplar olduğu için, grubu amaçlarına ulaştıracak yönetici ve liderlere de ihtiyaç duymaktadırlar (Arıkan, 2001).

Liderlik, bilinçaltımızda kurguladığımız ilk gerçeğimizdir. Çünkü liderlik, neyin yerine getirilmesi gerektiği gerçeği üzerinde durmaktadır (Cüceloğlu, 2000). Bunun yanında liderliğin bir süreç olduğu, bu süreçte pek çok kuvvetin birleşmesi ve birleşmesinden ortaya çıkan bir etki söz konusu olduğu bilinmektedir (Erçetin, 2000).

Liderlik kavramı her zaman geleceğe yöneliktir (Baltaş, 2002). Liderliği bir kavram olarak incelediğimizde ilk olarak liderlik kavramının içine aldığı ve birbirleriyle etkileşim halinde olduğu üç ana öğeyi ifade etmemiz gerekmektedir. Bunlar, lideri bulunduğu pozisyona ulaştıran ve liderlik niteliğinin yerine getirilmesi aşamasında faal olan unsurlardır. Bu unsurlar; liderlerin sorumlu olduğu ekip, liderlerin ekip üzerindeki tesir düzeyi ve liderlerin ulaşmak istediği amaç veya hedef unsurlarıdır (Eren, 2001). Literatüre baktığımızda liderlik kavramı ile ilgili yapılmış birçok tanıma rastlamaktayız. Çünkü liderlik, farklı düşünceler ışığında ele alındığında, farklı tarzlarda çözümlenebilen ve tanımlanabilen bir kavramdır (Şişman, 2011).

Liderlik, etrafındakileri etkisinde bırakarak iş yaptırma sanatıdır (Darbaz, 2004). Ertürk'e (1998) göre liderlik, ortak hedefler ışığında birlikte olanları bu hedefleri yerine getirmek adına etkileme sürecidir. Eren'e (2012) göre liderlik, bir grup kişiyi belirlenmiş hedefler doğrultusunda birleştirme ve bu hedefleri için o hazır grubu hareketlendirme kabiliyeti ve marifetlerinin toplamıdır. Ataman'a (2002) göre liderlik, belirtilmiş olan ferdi veya takım hedeflerini yerine getirmek üzere bir kişinin diğerlerinin etkinliklerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi sürecidir. Güney'e (1999) göre liderlik, başkalarının hareket, tavır ve fikirlerini etkileme becerisidir. Doğan'a (2002) göre liderlik, bireyin başkalarını idare etme, yönlendirme, hareketlerini etkileme ve ikna etme yeteneğidir. Koçel'e (2010) göre ise liderlik, belirlenmiş şartlarda birey veya grupların evelden

belirlenmiş olan hedefleri yerine getirmek adına moral verilip yönlendirilmesi olarak tanımlanmıştır.

Yukarıda liderlik ile ilgili yapılmış tanımlamalara bakıldığında, liderlik kavramının farklı yanlarına değinilmiştir. Liderlik kimi zaman bir kişilik hususu olarak, kimi zaman belirli bir boyuta ilişkin nitelik olarak, kimi zaman da bir hâl veya hareket özelliği olarak tanımlanmıştır (Çelik, 2000). Ayrıca, topluma ilişkin, örgütsel ve kişisel farklılıkların içinde bulunan döneminin bu liderliğe ait idrak, ümit ve yorumlamaları ile büyüyen yaklaşımların ve sonuçların tarifleri farklılaştırdığını söyleyebiliriz (Erçetin, 2000).

### 2. 1. 5. 1. Liderliğin Güç Kaynakları

Liderlik kavramının temelini güç ve etkileme oluşturmaktadır. Liderlerin, ekipteki veya ortamdaki başka bireyleri ortak bir hedef etrafında tesir altına almaları "güç" kullanmayı gerekli kılmaktadır. Güç, etrafındaki diğer kişileri tesir altına almak ve onlarda tavır değişikliği ortaya çıkarmak için kullanılmakta olan önemli bir anahtardır (Can, 1992). Liderlik, güdülenme, iş tatmini, siyaset, karar verme ve çalışmakta olan kişi performansı gibi yoğun bir süreç ile yakından alakalı bir kavram olan güç, örgütsel ortaklar içerisinde hiyerarşik etkileme ve yetki ilişkilerinin zeminini oluşturmaktadır. Liderliğin, diğer kişilerin fikir ve hareketlerini tesir altına almak için güç kullanımını gerekli kılmasından ve bir nevi sosyal etki süreci olmasından dolayı güç, liderlik alanından ayrı düşünülemeyen bir bölümdür (Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018). Bu manada, liderlik alanının düzgün kavranabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının verimli olarak araştırılması gerekmektedir. Teşkilat içerisinde liderlerin, takipçilerini tesir altına alabilmek için kullanmış olduğu beş güç kaynağı bulunmaktadır (Eraslan, 2004). Bunlar:

**Yasal (Legimate) Güç:** Bir teşkilatta çalışmakta olan veya teşkilat içerisinde etkinlikte bulunan ekiplerin o teşkilatın yöneticisine uygulamadan gelmekte olan yasal prensip ve nizamlar ile talimatlar sebebiyle buyruğa uymaları hakkını vermekte olan güçtür (Eren, 2012).

**Ödüllendirme (Reward) Gücü:** Liderin liderlik yapmakta olduğu zümreye fiyat artırımı, prim, çalışma şartlarında düzenleme, kademe yükseltme ve müsaade gibi mükâfatlandırma ve onları denetleme gücünden kaynaklı güçtür (Doğan, 2002).

**Zorlayıcı (Coercive) Güç:** Çalışanların yaptığı yanlış ve kusurlu hareketlerin karşısında lider tarafından cezaya çarptırılması gücünden kaynaklı güçtür (Meydan ve Polat, 2010).

**Uzmanlık (Expert) Gücü:** Liderlerin işiyle alakalı kazandığı bilginin, yeteneğin ve deneyimin takipçileri tarafından kabullenilmesi ile oluşan güçtür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

*Karizmatik (Referent) Güç:* Liderin sahip olduğu kişilik nitelikleri ile ilgili olup, izleyenlerin kendilerini tanımalarına ve sevmelerine dayandırdığı güçtür (Koçel, 2007).

Ayrıca yukarıda verilmiş olan güç kaynağı yöntemleri birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olup, tümünü yerinde kullanabilen lider izleyenleri üzerinde tam anlamıyla etkili olabilmektedir (Sinanoğlu, 1997).

## **2. 1. 6. Liderlik Yaklaşımları ve Tarzları**

### **2. 1. 6. 1. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik yaklaşımı, herhangi bir işi yapmak için bir ekibe liderlik yapmakta olan kişi ile ekip elemanları arasında; yapılacak işle alakalı karşılıklı temas ve liderin göstereceği davranış biçimleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Koçel, 2010). Bu yaklaşım geçmiş zamandaki pozitif ve faydalı gelenekleri devam ettirme, bunları ileri kuşaklara emanet etme anlamında yararlıdır. Fakat ortaya çıkarma ve yenileştirme yönü azdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Etkileşimci liderlik, tepkisel olmakla beraber esasında var olan konu ve problemlere yöneliktir (Uyguç, Duygulu ve Çıraklar, 2000).

Etkileşimci liderlik grubundaki liderler, var olan grubun evvel zamandan gelen etkinliklerini verimli, etkili ve bu etkinlikleri iyileştirerek iş yapma ve yaptırma yolunu seçen kişilerdir (Eren, 2013). Bu yaklaşımı benimsemekte olan liderler, haklarını çalışanları mükâfatlandırma ve gayretlerini daha fazla göstermeleri için para ya da makam verme şeklinde kullanırlar. Çalışmakta olan kişilerin yenilikçi ve keşfedici yönleri ile oldukça az ilgilenmektedirler (Eren, 2001). Bu liderler gelenekçi yapıya sahip olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005). Buna ilaveten bu liderler, çalışanların performanslarının tasarlanması ve finansallaşmasına önem vermekle birlikte teşkilata sadakat duymakta ve örgütsel kıymet ve yasalara uyum sağlanabilmesi için emek harcamaktadırlar (Eren, 2000). Etkileşimci liderlerin en önemli özelliği dün ve bugün arasındaki ilişkiyi sağlayarak başarıya ulaşmaktır (Eren, 2012).

### **2. 1. 6. 2. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, aktif bir şekilde varyasyonu başlatma, bu varyasyona kılavuzluk edecek geleceği önceden gören ve varyasyon için gerekli gereksinimi sağlamada lidere olanak tanıyacak kabiliyetlerin teşkil etmiş olduğu bir öbektir (Keçecioğlu, 2003). Bu yaklaşım liderlik kuramları içerisinde liderin etrafındaki insanları yararlı bir şekilde yönlendirdiğine inanılan muhtemelen tek yaklaşımdır (İşcan, 2006). Başka bir ifadeyle, lider ve izlemciler arasındaki varyasyonun doğasına yönelik bir



yaklaşımıdır. Bu liderlik türünün kaynağında varyasyon, tazelik ve girişimcilik bulunmaktadır. Bunlar varyasyona yöntem belirleyerek gerekli olmakta olan tekrar hareketlenme gereksinimini sezerek sıfır bir vizyona ulaşmayı sağlarlar (Sunay, 2009). Dönüşümcü liderlik, olması gerekenlerin tamamen dışına çıkarak henüz kullanılmamış süreçleri ortaya çıkarma uğraşı içerisinde (Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik, 2012). Kısacası, var olmakta olan durumu farklı bir forma nakletmektir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Dönüşümcü liderler, varyasyona ve düzene yönelik hareketler göstermekte olan liderlerdir. Çalışanlarına geleceğe ilişkin düşlerini hakiki kılarlar (Akçakaya, 2010). Bu gruptaki liderler, birlikte faaliyet gösterdikleri ekibin ya da teşkilatın gereksinimleriyle değerlerini ve görüşlerini ortaya çıkartarak bunlarla yakinen ilgilenmektedirler (Donuk, 2007). Çalışanlarını kendilerine itimat etmeye ve becerilerini kullanmaya adapte etmektedirler (Selen, 2001). Bugünü, gelecekteki hedeflerin başarıya ulaştırılmasında başlangıç durağı olarak değerlendirirler ve takipçilerinde yeni ümitler ve onları aktif hale getirecek kudrete getirme süreçleri oluştururlar (Uyguç vd., 2000).

### **2. 1. 6. 3. Öğretimsel Liderlik**

Öğretimsel liderlik, okul idaresine makul olarak geliştirilmiş ve öğretime dair konulara odaklanan bir liderlik tarzıdır (Çelik, 2012). Bundan dolayı öğretimsel liderlik tarzı ile beraber eğitimciler gibi lider pozisyonundaki kişiler açığa çıkmaktadır (Özdemir ve Sezgin, 2002). Öğretimsel liderlik, okul idarecisi, öğretmen ve müfettişlerin, okul hakkında bireyleri ve pozisyonları cezbetmede kullanmış oldukları kuvvet ve tavırlardır (Şişman, 2011). Öğretimsel liderlik, öğretim sürecine esasen liderlik etmektedir (Erdoğan, 2000). Eğitimciler, eğitim kurumları idarecilerinin öğretimsel liderlik görevini sunmaktan daha çok lisan ve cebirdeki başarıya oldukça önem harcadıklarını savunmaktadır (Çelik, 2012).

Öğretim liderliği, öğrencileri öğretim sürecinde başarılı bir biçimde yetiştirmektir (Erdoğan, 2000). Öğretim lideri, süre ve kaynakları aktif bir şekilde kullanma, okul elemanını harekete geçirme ve okul elemanının öğretimsel kaynaklardan faydalanması hususunda kuvvetli ve güçsüz taraflarını tanıma görevlerini sahiplenir (Çelik, 2012).

Başarılı bir öğretimsel lider olan bireyler, bulunmuş olduğu okulda birbirlerini kontrol eder, noksanlıkları ve hataları hakkında fikirlerini iletir, hareketlerini pozitif anlamda iletmeye çalışır ve bunun sonucunda kendi pozisyonlarını muhakeme etme imkânı bulurlar (Özdemir ve Sezgin, 2002).

#### 2. 1. 6. 4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, genellikle krizin meydana geldiği zeminlerde görünen, yardımcı, olağanüstü becerilere ve kuvvetli bireysel niteliklere sahip bireylerde görülmekte olan bir liderlik biçimidir (Çelik ve Sünbül, 2008). Bu tür liderlik, çoğunlukla kalabalığın içinde bulunan kriz ortamlarında ortaya çıkmakta ve bu nedenle başlıca olumsuzluk gösterişi düşüncesini doğurmaktadır (Donuk, 2007). Başka bir deyişle karizmatik liderlik, krizlerin yaşandığı zeminlerde ve geçiş zamanlarında kendini daha çok göstermektedir (Doğan, 2001).

Bu yaklaşıma göre, karizmatik lider, takipçilerini daha kudretli bir performansa sürükleyen kişidir (Koçel, 2007). Bu liderlerin bir ileri görüşlülüğü vardır ve bu ileri görüşlülüklerini bütün şartlarda savunmaktadırlar. Bunun yanında bireysel risk almaktalar ve fedakârlıkta bulunmaktadırlar (Bakan, 2011). Karizmatik liderlerin ayrıca devrimci bir vasıfları bulunmaktadır (Özsalmanlı, 2005). Karizmatik liderlerde bulunmakta olan güç takipçilerini var olandan farklı bir performans ile ulaşılmak istenilen seviyeye erdirmektir (Doğan, 2001). Bundan dolayı, bu tür liderlerin kişileri ve toplumları tesir güçleri olduğundan daha fazladır (Peker ve Aytürk, 2000). Bu güçlerin etrafındaki kişilerin menfaatine uygun olacak şekilde lider tarafından olması gerekenden daha fazla kullanılması gerekmektedir (Akdemir, 2008). Bu liderlik türündeki liderleri diğerlerinden ayıran en önemli husus, vizyoner bakış açısına sahip olmasının yanında geleneksel dışı metotlarla bir vizyona ulaştırma becerisidir (Aydar, 2000).

#### 2. 1. 6. 5. Etik Liderlik

Etik liderlik, yeni yeni ortaya çıkan liderlik yaklaşımları içerisinde yavaş yavaş ses getirmeye başlayan bir liderlik yaklaşımı haline gelmiştir (Çelik, 2012). Etik liderlik, maneviyat gücü ile çalışanlarını etkilemeye çalışan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın en önemli özelliği, liderlikte olması gereken maneviyat gücünün güç kaynağını oluşturmasıdır (Çelik, 2000).

Etik liderlik kuramının iki yeni görüşe dayandığını söyleyebiliriz: Birinci olarak; etik liderlik, neyin yapılmamasının icap ettiği ile alakalı nizamlara değil, neyin yapılması icap ettiği ile alakalı nizamlara temellenir. İkinci olarak ise, liderliğin tarif edilmesinin geliştirilmesi için etik hareketleri içine alması gerekmektedir. Bu boyut liderliği yararlı neticelere götürecektir temel bir noktadır (Bursalıoğlu, 1994).

Etik lider ise, etrafındakiler üzerinde kuvvetli bir tesir oluşturacak, kendisine ve vazifesine yönelik pozitif düşünceye sahip olacak ve çalışanların teşkilat hedeflerini yerine getirmelerinde yardımcı olacak seçkin niteliklere sahip kişidir (Çelik, 2012). Etik lider,

hareket ve kararlarında etik mesuliyet sahiplenmelidir. Bu durum da liderin karar almasında ve karşılıklı iletişim kurmasında üzerinde bulunmakta olduğu hakkı değil tesiri kullanmasını gün yüzüne getirmektedir (Çelik, 2000).

#### **2. 1. 6. 6. Paternalist Liderlik**

Paternalist liderlik, babacan liderlik olarak da bilinmektedir. Paternalist liderlik, aile içerisinde bulunan “baba” kelimesi ile simgeleşmiştir. Bu liderlik yaklaşımının temelinde, kendi taleplerini ve kârlarını görmeksizin teşkilatın diğer bireylerinin faydası doğrultusunda kesin kararlar ortaya koymayı gerektiren özveri, bağlılık ve sahiplenici gibi anlayışları barındırmaktadır (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010). Paternalist liderlik, baskıcı düzeni ve otoriteyi, ahlaki doğruluk ve cana yakın bir destekçilik ile yoğuran bir liderlik tarzıdır (Köksal, 2011). Paternalist liderlik hareketleri, çalışanlarını yakinen tanımaya değer verme, onları aile kavramının bir üyesiymiş gibi ilgilenme niteliklerini kapsar (Vatansever, 2014).

Paternalist lider ise, teşkilatta çalışmakta olan kişilere teşkilatın birer üyesi oldukları duygusunu canlandıran kişidir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Paternalist liderler çalışanlarının işleri dışında sosyal hayatlarındaki refah seviyelerini geliştirmek için onlara olumlu kişisel davranışlar gösterirler (Öz ve Kılıç, 2010). Bu tip liderler, çalışma zemininde bir aile havası oluşturarak çalışanlarla yakinen ve bireysel ilişkiler kurarken onların şahsi hayatlarıyla da ilgilenmektedirler. Böylece çalışanlar çalışma ortamını aileleri gibi benimseyerek liderlerine boyun eğmekte, iş dışındaki konularda da liderlerine yardım ederek, liderlerinin kendileri açısından en doğru kararı vereceğine inanmaktadırlar (Erben, 2004).

Paternalist liderlik yaklaşımının karanlık yönü ise nepotizm (adam kayırma)’dır. Paternalist liderin kendisi ile içinde bir bağ kurduğuna inandığı, kendisine daha yakın hissettiği takipçilere diğerlerinden farklı davranışta bulunması, mükâfatlandırmaların kişiden kişiye değişmesi, teşkilatlarda çalışanlar üzerinde eşitlik duygusunu ve güdülenmeyi eksiltici etkiler yaratmaktadır (Yaman, 2011).

#### **2. 1. 6. 7. Demokratik Liderlik**

Demokratik liderlik, amaçların lider ve çalışmakta olan kişilerin iştiraki ile belirlendiği yönetim biçimidir (Aykan, 2004). Başka bir ifade ile demokratik liderlik, liderin almış olduğu hükümleri takipçileri ile paylaşarak sonuca ulaştığı liderlik türüdür (Tengilimoğlu, 2005). Bu liderlik türünde, her durumda destekleyici olmayı aşıl原因 bir zeminin oluşmasına, astlar ve lider arasında daha verimli bağların olmasına ve güdülenmenin en üst seviyeye

çıkarılmasına olanak sağlanmaktadır (Şafaklı, 2005). Demokratik liderlik tarzında lider kriz zamanları hariç, teşkilatın amaçlarını ekibin kararlarına göre yönlendirir, ayrıca çalışanlara daha kibar bir biçimde davranışta bulunarak onlara kıymetli olduklarını hissettirir ve yaptırımdan daha çok mükâfatlandırma sistemini uygular (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001). Demokratik liderlik gereksinim duyulmakta olan her düzeyde, daima eğitim-öğretim verilerek geliştirilebilmektedir (Doğan, 2001). Fakat demokratik liderliğin görüldüğü ekiplerde üreticilik oldukça az olmakla birlikte liderin olmadığı durumlarda negatiflik görülmemektedir (Arkonaç, 1997).

Demokratik liderlik tarzının en önemli faydalarından biri, ekipte bulunan bireylerinde hükümlere iştiraki ile daha aktif ve verimli hükümler alınması, düşüncelerine önem verilmiş bireylerin üstlendikleri işlerden yetinmeleri, böylelikle de daha aktif ve randımanlı çalışmakta olan bir ekip elde edilmesidir (Koçel, 2010). Bir başka yararı ise, talep, fikir ve inançlarına değer verilmiş olan çalışanların istekliliklerinin bu durumdan pozitif bir biçimde etkilenmesi ve bu durumdan psikolojik tatmin sağlayabilmeleridir (Eren, 2001). Bu liderlik stilinin en ciddi sakıncalarından biri ise, bütün karar verme sürecinin ağır ilerlemesinden ötürü zaman kayıplarının yaşanmasıdır. Bir diğer sakıncası da astlar grubunun büyük olmasından dolayı giderlerin artması ve bazı yeniliklerin meydana gelmesi ile birlikte kararların verimliliğini kaybetmesiyle ekibin karar alamaz duruma gelmesidir (Eren, 1991).

Demokratik liderler, sürekli iletişim kurmakta olan, aktif işgücü yardımı sağlayan, astlara devamlı motivasyon veren ve kabiliyetlerini ortaya çıkaran, aktif ekipler meydana getirebilen ve adaletli bir mükâfatlandırma yapmakta olan kişilerdir (İzğören, 2005). Demokratik lider, kişisel heveslere, ümit ve becerilere önem vermektedir. Ekip içerisinde ayrıcalıkların oluşması durumunda engellemeye çalışmaktadır (Çelik, 2012). Takipçilerini cezbetmek için daha çok uzmanlık ve bağ kuvvetini kullanmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

### **2. 1. 6. 8. Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlik, hükümlerin sadece yöneticiler aracılığıyla alınmış olduğu, kazanılan mevkiden kaynaklanan yetkinin kullanılmış olduğu görev merkezli liderlik tarzıdır (Çoroğlu, 2003). Bu liderlik tarzında ekip bütünlüğünün sürekliliği, ekibin sosyalliği ve ciddi önem sunması gibi sosyal ve duygusal davranışlar yok sayılmaktadır (Donuk, 2007). Otokratik liderlik tarzı, bilhassa savaş ve buhran gibi sıra dışı boyutlarda kararların en hızlı bir biçimde alınmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013). Otokratik liderlik davranışı çoğunlukla güçlü grupların egemenliği ve gelenekleri yoğun yönetim medeniyetinin yaşatıldığı teşkilatlarda benimsenilmektedir (Eren, 2001).

Otokratik liderlik tarzının birtakım yarar ve zararları da bulunmaktadır. Bu liderlik tarzının yararına gelirse; lidere özgür hareket edebilme kudreti vermesi, kararların oldukça hızlı alınmasını sağlaması ve bürokratik teşkilatlarda çalışmakta olanların beklentilerine yaraşır olmasıdır. Zararına gelirse ise, liderin yalnızca kendini düşünmekte olması ve çalışanlara yeterli söz hakkının tanınmamasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Otokratik liderler, çalışanların iş doyumuna önem vermekte olan ve kendisine itimat edilmesini isteyen babacan kişilerdir (Mucuk, 2013). Otokratik liderler çalışanlarını yönetim etkinliklerinin dışında tutmakta ve çalışanlar yalnızca liderlerden aldıkları talimatları yerine getirmekle mükelleftirler (Eren, 2012). Bu tarz liderler, işçilerin gereksinimlerine genellikle kayıtsız kalırlar (Keçecioğlu, 2003). Ayrıca karar verme yetkilerini tamamen ellerinde bulundurdukları için (Eren, 2013) çalışanların liderlik niteliklerini geliştirme fırsatları hayli az olup, liderler çalışanlar ile ilgili değerlendirmede bulunurken de şahsi bir davranış takınılmaktadırlar (İlgar, 2005).

### **2. 1. 6. 9. Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlik, bireyleri bütünüyle etkisi altına alabilecek ve onları eyleme geçirtebilecek ileriye dönük somut, erişilebilir amaçlar ortaya koyabilme ve bunları karşısındaki bireylere aktarabilme gibi durumları içinde barındıran bir liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2008). Kısacası, gelecekte olacakları önceden tahmin etmeye yönelik bir liderlik yaklaşımıdır (Güney, 2003). Bu liderlik yaklaşımı, en etkili liderlik yaklaşımlarından biridir (Donuk, 2007). Çünkü bu liderlik yaklaşımında başarı gayesi oldukça yüksek olup, resmi ve yazılı olmasından ziyade bireye has kişisel özelliklere ve kudrete sahip nitelikler taşıması en önemli nedenidir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Vizyoner liderler, yalnızca gelecekteki hadiseleri tahmin etmekle kalmaz, aynı zamanda oluşabilecek tehlikeleri kabullenmeye hevesli stratejik düşünen kişilerdir (Doğan, 2007). Kısacası, geleceği kavrayarak ona uygunluk sağlayabilen veya geleceğin getirebileceği olumsuzluklara karşı önceden tedbir alabilen kişidir (Can, 2013). Bu tür liderler, değişimin öncüleri olup, daima yenilenmeyi amaçlayan, insana kıymet veren bir yönetim tarzına sahip olmaktadır (Yılmaz ve Akdemir, 2005). Vizyoner lider, yalnızca yerine getirmiş olduklarının önemini izah etmekle kalmaz, bunların sebeplerini de izah eder (Barutçugil, 2006). Vizyoner lider, her zaman yeni verilerin ve fikirlerin arayıcısı olup, vizyonları ile birlikte kişileri peşinden getirirler (Güney, 2003). Ayrıca ekibin hangi yöne gitmesi noktasında yardımcı olur fakat nasıl gideceği noktasında yardımcı olmaz, bireylerin risk almalarına ve yenilik ortaya çıkarmalarına karşı onları özgür bırakmaktadır (Karadağ, 2001).

### 2. 1. 6. 10. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, gerekecek stratejik varyasyonu meydana getirmek amacıyla ileriye görme, esnek olma ve çalışanları kuvvetlendirme becerisidir (Besler, 2003). Başka bir deyişle, bir kurumu bulunmuş olduğu pozisyondan alarak daha iyi bir pozisyona getirmek ve bu hususta bireyleri o mevkiye doğru getirmektir (Sertoğlu, 2010). Stratejik liderliğin amacı, teşkilatı ve ekibi en genel anlamda meydana getiren, makul ve iyi tasarlanmış hareketleri yönetim bünyesinde tutmak ve kontrolünü sağlamaktır (Donuk, 2007). Stratejik liderlik, bir kurumun yaşayabilmesi ve rekabetçi üstünlüğünü devam ettirmesini icap ettirir. Bundan dolayı ileriye dönük, ufku genişletici beceriler ve vasıflar sahip olunması oldukça önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). Strateji liderlik, strateji meydana getirme aşamasında stratejiyi meydana getirmek, meydana getirilen stratejileri uygulama aşamasına koyacak bireyleri yönetmek ve bir ekip meydana getirmek gibi üç mühim duruma sahip olan bir kavramdır (Besler, 2004).

Stratejik lider, bir kuruluşun yapılacak olan iş stratejilerini düşünme, harekete geçirme ve yorumlama sürecini yapmakta olan sorumlu kişidir (Dinçer, 1998). Başka bir deyişle, teşkilatın varyasyon dönemlerinde liderlik aşamalarında muhtemel olacakları başarılı bir biçimde yerine getiren kişidir (Adair, 2005). Stratejik liderin temel görevi; teşkilatın hayatını ve rekabet üstünlüğünü idame ettirmek olduğu için, stratejik liderin ileriye dönük yol gösterici beceri ve hususları kazanması, birtakım başka hususlara göre daha fazla ehemmiyet üstlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004). Ayrıca astlarına en yüksek düzeyde moral vermek ve bu moral boyutunu kollayabilmek stratejik liderin başlıca vazifelerindedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Stratejik ileri görüşlülüğe sahip olan liderler, yönetmiş oldukları düzeni öğrenim aşamasında iç ve dış çevresel şartları, iç ve dış kaynakları harcamak, akil ve bilimsel olarak araştırıp analiz ederek ileriye başarılı bir şekilde nakledebilirler (Marşap, 2009). Bunun yanında stratejik liderler başlarına geçtikleri kurumların kabiliyetlerini bilir, çevresel varyasyonu en iyi biçimde çözümler ve şartlara elverişli stratejileri saptayarak uygulamaya geçirmektedirler (Kaplan ve Norton, 1999).

Özetle, stratejik liderleri kişisel olarak değerlendirecek olursak CEO olarak adlandırdığımız anahtar karar alıcı tepe yöneticileridirler (Akgemci, 2008).

### 2. 1. 7. Öz Liderlik (Kendinin Liderliği) Kavramı

Öz liderlik kavramı ilk kez 1983 yılı içerisinde Manz ve Sims aracılığıyla literatüre girmiştir (Neck ve Houghton, 2006). Öz liderlik kavramı literatürde kendi kendine liderlik olarak da tanımlanmaktadır (Elloy, 2005).

Öz liderlik, bireylerin iş yapabilmek için kendilerini etkiledikleri, kendi taraflarını keşfettikleri ve kendilerini yeteri kadarıyla motive ettikleri bir süreçtir (Manz ve Neck, 2004). Pearce ve Manz'a (2005) göre öz liderlik, bir işin nasıl yapılacağı, ne yapılacağı ve niçin yapılacağı konularına vurgu yapan bir yaklaşımdır. Houghton, Neck ve Manz'a (2003) göre öz liderlik, yönetici unvanının dışında daima ne-neden-nasıl sorularını göz ardı etmeden hareket etmekte olan liderdir. Neck ve Manz'a (2010) göre öz liderlik, bireyin kendi kendini etkilemesidir. Göksoy ve diğerleri (2014) ise öz liderliği, kişinin gücünü kendisinde bulunan liderlik tarzından alması olarak tanımlanmıştır.

Öz liderlik, kişinin mümkün olduğundan fazla mesuliyet üstlenerek, harici güdülenme kaynaklarını sarf etmektense dâhili güdülenme ile hareketlerin şekillendiği, geleneksel lider otoritesine inanış seviyesinin azaldığı, liderliğin paylaşılmakta olan bir öge olarak meydana geldiği bir süreçten oluşmaktadır (Manz, 2015).

Öz liderlik, öğrenilmekte olan bir davranış biçimi ve yaratıcılığı bütün kuruluş aşamalarında basitleştirecek bir araçtır (Diliello ve Houghton, 2008). Öz liderlik, liderin kendi kendini açıklamasını kapsamaktadır, bu sebeple lider ve izleyeni olağan lider rolüne gereksinim duymamaktadır (Lovelace, Manz ve Alves, 2007).

Öz liderlikte liderin ilk olarak kendini iyi tanıması, kabiliyetlerini bilmesi, kendisini aktif hale getirecek unsurların neler olduğunu çözümlenmiş olması gerekmektedir (Prusia, Anderson ve Manz, 1998). Çünkü ancak kendinin lideri olan kişiler kendi kendilerini aktif hale getirebilmektedirler (Lovelace vd., 2007).

Kişiler yaşamlarının hemen hemen her döneminde birtakım belirsizliklerle ve zorluklarla yüz yüze gelmektedirler. Bu olumsuz faktörlerin üstesinden gelebilmek için daima çevresindeki bireylerin destekleri veya oryantasyonları olmayabilir. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması için kişilerin kendilerini oldukça iyi gözlemlemeleri, öz idareyi sağlamaları ve kendilerini denetleyebilmeleri gerekmektedir (Houghton ve Neck, 2002).

Öz liderlik aktif bir kişi olabilmenin ana temelini teşkil etmektedir. Kişiler öz liderlikleri neticesinde iletişim yeteneklerini geliştirebilir, dayanışma yapabilir, bir ekibi yönetebilir, başarılarından veya yanlışlarından ders çıkarabilir ve güçlü taraflarından faydalanmayı becerirler (Pearce ve Manz, 2005).

Özetle, öz liderlik günümüz şartlarında teşkilatın varyasyonla ve zorluklarla mücadele edebilmesi için lazım olan liderlik tarzlarının temelini teşkil etmektedir. Ayrıca öz liderlik, kişilerin iş ve vazifelerini yerine getirmek amacıyla gereksinim duydukları motivasyonu elde ederek yaptıkları kendi kendini etkileme sürecidir. Bu süreç, davranış odaklı, doğal ödül ve yapıcı düşünce stratejileri gibi üç ciddi stratejiden oluşmaktadır (Uğurluoğlu, 2010).

## **2. 1. 8. Öz Liderlik Stratejileri**

Öz liderlik, kişilerin faaliyetlerini ve performanslarını olumlu anlamda etkilemek amacıyla belirli davranışsal ve bilişsel stratejilerden meydana gelmektedir (Neck ve Houghton, 2006). Öz liderlik stratejileri, pozitif yöndeki hisleri ve istenilen yetkinlikleri daha güçlü hale getirirken negatif yöndeki hislerin ve gereksiz hareketlerin önlenmesini sağlamaktadır (Diliello ve Houghton, 2006). Bu stratejiler öğrenilebilmekte ve geliştirilebilmektedir (Houghton ve Neck, 2002). Öz liderlik stratejileri üç grupta toplanmaktadır. Bunlar:

1. Davranış Odaklı Stratejiler
2. Doğal Ödül Stratejileri
3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri (Neck ve Houghton, 2006).

### **2. 1. 8. 1. Davranış Odaklı Stratejiler**

Öz liderlik yaklaşımında kullanılmakta olan birinci strateji davranış odaklı strateji olup, bu strateji bireyin kendini kontrol edebilmesi ve davranışları üzerine odaklanmaktadır (Doğan ve Şahin, 2008). Birey benlik algısından ulaştığı gerekli ve yeterli bilgilerle aktif olarak kendini idare edebilmekte, davranışlarını kontrol edebilmekte ve pozitif anlamda öz liderlik davranışları ortaya koyabilmektedir (Neck ve Houghton, 2006).

Davranış odaklı stratejiler kişilerin öz farkındalık düzeylerinin artırılmasını amaçlamaktadır (Uğurluoğlu, 2010). Kişilerin öz farkındalıklarıysa, kişilerin kendileriyle alakalı gerekli olan veriye sahip olmalarına ve hareketlerine sebep olan unsurları tespit etmelerine yardımcı olmaktadır (Houghton ve Neck, 2002). Böylece kişi, öz farkındalık ve davranışları üzerine yoğunlaşma ile kendisi ile ilgili ulaştığı verileri veya bilgileri değerlendirerek öz liderlik davranışlarını aktif bir biçimde sunma yeteneğine sahip olabilmektedir (Bryant ve Kazan, 2012).

Davranış odaklı stratejileri, kendini gözlemlene (self-observation), hedef belirleme (self-goal setting), kendini ödüllendirme (self-reward), kendi kendine hatalarını düzeltme (self-correcting) ve kendine hatırlatıcılar belirleme (self-cueing) şeklinde beş farklı stratejiden oluşmaktadır (Neck ve Houghton, 2006).

#### **2. 1. 8. 1. 1. Kendini Gözlemlene**

Kendini gözlemlene, kişinin kendi fikirlerini, duygularını ve davranışlarını dikkatlice incelemesi ve odaklanmasını içeren, öz liderliğin ilk evresini oluşturmaktadır. Bu evrede çevremizde meydana gelen olaylara ve kişilere karşı ne düşündüğümüz, nasıl reaksiyon göstereceğimiz hakkında kendi fikirlerimize odaklanma söz konusudur (Bryant ve Kazan,



2012). Bu strateji ile kişinin, belirli hâl ve hareketleri niçin ve hangi anda yapmış olduğu hakkında farkındalık düzeyinin üst seviyelere çıkarılması amaçlanmıştır (Neck ve Houghton, 2006). Böylece kişilerin kendilerini değerlendirebilmeleri, aktif bir biçimde kendilerini idare edebilmeleri ve negatif davranışların tamamen yok edilmesi ya da değiştirilmesi sağlanmaktadır (Uğurluoğlu, 2010). Bir başka deyişle, kişiler iyi ya da başarılı taraflarını veya işlerini tespit ederek kendilerini bu yönde uzmanlaştırabilirler ve kişiler berbat ya da başarısız hissettikleri taraflarını tespit ederek bunları değiştirmek için uğraşabilirler (Manz ve Sims, 2001). Bu durumdan hareketle, etkisiz ve yetersiz davranışları yok etmek veya değiştirmek için gerekli olan girişim yapılmış olur (Doğan ve Şahin, 2008).

Kendini gözlemlene, aktif bir öz liderlik için gerekli veriyi elde eden önemli bir davranış olmakla birlikte, istenilen ve istenmeyen hareketleri gözlemleyerek, işe yarayan nelerin değişmesi gerektiği ile ilgili bilgi sahibi olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar, bu durumları nasıl yapacağını belirlemektedir (Çırpan, 1997).

Kendini gözlemleyerek bu tarz bilgileri sağlamayı başaran kişiler çabucak duruma el atarak davranışlarını düzenleyebilmektedirler (Manz ve Sims, 2001).

### **2. 1. 8. 1. 2. Hedef Belirleme**

Hedef belirleme, kişinin öz liderlik üzerine yönelmesini sağlamakta olan bir stratejidir (Kazan, 1999). Bu anlamda, günümüzde kişinin kişisel amaçlar belirlemesi, amacına ulaşması için kendine yollar araması ve başarılı bir performans sağlaması düşünüldüğünde, hedef belirleme stratejisinin günlük hayatımızda oldukça sık uygulandığını söyleyebiliriz (Houghton ve Neck, 2002).

Hedef belirleme stratejisi, kişilerin kendileri, performansları ya da ileride başarmayı arzuladığı unsurlar için amaçlar belirleyebilmesini kapsamaktadır (Doğan ve Şahin, 2008). Öz liderliğin temel ögesi olan bu strateji, kişisel bağlarımız üzerine amaçlar belirlememizle ve bu amaçlar üzerine gitmemizle ilgilenmektedir. Bu kişisel bağlarımız üzerine izlemiş olduğumuz yolda nereye gitmekte olduğumuzu bilerek veya isteyerek gidip gitmediğimiz ve kişinin bu belirlenmiş olan amaçlara göre kendine yollar araması, kendini motive etmesi ve tedbirli davranması stratejisi içerisinde hareket etmesi hususu, hedef belirleme basamağının içeriğini meydana getirmektedir (Quinteiro ve Curral, 2012).

Kişilerin belirlemiş olduğu hedeflerin ulaşılabilir olması gerekmektedir. Ayrıca belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için gitmekte olduğunuz yolu noktalara ayırmanız gerekmektedir (Bryant ve Kazan, 2012). Böylelikle, kişilerin motivasyonlarını ve performanslarını yükseltici davranışlar ya da tesirler meydana gelebilmektedir (Doğan ve Şahin, 2008).

Gerçekleştirilebilen ve özel amaca sahip olan kişiler, amacı olmayanlara istinaden daha güçlü performans göstermektedir. Kişilerin amaçlarına ulaşması aslında kuruluşu adına da arzulanan amaçlara ulaşılması maksadında mühim bir önem arz etmektedir (Sims, Henry ve Manz, 1996).

### **2. 1. 8. 1. 3. Kendini Ödüllendirme**

Kendini ödüllendirme, kişilere kendilerine başarıya erişme noktasında kılavuzluk etmelerini sağlayan en ciddi yöntemlerden birisidir (Manz, 1992). Kendini ödüllendirme, zihinsel ve fiziksel yolla kişinin amaca ulaşmak için güdülenme teşvikleri meydana getirmesidir (Manz ve Neck, 2004). Bu basamakta kişinin kendisini motive edecek nesne, düşünce ve düşleri belirlemesi ve belirlemiş olduğu amaçları bitirdikten sonra kendisini bu ödüller ile motive etmesi söz konusudur (Bryant ve Kazan, 2012).

Kendini ödüllendirme stratejisi, kendini beğendiği unsurlarla ödüllendirmesiyle alakalı olmaktadır. Kişilerin belirlemiş olduğu amaçları başarılı biçimde yerine getirebilmesinde kendini ödüllendirmenin büyük bir önemi bulunmaktadır (Neck ve Houghton, 2006).

Kendini ödüllendirme, kişinin ciddi anlamda işi başarısından sonra kendini zihinsel açıdan tebrik etmesi gibi kolay veya soyut bir ödül ya da çetin bir taslağın sonunda gidilmekte olan hususi bir seyahat gibi somut bir armağan da olabilmektedir (Uğurluoğlu, 2010).

Kişiler aracılığıyla ortaya koyulmakta olan ödüller amaca ulaşma yolunda verilmekte olan gayreti güçlendirmektedir (Neck ve Houghton, 2006). Şayet kişiler öz liderlik becerilerini geliştirmeyi arzuluyorsa kendini ödüllendirmeyle meydana gelen motivasyondan yararlanabilme hususunda kesinlikle uzmanlaşmalıdırlar (Manz, 1992).

### **2. 1. 8. 1. 4. Kendi Kendine Hataları Düzeltme**

Kendi kendine hataları düzeltme stratejisi, kendini cezalandırma stratejisi olarak da ifade edilebilmektedir (Tabak, Sığı ve Türköz, 2013). Kendi kendine hataları düzeltme, kusurlu ve istenmeyen hareketlerin ortaya çıkması sonucunda, pozitif bir bakış açısı ile hareketlerin sebeplerinin gözden geçirilerek, tekrar şekillendirilmesi ve düzeltilmesidir (Manz ve Sims, 2001). Kendini cezalandırma ise, bir kusur karşısında kendini tenkit etmek veya olumsuz tepki vermektir (Houghton ve Neck, 2002). Bu stratejinin amacı, kişi tarafından negatif hareketlerin sebeplerinin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmeler neticesinde de, kusurların tespit edilmesi ve bunların tekrar edilmemesidir (Tabak vd., 2013).

Bu strateji de, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yeterli gayret ve güç sarf etmeden, mesuliyet hissi ile davranmama neticesinde meydana gelen noksanlıklar, kusurlar ya da yetersiz durumlar gözlemlene yöntemiyle fark edilebilmektedir. Bu gözlemlene neticesinde dönütler yapılır ve hareketlerin değişimi için iradeyi zor durumda bırakacak düzeltmelerin yerine getirildiği basamaktır (Neck ve Houghton, 2006).

Kendi kendine hataları düzeltme stratejisi, iç gözlemsel biçimde başarısızlıkların ve karşı olunan hareketlerin incelenmesinden ve ayrıca bu hareketlerin yeniden biçimlendirilmesinden oluşmaktadır (Neck ve Houghton, 2006). Bu strateji boyutunda kişi belirlemiş olduğu amaçlara ulaşamamışsa bunları tamamlamak adına birtakım ekstra tedbirler veya önlemler almak durumundadır (Bryant ve Kazan, 2012).

Bu sebeple, kendi kendine hataları düzeltme stratejisinin en elverişli kullanımı kişinin hakikaten kendisinin hatalı bir şeyler yapmış olduğunu fark ettiği dönemler olduğu söylenebilir. Bu durumlarda hareketin meydana gelişimine yardımcı olacak unsurların ortadan kaldırılması, mükâfatlarla desteklenen bir boyut var ise, mükâfatların ortadan kaldırılması ve istenilen hareketin meydana gelişimini sağlayacak hareketlerin mükâfatlandırılması bu strateji için yapıcı olabilecektir (D'Intino, Goldsby, Houghton ve Neck, 2007).

### **2. 1. 8. 1. 5. Kendine Hatırlatıcılar Belirleme**

Kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisi, davranış odaklı stratejilerinin sonuncusu olup kişinin ilgisini toplayarak görevin içerisindeki önemli fırsatları tespit etmesi için tasarlanmıştır (Kazan, 1999). Bu stratejide kişi önemli fırsatları ve vaktinde yerine getirilmesi gereken görevlere dair durumları kendisine anımsatmak için belirlenmiş somut hatırlatıcılar ile alakalı bir durumdur (Bryant ve Kazan, 2012). Bu stratejinin amacı, kişiyi amaca doğru sürekli aktif pozisyonda tutmak için hatırlatıcı bir sistem inşa etmektir (Manz ve Neck, 2004).

Kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisi, kişilerin yerine getirmesi gereken işler hususunda veya amaçlarına ulaşmasında belirlemiş olduğu birtakım nesnelere veya örnek almış olduğu rol ve modelleri kapsamaktadır. Bu kapsamda, kendine hatırlatıcılar belirleme stratejisi, uyarıcılara benzetilebilir ve kişilerin ilgilerini toplayarak işlerine adapte olmalarına yardımcı olmaktadır (Neck ve Houghton, 2006).

Hatırlatıcı stratejiler yapıcı hatırlatıcıların niceliğini artırırken negatif hatırlatıcıları bertaraf ederek pozitif davranışı desteklemelidir (Manz ve Neck, 2004). Hatırlatıcıları seçmede mühim olan nokta hangi fiziksel nesnelere kişinin işine daha sağlıklı adapte olmasına yardımcı olacağıın belirlenmesidir (Neck ve Houghton, 2006).

Kısacası, davranış odaklı stratejiler, başarısız neticelere sebep olacak negatif ve istenilmeyen hareketleri ortadan kaldırırken, başarılı neticelere sebep olacak pozitif ve istenilen hareketlerin özendirilmesi için ortaya çıkarılmıştır (Houghton ve Neck, 2002).

### **2. 1. 8. 2 Doğal Ödül Stratejileri**

Doğal ödül stratejileri, yerine getirilen iş ve etkinlikten bireyin doğal olarak mükâfatlandırıldığı veya motive edildiği durumları meydana getirme eğilimidir (Manz ve Sims, 2001). Doğal ödül stratejisi, yerine getirilecek işin pozitif taraflarının ön plana getirilmesi yaklaşımını kapsamakta ve esas almaktadır (Houghton ve Neck, 2002). Öz liderlikte pozitif yaklaşımı göz önüne alan bu stratejinin amacı, verilen görevleri yaparken kişinin içsel motivasyon düzeyini arttırmaktır (Manz ve Neck, 2004).

Doğal ödül stratejilerini meydana getiren iki ciddi strateji bulunmaktadır. Bu stratejilerden birincisi, yerine getirilen bir işe daha hoşlanılan ve daha eğlenceli hususların katılmasıdır. Böylelikle yerine getirilecek iş kişiye doğal ödülümüştü hissi verecektir. İkincisi ise, işin hoşlanılmayan taraflarının göz ardı edilerek işin kendinde bulunan pozitif tarafları üzerinde odaklanacak biçimde anlamların tasarlanmasıdır (Manz ve Sims, 2001).

Doğal ödül stratejilerini meydana getiren bu iki önemli stratejinin amacı, içsel güdülenmenin iki temel ögesi olan yeterlilik ve kendi kendine karar alma hislerinin kişilerde meydana gelmesini sağlamaktır (Neck ve Houghton, 2006). Bir diğer amacı ise, güç ve beğenilmeyen iş veya görevlerde motivasyonu himaye altına almaktır (Houghton ve Neck, 2002).

Kısaca özetlemek gerekirse, doğal ödül stratejileri kişinin çalışma kararlılığını ya da yeterliliğini pozitif anlamda etkilemekte ve kişinin motivasyon seviyesinin üst düzeylere çıkarılmasına destek olmaktadır (Doğan ve Şahin, 2008). Bundan dolayı bir görevle alakalı doğal ödül stratejisi tespit edildiğinde kişinin iç motivasyonu, bağımsızlığı ve yeterliliği pozitif anlamda etkilenmektedir (Houghton ve Yoho, 2005).

#### **2. 1. 8. 2. 1. Doğal Ödüller Üzerine Göreve Odaklama**

Doğal ödüller, motivasyon kuramları içerisinde ele alınmakta olan içsel ödüllere benzetilmektedir. Doğal ödül, yerine getirmekte olduğumuz ödülle o kadar bağdaşmaktadır ki, her ikisini de birbirinden ayrı görmek imkânsız olmaktadır. Doğal ödüller üzerine göreve odaklama stratejisinin temel amacı, kişinin işini veya görevini istenilebilir bir bilişsel boyut meydana getirecek şekilde tekrardan tasarlamaktır. Buradaki

temel nokta ise, görünümde sıradan olarak görülmekte olan bir iş de bile belirli seviyede beğenilecek unsurlar bulmaktır (Çırpan, 1997).

Doğal anlamda beğenilmekte olan bir görevin üç unsuru bulunmaktadır. Bunlar, yeterlilik, kendi kendini kontrol ve amaç unsurlarıdır. Bu unsurlar, görev hakkında his ve fikirlerin yapıcı ve pozitif olmalarına destek olmaktadır. Şayet iş görenlere görevlerini tekrar tasarlama imkânı verilirse, iş görenler bu his ve fikirlerini hissedebilmektedirler. Bunun neticesinde iş görenler, görevlerini kendi biyolojik düzenlerine ve şahsi tercihlerine yaraşır şekilde düzenleyebilirse verimlilikleri artacaktır (Neck ve Houghton, 2006).

### **2. 1. 8. 2. 2. Doğal Ödüller Üzerine Düşünceyi Odaklama**

Doğal ödüller üzerine düşünceyi odaklama stratejisi, işin yerine getirilmesi esnasında herhangi bir çalışmanın içerisinde bulunan, o işin yerine getirilmesi ile ilgili ortaya çıkan, zevk vermesi sebebiyle bireyi hoşnut edeceği düşünülen çalışmalar olarak ifade edilmektedir (Houghton ve Neck, 2002). Bu stratejinin en temel niteliği işin bitiminden sonra ulaşılabilecek ödülün bireye kattığı motivasyon değil, işin yerine getirilmesi aşamasında zevk alarak o işin yerine getirilmesi ve işten keyif alma hissi içerisinde çalışmanın sürdürülmesini dikkate alan bir görüşün olmasıdır (Neck ve Houghton, 2006).

Doğal ödül stratejisinin temel düşünceleri: işi başarıyla yerine getirmek için yapılacakları daha keyifli duruma getirmek, işin yerine getirilmesi aşamasında pozitif yönlere özen göstermek ve fikirleri olumlu ifa etmek, işlerin bir bölümü olan ödüllere odaklanma, pozitif durumlar üzerine odaklanma ve bu durumu geliştirmektir (Bryant ve Kazan, 2012).

İş görenler işlerini yaparken düşünce tarzlarını seçme hürriyetine sahip olmaktadır. Şayet iş görenler devamlı olarak işlerinin sevmedikleri nitelikleri üzerinde durur, onlarla alakalı konuşurlarsa, işleri ile ilgili negatif hisler beslemeye başlarlar. Bilakis şayet, işi yaparken ulaşılabilecek neticeler üzerinde dururlarsa ulaşacaklarıyla motivasyonlarını arttırırlar. Son olarak iş görenler, işlerinin doğal anlamda sevindikleri nitelikleri üzerinde dururlarsa o esnada işlerinden zevk alırlar ve motivasyonlarını arttırırlar. Böylece, işleri yerine getirmek için daha fazla motivasyon depolamış olurlar (Çırpan, 1997).

### **2. 1. 8. 3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri**

Yapıcı düşünce modeli stratejileri, kişilerin birtakım bilişsel stratejiler kullanarak kendilerini etkilemeleri ve yönlendirmeleridir (Godwin, Neck ve Houghton, 1999). Yapıcı düşünce modeli stratejileri, yapıcı düşünce biçimi ile olağan düşünce sistemini meydana

getirmek için tasarlanmıştır (Manz ve Neck, 2004). Yapıcı düşünce modeli stratejilerinin temel amacı, kişinin performansını pozitif yönde tesir edebilecek yapıcı düşünce modellerinin ve olağan düşünce biçimlerinin meydana getirilmesini sağlamaktır (Neck ve Houghton, 2006). Bu stratejiler performansı pozitif anlamda etkileyebilmektedir (Uğurluoğlu, 2010). Kişi ilk önce sahip olduğu düşünce modelleri ile karşılaşmalı ve eskimiş görüş ve tahminlerini daha yapıcı düşünce modelleri ile değiştirmelidir (Manz ve Neck, 2004).

Yapıcı düşünce modeli stratejileri, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve düşünce ve fikirleri değerlendirme şeklinde üç farklı stratejiden meydana gelmektedir (Neck ve Houghton, 2006).

### **2. 1. 8. 3. 1. Başarılı Performans Hayal Etme**

Başarılı performans hayal etme stratejisi, kişinin bir olayla ya da durumla yüz yüze gelmeden önce kendi zihninde bu olayı ya da durumu bilişsel olarak yaratmasıdır (Tabak vd., 2013). Bir başka ifadeyle, bir işin veya görevin fiziksel olarak yapılmasından önce kendi zihninde yapılmakta olan simgesel ve görünmeyen bir bilişsel deneme olarak tanımlanmaktadır (Neck ve Manz, 1996).

Başarılı performans hayal eden kişiler bir işin veya görevin yerine getirilmeden önce zihinsel denemesini yaptıklarından ötürü kişilerin bu işin veya görevin sonunda hakikaten başarılı olma olasılıklarını arttırmaktadır (Manz ve Neck, 2004). Ayrıca bu strateji, kişinin henüz etkinliği yerine getirmeden önce kendi kendine sözde o anı yaşıyormuş gibi zihninde canlandırabilmesi üzerine kuruludur (Houghton ve Neck, 2002).

Başarılı performans hayal etme stratejisinin uygulanmasında önemli olan bireyin kendi dünyasındaki deneyimlerini ve fikirlerini olumsuz yönde değil aksine olumlu neticeler meydana getirecek şekilde uygulayabilmeyi ve hareketlerine aktarmasını becerebilmesidir. Şu yüzden ki, simgesel ve düşsel canlandırmalar kişinin ruhsal dünyası aracılığıyla kendisini anlayabilmesine, başarıya taşınmasına ve kişisel faaliyetin artırılmasına destek olabilecek durumlar olduğu düşüncesine oldukça olumlu yaklaşmaktadır (Houghton ve Neck, 2002).

### **2. 1. 8. 3. 2. Kendi Kendine Konuşma**

Kendi kendine konuşma stratejisi, kişinin kendiyile gizli bir şekilde yapmış olduğu konuşmadır (Tabak vd., 2013). Bir başka ifadeyle, bireylerin gizli bir şekilde kendilerini ifade etmeleridir (Neck ve Manz, 1996). Kişinin kendi kendine yapmış olduğu görüşme ve mental açıdan kendini değerlendirmesini içermektedir (Houghton ve Neck, 2002). Bu

strateji, çalışmakta olan kişiler ile yöneticilerin kişisel faaliyetlerini arttırmak için önemli bir anahtardır (Uğurluoğlu, 2010). Bu anlamda kendi kendine konuşma stratejisi bir zihinsel açıdan bir öz değerlendirme ve reaksiyon verme sürecidir (Neck ve Manz, 1992).

Kendi kendine konuşma stratejisi, kişinin kendisiyle içsel olarak konuşmasını sağlamaktadır. Bunun yanında değerler, görüşler ve hedefler arasındaki bağlantının gerçekliğini idrak ederek daha anlamlı düşünce biçimlerini aktarmasını da sağlamaktadır (Neck ve Houghton, 2006). Bu stratejiye göre, kişi kendi duygu durumunu denetleyerek hâl ve hareketlerini geliştirebilmekte ve bunun neticesinde de kendisiyle yapmış olduğu konuşmaları pozitif yönde değiştirebilmektedir (Godwin vd., 1999).

Zamanla artık kişiler kendileriyle yapmış olduğu bu içsel konuşmaların miktarını arttırdıkça bu hareket şekli kişi tarafından içsel durum haline gelecek ve bu yapılan konuşmalar kişinin zihninde gizli bir şekilde uygulanacaktır (Godwin vd., 1999).

### **2. 1. 8. 3. 3. Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme**

Düşünce ve fikirleri değerlendirme stratejisi, fonksiyonel olmayan düşünce ve fikirlerin tespit edilerek yerlerine daha olumlu ve aktif olanların değerlendirilmesidir (Tabak vd., 2013). Bu strateji, kişilerin geliştirdikleri alışmışlıklarının, fikir metotlarının ya da biçimlerinin kullanılmasını kapsamaktadır (Houghton ve Neck, 2002).

Düşünce ve fikirleri değerlendirme stratejisi boyutunda kişiler öncelikle düşünce biçimlerini değerlendirmeleri gerekmektedir (Manz ve Neck, 2004). Kişiler kazandıkları bu düşünceleri fark ederek onlar ile karşı karşıya gelebilirse, bu düşüncelerini daha makul olanlarıyla değiştirme imkânı bulabileceklerdir (Godwin vd., 1999). Ayrıca bu strateji, kişisel haysiyet ve görüşlerin kontrol edilmesi, yetersiz düşünce, haysiyet ve görüşlerin pozitifleri ile değiştirilmesi, manzara karşısında daha pozitif hareket etmeyi ve performans gücünü arttırmaktadır (Neck ve Houghton, 2006).

Bu bahsedilen durumlardan dolayı kişilerin ilk olarak kendi fikirlerini her zaman eleştirerek işlevsiz olan, mantık dışı görüş ve hipotezleriyle karşı karşıya gelmeleri daha sonra ise onları daha olumlu düşünce sistemleri ile değiştirmeleri gerekmektedir (Neck ve Manz, 1992). Kişilerde yalnız bu biçimde yapıcı veya yararlı bir öz liderlik davranışı göstereceği düşüncesi teşkil etmektedir (Houghton ve Neck, 2002).

## **2. 2. Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalar**

Araştırmanın bu bölümünde "Öz Liderlik" ölçütünü konu almış ve içeriğinde araştırmanın bir boyutundan veya bir alt kesitinden bahsederek bu araştırmayı destekler nitelikte olan birtakım araştırmalara ve kaynaklara yer verilmiştir.

## 2. 2. 1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Zyl (2008), "Bir Devlet Teşkilatında Çalışan Birinci Grup Yönetici Grupları Arasındaki Stres ve Öz Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki" adlı çalışmasına, Güney Afrika'da kamu sektöründe görev alan 69 alt kademe yöneticisi katılmıştır. Houghton ve Neck'in (2002) geliştirdiği "Öz Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, stres ile kendini ödüllendirme, doğal ödüllere düşünceyi odaklama, başarılı performans hayal etme, kendini gözlemlenme ve kendine hedef belirleme stratejileri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Daha verimli performans sağlamaları için alt kademe yöneticilerine kendilerini ödüllendirmeleri ve doğal ödül sağlayıcı işlere odaklanmaları önerilmiştir. Ayrıca, alt kademe yöneticilerinin karşı karşıya geldiği yüksek düzeydeki stres göstergelerinin azaltılabilmesi için öz liderlik stratejilerinin uygun kullanılması ve stres yönetiminin doğru uygulanması gerektiği görülmüştür. Bunun sonucunda da üretim düzeyinin artmasına yardımcı olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Hardy (2007), "Kendi Kendine Ödül: Yüksek Performans İçin Kullanılmayan Bir Kaynak" adlı çalışmasında, devlet yöneticilerinin öz liderlik uygulamaları incelenmiştir. Çalışma, 429 sertifikalı devlet çalışanı yöneticiye uygulanmış ve "Öz Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, yöneticilerin kendini cezalandırma stratejisini (%65), kendini ödüllendirme stratejisinden daha fazla uyguladıkları görülmüştür. Ayrıca, öz liderliği açığa çıkararak, yöneticilerin kendilerini cezalandırma stratejisini sık sık kullanmalarının olumsuzluğa neden olduğundan bahsetmiştir. Bunun sonucunda da araştırmacı, devlet yöneticilerine kendini ödüllendirme stratejisi ile henüz gelişmemiş bir alan olarak gördüğü öz liderlik stratejilerini olumlu olarak kullanmayı önerdiği görülmüştür.

Houghton, Bonham, Neck ve Singh (2004), "Öz Liderlik ve Kişilik Arasındaki İlişki: Hiyerarşik Faktör Yapılarının Karşılaştırılması" adlı çalışmalarına, 357 yöneticilik dersi almakta olan öğrenci katılmış ve "Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Öz liderlik ile kişilik arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmaya yönelik yapılmış olan deneysel çalışmalarda, öz liderlik eğitimi almış olan kişilerin hareketlerinde ve bilinç düzeylerinde ciddi yükselişler görüldüğü, kişilerin hâl ve hareketlerinde olumlu etkiye sebep olduğu ve ayrıca kişiliğin gelişimine yardımcı olduğu görülmüştür.

Kazan (1999), "Ohoi Americorps Üyelerinin Öz Liderlik Algılamalarını Etkileyen Bazı Faktörler" adlı çalışmasında, toplam 613 üye içerisinde 127 üye katılmıştır. Anderson ve Prussia'nın (1997) geliştirdiği ve 50 sorudan oluşmakta olan "Öz Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, öz liderlik stratejilerinin değerlendirilmesi açısından cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, fakat kişilerin iç kontrol merkezli olmaları ile öz liderlik algılamaları arasında pozitif ilişkinin olduğu görülmüştür. Bunun yanında, yaş, medeni durum süresi ve çocuk sayısı değişkenleri ile öz liderliğin negatif bir



ilişkide olduğu görülmüştür. Çalışmada, kişilerin medeni durum süreleri ve sahip oldukları çocuk sayıları değişkenlerinin öz liderlik algılamaları üzerinde en çok etkiyi yaratan değişkenler olduğu tespit edilmiştir.

Prussia, Anderson ve Manz (1998), “Öz Liderlik ve Performans Çıktıları: Öz Yeterliğin Arabuluculuk Etkisi” adlı çalışmalarında, öz liderlik becerileri ile öz yeterlilik kavramalarının çalışanların performanslarına etkilerini incelemişlerdir. Çalışma, 20-49 yaş aralığındaki 151 girişimcilik öğrencisinden oluşmakta olup, Prussia ve Anderson’un (1997) geliştirmiş olduğu ve 90 sorudan oluşmakta olan “Öz Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, öz liderlik stratejilerinin öz yeterlilik uygulamalarında, öz yeterliliğin ise olumlu performanslar üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kişinin kendi kendine yeterlilik düzeyi yükseldikçe, iş alanındaki başarısı ile ilgili güveninin de yükseliş göstermekte olduğu ve öz liderlik becerilerindeki yükselişin, kendi kendine yeterlilik düzeyindeki yükselişe neden olduğu bunun sonucunda da performansta yükselişin sağlandığı görülmüştür.

### **2. 2. 2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Güçlü (2016), “Lider Adaylarının Sahip oldukları Sportif Fiziksel Kabiliyetin Öz Liderlik, Disiplin ve Akademik Başarı İle İlişkisi” adlı çalışmasında, Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilmiş olan ve Tabak ve diğerlerinin (2013) Türkçeye uyarlamış olduğu “Öz Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan akademik başarı, disiplin ve mezun olunan kaynak değişkeni Harbiye Bilgi Sistemi aracılığı ile elde edilmiştir. Çalışma, Kara Harp Okulu dördüncü sınıfta 2014-2015 yıllarında öğrenim görmüş 127 Harbiyeli üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, lider adaylarının sahip oldukları sportif fiziksel yeteneğin öz liderlik, akademik başarı, disiplin değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve sportif fiziksel yeteneğin kaynak değişkenine göre anlamlı farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Demiröz (2015), “Genç Çalışanların Öz Liderlik Algılarıyla Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasında, Tabak, Sığı ve Türköz (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış “Öz Liderlik Ölçeği” ve Rahim (1992) tarafından geliştirilmiş olan ve Şirin (2008) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği yapılan “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma, Doğan Holding çatısı altında çalışan, yaşlarının otuz ve otuzun altında bulunan 108 genç çalışana uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, çalışmakta olan kişilerin demografik niteliklerinden cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerinin öz liderlik ve çatışma yönetim tarzı algısını etkilediği, yaş ve medeni durum değişkenlerinin ise etkilememiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte öz

liderlik alt boyutları ile çatışma yönetimi biçimleri arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Kör (2015), “Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada, De Jong ve Den Hartog’un (2010) geliştirmiş olduğu “Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği”, Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen “Girişimcilik Yönelimi Ölçeği” ve Houghton ve Neck’in (2002) geliştirdiği “Öz Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma, İstanbul ilinde bulunan kamu, özel ve Türkiye’deki yabancı varlıklı bankalar üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, yenilikçi iş davranışı, teşkilatların girişimcilik yönelimi ve öz liderlik arasında pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu belirtilmiştir. Hatta teşkilatların girişimcilik yöneliminin çalışan kişilerin yenilikçi iş davranışlarındaki etkisinde öz liderliğin tam aracılık rolünde bulunmuş olduğu ve çalışan kişilerin demografik niteliklerinin birçoğu yenilikçi iş davranışına, teşkilatların girişimcilik yönelimine, öz liderliklerine ve bu değişken ölçütlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öcal (2015), “Rekreasyonda Kariyer Planlama, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Öz Liderlik Stratejileri” adlı çalışmada, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu kullanılmıştır. Sekiz kişilik gruplarla dört odak grup görüşmesi yapılmıştır. Çalışma, her sınıftan 8 ve toplamda 32 öğrenci üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, rekreasyon bölümü yetenek sınavlarına hazırlanırken veya girerken öğrendiklerini, bu bölümün kariyer planlarının içerisinde yer almadığını ve mezun olduktan sonra rekreasyon alanında çalışmayı düşünmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğrencilerin öz liderlik davranışları incelenmiş olup, çoğunluğun yapmaları gereken işler için kendilerini motive edebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Özsoy (2012), “Örgüt İklimi, Öz Liderlik ve İş Tatmininin Ar-Ge Performansına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma” adlı çalışmada, Hirst’in (1999) geliştirmiş olduğu ve araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Ar-Ge Performans Ölçeği”, Houghton ve Neck’in (2002) geliştirmiş, Tabak ve diğerlerinin (2009) Türkçeye uyarlamış olduğu “Öz Liderlik Ölçeği”, Anderson ve West’in (1996) geliştirmiş olduğu ve Türkçeye adaptasyonu Yaghobi (1998) tarafından sağlanmış olan “Örgüt İklimi Ölçeği” ve Spector’un (1985) geliştirmiş olduğu ve Sun’un (2002) Türkçeye uyarlamış olduğu “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma, Türk Savunma Sanayi şirketlerinin Ar-Ge departmanlarında çalışmakta olan 231 Ar-Ge mühendisi üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, Ar-Ge performanslarının teşkilat ikliminden ve öz liderlikten etkilendiği neticesine varılmıştır.

Arlı (2011), “Bazı Öncül ve Ardıllarıyla Öz Liderlik: İlköğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma” çalışmada, Houghton ve Neck’in (2002) geliştirmiş olduğu ve Tabak ve diğerlerinin (2009) Türkçeye uyarlamış olduğu “Öz Liderlik Ölçeği”, Judge ve diğerleri

(2003) tarafından geliştirilen “Öz Kendilik Değerlendirmesi Ölçeği”, Hackman ve Oldham’ın (1975) geliştirmiş ve Basım ve Şeşen’in (2009) Türkçeye uyarlamış olduğu “İş Tatmini Ölçeği”, Jaworski ve Kohli’nin (1993) geliştirmiş ve Şeşen’in (2010) Türkçeye uyarlamış olduğu “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve Şeşen (2010) tarafından geliştirilen “Yenilikçilik Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma, birtakım illerde görev yapmakta olan 440 ilköğretim öğretmeni üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, kişinin öz kendilik kavramalarının öz liderlik hareketleri üzerinde etkili olduğu, öz liderlik hareketlerinin ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ile yenilikçilik değişkenlerini yordadığı, yapısal eşitlik modeli içerisinde ortaya çıkarılan ilişkilerin desteklenmiş olduğu ve kişilerin demografik özelliklerinden bazılarının incelenen çalışmadaki örgütsel değişkenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Semerci, Güney, Alper-Ay ve Semerci (2010), “Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öz Liderlik Davranışları” adlı çalışmalarında, sınıf öğretmeni adayları arasında öz liderlik davranışı sergileme seviyeleri 4 üniversiteden 272 öğrencinin katılımları ile araştırılmış ve kendini ödüllendirme ve ipucu stratejilerinin değerlendirilmesinde çalışmaya katılan üniversiteler arasında farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Türköz (2010), “Çalışanların Öz Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma” adlı çalışmasında, Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilmiş olan ve Cantekin’in (2003) Türkçeye uyarlamış olduğu “İzlenim Yönetimi Ölçeği” ve Houghton ve Neck’in (2002) geliştirmiş ve araştırmacı tarafından Türkçe formunun yapılmış olduğu “Öz Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma, Ankara’da bulunan kamu ve özel sektör Savunma Sanayi’de çalışan 386 kişi üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, çalışan kişilerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanabilme aşamalarında, öz liderlik algılamalarının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında diğer bir sonucu ise, öz liderlik ölçeğinin Türkçe formunun güvenilirliğinin ve geçerliğinin yapılmış olmasıdır.

Uğurluoğlu (2010), “Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında, öz liderlik stratejilerinin iş tatmini ve iş özerkliği ile cinsiyet, eğitim, yaş ve çalışma süresi değişkenlerinin öz liderlik stratejileri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma sonucunda, cinsiyet, yaş, evlilik süresi, liderlik eğitimi ve iş özerkliği gibi bağımsız değişkenlerin, öz liderlik stratejilerinin çalışmakta olan kişilerin iş tatminini olumlu açıdan etkilediği, yapıcı düşünce modeli stratejilerinin ise olumsuz açıdan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tabak, Sıgı ve Türköz (2009), “Öz Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Ölçeği Türkçe Formu Uyarlama Çalışması” adlı çalışmalarında, öncelikle Anderson ve Prussia’nın (1997) geliştirmiş ve Houghton ve Neck’in (2002) yeniden yapmış olduğu “Öz Liderlik Ölçeği”nin

Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Çalışma sonucunda, ölçeğin özgün ölçekteki gibi üç boyuttan oluştuğu fakat farklı anlamda sekiz alt ölçekten meydana geldiği görülmüş olup, ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alpha değeri ( $\alpha=0,886$ ) olarak bulunmuştur. Bunun neticesinde de çalışmada uyarlanmış olan öz liderlik ölçeğinin güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu belirtilmiştir.

Doğan ve Şahin (2008), “Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlaması” adlı çalışmalarında, ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini incelemişlerdir. Çalışmaya kamu ve özel sektörde görev alan 563 kişi katılmıştır. Çalışmada Houghton ve Neck’in (2002) yenilemiş olduğu “Öz Liderlik Ölçeği” Türkçeye çevrilmiş olup, keşfedici faktör analizi ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonucu olarak, ortaya çıkarılmış olan formun ölçeğin özgün formu ile paralellik göstermiş olduğu, güvenilir bir ölçek olmasına rağmen orjinal ölçekteki yapısal eşitlik biçimleriyle uygunluk sağlamaması nedeniyle geçerliliğinin olmadığı tespit edilmiştir.

Doğan ve Şahin (2008), “Bireysel Performansı ve Verimliliği Artırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi” adlı çalışmalarında, çalışmakta olan kişilerin yetkilendirilmesi, personelin kuvvetlendirilmesi ve kişisel gelişimlerinin sağlanması gibi yaklaşımlarının yalnızca kendi kendine liderlik ile sağlanabileceği görüşünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, personel kuvvetlendirme etkinliğinde kendi kendine liderlik davranışlarının olduğu, bu davranışların hem kişinin hem de işletmenin bütününün performansını arttırdığı ve verimliliği arttırdığı tespit edilmiş olup, çalışmakta olan kişilere bu stratejilerin yerine getirilmesi ile alakalı önerilerde bulunulmuştur.

### **2. 2. 3. Literatür Taramasının Sonucu**

Ulusal ve uluslararası alanda yapılan literatür taraması sonucunda, çeşitli alanlardaki yöneticilerin öz liderlik özelliklerinin incelendiği çalışmalar olmasına karşın spor yönetimi alanında öz liderlik davranışlarının incelenmesine ilişkin yapılmış çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bunun sebebinin ise, spor yönetimi alanında öz liderlik yeteneklerini değerlendirebilecek bir envanterin geliştirilmesinin ve var olan ölçeklerin spor yönetimi alanına uyarlanmasının son yıllara kadar kısıtlı olmasıdır. Buna ilaveten, ülkemizde ve dünyada yapılmış olan çalışmalarda öz liderlik davranışlarının oldukça etkili ve geliştirici bir özelliğinin olması ve gelecekte bu alanda yapılacak çalışmaların daha da arttırılması gerektiği fikrinin ön plana çıkarılacağı düşünülmektedir.

### **3. YÖNTEM**

Bu bölümde; araştırmanın modeli, araştırmanın grubu, verilerin toplanması, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler verilmektedir.

#### **3. 1. Araştırma Modeli**

Araştırma nicel türdedir. Araştırmada, belirlenmiş bir konuda mevcut bir durumu olması gereken şekilde gün yüzüne çıkartmayı; hâl ve hareketleri açıklamayı, kıyaslamayı ve betimlemeyi amaç edinen tarama yöntemi kullanılmıştır (Karasar, 2012). Tarama araştırmalarının amacı, genel olarak araştırma konusu ile ilgili mevcut durumu betimlemektir. Bu amaca ilişkin olarak tarama araştırmalarında genel olarak geniş bir topluluktan bilgi toplanır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Araştırmada veri toplama tekniği olarak ise tarama yöntemi çatısı altında sürekli faydalanılan anket tekniği kullanılmıştır (Nachmias ve Nachmias, 1996).

#### **3. 2. Araştırma Grubu**

Çalışmanın araştırma grubunu, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Trabzon Üniversitesi'nin (n=81; %11.6), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi'nin (n=206; %29.6), Ordu Üniversitesi'nin (n=100; %14.4), Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nin (n=146; %21.0) ve Karabük Üniversitesi'nin (n=163; %23.4) Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören 231'i kadın (%33.2), 465'i erkek (%66.8) olmak üzere toplam 696 spor yöneticisi adayı oluşturmaktadır. Araştırma grubunu oluşturan spor yöneticisi adaylarının yaş ortalaması ise 21.26 (Min=18; Max=47)'dir.

#### **3. 3. Verilerin Toplanması**

Bu başlık altında, araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesinde kullanılan; Veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizine ilişkin bilgiler verilmektedir.

##### **3. 3. 1. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada, 'Kişisel Bilgi Formu' ile 'Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği' veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

### 3. 3. 1. 1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacının geliştirmiş olduğu 'Kişisel Bilgi Formu', araştırmaya konu olan spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören spor yöneticisi adayları ile ilgili veri toplamak için araştırmada inceleme konusu olan spor yöneticisi adayları için cinsiyet, yaş, sınıf, anne-baba eğitim durumu, gönüllü çalışma durumu, mezun olunan lise türü bağımsız değişkenlerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

### 3. 3. 1. 2. Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği (YÖLÖ)

Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarını belirlemek için Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen, Fidan (2018) tarafından üniversite öğrencileri için Türkçeye uyarlanan, 'Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği' kullanılmıştır. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan ölçek, 35 maddeden oluşmakla birlikte 3 boyutlu ve 9 alt faktörlü bir yapıdadır. Bu alt faktörler; Davranış Odaklı Stratejiler-DOS (öz- hedef belirleme, öz-ödül, öz-ceza, öz-gözlem, öz-hatırlatıcılar), Doğal Ödül Stratejileri-DÖS (doğal ödüllere düşünceyi odaklama) ve Yapıcı Düşünce Stratejileri-YDS (başarılı performans hayali, öz-konuşma, düşüncelerini değerlendirme) olarak sıralanmaktadır. Ölçek maddeleri "5'li Likert Tipi Ölçek" formundadır. Likert seçenekleri "(1) Kesinlikle Katılmıyorum", "(2) Kesinlikle Katılmıyorum", "(3) Orta Derecede Katılıyorum", "(4) Çok Katılıyorum" ve "(5) Kesinlikle Katılıyorum" biçiminde sıralanmış ve puanlamada buna uygun olarak yapılmıştır. YÖLÖ' nün güvenilirliğine dair bulgular için Cronbach Alpha katsayıları, ölçeğin tamamında .96, davranış odaklı stratejiler alt boyutunda .97, doğal ödül stratejileri alt boyutunda .89 ve yapıcı düşünme stratejileri alt boyutunda .95 olarak tespit edilmiştir. Mevcut çalışma kapsamında Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin tamamında 0.93, DOS alt boyutunda 0.77, DÖS alt boyutunda 0.80 ve YDS alt boyutunda 0.91'dir.

### 3. 3. 2. Veri Toplama Süreci

Araştırmada kullanılmak üzere belirlenmiş 'Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği' için 2018-2019 eğitim-öğretim yılında araştırmacı tarafından gerekli onayların alınmasından sonra çalışma grubunu oluşturmuş olan spor yöneticisi adaylarına uygulanmıştır. Anket uygulanmadan önce araştırmacının amacı katılımcılara açıklanmış ve dikkat edilecek hususlar açıklanarak gerekli uyarılar yapılmıştır. Veri toplama aracının uygulanmasında spor yöneticisi adaylarının gönüllü olarak katılımı esas alınmış ve toplanmış olan anket formları değerlendirilerek noksan veya hatalı doldurulmuş olanlar araştırma kapsamı

dışında tutulmuştur. Daha sonra uygulanmış olan anketlerin geçerli ve kabul edilebilir boyutta olanları bilgisayar ortamına aktarılarak uygun istatistiklerle değerlendirilmiştir.

### **3. 4. Verilerin Analizi**

Araştırmada toplanmış olan verilerin analizi SPSS 21.0 istatistik paket programında yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde istatistikî yöntem olarak; frekans, aritmetik ortalama, standart sapma; bağımsız gruplar için t-testi, çok faktörlü ANOVA (MANOVA) ve Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Verilerin parametrik testlerin ön koşullarını sağlayıp sağlamadığına Çarpıklık ve Basıklık (verilerin normal dağılım durumu) değerleri ve Levene (varyansların eşitliği) testi sonuçları incelenmiş ve karar verilmiştir (Büyüköztürk, 2010). Kline'ye (2011) göre çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla | 3.0 | ve | 10.0 |'i aşmamalıdır; çalışmada bu değerler dikkate alınmıştır.

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde, spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini belirlemek için spor yöneticisi adaylarından anket yolu ile toplanan veriler analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilmiş olan bulgular, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda tablolaştırılarak verilmiştir.

Tablo 1. Spor Yöneticisi Adaylarına Ait Demografik Değişkenlere İlişkin Bilgiler

Değişken	Düzyey	n	%
Cinsiyet	Kadın	231	33.2
	Erkek	465	66.8
	Toplam	696	100.0
Sınıf	1. sınıf	191	27.4
	2. sınıf	176	25.3
	3. sınıf	168	24.1
	4. sınıf	161	23.1
	Toplam	696	100.0
Anne Eğitim Durumu	İlköğretim	338	48.6
	Ortaöğretim	170	24.4
	Lise	126	18.1
	Üniversite	62	8.9
	Toplam	696	100.0
Baba Eğitim Durumu	İlköğretim	214	30.7
	Ortaöğretim	180	25.9
	Lise	207	29.7
	Üniversite	95	13.6
	Toplam	696	100.0
Gönüllü Katılım Durumu	Katıldım	421	60.5
	Katılmadım	275	39.5
	Toplam	696	100.0
Mezun Olunan Lise Türü	Mes. ve Tek. Anadolu Lisesi	202	29.0
	Anadolu Lisesi	430	61.8
	Spor Lisesi	64	9.2
	Toplam	696	100.0

Tablo 1 incelenmiş olduğunda; araştırmaya konu olan spor yöneticisi adaylarının 231'inin kadın (%33.2), 465'inin erkek (%66.8) olduğu; 191'inin 1. sınıf (%27.4), 176'sının 2. sınıf (%25.3), 168'inin 3. sınıf (%24.1) ve 161'inin 4. sınıf (%23.1) olduğu; 338'inin anne eğitim durumunun ilköğretim (%48.6), 170'inin ortaöğretim (%24.4), 126'sının lise (%18.1) ve 62'sinin üniversite (%8.9) düzeyinde olduğu; 214'ünün baba eğitim durumunun



ilköğretim (%30.7), 180'inin ortaöğretim (%25.9), 207'sinin lise (%29.7) ve 95'inin üniversite (%13.6) düzeyinde olduğu, 421'inin gönüllü katılımında bulunduğu (%60.5) ve 275'inin ise gönüllü katılımında bulunmadığı (%39.5); 202'sinin Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nden (%29.0), 430'unun Anadolu Lisesi'nden (%61.8) ve 64'ünün ise Spor Lisesi'nden (%9.2) mezun olduğu görülmektedir.

#### 4. 1. Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı

Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği – (YÖLÖ)'ni oluşturan faktörlerden alınan puanlarla ilgili aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri ile çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Madde Sayısı	n	Ort.	Ss	Çarpıklık	Basıklık	Min.	Mak.
DOS	18	696	3.43	0.53	-0.53	0.31	1.56	4.72
DÖS	5	696	3.74	0.85	-0.97	0.82	1.00	5.00
YDS	12	696	3.65	0.83	-0.75	0.52	1.00	5.00

Araştırmaya konu olan spor yöneticisi adaylarının YÖLÖ'nün, *Davranış Odaklı Stratejiler (DOS)* boyutundan elde edilen puanlarının aritmetik ortalaması 3.43, standart sapması 0.53; *Doğal Ödül Stratejiler (DÖS)* boyutundan elde edilen puanlarının aritmetik ortalaması 3.74, standart sapması 0.85 ve *Yapıcı Düşünce Stratejileri (YDS)* boyutundan elde edilen puanlarının aritmetik ortalaması 3.65, standart sapması 0.83'tür. Ayrıca, spor yöneticisi adaylarının YÖLÖ'nün boyutlarından ulaşılan toplam puanlarının normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığına dair çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır (Tablo 2). Bu katsayılarla ilgili değerler Tablo 2'de de görüldüğü üzere DOS boyutunda çarpıklık -0.53, basıklık 0.31; DÖS boyutunda çarpıklık -0.97, basıklık 0.82 ve YDS boyutunda çarpıklık -0.75, basıklık 0.52 olarak hesaplanmıştır. YÖLÖ'nün boyutlarından elde edilen verilerin normal dağılım varsayımını sağlamış olduğu görülmektedir.

#### 4. 2. Cinsiyete Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Spor yöneticisi adaylarının "cinsiyet" değişkenine göre öz liderlik davranışlarında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Spor Yöneticisi Adaylarının “Cinsiyet” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	Ss	t	Sd	p
DOS	Kadın	231	3.48	0.53	1.75	694	0.08
	Erkek	465	3.41	0.53			
DÖS	Kadın	231	3.81	0.55	1.40	694	0.16
	Erkek	465	3.72	0.40			
YDS	Kadın	231	3.75	0.53	2.20	694	0.02*
	Erkek	465	3.61	0.39			

\*p<0.05

YÖLÖ'nün cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde; DOS, DÖS ve YDS kadın spor yöneticisi adaylarının öz liderlik ortalamalarının, erkek spor yöneticisi adaylarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öz liderlik ölçeği boyutları incelendiğinde; DOS ve DÖS boyutlarında kadın ve erkek adaylarının ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür (DOS, t=1.75; p>0.05; DÖS, t=1.40; p>0.05). Ancak YDS boyutunda kadın ve erkek adayların puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. (YDS, t=2.2; p<0.05). YDS boyutunda kadın spor yöneticisi adaylarının öz liderlik ortalamalarının (Ort.=3.75), erkek spor yöneticisi adaylarının öz liderlik ortalamalarına (Ort.=3.61) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

#### 4. 3. Yaşa Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Spor yöneticisi adaylarının “yaş” değişkenine göre öz liderlik davranışlarında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Spor Yöneticisi Adaylarının “Yaş” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Sonuçları

	DOS	DÖS	YDS	Yaş
DOS	1			
DÖS	0.81**	1		
YDS	0.81**	0.83**	1	
Yaş	0.02	0.00	-0.02	1

n=696 \*\*p<0.01

Yenilenmiş öz liderlik ölçeği boyutları, davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri, yapıcı düşünce stratejileri ve yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Pearson Korelasyon testi yapılmıştır (Tablo 4). Tablo 4'e göre, YÖLÖ kendi içerisinde incelendiğinde, YDS ile DOS arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı

ilişki [ $r=0.81$ ,  $p=0.00$ ]; YDS ile DÖS arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki [ $r=-0.83$ ,  $p=0.00$ ]; DÖS ile DOS arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu belirlenmiştir [ $r=-0.81$ ,  $p=0.00$ ]. Yaş ile YÖLÖ boyutları arasında oldukça düşük düzeyde ilişki olup, bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

#### 4. 4. Sınıfa Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Spor yöneticisi adaylarının “sınıf” değişkenine göre öz liderlik davranış ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına dair MANOVA yapılmıştır. Faktörlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile sınıflara göre faktör bazında yapılan tek yönlü ANOVA sonuçları ise Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Spor Yöneticisi Adaylarının “Sınıf” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik MANOVA Sonuçları

	Sınıf	n	$\bar{x}$	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DOS	1. sınıf	191	3.41	0.55	3-692	1.60	0.19	-
	2. sınıf	176	3.50	0.50				
	3. sınıf	168	3.43	0.49				
	4. sınıf	161	3.38	0.58				
DÖS	1. sınıf	191	3.76	0.90	3-692	0.51	0.68	-
	2. sınıf	176	3.79	0.82				
	3. sınıf	168	3.75	0.77				
	4. sınıf	161	3.68	0.91				
YDS	1. sınıf	191	3.65	0.85	3-692	1.92	0.12	-
	2. sınıf	176	3.77	0.80				
	3. sınıf	168	3.63	0.74				
	4. sınıf	161	3.55	0.94				

Tablo 5 incelendiğinde; MANOVA sonuçları, sınıf değişkeninin YÖLÖ boyutları üzerindeki temel etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir [ $\lambda=0.98$ ,  $F_{(9, 1679.43)}=1.21$ ,  $p>0.05$ ].

#### 4. 5. Anne Eğitim Durumuna Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Spor yöneticisi adaylarının “anne eğitim durumu” değişkenine göre öz liderlik davranış ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına dair MANOVA yapılmıştır. Faktörlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile sınıflara göre faktör bazında yapılan tek yönlü ANOVA sonuçları ise Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Spor Yöneticisi Adaylarının “Anne Eğitim Durumu” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik MANOVA Sonuçları

	Anne Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DOS	İlköğretim	338	3.45	0.55	3-692	1.62	0.18	-
	Ortaöğretim	170	3.47	0.50				
	Lise	126	3.38	0.54				
	Üniversite	62	3.32	0.50				
DÖS	İlköğretim	338	3.77	0.86	3-692	1.35	0.26	-
	Ortaöğretim	170	3.82	0.80				
	Lise	126	3.65	0.87				
	Üniversite	62	3.64	0.85				
YDS	İlköğretim	338	3.70	0.84	3-692	1.69	0.17	-
	Ortaöğretim	170	3.69	0.81				
	Lise	126	3.56	0.87				
	Üniversite	62	3.50	0.80				

Tablo 6 incelendiğinde; MANOVA sonuçları, anne eğitim durumu değişkeninin YÖLÖ boyutları üzerindeki temel etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir [ $\lambda=0.99$ ,  $F_{(9, 1679.43)}=0.88$ ,  $p>0.05$ ].

#### 4. 6. Baba Eğitim Durumuna Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Spor yöneticisi adaylarının “baba eğitim durumu” değişkenine göre öz liderlik davranış ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına dair MANOVA yapılmıştır. Faktörlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile sınıflara göre faktör bazında yapılan tek yönlü ANOVA sonuçları ise Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Spor Yöneticisi Adaylarının “Baba Eğitim Durumu” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik MANOVA Sonuçları

	Baba Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DOS	İlköğretim	214	3.47	0.53	3-692	1.07	0.35	-
	Ortaöğretim	180	3.44	0.54				
	Lise	207	3.38	0.54				
	Üniversite	95	3.41	0.51				
DÖS	İlköğretim	214	3.76	0.88	3-692	0.08	0.97	-
	Ortaöğretim	180	3.75	0.85				
	Lise	207	3.72	0.86				
	Üniversite	95	3.75	0.79				
YDS	İlköğretim	214	3.82	0.82	3-692	0.30	0.83	-
	Ortaöğretim	180	3.86	0.86				
	Lise	207	3.60	0.82				
	Üniversite	95	3.65	0.86				

Tablo 7 incelendiğinde; MANOVA sonuçları, baba eğitim durumu değişkeninin YÖLÖ boyutları üzerindeki temel etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir [ $\lambda=0.99$ ,  $F_{(9, 1679.43)}=0.90$ ,  $p>0.05$ ].

#### 4. 7. Gönüllü Katılım Durumuna Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Spor yöneticisi adaylarının “gönüllü katılım durumu” değişkenine göre öz liderlik davranışlarında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Spor Yöneticisi Adaylarının “Gönüllü Katılım Durumu” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik T-Testi Sonuçları

	Gönüllü Katılım Durumu	n	$\bar{x}$	Ss	t	Sd	p
DOS	Katıldım	421	3.44	0.54	0.50	694	0.62
	Katılmadım	275	3.42	0.52			
DÖS	Katıldım	421	3.78	0.89	1.10	694	0.27
	Katılmadım	275	3.70	0.79			
YDS	Katıldım	421	3.69	0.86	1.39	694	0.17
	Katılmadım	275	3.60	0.79			

YÖLÖ’nün gönüllü katılım durumu değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde (Tablo 8); DOS, DÖS ve YDS boyutlarında spor yöneticisi adaylarının gönüllü katılımında

bulunanların ortalamalarının (DOS, Ort.=3.44; DÖS, Ort.=3.78; YDS, Ort.=3.69), gönüllü katılımı bulunmayanların ortalamalarına (DOS, Ort.=3.42; DÖS, Ort.=3.70; YDS, Ort.=3.60) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öz liderlik ölçeği boyutları incelendiğinde; DOS, DÖS ve YDS boyutlarında spor yöneticisi adaylarının gönüllü katılım durumları ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir (DOS,  $t=0.50$ ;  $p>0.05$ ; DÖS,  $t=1.10$ ;  $p>0.05$ ; YDS,  $t=1.39$ ;  $p>0.05$ ).

#### 4. 8. Mezun Olunan Lise Türüne Göre Öz Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Spor yöneticisi adaylarının “mezun olunan lise türü” değişkenine göre öz liderlik davranış ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına dair MANOVA yapılmıştır. Faktörlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile sınıflara göre faktör bazında yapılan tek yönlü ANOVA sonuçları ise Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Spor Yöneticisi Adaylarının “Mezun Olunan Lise Türü” Değişkeni ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik MANOVA Sonuçları

	Mezun Olunan Lise Türü	n	$\bar{x}$	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DOS	Mes. ve Tek. And. Lisesi	202	3.39	0.54	2-693	2.93	0.05	-
	Anadolu Lisesi	430	3.47	0.51				
	Spor Lisesi	64	3.32	0.59				
DÖS	Mes. ve Tek. And. Lisesi	202	3.70	0.86	2-693	1.17	0.31	-
	Anadolu Lisesi	430	3.78	0.83				
	Spor Lisesi	64	3.65	0.95				
YDS	Mes. ve Tek. And. Lisesi	202	3.60	0.85	2-693	1.45	0.24	-
	Anadolu Lisesi	430	3.70	0.82				
	Spor Lisesi	64	3.56	0.90				

Tablo 9 incelendiğinde; MANOVA sonuçları, mezun olunan lise türü değişkeninin YÖLÖ boyutları üzerindeki temel etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir [ $\lambda=0.99$ ,  $F_{(6, 1382)}=1.14^b$ ,  $p>0.05$ ].

## 5. TARTIŞMA

Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının incelenmiş olduğu bu çalışmadan ulaşılan bulgular bu bölümde değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Tespit edilmiş olan bulgular, konuyla ilgili literatür taraması sonucunda elde edilmiş olan bulgular ile desteklenmiştir.

Spor yöneticisi adaylarının YÖLÖ'nün, DOS, DÖS ve YDS boyutlarından elde edilen puanlarının ortalama ve standart sapmaları sırasıyla  $3.43\pm 0.53$ ;  $3.74\pm 0.85$  ve  $3.65\pm 0.83$ 'tür (Tablo 2). Tüm boyutlar için puan aralığı 1 ile 5 arasında olduğu ve ortalama değer 3 olduğu dikkate alındığında DOS, DÖS ve YDS boyutlarından alınan puanların ortalama değer üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının YÖLÖ'nün boyutlarında orta düzeye yakın bir gelişmiş öz liderlik davranışına sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca araştırma bulgularının boyutları incelendiğinde; DÖS boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek ortalama puanına sahip olduğu, en düşük ortalama puanına ise DOS boyutunun sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu ise, Göksoy ve diğerleri (2014) ve Ağırman'ın (2016) yapmış olduğu çalışmalarla paralellik göstermektedir. Araştırma bulgularının da literatür ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre YÖLÖ boyutları incelendiğinde; YÖLÖ'nün YDS boyutunda kadın ve erkek spor yöneticisi adayları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. DOS ve DÖS boyutlarında ise, kadın ve erkek spor yöneticisi adayların ortalama puanları arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir (Tablo 3). Spor yöneticisi adaylarının cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın tespit edildiği YDS boyutundaki bulgular, kadın spor yöneticisi adaylarının erkek spor yöneticisi adaylarından daha fazla yapıcı düşünce stratejilerini kullandıkları görülmüştür. Artık günümüz spor çatısı altında kadın yöneticilerin kendini göstermesi ve bu sayının artacağı düşüncesi ile birlikte kadın yöneticilerin başarıya ulaşmak için kendilerine hedefler belirlemesi, performanslarını başarıya odaklamaları ve bu hedefleri değerlendirmeleri YDS boyutunun ne kadar önemli olduğunun göstergesi olarak düşünülebilir. Özsoy (2012) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet değişkeninin YDS üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığı, kadın iş görenlerin yapıcı düşünce stratejilerinin erkek iş görenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Demiröz'ün (2015) çalışmasında cinsiyet değişkeninin öz liderlik algısını etkilediği görülmüştür. Uğurluoğlu'nun (2010) yapmış olduğu çalışmada da kadın çalışanların YDS'yi kullanma eğilimlerinin erkek çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Araştırmadaki bulgular, yukarıda belirtilmiş olan araştırma bulguları ile

benzerlik göstermektedir. Bu durumda çalışma bulgularının literatür ile tutarlılık göstermiş olduğu söylenebilir.

Akkuş (2018) tarafından yapılan çalışmada ise öz liderlik stratejileri (DOS, DÖS ve YDS) boyutlarının bütününde kadın spor yöneticilerinin erkek spor yöneticilerinden anlamlı düzeyde ve yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Ağırman (2016), Çakır (2015), Kazan (1999), Senger (2014) ve Türköz'ün (2010) çalışmalarında cinsiyet değişkeninin öz liderlik boyutları üzerinde anlamlı farklılığa neden olmadığı görülmüştür. Bu çalışmalar da araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermemektedir.

Yaş değişkenine göre YÖLÖ boyutları incelendiğinde; YÖLÖ'nün boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki olmasına karşın, Yaş ile YÖLÖ boyutları arasında oldukça düşük düzeyde bir ilişki olup, bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir (Tablo 4). Bu durumda spor yöneticisi adaylarının yaş değişkenine göre öz liderlik davranışlarında farklılık olmadığını göstermektedir. Türköz (2010) tarafından yapılan çalışmada yaş değişkeninin Savunma Sanayi çalışanlarının öz liderlik algılamalarına olan etkileri açısından anlamlı bir ilişkide olmadığı görülmüştür. Demiröz'ün (2015) yapmış olduğu çalışmada yaş değişkeninin öz liderlik algısını etkilemediği görülmüştür. Carmeli, Meitar ve Weisberg (2006) tarafından yapılan çalışmada da yaş değişkeninin bireylerin öz liderlik kavramaları üzerinde herhangi bir farklılığa sebep olmadığı görülmüştür. Araştırmadaki bulgular, yukarıda belirtilmiş olan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu durumda çalışma bulgularının literatür ile tutarlılık göstermiş olduğu söylenebilir. Ayrıca Arlı (2011) tarafından yapılan çalışmada yaş değişkeninin öz liderlik boyutları ile olan ilişkisi incelenmiş, yaşın kendini ödüllendirme ve kendi kendine konuşma boyutlarında anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür. Kazan (1999) tarafından yapılan çalışmada ise, yaş değişkeninin çalışanların öz liderlik davranışları sergileme eğilimini azalttığı görülmüştür. Bu çalışmalar da araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermemektedir.

Sınıf değişkenine göre YÖLÖ boyutları incelendiğinde; YÖLÖ'nün her üç boyutunda da istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Bulgulara göre DOS, DÖS ve YDS boyutlarında 2. sınıfta öğrenim görmekte olan spor yöneticisi adaylarının ortalama puanlarının daha yüksek olmasına rağmen, sınıflar arasındaki öz liderlik davranışlarının farklılığından söz etmek mümkün değildir (Tablo 5). 2. sınıfta öğrenim gören spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışları ortalamalarının yüksek olmasının nedeninin, 1. 3. ve 4. sınıflara göre, eğitim gördükleri dönemde spor yönetimi ve liderlik alan bilgisi derslerinin yoğun olmasından ötürü bu alanda daha kapsamlı ve etkili bilgilere sahip oldukları ve bu bilgileri daha iyi uyguladıkları söylenebilir.



Anne eğitim durumu değişkenine göre YÖLÖ boyutları incelendiğinde; YÖLÖ'nün DOS, DÖS ve YDS boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Bulgulara göre DOS ve DÖS boyutlarında ortaöğretim ortalama puanlarının daha yüksek olduğu, YDS boyutunda ise ilköğretim ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 6). Baba eğitim durumu değişkenine göre YÖLÖ boyutları incelendiğinde; YÖLÖ'nün DOS, DÖS ve YDS boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Bulgulara göre DOS ve DÖS boyutlarında ilköğretim ortalama puanlarının daha yüksek olduğu, YDS boyutunda ise ortaöğretim ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 7). Bireylerin çocukluk zamanlarında gelişen kişiliği, benliği ve bunlarla birlikte gelişecek olan öz liderlik yetenekleri üzerinde anne ve baba tutumu oldukça güçlü bir etkiye sahiptir. Eğitim seviyeleri yüksek (lise, üniversite ve lisansüstü mezunu) anne ve babalar çocukları üzerinde aşırı koruyucu ve otoriter yaklaşımlar sergileyebilmektedir. Bu durum da çocukların kendi kendilerini yönetebilmelerine, bağımsız bir kişilik kazanabilmelerine, kendi kendilerine yetmelerine, kendi kararlarını kendilerinin vermesine, kendi işlerini kendilerinin yapmasına, aktif bir kişilikle yetişmelerine, girişimci olmalarına ve tüm bunlara paralel olarak ise öz liderlik yeteneklerinin gelişmesine de engel olacağı söylenebilir. Buna karşın eğitim düzeyi düşük (ilköğretim-ortaöğretim) olan anne-babalar çocuklarını daha serbest bırakarak baskısız ortamlarda yetiştirmektedir. Bundan dolayı çocukların daha aktif yetiştiği, kendi kararlarını kendilerinin verdiği ve en önemlisi öz liderlik yeteneklerinin diğer çocuklara göre daha gelişmiş olduğu söylenebilir.

Gönüllü katılım durumu değişkenine göre YÖLÖ boyutları incelendiğinde YÖLÖ'nün DOS, DÖS ve YDS boyutlarında spor yöneticisi adaylarının gönüllü katılımında bulunan adaylarının ortalamalarının, gönüllü katılımında bulunmayan adaylara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 8). YÖLÖ'nün boyutları incelenmiş olduğunda; DOS, DÖS ve YDS boyutlarında spor yöneticisi adaylarının gönüllü katılım durumları ortalama puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmasının yanında öz liderliğin bireyin kendi içinde geliştirilebilir yanının baskın olması bu durumu destekler niteliktedir.

Mezun olunan lise türü değişkenine göre YÖLÖ boyutları incelendiğinde YÖLÖ'nün DOS, DÖS ve YDS boyutlarında Anadolu Lisesi'nden mezun olan spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 9). YÖLÖ'nün boyutları incelendiğinde; DOS, DÖS ve YDS boyutlarında spor yöneticisi adaylarının mezun olduğu lise ortalama puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Anadolu Lisesi'nden mezun olmuş spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışları ortalamalarının yüksek çıkmasının nedeninin almış

oldukları donanımlı eğitimin sonucunda kendilerinin farkına vararak başarıya ulaşmaları ve kendi içerisinde barındırdıkları öz yeteneklerini ortaya çıkararak iyi bir öz liderlik vasfına sahip olacakları düşüncesini ortaya çıkartabilir. Araştırmadaki bulgularında yukarıda belirtilmiş olan durum ile benzerlik gösterebileceği söylenebilir.



## 6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının incelenmesi sonucunda ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

### 6. 1. Sonuçlar

Spor yöneticisi adaylarının kişisel bilgilerinden faydalanıldığı ve öz liderlik ile ilgili sorular ışığında spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarını belirlemek için yapılmış olan bu çalışmanın sonuçları kısaca şu şekilde özetlenebilir.

1. Spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının orta seviyede olduğunu belirtmekle birlikte, DOS, DÖS ve YDS boyutlarından alınan puanların ortalama değerinde olduğu görülmüştür. Bu bulgu, spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının YÖLÖ'nün boyutlarında orta düzeye yakın bir gelişmiş öz liderlik davranışına sahip olduklarını gösterir.

2. Cinsiyet değişkenine göre YÖLÖ boyutları incelendiğinde, yalnızca YDS boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın tespit edildiği YDS boyutunda, kadın spor yöneticisi adaylarının erkek spor yöneticisi adaylarından daha fazla yapıcı düşünce stratejilerine sahip oldukları görülmüştür.

3. Yaş değişkenine göre, YÖLÖ'nün boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki olmasına rağmen, Yaş ile YÖLÖ boyutları arasında oldukça düşük düzeyde bir ilişki olduğu, bu ilişkinin de anlamlı bir farklılığa neden olmadığı görülmüştür.

4. Sınıf değişkenine göre, YÖLÖ'nün her üç boyutunda da anlamlı bir farklılık tespit edilmemesine rağmen öz liderlik davranışları açısından, 2. sınıfta öğrenim görmekte olan spor yöneticisi adaylarının ortalama puanları 1., 3. ve 4. sınıflarda öğrenim gören spor yöneticisi adaylarına göre daha yüksek bulunmuştur.

5. Anne eğitim durumu değişkenine göre, YÖLÖ'nün boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemesine rağmen öz liderlik davranışları açısından, DOS ve DÖS boyutlarında ortaöğretim, YDS boyutunda ise ilköğretim ortalama puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

6. Baba eğitim durumu değişkenine göre, YÖLÖ'nün boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemesine rağmen öz liderlik davranışları açısından, DOS ve DÖS boyutlarında ilköğretim, YDS boyutunda ise ortaöğretim ortalama puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

7. Gönüllü katılım durumu değişkenine göre, YÖLÖ'nün boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemesine rağmen öz liderlik davranışları açısından, DOS, DÖS ve YDS

boyutlarında spor yöneticisi adaylarının gönüllü katılımında bulunan adaylarının ortalamalarının, gönüllü katılımında bulunmayan adaylara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

8. Mezun olunan lise türü değişkenine göre, YÖLÖ'nün boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemesine rağmen öz liderlik davranışları açısından, DOS, DÖS ve YDS boyutlarında Anadolu Lisesi'nden mezun olan spor yöneticisi adaylarının ortalama puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

## **6. 2. Öneriler**

Bu bölümde, spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının incelenmesi sonuçlarına dair ve gelecekte yapılacak olan araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

### **6. 2. 1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler**

1. Spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini arttırmak için kendilerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

2. Kadın spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini geliştirebilmeleri için alana özgü kaynakları okumaları gerektiği söylenebilir.

3. Mevcut çalışmada yaş ile YÖLÖ boyutları arasında düşük düzeyde bir ilişki görülmektedir. Bu nedenle yaşın YÖLÖ boyutları üzerindeki etkisine ilişkin akademik çalışmalar yapılmalıdır.

4. Üniversite eğitiminin son yıllarında olan spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının geliştirilebilmesi için seminerler veya eğitimler verilmelidir. Son sınıflarda liderlikle ilgili dersler yeniden gözden geçirilebilir ve ilave dersler eklenebilir.

5. Anne ve Baba eğitim düzeylerinin spor yöneticisi adayları üzerinde ne kadar önemli olduğunu gösterecek akademik çalışmalar yapılmalıdır.

6. Spor yöneticisi adaylarının gönüllülük esasına bağlı olarak organizasyonlarda görev almaları ve bireysel özelliklerinin geliştirilmesine imkân verilen bir ortamda olmaları sağlanmalıdır.

7. Spor yöneticisi adaylarının mezun oldukları liselerinin eğitim ve öğretim programlarına öz liderlik düzeylerini geliştirici derslerin eklenmesi ve çeşitli etkinlikler ile öz liderlik yeteneklerinin ortaya çıkarılması sağlanabilir.

### **6. 2. 2. İleride Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler**

1. Mevcut çalışmadaki bağımsız değişkenlerin yanına öz liderlik davranışını ön plana atacak daha kapsamlı değişkenler alınması önerilebilir.

2. Mevcut araştırma sadece spor yöneticisi adayları üzerinde uygulanmıştır. Daha kapsamlı olarak üniversitelerin antrenörlük bölümlerinde öğrenim gören antrenör adaylarının veya kulüplerinde faal olarak oynayan sporcuların öz liderlik potansiyellerini kapsayan çalışmaların yapılması önerilebilir.

3. Öz liderlik ile ilgili literatürde yapılmış çalışmaların sayısının az oluşu sebebiyle benzer çalışmaların sayısının artırılması önerilebilir.

4. İleride yapılacak çalışmalarda araştırma grubunun sayısının artırılmasının çalışmaların güvenilirliğini daha da artıracığı düşünülmektedir.

5. Mevcut çalışma benzer koşullara sahip olan illerin spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören spor yöneticisi adayları üzerinde yapılmıştır. Benzer çalışmalar farklı bölgelerde bulunan illerden seçilerek yapılabilir.



## 7. KAYNAKLAR

- Adair, J. (2005). *Etkili stratejik liderlik*. (S. F. Güneş, Çev.), İstanbul: Babıali Kültür.
- Ağırman, N. (2016). *Sınıf öğretmenlerinin öğretmen yeterlik ve öğretmen liderlik düzeylerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Akbulut, U. (2004, Nisan). *Bilgi çağında liderlik ve üniversitelerin rolü*. Uluslararası Liderlik Sempozyumu'nda sunulan bildiri, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Akçakaya, M. (2010). *21. yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Akkuş, M. (2018). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin öz liderlikleri ile sınıf yönetimi öz yeterlik algıları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Stratejik yönetim ve stratejik liderlik. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* içinde (s. 163-171). Ankara: Pegem.
- Anderson, J. S. and Prussia, G. E. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership Studies*, 4(2), 119-143.
- Anderson, N. J. and West, M. A. (1996). The team climate inventory: Development of the tci and its applications in teambuilding for innovativeness. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53-66.
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik, yönetim ve organizasyon*. S. Güney (Ed.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Arkonaç, S. (1997). *Grup ilişkileri*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Arlı, Ö. (2011). *Bazı öncül ve ardıllarıyla öz liderlik: İlköğretim öğretmenleri üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi temel kavramlar yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydar, N. (2000). *Karizmatik liderlik*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Aykan, E. (2004). Kayseri'de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 213-224.
- Bakan, İ. (2011). *Yöneticiler için başarı stratejileri* (2. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Baltaş, A. (2002). *Ekip çalışması ve liderlik* (4. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi* (1. baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, N. H. ve Argan, M. (2009). *Spor yönetimi* (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Berkman, M. A. (2004, Nisan). *Liderliğin serüveni*. Uluslararası Liderlik Sempozyumu'nda sunulan bildiri, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Besler, S. (2003). Stratejik yönetimin başarısında stratejik liderliğin rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 75-86.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bolino, M. C. and Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.
- Bryant, A. and Kazan, A. L. (2012). *Self-leadership: How to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. New York: McGraw-Hill.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi* (5. baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Bursalioğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (12. baskı). Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (12. baskı). Ankara: Pegem.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, N. (2013). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Canbaş, S. H. (2004). *Liderlik yaklaşımları ve yaklaşımlara özgü süreçler: Kara Harp Okulu liderlik sistemine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Cankalp, M. (2002). *Sporda yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Cankalp, M. (2005). *Sporda yönetim ve organizasyon* (2. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Cantekin, A. (2003). *Etkileme yönetimi: Karşılaştırmalı bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Carmeli, A., Meitar, R. and Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and work innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.

- Cüceloğlu, D. (2000). *İyi düşün doğru karar ver*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çakır, M. (2015). *Öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf içi öğretmen davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ili, Konak ilçesi örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetim* (2. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Çırpan, H. (1997). Kendi kendine liderlik. *Yönetim Dergisi*, 8(26), 57- 63.
- Çoroğlu, Ç. (2003). *İş dünyasında geleceğin yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- D'intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. and Neck, C. P. (2007). Self- leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 105-120.
- Darbaz, T. (2004, Nisan). *21. yüzyılda liderlik*. Uluslararası Liderlik Sempozyumu'nda sunulan bildiri, Kara Harp Okulu, Ankara.
- De Jong, J. and Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Demiröz, K. C. (2015). *Genç çalışanların öz liderlik algılarıyla yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Devecioğlu, S. (2002). *Türk spor yönetiminde özerkliğin ekonomik boyutu: Türkiye futbol federasyonu örneği* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Diliello, T. C. and Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.
- Diliello, T. C. and Houghton, J. D. (2008). Does organizational level influence self-leadership in the defense acquisition workforce? *Defense Acquisition Review Journal*, 48, 94-113.
- Diñçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (8. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Doğan, M. (2002). *İşletme ekonomisi ve yönetimi* (2. baskı). İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: Seçil Ofset.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik* (2. baskı). İstanbul: Kare Yayınları.



- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). Bireysel performansı ve verimliliği artırmada kendi kendine liderlik yaklaşımının önemi ve iş, güç. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 77-95.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). Kendi kendine liderlik ölçeğinin türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 139-164.
- Doğar, Y. (1997). *Spor yönetimi*. Malatya: Öz Akdeniz Ofset.
- Doğu, G. (2011). Spor yönetimi ve organizasyon. N. Mirzeoğlu (Ed.), *Spor bilimlerine giriş* içinde (s. 244-268). Ankara: Spor Yayınevi.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve spor*. Ankara: Ötüken Yayıncılık.
- Ekmekçi, R. (2009). Spor Yönetimi: Kavram ve özellikleri. H. N. Basım ve M. Argan (Ed.), *Spor yönetimi* içinde (s. 6-16). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Elloy, D. F. (2005). The influence of superleader behaviors on organization commitment, job satisfaction and organization self-esteem in a self-managed work. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(2), 120-127.
- Elloy, D. F. (2008). The relationship between self-leadership behaviors and organization variables in a self-managed work team environment. *Management Research News*, 31(11), 801-810.
- Engin, S. (2007). *İdare etmek mi? Yönetmek mi?* İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 169-173.
- Erben, G. (2004, Nisan). *Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi'nde sunulan bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (13. baskı). Beta Yayınları.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.

- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010, Mayıs). *Paternalist (Babacan) liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi? Bir özel hastane uygulaması*. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde sunulan bildiri, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Ertürk, M. (1998). *İşletme biliminin temel ilkeleri* (3. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eskicioğlu, Y., Mirzeoğlu, N. ve Çelebi, M. (2004, Kasım). *Gençlik ve spor il müdürlerinin verimliliklerini etkileyen faktörlerin analizi*. 8. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi'nde sunulan bildiri, Antalya.
- Fidan, M. (2018). Yenilenen öz-liderlik ölçeğini üniversite öğrencileri örnekleminde türkçeye uyarlama çalışması. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)*, 2(2), 1-16.
- Fişek, K. (1998). *Devlet politikası ve toplumsal yapısıyla ilişkileri açısından Dünya'da ve Türkiye'de spor yönetimi* (2. baskı). Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Godwin, J. L., Neck, C. P. and Houghton, J. D. (1999). The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective. *The Journal of Management Development*, 18(2), 153-169.
- Göksoy, S., Emen, E. ve Yenipınar, G. (2014). Öğretmenlerin öz liderlik rolleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 103-116.
- Güçlü, E. (2016). *Lider adaylarının sahip oldukları sportif fiziksel kabiliyetin öz liderlik, disiplin ve akademik başarı ile ilişkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, N., Yaman, M. ve Yenel, F. (1996). Spor yöneticilerinin nitelikleri ve eğitim durumları. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4), 55-63.
- Güney, S. (1999). *Davranış bilimleri açısından Atatürk'ün liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Güney, S. (2003). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hackman, R. and Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hardy, K. (2007). Self-Reward: An untapped resource for high performance. *The Public Manager Summer*, 36(2), 55-58.
- Hirst, G. (1999). *The relationship between team communication and r and d project performance: A five factor model* (Unpublished doctoral dissertation). Melbourne Business School, Melbourne.
- Houghton, J. D. and Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Houghton, J. D. and Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 65-83.

- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P. and Singh, K. (2004). The relation between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427- 441.
- Houghton, J. D., Neck, C. P. and Manz, C. C. (2003). We think we can, we think we can, we think we can: The impact of thinking patterns and work team sustainability. *The Performance Management: An International Journal*, 9(1/2), 31-41.
- İkizler, C. (2000). *Sporda sosyal bilimler 1* (1. baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi* (3. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 160–177.
- İzgören, A. Ş. (2005). *Geleceğin organizasyonunu yaratmak* (6. baskı). Ankara: Elma Yayınevi.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1999). *Balanced scorecard şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Karadağ, M. (2001). *Stratejik liderlik yaklaşımı*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (24. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kazan, A. L. (1999). *Exploring the concept of self-leadership: Factors impacting self-leadership of ohio americorp's members* (Unpublished doctoral dissertation). The Ohio State University, Columbus.
- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Kerim, N. (2010). *İstanbul ili avrupa bölgesinde kamu ve özel hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranış özellikleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (11. baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (12. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Köksal, O. (2011). Paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(2), 159-170.
- Kör, B. (2015). *Öz liderlik, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Lovelace, K. J., Manz, C. C. and Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17, 374-387.
- Manz, C. C. (1992). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132-151.
- Manz, C. C. and Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Manz, C. C. and Sims, H. P. (2001). *The new super leadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Store.
- Marşap, A. (2009). *Yaratıcı liderlik: 21. yüzyılda yaratıcı liderişim ve yönetişim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Meydan, H. C. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Meydan, H. C., Dirik, D. ve Eryılmaz, İ. (2018). Liderin güç kaynakları ve iş performansı arasındaki ilişkide pelz etkisinin düzenleyici rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(1), 75-79.
- Mirzeoğlu, N. (2003). *Spor bilimlerine giriş*. Ankara: Bağırğan Yayımevi.
- Mucuk, İ. (2013). *Modern işletmecilik* (18. baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nachmias, C. F. and Nachmias, D. (1996). *Research methods in the social sciences* (5th ed.). New York: St. Martin's Press.
- Neck, C. P. and Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Neck, C. P. and Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self- talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 681-699.
- Neck, C. P. and Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445-467.
- Neck, C. P. and Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Öcal, K. (2015). *Rekreasyonda kariyer planlama, insan kaynakları yönetimi ve öz liderlik stratejileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Öz, E. Ü. ve Kılıç, B. (2010, Mayıs). *Paternalist liderliğin çalışanların iş tutumlarına etkisi*. 18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi'nde sunulan bildiri, Çukurova Üniversitesi, Adana.

- Özçer, S. (1998). *Verimliliğe etkileri bakımından sanayi işletmelerinde örnek yapıları ve liderlik biçimleri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-281.
- Özkurt, E. (2010). *Spor hukuku kurultayı*. Ankara: Ankara Barosu Yayınları.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 137-146.
- Özsoy, İ. (2012). *Örgüt iklimi, öz liderlik ve iş tatmininin ar-ge performansına etkisi: Savunma sanayisinde bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pearce, C. L. and Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. and Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523-538.
- Quinteiro, P. and Curral, L. A. (2012). Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies. *Journal of Psychology*, 146(6), 559-577.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel-Tüz, M. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Selen, D. (2001). Liderlik mi yöneticilik mi? Geleneksel liderlik davranış tarzları ve bu konudaki yeni yaklaşımlara bir bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(3-4), 247-278.
- Semerci, N., Güney, K., Alper-Ay, F. ve Semerci, Ç. (2010). Classroom teacher candidates self-leadership behaviour. *African Journal of Business Management*, 4(7), 1381-1385.
- Senger, K. (2014). *Öğretmenlerin liderlik yönetimi algılarının incelenmesi: Kars ili örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Sims, Jr., Henry, P. and Manz, C. C. (1996). *Company of heroes: Unleashing the power of self-leadership*. New York: Wiley.
- Sinanoğlu, R. (1997, Haziran). *Dünya’da liderlik ve güç ilişkisi*. 21. yy. Liderlik Sempozyumu’nda sunulan bildiri, Deniz Harp Okulu, İstanbul.

- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Sunay, H. (2009). *Spor yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şendoğdu, A. A. ve Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
- Şeşen, H. (2010). *Öncüleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (2. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitim ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A., Sığrı, Ü. ve Türköz, T. (2009, Mayıs). *Öz liderlik (kendi kendine liderlik) ölçeği türkçe formu uyarlama alışması*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Tabak, A., Sığrı, Ü. ve Türköz, T. (2013). Öz liderlik ölçeğinin türkçeye uyarlanması alışması. *Bilig*, 67, 213-246.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan alışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Türköz, T. (2010). *alışanların öz-liderlik algısının izlenim yöntemi taktiklerini kullanımlarına olan etkileri: Savunma sanayinde uygulamalı bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Türksoy, A. (1998). *Türkiye'de spor yöneticisi yetiştirme çalışmaları çeşitli ülkelerle karşılaştırılması ve yeni öneriler* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi kendine liderlik stratejileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 175-191.
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000, Mayıs). *Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve performans*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim* (6. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Vatansever, Ç. (2014, Nisan). *Yönetim, yönetimin iletişimi ve çalışanların esenliği*. 1. Sağlık ve Güvenlik İletişimi Sempozyumu'nda sunulan bildiri, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yaman, T. (2011). *Yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Özel sektörde uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yetim, A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1, 85-94.
- Yetim, A. (2002). Başarılı bir spor yöneticisinin özellikleri. *Ankara G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 15-18.
- Yetim, A. ve Şenel, Ö. (2001). Türkiye'de spor yöneticisi yetiştirme faaliyetlerinin görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*, 150, 40-45.
- Yılmaz, A. ve Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde vizyon ve yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik* (1. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zyl, E. V. (2008). The relation between stress and self-leadership characteristics among a group of first-line supervisors working in a state organisation. *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, Jaargang, 48(4), 454-466.



## **8. EKLER**



## Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

Değerli Spor Yöneticisi Adayları,

Bu çalışma, Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören spor yöneticisi adaylarının öz liderlik davranışlarının incelenmesi üzerine yapılan bir çalışmadır. Çalışmanın gerçeği yansıtması vereceğiniz bilgilerin doğruluğuna bağlıdır. Anket sonuçları hiçbir şekilde başka amaçla kullanılmayacak olup, anket sonuçlarının güvenilir ve geçerli olabilmesi için hiçbir sorunun boş bırakılmaması ve sadece bir seçeneğin işaretlenmesi gerekmektedir. Katılımınız ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

**Zafer GAYRETLİ**  
**Trabzon Üniversitesi**  
**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**  
**Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı**

### KİŞİSEL BİLGİLER

<b>Cinsiyetiniz ?</b> Kadın ( )    Erkek ( )	<b>Yaşınız ?</b> .....
<b>Sınıfınız ?</b> 1 ( )    2 ( )    3 ( )    4 ( )	
<b>Anne Eğitim Durumunuz ?</b> İlköğretim ( )    Ortaöğretim ( )    Lise ( )    Üniversite ( )	
<b>Baba Eğitim Durumunuz ?</b> İlköğretim ( )    Ortaöğretim ( )    Lise ( )    Üniversite ( )	
<b>Gönüllü Katılım Durumunuz ?</b> Katıldım ( )    Katılmadım ( )	
<b>Mezun Olunan Lise Türünüz ?</b> Mes. ve Tek. Anadolu Lisesi ( )    Anadolu Lisesi ( )    Spor Lisesi ( )	

## Ek 2. Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği (YÖLÖ)

### Yenilenmiş Oz Liderlik Ölçeği (YOLO)

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışların **doğruluk** seviyesini belirtiniz. İlgili sütuna (X) işareti koyunuz.

No	İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Önemli konular üzerinde çalışırken, yüksek başarı gösterebilmek için hayal gücümü kullanırım.					
2.	Kendi performansım için belirli hedefler koyarım.					
3.	Bazen karşılaştığım ciddi problemlerin üstesinden gelmeye çalışırken kendimi, (yüksek sesle veya içimden) kendimle konuşurken bulurum.					
4.	Bir işi gerçekten iyi yaptığımda, kendimi bir şeyle ya da sevdiğim bir etkinlikle ödüllendirmekten hoşlanırım.					
5.	Zor bir durumla karşılaştığımda, kendi inanç ve öngörülerimi dikkate alırım.					
6.	Düşük performans gösterdiğimde, genellikle zihinsel olarak şevkim kırılır.					
7.	İşimde (derslerimde) ne derece iyi olduğumu takip edeceğim bir yol oluştururum.					
8.	Düşüncelerimi, iş ya da fakülte faaliyetlerimin kötü yönleri yerine iyi yönlerine odaklanırım.					
9.	Başarma ihtiyacı hissettiklerimi hatırlamak için yazılı notlar kullanırım.					
10.	Bir işe başlamadan önce zihnimde kendimi o işi başarılı bir şekilde yürütürken canlandırırım.					
11.	İşimde gösterdiğim çabalar, zihnimde bilinçli olarak oluşturduğum hedefler doğrultusundadır.					
12.	Zor şartlarda çalışırken, bazen kendi kendime (içten ya da yüksek sesle) konuşurum.					
13.	Bir şeyi iyi yaptığımda, kendimi iyi bir yemek, sinema, alışveriş, gezi gibi özel bir şeyle ödüllendiririm.					
14.	Sorun yaşadığım durumlarda, o durum hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu zihnimde değerlendirmeye çalışırım.					
15.	Bir işi başarıyla tamamlayamadığımda, kendime zihnimde acımasız olma eğilimindeyimdir.					
16.	Bir işi yaparken ne derece iyi performans sergilediğimin genellikle farkındayım.					

Arka Sayfaya Geçiniz →

## Ek 2'nin devamı

17.	Heyecanımı ve tutkumu diri tutan, bana pozitif enerji veren kişi ve nesnelerin çevremde olması için çaba sarf ederim.					
18.	Başarmam gereken işlere odaklanmama yardımcı olacak somut (belirli) hatırlatıcılar (notlar ve listeler vb.) kullanırım.					
19.	Bir işi yapmadan önce, bazen o işi başarıyla gerçekleştirdiğimi zihnimde canlandırırım.					
20.	Kendi koymuş olduğum belli hedeflere yönelik çalışırım.					
21.	Zor durumda kaldığımda, o durumun üstesinden gelebilmeme yardımcı olması açısından kendi kendime (sesli ya da zihinsel) konuşurum.					
22.	Bir işi başarıyla tamamladığımda, sık sık kendimi sevdiğim bir şeyle ödüllendiririm.					
23.	Biriyle anlaşmazlığa düştüğümde, kendi fikirlerimi açıkça ifade edebilir ve değerlendirebilirim.					
24.	Bir işte düşük performans sergilediğimde kendimi suçlu hissederim.					
25.	İşimi ne derece iyi yaptığıma dikkat ederim.					
26.	Bir işi yalnızca yapıp bitirmek yerine mümkünse daha çok zevk alacağım biçimde yapabilmeyi tercih ederim.					
27.	Karşılaştığım zorlukların üstesinden gelebildiğimi bilinçli bir şekilde gözümde canlandırırım.					
28.	Gelecekte başarmak istediğim hedefler üzerine düşünürüm.					
29.	Sahip olduğum inançları ve fikirleri düşünür ve üzerine değerlendirmeler yaparım.					
30.	Bir işte iyi performans sergilemediğimi düşündüğümde, bu memnuniyetsizliğimi kendi kendime bazen açıkça ifade ederim.					
31.	Üzerinde çalıştığım projelerle ilgili gidişatımı gözden geçiririm.					
32.	İşimde yapmaktan zevk duyduğum etkinlikleri araştırırım.					
33.	Gerçekte bir problemle karşılaşmadan önce o problemle nasıl baş edeceğime dair yapmış olduğum planı sıklıkla zihnimde tekrar ederim.					
34.	Kendi performansım için hedefler belirlerim.					
35.	İşlerin yürümesi için kendime has yöntemler (yollar) bulurum.					

Teşekkürler...

### Ek 3. Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeğinin Kullanımına İlişkin İzin Yazısı

Re: Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeği

MF Mustafa Fidan <gfidanmustafa@gmail.com>  
29.09.2018 Cmt 04:42  
Siz

Zafer Bey merhaba,

Öncelikle tebrik ederim. Geleceği oldukça parlak olan bir konu seçmişsiniz.Hem topluma hem de Araştırmacının kendisine katkısı olacak ve ölmeyecek bir konu öz liderlik.

Ölçekğin bir kaç daha Türkçe uyarlaması var. Mailinize bakınca bunlardan haberdar olduğunuz anlaşılıyor. Diğer uyarlamalarla birlikte karşılaştırmalı olarak baktığınızda orijinalini en yakın uyarlama benimki olduğunu da belirtmek isterim.

Tarafımca uyarlanan Yenilenen Öz-Liderlik Ölçeği'ni çalışmanızda kullanabilirsiniz. Bu süreçle ilgili tüm bilgiler Dergipark üzerinden ulaşabileceğiniz makalede mevcuttur. Yöntem kısmı ve en sondaki ekler bölümünde ölçek maddeleri size her konuda yardımcı olacaktır. Yine de sorularınız olursa mailimden kolayca ulaşabilirsiniz.

Çalışmanızda başarılar diliyorum. Saygı ve sevgilerimle

28 Eyl 2018 Cum 23:50 tarihinde ZAFER GAYRETLİ <zafergayretli@hotmail.com> şunu yazdı:

İyi Akşamlar Sayın Hocam;

Zafer GAYRETLİ  
Trabzon Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Yüksek Lisans Tez çalışmam "Spor Yöneticiliği Bölümünde Öğrenim Gören Spor Yöneticisi Adaylarının Öz Liderlik Davranışlarının İncelenmesi" konusudur. Ölçek olarak birçok ölçeğe rastladım. Fakat öğrenciler olduğu için sizin ölçeğinizin daha verimli olacağını düşünüyorum. Bu konuda bana yardımcı olursanız çok memnun olurum. Uyarlamış olduğunuz Ölçeğinizi tez çalışmamda kullanmak için izninizi istiyorum. Ölçeğinizin tüm yönergelerini tarafıma gönderirseniz çok mutlu olurum.

Teşekkür ederim.  
İyi çalışmalar.

## Ek 4. Anket Uygulamalarına İlişkin İzin Belgeleri

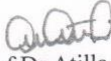
T.C.  
TRABZON ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
GENEL SEKRETERLİK  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 595/202  
Konu : Bilimsel Çalışma İzni (Zafer GAYRETLİ)

23/11/2018

### LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Zafer GAYRETLİ'nin, Doç. Dr. Akın ÇELİK danışmanlığında hazırlamakta olduğu "**Spor Yöneticiliği Bölümünde Öğrenim Gören Spor Yöneticisi Adaylarının Öz Liderlik Davranışlarının İncelenmesi**" adlı tezi ile ilgili Spor Bilimleri Fakültesinde bilimsel çalışma yapma isteği uygun görülmüştür. Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
Prof. Dr. Atilla ÇİMER  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

Tarih:	10.12.18		
Sayı:	1286	Ek:	—

Ek 4'ün devamı



T.C.  
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 87374136-302.08.01-E.2664  
Konu : Tez Çalışması İzni (Zafer  
GAYRETLİ)

14.12.2018

## DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 23.11.2018 tarihli ve 595/200 sayılı yazı.

Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Zafer GAYRETLİ'nin tez çalışması kapsamında Üniversitemiz Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda bilimsel çalışma yapma talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür. Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

e-İmzalıdır  
Prof. Dr. Ahmet İshak DEMİR  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

Dağıtım :  
Gereği:  
Trabzon Üniversitesi Rektörlüğü

Bilgi:  
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu  
Müdürlüğüne

Tarih:	16-1.19	Ek:	—
Sayı:	180		



Ek 4'ün devamı



T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 36607105-399-E.28299  
Konu : Zafer GAYRETLİ'nin Bilimsel Çalışma  
İzni Hk

13/12/2018

TRABZON ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

**İlgi** : 23/11/2018 tarihli ve 37970082-201 sayılı yazınız.

İlgi yazı uyarınca, Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans öğrencisi Zafer GAYRETLİ'nin, Üniversitemiz Yaşar Doğu Spor Bilimleri Fakültesi'nde bilimsel çalışma yapma talebi, öğrencilerin eğitim ve öğretimlerine engel olmayacak şekilde yapılması uygun görülmektedir.

Bilgilerinize arz ederim.

**e-İmzalıdır**

Prof. Dr. Vedat CEYHAN  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

Adres: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlük Binası İdari Birimler

Telefon: 0362 312 19 19 Faks: (362) 457 60 12

Elektronik Ağ: <http://www.omu.edu.tr/>

Kep Adresi: [omu@hs01.kep.tr](mailto:omu@hs01.kep.tr)

[hava.demir@omu.edu.tr](mailto:hava.demir@omu.edu.tr)

5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile üretilmiştir.

Evrak teyidi <https://ebysorgu.omu.edu.tr> adresinden 05AB-Z2Z9-0ART kodu ile yapılabilir.

Hava DEMİR

7066

Ek 4'ün devamı



T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Genel Sekreterlik

Sayı : 32469041-806.01.03-E.8519  
Konu : Tez Çalışması (Zafer GAYRETLİ)

12/12/2018

TRABZON ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi:Üniversiteniz Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 23/11/2018 tarih ve 198 sayılı yazısı.

Üniversiteniz öğretim üyesi Doç. Dr. Akın ÇELİK'in danışmanlığında Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı yüksek lisans öğrenciniz Zafer GAYRETLİ tez çalışması kapsamında "Spor Yöneticiliği Bölümünde Öğrenim Gören Spor Yöneticisi Adaylarının Öz Liderlik Davranışlarının İncelenmesi " konulu bilimsel çalışmasını Üniversitemiz Hasan Doğan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencileriyle yapabilmeyi ilgi sayılı yazınız ile talep etmektedir.

Söz konusu çalışmanın Üniversitemiz Hasan Doğan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencileriyle eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılabilmesi uygun görülmüş olup, Üniversitemiz Genel Sekreterlik Makamının 11/12/2018 tarih ve 30593 sayılı olur yazısı ektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

**e-imzalıdır**

Prof. Dr. Refik POLAT  
Rektör

Ek: Tez Çalışması (Zafer GAYRETLİ) (22 sayfa)

Tarih:	16.12.18	
Sayı:	178	Ek: 22

Üniversitemiz Genel Sekreterliği  
ASLI LEVİZAN  
13.12.18  
Cemal DEMEBAY  
Bilgi İşletmeni

Evrakı Doğrulamak İçin : [https://ebys.karabuk.edu.tr/enVision/Validate\\_Doc.aspx?V=BENU4LSS8](https://ebys.karabuk.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?V=BENU4LSS8)

Adres:Demir Çelik Kampüsü Rektörlük Binası Merkez/Karabük  
Telefon:(370) 418-7900 Faks:(370) 418-7902  
e-Posta:genelsekreterlik@karabuk.edu.tr Elektronik Ağ:http://gensek.karabuk.edu.tr

Bilgi için: Demet ÖZDEMİR  
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır



## 9. ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİLERİ

Araştırmacı 1991 yılında Trabzon'da doğdu. İlköğrenimini 100. Yıl İlköğretim Okulu'nda, lise öğrenimini Trabzon Teknik Lisesi Bilgisayar Bölümü'nde tamamladı. 2011 yılında önlisans eğitimini Trabzon Meslek Yüksekokulu Bilgisayar Programcılığı Bölümü'nde tamamladı. Lisans eğitimini 2013 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Bölümü'nde tamamladı. 2012 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü'nü kazandı. 2016 yılında buradan Yüksekokul ve Bölüm birincisi olarak mezun oldu. 12 yıl profesyonel olarak hentbol oynamıştır. Aktif olarak sporculuğu bıraktıktan sonra futbol hakemliği yapmaya başlamıştır. 8 yıldır faal Profesyonel Futbol Hakemi olarak görev yapmaktadır. 2011 EYOF, 2013 FIFA U-20 World Cup, 2014 ISF Handball World School Championship, 2015 EuroChallenge Final Four ve 2016 Gymnasiade organizasyonlarında gönüllü lideri olarak görev yapmıştır. Araştırmacı bekar olup İngilizce bilmektedir.

### İLETİŞİM BİLGİLERİ

**Adres** : Kurtuluş Mahallesi Salih Aydın Sokak No:30, Ortahisar / Trabzon

**E-posta** : zaferrgayretli@hotmail.com

**Telefon** : 0 (538) 327 86 62