



T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÖZ YETERLİLİK İNANCI  
VE ÖZ LİDERLİK İNANÇLARI İLE YÖNETSEL  
YETKİNLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE  
KARİYER TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**Ömür Fatih KARAKULLUKÇU**

**DANIŞMAN**

**Prof.Dr. Recep GÜRSOY**

Ekim, 2018

MUĞLA



T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÖZ YETERLİLİK İNANCI  
VE ÖZ LİDERLİK İNANÇLARI İLE YÖNETSEL  
YETKİNLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE  
KARİYER TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**Ömür Fatih KARAKULLUKÇU**

**DANIŞMAN**

**Prof.Dr. Recep GÜRSOY**

Ekim, 2018

MUĞLA

T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANADİLİM DALI**

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÖZ YETERLİLİK İNANCI VE ÖZ LİDERLİK  
İNANÇLARI İLE YÖNETSEL YETKİNLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİLERDE KARIYER TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ**

**ÖMÜR FATİH KARAKULLUKÇU**

**Sağlık Bilimleri Enstitüsünde “Doktora”  
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: ...../...../.....

Tezin Sözlü Savunma Tarihi: **30/10/2018**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Recep GÜRSOY

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Yusuf CAN

Jüri Üyesi : Doç.Dr. Mehmet BAYANSALDUZ

Jüri Üyesi : Prof.Dr. Fatih ÇATIKKAŞ

Jüri Üyesi : Doç.Dr. Hamdi Alper GÜNGÖRMÜŞ

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Feral ÖZTÜRK

**Ekim, 2018 – MUĞLA**

## YEMİN

Doktora tezi olarak sunduğum “*Spor Yöneticilerinin Öz yeterlilik inancı ve Öz Liderlik İnançları İle Yönetmel Yetkinlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerde Kariyer Tatmininin Aracılık Rolü*” adlı çalışmanın tarafımdan ve bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını, yararlandığım eserlerin Kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**Ömür Fatih KARAKULLUKÇU**

Soyadı: KARAKULLUKÇU	Adı: Ömür Fatih	Kayıt no:10221923
<b>TEZİN ADI:</b> <b>Türkçe:</b> Spor Yöneticilerinin Öz yeterlilik inancı ve Öz Liderlik İnançları İle Yönetmel Yetkinlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerde Kariyer Tatmininin Aracılık Rolü <b>İngilizce:</b> The Mediating Role of Career Satisfaction in Relations Between Self-Sufficiency and Self-Leadership Beliefs and Managerial Competence Levels of Sports Managers		
TEZİN TÜRÜ: Doktora (X)		
<b>TEZİN KABUL EDİLDİĞİ</b> <b>Üniversite:</b> Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi <b>Fakülte:</b> Spor Bilimleri Fakültesi <b>Enstitü:</b> Sağlık Bilimleri Enstitüsü <b>Diğer Kuruluşlar:</b> Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı <b>Tarih:</b>		
<b>TEZ YAYINLANMAMIŞSA</b> Yayımlayan: Basım Yeri: Basım Tarihi: ISBN:		
<b>TEZ YÖNETİCİSİNİN</b> Soyadı, Adı: GÜRSOY RECEP <b>Unvanı:</b> Prof. Dr.		

<b>TEZİN YAZILDIĞI DİL:</b> Türkçe	<b>TEZİN SAYFA SAYISI:</b>
<b>TEZİN KONUSU (KONULARI):</b> Spor Yöneticilerinin Öz yeterlilik inancı ve Öz Liderlik İnançları İle Yönetmel Yetkinlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerde Kariyer Tatmininin Aracılık Rolü	
<b>TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER:</b> 1. Spor Yöneticisi 2. Öz yeterlilik inancı 3. Öz Liderlik 4. Yönetmel Yetkinlik 5. Kariyer Tatmini	

**İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:**

1. Sport Manager
2. Self-efficacy
3. Self-leadership
4. Managerial Competence
5. Career Satisfaction

Tezimden fotokopi yapılmasına izin veriyorum ( )

Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümün fotokopisi alınabilir (x)

Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir ( )

Yazarın İmzası:

Tarih: /...../.....

# Spor Yöneticilerinin Öz yeterlilik İnancı ve Öz Liderlik İnancı ile Yönetmel Yetkinlik Düzeyleri Arasındaki İlişiklerde Kariyer Tatmininin Aracılık Rolü

## ÖZET

Bu araştırma, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin öz yeterlilik inancı ve öz liderlik inançları ile yönetmel yetkinlik düzeyleri arasındaki ilişkilerde kariyer tatmininin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla ele alınmıştır.

Araştırmaya, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında halen görev yapan spor yöneticileri arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 303 spor yöneticisi gönüllü olarak katılmış ve araştırmada kullanılan anket formu Spor Genel Müdürlüğünce onaylanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmaya katılanların öz yeterlilik inancı inançlarını belirlemek amacıyla Yıldırım ve İlhan (2010) tarafından geliştirilen “Genel Öz yeterlilik inancı Ölçeği” araştırmaya katılanların kariyer tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla, Vatansver (2008) tarafından geliştirilen “Kariyer Tatmin Ölçeği”, araştırmaya katılanların öz liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla Tabak ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen “Öz Liderlik Ölçeği” ve araştırmaya katılanların yönetmel yetkinlik düzeylerini belirlemek amacıyla, Çetinkaya (2009) tarafından geliştirilen “Yönetmel Yetkinlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca, araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan 12 soruluk kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, öz yeterlilik inancının, öz liderlik inancı üzerinde azaltıcı yönde; öz yeterlilik inancının, kariyer tatmin duygusu üzerinde artırtıcı yönde; kariyer tatmin duygusunun yönetmel yetkinlik algısı üzerinde azaltıcı yönde etki ettiği ve öz liderlik inancının ise kariyer tatmin duygusu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Öz yeterlilik ve öz liderlik inancının kariyer tatmini duygusu ve yönetmel yetkinlik algısı üzerindeki doğrudan etkileri, öz liderlik inancının kariyer tatmini duygusu üzerindeki etkisi hariç diğer ilişkilerde anlamlı olduğu görülmektedir. Kariyer tatmini duygusunun yönetmel yetkinlik algısı üzerindeki etkisi ilk modelde anlamlı değilken; ikinci modelde anlamlı olduğu ve kariyer tatmini duygusunun düşük oranda kısmi aracı etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Spor yöneticisi, öz yeterlilik inancı, öz liderlik, yönetmel yetkinlik, kariyer tatmini,

## **The Mediating Role Of Career Satisfaction In Relations Self-Efficacy Self-Leadership Beliefs And Managerial Competence Levels Of Sports Managers**

### **ABSTRACT**

This research was conducted to examine the mediating role of career satisfaction in the correlations between the self-efficacy, self-leadership beliefs and managerial competence levels of sports managers working in the headquarters and provincial offices of the General Directorate of Sports.

303 sports managers were selected by random sampling method among the sports managers who still work in the central and provincial offices of the General Directorate of Sports. Participation in the research was voluntarily and the questionnaire used in the research was approved by the General Directorate of Sports.

In order to determine the self-efficacy beliefs of the participants in the survey, the “General Self-Efficacy Scale” developed by Yıldırım and İlhan (2010) was used, “Career Satisfaction Scale” developed by Vatansever (2008) was used in order to determine career satisfaction levels of the participants in the survey, “Self-Leadership Scale” developed by Tabak et al. (2013) was used in order to determine the self-leadership levels of participants in the survey and the “Managerial Competence Scale” developed by Çetinkaya (2009) was used in order to determine the managerial competence levels of those who participated in the research. In addition, a questionnaire of 12 personal information items, which was prepared in accordance with the purpose of the research, was used.

According to the results of the research, using simple linear regression, it was concluded that self-efficacy belief had a diminishing/negative effect on the self-leadership belief and a strengthening/positive effect on the career satisfaction feeling. On a similar correlation, career satisfaction feeling had negative effect on the managerial competence perception and self-leadership belief had no meaningful correlation on career satisfaction feeling.

Direct effect of self-efficacy belief and self-leadership belief on career satisfaction feeling managerial competence perception, except the effect of self-leadership on career satisfaction feeling, seems reasonable and meaningful in correlations. The effect of career satisfaction feeling on managerial competence feeling was not meaningful in the first model but, on the contrary, it was concluded in the second model that it is meaningful and career satisfaction feeling has a low ratio partial effect on managerial competence feeling.

**Key words:** *Sport manager, self-efficacy, self-leadership, managerial competence, career satisfaction*



## TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim esnasında ve tezimin yazım aşamasında desteğini ve yardımını esirgemeyen danıŐmanım, kıymetli hocam; Prof. Dr. Recep GÜRSOY'a, alıŐmanın hazırlanmasında her türlü konuda destek veren Do. Dr. Yusuf Can ve Do. Dr. H. Alper GÜNGÖRMÜŞ'e katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Hayatım boyunca desteklerini üzerimden eksik etmeyen ve benim için ok değerli olan aileme de ayrıca teşekkür ediyorum.

**Ömür Fatih KARAKULLUKU**

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>ix</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>x</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Cümlesi .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	1
1.3. Araştırmanın Önemi .....	1
1.4. Araştırmanın Varsayımı .....	1
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	2
1.6. Araştırma ile İlgili Kısaltmalar ve Terimler.....	2
<b>GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>3</b>
2.1. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI VE SPORDA LİDERLİK UYGULAMALARI .....	3
2.1.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Kuramları .....	3
2.1.1.1. Liderlik Kavramı.....	3
2.1.1.2. Liderlik Kuramları .....	6
2.1.1.2.1. Özellikler Kuramı .....	7
2.1.1.2.2. Davranışsal Kuramı .....	9
2.1.1.2.3. Durumsallık Kuramı .....	12
2.1.1.2.4. Yeni Liderlik Kuramı.....	14
2.1.2. Liderlik Davranış Türleri ve Özellikleri.....	16
2.1.2.1. Otokratik Liderlik Davranış Türü ve Özellikleri .....	16
2.1.2.2. Demokratik Liderlik Davranış Türü ve Özellikleri.....	17
2.1.2.3. Serbesiyetçi Liderlik Davranış Türü ve Özellikleri .....	18
2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi .....	18
2.1.3.1. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Benzerlikler.....	21
2.1.3.2. Yöneticilik ve Liderlik Arasında Farklılıklar.....	22
2.1.4. Sporda Liderlik Uygulamaları.....	23

2.2. ÖZ YETERLİLİK İNANCI VE LİDERLİK.....	25
2.2.1. Öz yeterlilik inancı Kuramı.....	25
2.2.2. Öz yeterlilik inancı Kavramı.....	26
2.2.3. Öz Yeterliliğin Gelişimi Etkileyen Kaynaklar.....	27
2.2.3.1. Tam ve Doğru Yaşantılar.....	27
2.2.3.2. Dolaylı Deneyimler.....	28
2.2.3.3. Sözel İkna.....	28
2.2.3.4. Psikolojik ve Duygusal Durum.....	28
2.2.4. Sporun Öz Yeterliliğe Etkisi.....	29
2.2.5. Liderlik ve Öz yeterlilik İlişkisi.....	30
2.3. ÖZ LİDERLİK (KENDİNİN LİDERLİĞİ) İNANCI VE LİDERLİK NİTELİKLERİ.....	32
2.3.1. Öz Liderlik Kavramının Tarihsel Arka Planı.....	32
2.3.2. Öz Liderlik (Kendinin Liderliği) Kavramı.....	33
2.3.3. Öz Liderlik Stratejileri.....	37
2.3.3.1. Davranış Odaklı Stratejiler.....	38
2.3.3.1.1. Hedef Belirleme (Self-Goal Setting).....	39
2.3.3.1.2. Kendini Ödüllendirme (Self-Reward).....	39
2.3.3.1.3. Kendini Cezalandırma (Self-Punishment).....	39
2.3.3.1.4. Kendini Gözlemeleme (Self-Observation).....	39
2.3.3.1.5. Kendine Hatırlatıcılar Belirleme (Self-Cueing).....	40
2.3.3.2. Doğal Ödül Stratejileri.....	40
2.3.3.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri.....	40
2.4. YÖNETSEL YETKİNLİK KAVRAMI VE LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	43
2.4.1. Yetkinlik Kavramı.....	43
2.4.2. Yönetmel Yetkinlik Kavramı.....	43
2.4.3. Liderlikte Yönetmel Yetkinlik İnancının Önemi.....	45
2.4.4. Liderin Yönetmel Yetkinlikleri.....	46
2.4.4.1. Vizyon ve Strateji Oluşturma.....	46
2.4.4.2. Planlama ve Takım Kurma.....	47
2.4.4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	48
2.4.4.4. Toplantı Yönetimi ve Karar Alma.....	49
2.4.4.5. Zaman Yönetimi.....	49

2.5. KARİYER TATMİNİ KAVRAMI VE SPORDA KARİYER ALANLARI .....	50
2.5.1. Kariyer ve Kariyer Tatmini Kavramları.....	50
2.5.1.1. Kariyer Kavramı.....	50
2.5.1.2. Kariyer Tatmini Kavramı.....	52
2.5.1.3. Kariyer Tatminini Etkileyen Sosyo-Demografik Faktörler .....	54
2.5.1.3.1. Yaş ve Kariyer Tatmini Etkileşimi .....	54
2.5.1.3.2. Cinsiyet ve Kariyer Tatmini Etkileşimi .....	54
2.5.1.3.3. Eğitim ve Kariyer Tatmini Etkileşimi.....	55
2.5.1.3.4. Örgüt İçindeki Unvan ve Kariyer Tatmini Etkileşimi .....	55
2.5.1.3.5. Sektörde ve Örgütte Çalışma Süresi ile Kariyer Tatmini Etkileşimi .....	56
<b>ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>57</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Yapısal Modeli.....	57
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	58
3.3. Veri Toplama Araçları.....	59
3.4. Verilerin Toplanması.....	60
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	60
3.6. Verilerin Analizi.....	60
<b>BULGULAR.....</b>	<b>63</b>
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>76</b>
<b>ÖNERİLER.....</b>	<b>85</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>86</b>
<b>KİŞİSEL BİLGİLER .....</b>	<b>110</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>113</b>
9.1. Ek 1. İzin yazısı .....	113
9.2. Ek 2. Anket formu .....	114
9.3. Ek 3. Etik Kurul Onay formu .....	117

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma grubunun ölçek puanlarının iç tutarlılık katsayıları .....	61
Tablo 2. Araştırma grubunun ölçek puanlarının ortalamaları ve çarpıklık basıkık değerleri.....	61
Tablo 3. Araştırma grubunun kişisel özelliklerine göre dağılımları (1).....	63
Tablo 4. Araştırma grubunun kişisel özelliklerine göre dağılımları (2).....	64
Tablo 5. Korelasyon testi sonuçları.....	64
Tablo 6. Öz yeterlilik inancı ölçeği toplam puanının öz liderlik inancı ölçeği puanı üzerindeki etkisi .....	65
Tablo 7. Öz yeterlilik inancı ölçeği toplam puanının kariyer tatmin duygusu ölçeği puanı üzerindeki etkisi .....	65
Tablo 8. Öz liderlik inancı ölçeği toplam puanının kariyer tatmin duygusu ölçeği puanı üzerindeki etkisi .....	65
Tablo 9. Kariyer tatmin duygusu ölçeği toplam puanının yönetsel yetkinlik algısı ölçeği puanı üzerindeki etkisi.....	66
Tablo 10. Kariyer tatmininin aracılık etkisi .....	66
Tablo 11. Toplam, doğrudan ve dolaylı etki değerleri.....	66
Tablo 12. Cinsiyet durumu değişkenine göre T-testi istatistiksel bilgileri .....	68
Tablo 13. Medeni duruma göre T-testi istatistiksel bilgileri.....	68
Tablo 14. Yaş grubuna göre ANOVA testi sonuçları .....	69
Tablo 15. Statü durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları.....	69
Tablo 16. Hizmet süresi durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları.....	70
Tablo 17. Eğitim durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları .....	71
Tablo 18. Meslek alanına göre ANOVA testi sonuçları .....	71
Tablo 19. Ev sahiplik durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları.....	72
Tablo 20. Aile birey sayısı durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları.....	73
Tablo 21. Ailede çalışan sayısı durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları ..	74
Tablo 22. Ek gelir durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları .....	74
Tablo 23. Gelir düzeyi durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları .....	75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Yapısal Modeli.....	57
---	----



## **GİRİŞ**

Bu araştırma Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin öz yeterlilik inancı ve öz liderlik inançları ile yönetsel yetkinlik düzeyleri arasındaki ilişkilerde kariyer tatmininin aracılık rolünün incelenmesi üzerine yapılmıştır.

### **1.1. Problem Cümlesi**

Bu araştırmaya ilişkin problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir. Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin öz yeterlilik inancı ve öz liderlik inançları ile yönetsel yetkinlik düzeyleri arasındaki ilişkilerde kariyer tatmininin aracılık rolünün etkisi nedir?

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin öz yeterlilik inancı ve öz liderlik inançları ile yönetsel yetkinlik düzeyleri arasındaki ilişkilerde kariyer tatmininin aracılık rolünün incelenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin öz yeterlilik inancı ve öz liderlik inançları ile yönetsel yetkinlik düzeyleri arasındaki ilişkilerde kariyer tatmininin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışma alan yazına kaynaklık etmesi açısından önem taşımaktadır.

### **1.4. Araştırmanın Varsayımı**

Bu araştırma yapılırken ve bulgular yorumlanırken aşağıdaki hususlar göz önünde tutulmuştur.

- Alınan örneklem evreni temsil edebilecek niteliktedir.
- Araştırmada kullanılan ölçekler istekli kişilere uygulanmıştır.
- Araştırma sonunda elde edilen veriler spor bilimlerine kaynaklık edecektir.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma Spor Genel M¼d¼rl¼ę¼ merkez ve taşra teşkilatında g¼rev yapan Şef stat¼s¼ ve ¼st¼ndeki g¼rev stat¼s¼nde alışan y¼neticileri, spor federasyonlarının y¼netim kurulu ¼yeleri ve diğer kurullarda g¼rev alan spor y¼neticileri ile sınırlı tutulmuştur.

### **1.6. Araştırma ile İlgili Kısaltmalar ve Terimler**

**SPSS** : Statistical Package for Social Sciences

**SGM** : Spor Genel M¼d¼rl¼ę¼

**TDK** : T¼rk Dil Kurumu



## GENEL BİLGİLER

### 2.1. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI VE SPORDA LİDERLİK UYGULAMALARI

#### 2.1.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Kuramları

##### 2.1.1.1. Liderlik Kavramı

Liderliğin incelenme tarihi, MÖ 400'lü yıllardaki Platon'un Republic eserine kadar dayanır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). İnsanlık tarihinin en eski kavramlarından biri olan liderlik, hakkında birçok şey yazılmış ve çalışılmış olmasına rağmen hâlâ “efradına cami, ağıyarına mâni” bir şekilde tam ve bütün yönleri ile anlaşılmış değildir (Sayılı ve Baytok, 2013).

Liderliğin kavramlaştırılması ve tanımlanması için yapılan çalışmalarda tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bu durumun kökeninde liderliğin lider, takipçiler ve koşulları içeren karmaşık bir fenomen olması yatmaktadır (Hughes, Ginnett ve Curphy, 1999). Etimolojik olarak incelenirse, liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) kelimelerinin Anglo-Sakson kökü “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead” dir. Lider kelimesinin İskandinavca (leadar), Almanca (leither), Flemenkce (leider) yazılışları İngilizce yazılışları ile benzerdir. Lider kelimesinin Yunancada karşılığı ‘hegemon’dur. Romalılarda lider anlamına gelen kelime ise ‘dux’ kelimesidir. Bu kelimeler de ‘yol’ ya da ‘seyahat’ anlamına gelmektedir (Aldair, 2005).

Liderlik kelimesi İngiliz dilinde ilk defa 1300'lerde kullanılmıştır. Kelimenin kökeni seyahat etmek ya da yol göstermek anlamına gelen “leden” kelimesinden gelmektedir (Sorenson, 2000). Lider kelimesi daha sonra Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmıştır. Liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan sözlüğünde yer almış, “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Oxford İngilizce sözlüğünde liderlik kelimesi ilk olarak 1976 yılında yapılan baskıda yer alarak, “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” olarak tanımlanmıştır (Rost, 1993).

Sosyoloji, psikoloji, siyaset ve yönetim bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerin inceleme konularından biri olan liderlik konusu araştırmacıların ortak tanım geliştiremedikleri bir alan olarak öne çıkmaktadır. Farklı bakış açılarına göre farklı tanımlar geliştirilmiştir. Bir nesneye değişik açılardan bakıldığı zaman onun değişik özellikleri görüldüğü gibi liderlik kavramına da farklı yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı şekillerde tanımlanmasını doğal karşılamak gerekir (Şişman, 2014). Bu sebeple liderlik tanımının, araştırma ve çalışmalarda yer alan kişiler kadar çok çeşitlilik göstermesi şaşırtıcı olmamalıdır (Hoy ve Miskel, 2015).

Lider, İngilizce “leader” kelimesinden dilimize geçmiş olup TDK (2017) sözlüğünde “Önder, şef, bir partinin ya da bir örgütün en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, bir yarışmada başta bulunan takım ya da yarışmacı” şeklinde tanımlanmaktadır. Liderlik (leadership) ise; liderin görevi, önderlik şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2017).

Araştırmacılar, liderlik kavramıyla ilgili tanımlamalara kendi bakış açılarından yaklaşıncı literatürde liderlik kavramıyla ilgili çok sayıda tanım ortaya çıkmıştır.

Stogdill (1957) liderliği; paylaşılan amaca dönük olarak, grup faaliyetlerinin birey tarafından yönetilmesi davranışı olarak tanımlarken; Bass (1985) ise, bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak ifade etmiştir.

Burns (1978) liderlik kavramını; kişilerin astlarını memnun etmek, heyecanlandırmak ve ilgisini çekmek amacıyla kurumsal, politik, fiziksel ve diğer kaynakların organize edilmesi ve hazırlanması süreci olarak tanımlamış, Robbins (1998) ise grubu amaçlarına ulaşabilme yönünde etkileme kabiliyetine liderlik adını vermiştir. Yukl’a (2010) göre liderlik; bir insanın, söylediği şekilde davranması halinde gelişme kaydedileceğini vurgulayarak başka birini ikna etmesidir.

House (1992) ise örgütün başarısı ve etkinliğini sağlamak için, liderin astları etkileme ve motive edebilme yeteneğine liderlik adını vermiştir. Öte yandan Stogdill (1974) karşılıklı davranış ve fikir birliği ile bir yapıyı harekete geçirebilmek ve bu hareketi devam ettirebilmek olarak tanımlamıştır.

Eren (2004) liderliğin; belirli amaç ve hedeflere yönelmiş bir insan grubunun oluşturulması herkeste kolay bulunmayan bir beceri ve ikna yeteneği gerektirmektedir. Liderlik konusundaki farklı yaklaşımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavram, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlanabileceğini ifade etmiş, Werner (1993) ise belirli bir durumda, anda ve koşullar altındaki bir grubun; örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmasına yardımcı olan, başarısı için deneyimlerini aktaran ve uygulayan, bireylerinin uygulanan liderlik türünden hoşnutluğunu sağlayan bir etkileme süreci olduğunu belirtmiştir.

Blase (1999) liderliği; verimlilik, kârlılık, yaratıcılık, yenilik ve hizmet sağlamak gibi belirli maksatlara ulaşmak için; grup veya örgüt içerisindeki bireylerin sahip olduğu soyut kaynaklarla örgütün somut veya dolaylı kaynaklarının etkileşim içine sokulduğu bir süreç olarak tanımlamış, Eren (2004) ise bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamına liderlik adını vermiştir. Bir diğer tanıma göre ise lider, hedeflenen amaçlara ulaşmayı sağlamak üzere örgüt üyelerini etkileyen, motive eden ve yönlendiren kişidir (Arıkan, 2001).

Liderlik; Dubrin'e (2004) göre organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için, çalışan insanları destekleme ve onlara güven verme kabiliyeti, Bennis ve Thomas'a (2002) göre hızla değişen dünyada organizasyonların bu değişime uyum sağlayabilmeleri için atacakları adımların arkasındaki en büyük itici güçtür. Örgütün tamamında hissedilen, çalışanlara enerji veren ve onları güçlendiren bir olgu olmakla beraber; insanların kendilerini önemli hissetmeleri, öğrenme ve yeteneklerin ortaya çıkması ve onları grubun bir parçası olarak görme bakımından kritik bir süreçtir.

Diğer bir tanıma göre ise liderlik, resmi veya resmi olmayan yollardan ortaya çıkarak belli hedeflere ulaşmak için grup üyelerini etkileyebilme kabiliyetidir (Northouse, 2014).

Liderlik; ihtiyaçların anlaşılması ve üzerinde fikir birliği sağlanması ve etkili biçimde faaliyete geçilmesi için çalışanları etkileme süreci olup, aynı zamanda paylaşılan hedeflere ulaşmada, bireysel ve kolektif çabaların tümünü içermektedir (Yukl, 2010). Koçel (2013) ise belli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, grup üyelerinin faaliyetlerinin etkilenmesi ve yönlendirilmesi sürecini liderlik olarak değerlendirmiştir.

Alternatif bir kavrama göre, liderlik bir grubun üyeleri arasında paylaşılan ve her sosyal grupta doğal olarak ortaya çıkan sosyal bir süreçtir. Bu yüzden liderlik, bireyden çok örgütün bir ögesidir. Bennis ise liderliği güzelliğe benzetmiştir: “Tanımlaması zordur ama gördüğünüzde tanırırsınız” (Hoy ve Miskel, 2015).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Fakat tanımlardan da anlaşılacağı üzere birleştikleri noktalar genelde aynıdır. Tanımlardaki ortak kriterler; belli bir amacı olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir (Zel, 2001).

#### **2.1.1.2. Liderlik Kuramları**

Liderlik konusunda yıllar boyunca çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Liderlik kuramları bilim adamları tarafından tarihsel gelişim sürecinde aşağıdaki dört başlık altında incelenmiştir. Bunlar;

- Özellikler Kuramı
- Davranışsal Kuramı
- Durumsallık Kuramı
- Yeni Liderlik Kuramı

### 2.1.1.2.1. Özellikler Kuramı

Lideri ve liderlik sürecini tanımlayan en temel ve en eski yaklaşım özellikler teorisidir. Bu teoriye göre liderlerin, diğer insanlara göre farklı, üstün kişilik özellikleri ve nitelikleri olduğu görüşü kabul görmektedir. Liderlerin diğer kişilerden ayrılmasını sağlayan en önemli unsur onların sahip olduğu kişisel özelliklerdir. Bu özellikler onlara verilmiş olan doğal bir idare etme ve yönetme yeteneğini kapsamaktadır. Liderleri özellikler teorisiyle bağlantılı olarak irdeleme alışkanlığı milattan önceye dayanır. Antik Yunan düşünürlerinin geliştirdiği diyalog ve tartışma metotlarında devlet yönetimi ve liderin sahibi olması gereken özellikler belirlidir. Sokrates, Aristo ve Platon yöneticileri başkalarından ayıran özellikleri ayrıntılı bir şekilde açıklamışlardır. Bunlar, fiziksel özellikler, temel kişilik özellikler ve çeşitli sosyal özelliklerdir (Fındıkcı, 2006).

Aristo'nun inandığı gibi birçok kişi, bazılarının yönetmek bazılarının ise yönetilmek gibi doğuştan gelen özelliklere sahip olduğuna inanmaktadır. Aristo, bireylerin onları lider yapacak özelliklerle doğduğunu düşünmekteydi. Liderliği belirleyen anahtar faktörlerin içsel olduğu yargısı liderin özellikler kuramını (yaklaşımlarını) ortaya çıkarmıştır (Hoy ve Miskel, 2015). Teorinin temeli Thomas Carlyle tarafından ortaya atılan, "Üstün İnsan Teorisi" bir diğer adıyla, "Büyük Adamlar Okulu" teorisine dayanmaktadır. Buna göre bazı kişiler kendilerine bahsedilmiş üstün özelliklerle doğarlar ve bu nitelikler onların her koşulda lider olmalarını sağlar (Güney, 2007).

Bu kuram literatürde önemli bir yer tutar. Bireyi lider yapan özelliklerin neler olduğunu veya bazı kişilerin etkin bir lider olurken, bazılarının niçin lider olmadıklarını kişisel özelliklere dayanarak açıklayan bu yaklaşım 20. Yüzyılın ilk yarısında ortaya çıkarak büyük ölçüde kabul görmüştür. Özellikler kuramının temelini oluşturan soru şudur: "Liderler, lider olarak mı doğar yoksa sonradan mı lider olurlar?" Özellikler kuramı bu soruya "Liderler, lider olarak doğar." şeklinde yanıt verir (Bayram, 2013).

1920-1940'lı yıllar arasında liderlik çalışmaları büyük liderlerin özelliklerini tanımlamak üzerine odaklanmıştır. Büyük adam teorisini destekleyen araştırmacılar, liderlerin diğer örgüt üyelerine üstünlük sağlayan ve farklılık gösteren kendilerine has karakteristik özelliklerinin olduğunu varsayımlardır (Thompson ve Vecchio, 2009). Özellikler kuramının özellikle 1930'lu yıllardan 1950'ye kadar ilgi gördüğü söylenebilir. Özellikler yaklaşımında, liderin nitelikleri ortaya konmaya çalışılmış, liderin özelliklerine birinci planda önem verilmiştir (Gövez, 2013). Bu yaklaşımda liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir (Koçel, 2013).

Liderliğin açıklamasında Büyük İnsanlar Yaklaşımı da denebilecek bu teoride lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikler, araştırmacılar tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Lider olanları olmayanlardan ayıran özellikler; boy, kilo, fiziki görünüm, bireysel enerji, ağırlık, zeka düzeyi, eğitim düzeyi, dış görünüş, konuşma (hitabet) yeteneği, kendine güven, bilgi, karar ve yargılama, uyum, hakim olma, inisiyatif kullanma, orijinal düşünme, kavrama, kararlı davranış, istek ve hırs olarak belirlenmiştir (Buono ve Bowditch, 2001).

Thomas Carlyle'in "Büyük Adamlar Okulu" kuramı; tarihin, büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir. Bu kurama göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar. Zamanla, bu görüş yerini, insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır (Şimşek, 1999). Liderlerin iç ve dış özelliklerine yoğunlaşan bilimsel çalışmalar Abraham Lincoln, John F. Kenedy, Winston Curhchill, Mahatma Gandhi ve bunların daha hırçın bir örneği olan Hitler gibi "*Büyük Adam Teorisi*" çağı olarak tanımlanan bu süreçte; iyi liderleri farklı yapan özellikleri, doğuştan var olan kendine güven, zekâ ve boy gibi özellikleri araştırma konusunu oluşturmuştur (Kaya, 2014).

Takipçiler, liderlerinin kendilerinden farklı olmalarını beklerler. Liderler de bu beklentiyi karşılamak zorundadırlar. Bu fiziksel ve zihinsel farklılıklar bireysel olarak değişebilmektedir. Önemli olan liderin bu farklı özelliklerini ön plana çıkarabilme yetisidir. Örneğin; uzun boylu kişilerin liderlik için avantajlı olduğu ileri sürülmekle birlikte, tarihte Napoleon gibi kısa boylu liderler de var olmuştur. Lincoln, DeGaulle, Einstein, Churchill, Rahibe Terasa gibi liderler geleneksel manada cazip olmayan özelliklerini ön plana çıkararak izleyicilerini etkilemişlerdir (Gövez, 2013).

Özellikler kuramına getirilen eleştirilerden ilki “liderliği kişiye özgü bir özellik olarak görmesi” gelmektedir. Bu bir anlamda konunun araştırılmasını gereksiz hale getirmekte ve liderliğin öğretilmesini ve geliştirilmesini anlamsızlaştırmaktadır. Kuramın yalnızca lideri ve kişiliğini dikkate alması, takipçileri ve şartları dikkate almaması bir diğer önemli eksikliğidir (Sayılı ve Baytok, 2013).

Liderlik sürecini sadece “liderin sahip olduğu özellikler” değişkenini ele alarak incelemek eksik kalır. “Liderliği belirlediği öngörülen özelliklerin çoğu bir kişide aynı anda bulunamaz. Bazen grup içinde liderin mevcut özelliklerinden daha çoğuna sahip olanlar bulunduğu halde bunlar lider olarak kendilerini göstermezler. Ayrıca öngörülen özelliklerin kolayca ölçülememesi de bilimsel olarak salt böyle bir sınıflandırmayı güç kılar. Tüm bu unsurlar liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir” (Tengilimoğlu, 2005).

Özellikler kuramının lideri açıklamadaki eksikliği, araştırmacıları liderin de içinde yer aldığı grubun yapısını ve grubu oluşturan bireylerin tutumları da incelemeye yöneltmiştir. Bu durum liderin sahip olduğu özelliklerden çok grup özelliklerine göre tutum belirleyen liderlik davranışlarının incelenmesini zorunlu kılmıştır. Neticede Davranışsal Kuramın ortaya çıkmasını sağlamıştır (Yıldız, 2002).

#### **2.1.1.2.2. Davranışsal Kuramı**

Bu kuramın temel hipotezi, farklı durumların farklı liderlik stillerini gerektirdiğidir. Bu kurama dayanarak her koşulda tek bir liderlik stili vardır diyebilmek doğru değildir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Durumsal liderlik kuramında,

lider ve takipçilere ilave olarak “koşullar” veya “durum” değişkenleri de göz önüne alınmıştır. Bu kuram, lider ve liderlik başarısının ortaya konmasında durum ve koşulların önemli olduğunu vurgulamış aynı zamanda evrensel bir liderlik tarzının olmayacağını savunmuş, bunlarla da özellikler kuramı ve davranışsal kuramdan ayrılmıştır (Türkmen, 1999).

Durumsal özellikler şartların, zamanın ve çevrenin liderleri meydana çıkarmasına dayanır. Zamanın koşulları liderlerin yeteneklerinin meydana çıkması için uygun olmalıdır. Kişisellikten çok ortam ve tarihsel durumlarla bağlantılıdır (Edwards 2008). Davranışsal kuram, en iyi örgüt yapısını vurgularken, bu kuram durumsal koşullar üzerinde durur. Durumsallık yaklaşımı örgütü bir sistem olarak ele almaktadır. Ancak, her sistemin içsel ve dışsal koşulları farklı olduğundan, kurulacak yapının ve izlenecek yönetimin farklı olacağını savunmaktadır (Sarpkaya vd., 2013). Kuramda, yöneticiyi başarılı kılan ve etkinliğini artıran olgunun kişisel özelliklerinden çok liderlik yaparken ortaya koyduğu davranışlar olduğu savunulur (Koçel, 2013).

Davranışsal kuram 1960’lı yıllarda kuramda anlam bulmuş ve etkisi halen süren bir teoridir (Erdoğan, 1994). Bu yeni görüş liderliği, gruptaki bireyin oynadığı role ve bu rolün diğer bireylerin beklentilerinin karşılanmasına ilişkin karşılıklı etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır (Coşkunlar, 2011).

Literatürde genel olarak davranışsal kuramların ortak paydası lider davranışının önemli iki boyutu üzerinde durmalarıdır. Bunlar “İnsan Odaklı Yönetim Modeli” ve “İş Odaklı Yönetim Modeli” liderlik davranışlarıdır (Çelik, 2011). Yöneticilerin örgüt içerisinde iş yaparken ortaya koydukları davranışları ilgi alanı olarak algılayan yaklaşım iki tip yönetici profili üzerinde durmaktadır. Bu tipler; “İnsan Odaklı Yönetim Modeli” ve “İş Odaklı Yönetim Modelidir”. Yapılan araştırmalar insana yönelik yönetimin etkinliğinin daha olumlu sonuçlar verdiğini savunmaktadır (Acuner ve Tabak, 2003).

Davranışsal kuramın gelişmesine katkı yapan çalışmaları; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve



Moutan'ın Yönetim Matriksi, Mc Gregor'un X ve Y Kuramı, Liket'in Sistem 4 Modeli olarak sıralanabilir (Erkutlu, 2014). Ohio Eyalet Üniversitesinin liderlik araştırmaları 1945'te başlamıştır. Bu çalışmaların davranışsal yönetim kuramına katkısı büyük olmuştur. Birçok yöneticinin liderlik özelliği incelenerek, liderlik sergilerken gösterdiği davranışlar tespit edilmiştir. Bu çalışmalar sonucu yönetici davranışlarının 1800 biçimi araştırılmış, liderlerin sergilemiş oldukları dokuz kategori ve 1800 tanım oluşturulmuştur (Stogdill, 1974). Uygulamalı faktör analizleri, liderlik süreci ve liderlik faktörlerinin kavramsallaştırılmasında lider davranışlarında iki bağımsız değişkenin etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenler; kişiyi dikkate alan lider davranışı ve işe ağırlık veren liderlik davranışdır (Yukl, 2010).

Michigan Üniversitesi Araştırmaları, yönetici davranışlarını dört faktörde ele almaktadır;

Bunlar;

- Çalışanların duygularına verilen önemi ifade ederek, ikili ilişkilerde çalışanların karşılıklı olarak iletişim kurmalarını destekleyen bir yönetim,
- Amaç belirlemede, yöneticinin üstün performans beklentisi,
- Çalışanların yüksek verimlilikte iş görmesi için sürekli motivasyon,
- Çalışanlara gerekli alt yapıyı sağlayarak örgüt amaçlarına kolaylıkla ulaşmayı öngören yönetim anlayışıdır (Northcraft, 1994).

Blake ve Mouton liderliği yönetim ölçeğinde ele almışlardır. Bu ölçekte iki temel değişken yer alır. Bu değişkenler; X ve Y ekseninde konuşlandırılmış olup, bunlar üretime duyulan ilgi ve insana karşı duyulan ilgidir. Kuramda; ilgi orjine uzaklık ile doğru orantılı olarak tanımlanmıştır.

Bu kapsamda; liderin beş temel özelliği ön plandadır (Ergun, 1981). Bu modelin en önemli faydası, liderlere davranış biçimlerini kavramsallaştırma imkânı sunarken, aynı zamanda lider eğitim vb. çalışmalarla kendi davranışsal modelini kendisinin oluşturmasını sağlamasıdır (Koçel, 2013).

Douglas McGregor'un ortaya koyduğu teoride, lider davranışlarını belirleyen faktörlerden birincisi, insan davranışları varsayımdır. McGregor, Taylor ve Fayol tarafından kuramsallaştırılan klasik yönetim yaklaşımını yeniden ele almış ve bu yaklaşıma "X" kuramı adını verirken, sonrasında Neo-klasik yaklaşımın beşeri ilişkiler yönündeki savına ise "Y" kuramı adını vermiştir (Dindar, 2001). Mc. Gregor'a göre, bu iki yaklaşım birbirine zıt iki görüşü tanımlamada kullanılmıştır. Bu kapsamda, "X" ve "Y" teorileri şu varsayımları içermektedir (Gannon, 1979).

#### **X Teorisi:**

- Ortalama bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve kaçmaya çalışır,
- Sorumluluk almaz, isteksizdir ve güvende olmayı tercih eder,
- İnsanları çalışmaya zorlamalısın, kontrol etmeli ve gerekirse cezalandırmalısın.

#### **Y Teorisi:**

- Birey için gerek oyun gerekse eğlence ne kadar doğalsa iş de aynı derecede doğaldır,
- Birey özünde tembel değildir, onu tembelliğe tecrübeleri sevk eder.

Rensis Likert, öncülüğünde yapılan çalışmalarda, maliyet ve motivasyon, çalışan devamsızlığı, verimlilik, örgütsel şikayetler, personel devir hızı ve iş tatmini konularını değerlendiren ölçekler kullanılmıştır (Erkutlu, 2014). Değişik endüstri kollarında ve değişik kademelerde çalışan üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda Ohio Üniversitesi çalışmalarındaki gibi bulgulara ulaşılmıştır. İşe odaklı yönetici, çalışanların tespit edilen hedefe yönelik çalışıp çalışmadıkları yönünde çalışanları sürekli kontrol ederken, formel güç olgusunu kullanmayı tercih eder. Kişiyeye odaklı yönetici ise kişilerin motivasyonunu artırma yönünde davranış sergiler (Koçel, 2013).

#### **2.1.1.2.3. Durumsallık Kuramı**

Durumsallık kuramları, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu teorilere göre, değişik koşullar değişik liderlik tarzları gerektirir (Koçel, 2013). Yani efektif bir lider olabilmek için liderin farklı durumları karşılayabilecek kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Northouse, 2014).

Durumsallık kuramı olarak ifade edilen yaklaşımların çıkış noktası ise “her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir” anlayışına dayanmaktadır. Kurama göre, farklı ortam ve farklı gruplarda farklı liderlik davranışları söz konusudur. Bu başlık altında toplanan bazı yaklaşımlar ise, Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans), Fiedler’in Durumsal Liderlik Kuramı, Vroom ve Yetton’un Normatif Kuramı, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard’ın Durumsal Liderlik Kuramı, Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı gibi yaklaşımlardır. Liderlikle ilgili, lider özelliklerine dayalı, eylem merkezli, olumsal, durumsal, bağlamsal, stratejik liderlik gibi adlar altında da bazı kuramlar geliştirilmiştir. Özetle liderlikle ilgili kuram ve yaklaşımlar incelendiğinde, örgütler açısından liderlik davranışlarıyla ilgili temelde “ilişki merkezli” ve “görev merkezli” iki kategoriden söz edilebilir. Liderler değişimi yönetebilmeli toplumda, ailede, öğrenci tutumlarında ve teknolojide meydana gelen değişiklikten de sorumlu olmalıdır (Harris, vd., 2005).

Durumsallık kuramları, liderlik olayının olduğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu teorilere göre, değişik koşullar değişik liderlik tarzları gerektirir (Koçel, 2013). Yani efektif bir lider olabilmek için liderin farklı durumları karşılayabilecek kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Northouse, 2014). Durumsallık kuramları daha önceki iki boyut olan iş ve çalışanlarla ilişki boyutuna ek olarak işletmede ki liderlik davranışının organizasyona olan etkinliği de incelemiştir (Andersen, 2005).

Durumsal kuramlarının daha önce bahsettiğimiz özellikler kuramı ve davranışsal kuramlarından birtakım üstünlükleri bulunmasına karşın yazarlarca eleştirildiği bazı hususlar da mevcuttur. Bu kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte çevreye ve koşullara ağırlık vermeleri ve genelde demokratik liderlik tarzlarının etkili olduklarını varsaymaları nedeniyle eleştirilmektedirler (Güney, 2007).

#### 2.1.1.2.4. Yeni Liderlik Kuramı

Teknolojinin gelişmesi, ortamların daha karmaşık hale gelmesi, geleneksel liderlik kuramlarını yetersiz kılmıştır. Günümüzde, örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek adına birçok liderlik kuramı ortaya çıkmıştır. Bu kuramların ortaya çıkmasında ortamların ve şartların değişmesi kadar insanların beklentilerinin, düşünce yapılarının değişmesi de etkili olmuştur (Çağlar, 2004).

Dış çevredeki, müşterilerin beklentileri ve bilgi seviyelerinde meydana gelen bazı değişikliklerle içteki yönetim ve organizasyon kavramlarında meydana gelen gelişmeler ve yeni oluşan kavramlar, liderlik alanında da yeni kuramların meydana gelmesine sebep olmuştur (Tengilimoğlu, 2005).

Alanyazın incelendiğinde, yeni liderlik kuramları altında karizmatik, dönüşümcü, vizyoner, öğretimsel, etik, serbest bırakıcı, takım, dağıtıcı, kültürel, otantik, ruhsal, bilgilendirici, hizmetkar, danışman liderlik ve daha birçok liderlik çeşidine rastlanmaktadır (Dal, 2014).

Bu yeni liderlik kuramlarından karizmatik liderlik, Weber'in "karizma" kavramından hareketle geliştirilmiş bir liderlik kuramıdır. Karizma, liderin metafizik tarafına dikkat çeker. Liderin güvenilir, öngörülü ve mucizevi işleri başarması onu karizmatik hale getirir. Grup üyelerine ilham veren, risk alan, farklı yolları takip edebilen ve özgüveni yüksek olan liderler karizmatik lider olarak ifade edilir (Yukl, 2010). Karizmatik liderlik; genellikle kriz ortamında ortaya çıkan, kurtarıcılık ve sıra dışılık gibi güçlü kişilik özelliklerini sergileyebilen bir liderlik özelliğidir. Karizmatik liderde görülen diğer özellikler, özgüven, cesaret, izleyenleri hayran bırakma, ikna gücü ve motivasyon yeteneğidir (Çelik ve Sünbül, 2008).

Dönüşümcü liderlik teorisi ise Burns'un (1978) ortaya attığı dikkat çekici diğer bir teoridir. Dönüşümcü liderin odak noktası izleyicilerine yapılan işlerin ve örgütün değerini aktarmasıdır (Kahveci ve Aypay, 2013). Dönüşümcü liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında, gelişen yönetim anlayışı ve teknikleri ile yoğun rekabet ortamının rolü temel etkindir. Diğer taraftan farklı bakış açıları geliştirebilmek ve

davranışlarımızı anılan etmenlere göre yeniden tasarımılamak tam olarak dönüşüm süreci olarak nitelenebilir (Erkutlu, 2014). Takipçilerinin ortak bir amacı taşımak üzere birleşmelerini, istek düzeylerini yükseltmelerini ve beklenenden daha fazlasını yapabilmeleri için motive olmalarını sağlar (Shamir, 1999). Söz konusu liderlerde ortaya çıkan en ilgi çekici özellikler; diğer liderlik özelliklerinde de var olan ancak dönüşümcü liderlerde temel karakter olarak müstesna bir yer teşkil eden, takipçilerine beklenenden daha fazla iş yaptırabilme yeteneğiyle kendini gösterir.

Esasen karizmatik ve vizyoner liderlik özelliklerini ihtiva etmektedir. Dolayısıyla karizmatik liderlik ve vizyoner liderlik için tespit edilen tüm davranış özellikleri, dönüşümcü liderin ana karakteristiği olarak sıralanabilir (Northouse, 2014).

Vizyoner liderlik özellikle 1990'lı yıllarda ortaya çıkış bir liderlik tarzıdır. Vizyoner liderliği bu kadar önemli kılan, örgütü geleceğe taşıyan bir vizyon geliştirmesinden ileri gelmektedir (Çelik, 2011). Vizyon, bir örgütün olmazsa olmazlarından. Liderin izleyiciler tarafından lider olarak benimsenmesinde ilk dikkat çekici noktadır. Bahsedilen teorilerin arasında, grubu yönetmekten ziyade kendisini grubun hizmetine adanmış hizmetkâr liderlik diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır (Kahveci ve Aypay, 2013).

Karizmatik liderlik; genellikle kriz ortamında ortaya çıkan, kurtarıcılık ve sıra dışılık gibi güçlü kişilik özelliklerini sergileyebilen bir liderlik özelliğidir. Karizmatik liderde görülen diğer özellikler, özgüven, cesaret, izleyenleri hayran bırakma, ikna gücü ve motivasyon yeteneğidir (Çelik ve Sünbül, 2008). Karizmatik liderin, takipçilerine karşı güce sahip olmakla birlikte, takipçilerinin lideri üzerinde de güçleri vardır. Yani, bu ilişki doğası ile etkileşimlidir. Karizmatik liderin ahlakı, iktidarın nasıl ve ne şekilde kullanılacağıdır. Etik yönelimde yüksek olan karizmatik liderler, kişilerarası ve işyerinde olumsuzlukları azaltarak daha iyi işyeri ortamlarına sahip olurlar (Nikoloski, 2015).

### **2.1.2. Liderlik Davranış Türleri ve Özellikleri**

Liderliği daha iyi anlayabilmek için liderlik davranışlarını yapıyı kurmak ve anlayış göstermek şeklinde iki temel boyutta ele almak yararlı olur (Bursalıoğlu, 2011). Liderlik, hedeflere ulaşabilmek için izleyenleri etkileme sürecidir. Liderlerin davranışları, izleyenlerin davranışları ve çevre, liderliğin temel unsurlarıdır. Liderliğin davranış boyutlarının görev odaklı (yapıyı kurmak) ya da birey odaklı (anlayış göstermek) olduğundan hareketle iyi bir liderin bu iki odak arasında sağlam bir denge gözetmesi beklenir (Aydın, 2010).

#### **2.1.2.1. Otokratik Liderlik Davranış Türü ve Özellikleri**

Lider karar almada tek yetkilidir ve gücünü başkasıyla paylaşmaz. Bu davranış tarzında lider, takipçileri motive etmede ağırlıklı olarak yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır (Bovee, vd., 1993). Takipçiler toplum, aile ve eğitim hayatından devlete kadar aşırı geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı duyma ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, liderden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve otokratik davranan bir liderin bilgisi ve liderliği hak ettiğini düşünmektedir (Eren, 2004).

Otokratik liderlik davranış türünde tüm yetki liderde toplanmıştır ve genellikle her tür karar lider tarafından alınır. Başka bir deyişle, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların bir söz hakkı yoktur. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliğiyle saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir (Şafaklı, 2005).

Türk toplumunda, otokratik liderlik anlayışı geçerlidir. Çalışanlar kendilerine liderlik yapacak kişinin her sorunun yanıtını bilmesini beklemekte, liderin bilmiyorum ya da çözmiyorum demesi hoş karşılanmamaktadır (Sargut, 2001).

Otokratik liderlik davranış türünün en sakıncalı tarafı, liderin bencil davranması ve astların inanç ve duygularını dikkate almamasıdır. Bu durum astların örgüt misyonunu benimsememesine ve bunun sonucunda motivasyonun azalmasına,

örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıkların artmasına neden olmaktadır. Otokratik liderlik tarzının bu gibi olumsuz etkilere sahip olmasının yanı sıra, doğru kullanıldığında olumlu etki yaratabileceği durumları da mevcuttur. Otokratik liderlikte karar süreci hızlıdır ve zaman kayıpları asgaridir. Bu nedenle otokratik liderlik tarzının deprem ya da yangın sonrası gibi hızlı karar vermenin önemli olduğu olağanüstü durumlarda benimsenmesi son derece uygundur (Goleman, vd., 2002).

#### **2.1.2.2. Demokratik Liderlik Davranış Türü ve Özellikleri**

Adından da anlaşıldığı gibi bu stilin özelliği, güç paylaşımı ve bölünmedir. Bu tarz yönetim neo-klasik dönemde popüler olmuştur. Bu yaklaşımın temel amacı, çalışanların kararlara katılmasını sağlayarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi ve çalışanların iş birliği yapmalarını sağlayabilmektir (Yıldız, 2010).

Demokratik liderlik tarzında merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve takipçiler sosyal bir grup olarak hareket etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söyleyerek öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir (Newstorm ve Davis, 1993). Demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir. Çalışanı her zaman destekler ve kararların alınmasında katılımı her zaman arzularlar (Stoner ve Edward, 1995). Demokratik liderler astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olmaları sebebiyle güçlerini hem yetkilerinden hem de takipçilerinden alırlar (Güney, 1997).

Demokratik liderlik davranış türünün yararları, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, moralin ve motivasyonun yükselmesine, işten duyulan tatminin artmasına ve son olarak örgütsel verimliliğin artmasına yol açabilir. Demokratik liderlik davranış türünün en önemli sakıncası ise, zaman kayıplarına neden olmasından dolayı karar almayı yavaşlatmasıdır. Bu yüzden, kriz dönemlerinde karar almak gerektiğinde bu liderlik tarzı başarısız olabilir (Eryeşil, 2012).

Demokratik liderlikte, özel yönetim ve davranış stili ile altta yatan kavramlar üzerinde durulur. Karar vermeden önce astları ile görüşmek, astları denetlemek en aza indirmek, takım çalışmasını desteklemek, astların karar vermesine süreçlerinde mümkün olduğunca bağımsız olmasına izin vermek astlar ile olan ilişkilerinde önemli özellikleri arasındadır (Allafch, 2017).

### **2.1.2.3. Serbesiyetçi Liderlik Davranış Türü ve Özellikleri**

Serbesiyetçi liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, çalışanlarını kendi hallerine bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle; tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla çalışanlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2004). Bu tip liderler, karar alma sürecinde aktif olarak rol oynamayarak; kararı takipçilerin almasını sağlarlar. Takipçiler iş ile ilgili olarak kendi kararlarını alırlar. Bu nedenle tam serbesti tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadır. Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için takipçilere bağımlıdır. Takipçiler kendilerini eğitmekte ve motive etmektedir. Bu noktada liderin rolü çok azdır (Newstorm ve Davis, 1993).

Serbesiyetçi liderlerin bulunduğu gruplarda, kararlar grup tarafından alınmakta, lider takipçilerin çalışmalarına karışmamakta, otorite ve güç takipçilere geçmekte ve takipçiler grubu ve lideri yönlendirmektedir (Türkmen, 1999). Liberal tarz, liderin çalışanlara bilgi sağlama ve iyi çalışma koşullarını sağlamadaki rolüyle de karakterize edilir. Lider için yeterli güce sahip olmak gerekir, böylece çalışanları davranışlarını ve davranışlarını şekillendirmek için doğru şekilde etkileyebilir. Uygun kaynaklardan türetilmiştir ve örgütsel amaçların başarılmasına odaklanmıştır (Bosiok, 2013).

### **2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi**

Yöneticilik ve liderlik çoğunlukla birbirine karıştırılan, hatta zaman zaman eşanlamlı olarak kullanılan, genelde birbirine yakın fakat temelde birbirinden farklı kavramlardır (Çırpan, 1999). Yönetici denildiğinde, genellikle akla üst düzey yöneticiler gelse de tüm örgütlerde çeşitli düzeylerde yöneticiler bulunmaktadır ve üst



yöneticiler planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve denetim işlevlerini yerine getirirken bazı durumlarda bu faaliyetleri ast yöneticilere devretme yoluna gidebilirler. Yöneticiler, sadece örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi değil, aynı zamanda örgütün mal ve hizmet üretiminde en önemli unsur olan insan kaynağını nasıl daha verimli, etkili ve mutlu bir şekilde çalıştırabileceğini sorgular, araştırır, yöntem ve tekniklerini geliştirirse ve bunu da yönetiminde yasatabilirse istenilen yönde bir yönetim sağlamış olur (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

İyi bir yönetici; tarafsız, takdir edici, sempatik, sabırlı, örnek, ölçülü, nazik, koruyucu, özverili, iyimser, etkileyici, ikna edici, dengeli, değerbilir, çifte standartsız, kendisi ile barışık, önyargısız, destekleyici, cesaretlendirici, sırdaş, dürüst, adil, sempatik, inandırıcı, güven verici, iradeli, sorumluluk sahibi, kararlı, uyumlu, coşkulu, çevresiyle barışık, duyarlı, düzenli, güler yüzlü, insana değer veren, kolaylaştırıcı, paylaşabilen, saydam, sağduyulu vb. gibi olmalıdır (Sarıtaş, 1997). Ayrıca başarılı bir yöneticinin küresel işletmecilik için gerekli problem çözme, yaratıcılık, ekip çalışması iletişim kurma, bütüncül düşünme ve liderlik gibi niteliklerini geliştirebilen yönetici olduğu ifade edilmektedir (Akmüt, vd.,2003).

Yönetici gücünü daha çok mevzuattan, yazılı kurallardan, kanunlardan alırken lider gücünü kişiliğinden alır. Bir kişi hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine vakıf olabilir. Yöneticilik; verilen görevi yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve verilen yetki çerçevesinde örgütü yönetmek işlevleri ile sınırlıdır. Liderlik, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyetler yürütmektir. Aslında kişiyi yönetici ya da lider yapan temel olgu bireylerin yönlendirilmesinde temel araç olarak kullanılan “otorite” ve “etkilemenin” örgütlerdeki kullanılış şeklidir. Yönetici, yaptırım aracı olarak gücünü yasal unsurlardan alan otoritesini kullanırken, lider ise daha çok ikna edip etkileme yolunu seçer ve kişileri motive edici yöntemler takip eder. Liderin seçtiği yol zor olmakla beraber daha kalıcı ve daha süreklidir. Otoritesi olmayan, liderin takipçilerini etkileyebildiği örnekler olduğu gibi, otoriteye sahip olduğu halde bir yöneticinin astlarını etkileme konusunda başarısız olduğu durumlar da yaşanabilir (Bayram, 2013).

Örgüt içerisinde yöneticiler var olan sisteme, denetim yapısına şartların elverdiği ölçüde hareket etmeye, mevzuata ve kurallara önem verirler. Liderler ise daha çok sağlam bir iletişim, düşünce üretimi ve bu düşünceleri eyleme dönüştürmeyle ilgilirlir. Bu ayrıma göre yönetici mevcudu korurken değişimi başaran, değişimi harekete geçiren ise liderdir. Yöneticiliğin ifade ettiği kavram daha çok bürokratik örgüt yapısı içerisinde iş bölümü çerçevesinde yapılan ve yapılması gereken işlerle ilgilidir. Liderliğin meydana gelmesinde ise biçimsel bir organizasyon şart değildir. Yönetici ve lider arasındaki ortak özelliklere bakıldığında, her iki aktörün de örgütlerindeki kişi veya grupları belli hedeflere ulaştırmak için yönetmeleri ve yönlendirmeleri olduğu görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

Örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında yöneticiler mevzuat açısından etkindir, yetkilidir. Liderler ise doğal manada etkilidir. Bir hedefe yönelik olarak insanları ardından götüren kişi liderdir. Lider eğer davranışlarında çalışanlara da danışır, kararlarını onlarla beraber alırsa demokratik lider, sadece kendi kararını temel alırsa otokratik lider olur. Durumsallık yaklaşımı gereği lider, bazen otokratik bazen demokratik davranabilir. Liderin etkinliği, hangi durumda hangi liderlik modelinin doğru olarak kullanılacağını da belirler (Bozdoğan ve Sağnak, 2011).

Liderlik, başkalarının faaliyetlerine rehberlik etmek, koordinasyon ve düzeni sağlama ve kişileri yönlendirmek; bireylerin performanslarını değerlendirme ve onları bu konuda motive etmek; görevleri atamak ve kişilerin bu görevlerin getirdiği sorumlulukları izlemek, problemler karşısında başarılı çözüm yolları oluşturma ve görevlerin başarılmasında uygun insani ve teknik kaynakları sağlayabilme ve izleyicilerine karşı örgütsel rehberlik rolünü gösterebilmeyi ifade etmektedir (Bernardin ve Russell,1993).

Lider, örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar. Bütün bunları yaparken de evrenin tek hakimi olmadığını aklından çıkarmaz (Drucker, 1998). Liderler girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, adalet duygusu, benzerlerine yardım isteği ve bu gibi nitelikleri ile diğer grup üyelerinden farklıdırlar (Tosun, 1990).

Liderler, kişilerin güdülerini, yeteneklerini ve kişiliklerini tespit ederek yöneten bir orkestra sefine benzetilmektedir. Bunun yanı sıra liderin öncelikle bir dünya görüşüne sahip olması, çağın gidişatını adım adım takip edebilmesi, bir memleket anlayışına sahip olması, dünya ve memleket durumlarıyla ilgili toplumun gidişatına en doğru biçimde yön verebilmesi gerekmektedir (Aydemir, 1997).

Etkili bir lider hem kendi hem de astlarının ihtiyaçlarını karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, farklı becerilerini ne zaman ve nerede kullanması gerektiğini bilen duyarlı ve bu esnekliğe sahip kişidir (Ertürk, 2000).

### **2.1.3.1. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Benzerlikler**

Organizasyonlarda yöneticinin görev ve yetkileri ne kadar önemli ise günümüzde aynı değeri liderler için sergileyen örgüt üyeleri liderlik kavramının da neredeyse tıpkı bir yönetici gibi algılanmasını sağlamaktadırlar. Bu bakımdan her ne kadar farklı kavramlar olsa da yöneticilik ve liderlik arasında da mutlaka benzer özelliklerin olduğu görülmektedir. Liderlikle yöneticilik arasındaki ortak özellik; her ikisinin de bulunduğu örgütlerdeki kişi ya da grupları belirli amaçlara ulaşmak için yönetme ve yönlendirme çabası içerisinde olmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005).

Liderlik ve yöneticilik aynı şeyler olmamasına rağmen örtüşükleri de açıktır. Bundan dolayı günümüzde yöneticinin başarılı olabilmesi için liderlik niteliklerine de sahip olması gerektiği kabul edilmektedir. Nitekim bugün bu iki kavramın birleşiminden oluşan lider yöneticiler kavramı kullanılmaktadır. Lider yöneticiler, örgüt amaçlarını gerçekleştirirken, bunu iş görenlerin istek ve gayretleriyle bütünleştirerek yaparlar (Korkut, 1992).

Lider yöneticilik, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip, emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik, sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen, arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen, bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğüne sağlayabilen, söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir (Özer, 2008).

### 2.1.3.2. Yöneticilik ve Liderlik Arasında Farklılıklar

Yöneticilik ve liderlik birbirine çok yakın kavramlar olmakla birlikte aynı anlama gelmemektedir; bulunulan pozisyon, yapılan iş, görev ve yetki durumu gibi belirleyici sebeplerin yanı sıra birbirinden ayıran bazı özellikler söz konusudur. Liderler sahip oldukları farklı özellikleriyle başkalarını etkileyen, hedeflere dayalı vizyon ve misyon oluşturabilen kişilerdir. Yöneticiler ise başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, onlar adına belirlenmiş hedeflere dayalı olarak çaba gösteren, işleri planlayarak, uygulayan ve denetleyen kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Yönetici ve liderler arasındaki farklılıklar çeşitli araştırmacılar tarafından çok değişik şekillerde ifade edilmiş ve sınıflandırılmıştır. Farklılıklar konusunda bu sınıflamanın genel olarak vurguladığı hususlar şunlardır (Koçel, 2013);

- Yöneticilik bir meslek (kariyer) uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.
- Yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için formal yapı şart değildir.
- Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yöneticinin insanları etkileme aracı, bulunduğu pozisyona (mevkiye) verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır, liderin insanları etkilemekte kullandığı araç ise kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.
- Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik, eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan, bilimsel yanı ağır basan bir iş, liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani “sanat” yanı ağır basan bir iştir.
- Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.

- Yöneticilik işletmenin “iç yapı ve dinamiklerine”, liderlik ise “işletmenin dış çevrenin yapı ve dinamiklerine” bakabilme isidir.
- Yönetici “isleri doğru yapan”, lider ise “doğru işler yapan” kişidir.

Yukarıda sıralanan hususlar yönetici-yöneticilik ve lider-liderlik kavramlarının farklı yönlerini ortaya koymaktadır. Bütün liderler yönetici olmadığı gibi, bütün yöneticiler de lider değildir. Çünkü bir örgütün yöneticilerine sağladığı kesin resmi haklar, onların etkili liderlik yapabilmelerinin garantisi değildir (Robbins, 1998).

#### **2.1.4. Sporda Liderlik Uygulamaları**

Spor takımlarda görev yapan antrenörlerin, içinde buldukları örgütsel yapının lideri olarak kabul görüldükleri çağımızda, antrenörler sergileyecekleri davranışlar ile örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşılmasında son derece önemli bir role sahiptirler. Takım sporlarında görev yapan antrenörlerin, sporcuların performanslarını ve iş tatminlerini arttıracak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak ve takım içerisinde bir bütünlük oluşturacak liderlik davranışları ortaya koymaları son derece önemlidir (Çelik, 2011).

Uluslararası spor alan yazını incelendiğinde antrenörlerin liderlik özellikleri ile çok farklı değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalara rastlanabilmektedir. NCAA Division III’de görev yapan sportif direktörlerin, dönüşümcü liderlik davranışları ve liderlik değişkenleri ile koçların iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada, antrenörlük yetenekleri, örgütü biçimlendirebilme ve grup bütünlüğü gibi durumsal değişkenlerin koçların iş tatmini ile doğrudan bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca güçlü bir liderliğin söz konusu olmadığı durumlarda, sportif direktörlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının, koçların iş tatminleri ile doğrudan bir ilişki içerisinde olduğu belirtilmiştir (Yusof ve Shah, 2008). Güreş antrenörlerinin durumsal koçluk stillerinin incelendiği bir araştırmada, sezon sonunda başarılı ve başarısız takımlarda görev yapan sporcuların antrenörleri ile ilgili otokratik liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ifade edilmektedir (Turman, 2001).

1999 yılında Rajabhat oyunlarında gerçekleştirilen bir çalışmada, sporcuların cinsiyet değişkeninin lider davranışını ve takım bütünlüğünü etkilemediği ileri sürülmüştür. Oyunlarda yer alan spor türleri ile koçluk tarzı lider davranışını ile bütünlüğün boyutları arasında da bir ilişki bulunamamıştır (Sriboon, 2001).

ABD’de gerçekleştirilen bir çalışmada Division III’te basketbol programlarında görev yapan antrenörlerin liderlik davranışı ile grup bütünlüğü arasındaki ilişki araştırılmıştır. Dört liderlik boyutu (sosyal destek, pozitif geri dönüt, antrenman ve yapı, demokratik davranış) ve dört bütünlük boyutu (grupun görev çekiciliği, grubun sosyal çekiciliği, grubun görevde bütünleşmesi ve grubun sosyal bütünleşmesi) arasındaki 16 korelasyonun 14’ünde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demokratik davranış ve sosyal destek boyutları ile grubun sosyal bütünleşmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Farnetti, 2008).

Taiwan’da kolej basketbol takımları üzerinde gerçekleştirilmiş bir çalışmada, antrenörlerin liderlik davranışları ile takım bütünlüğü arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Gerçekleştirilen çalışmada oyuncular tarafından algılanan liderlik boyutları ile takımda algılanan görev ve sosyal bütünlük arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Chen, 2007). Lan tarafından 2009 yılında Taiwan’da Üniversitelerin basketbol takımlarında görev yapan antrenörlerin liderlik davranışları ile takım bütünlüğü arasındaki ilişkinin incelendiği bir başka çalışmada ise, sosyal destek, pozitif geri dönüt, antrenman ve yapı, demokratik davranış boyutları ile takım bütünlüğü arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Lan, 2009).

Ülkemizde spor ile ilişkili alan yazını incelendiğinde antrenörlerin sporcuları tarafından algılanan liderlik davranışları/stilleri ile çok farklı değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği bilimsel çalışmalar bulunduğu gözlenmektedir. Konter, 2007 yılında antrenörlerin ve sporcuların cinsiyetlerine göre liderlik gücü algılarını araştırdığı çalışmasında, bayan sporcuların erkek sporculardan uzmanlık gücü algılarında farklı, zorlayıcılık gücü, yasal güç ve özdeşim gücü algılarında ise benzer olduklarını ifade etmiştir. Analizler; bayan sporcuların erkek sporculara göre, antrenörlerinin uzmanlık gücünü daha çok algıladıklarını ortaya koymaktadır. Konter,

bayan ve erkek sporcular arasında liderlik gücü algısıyla ilişkili farklılıklardan çok benzerliklerin bulunduğunu ifade etmektedir (Konter, 2007). Yazarın, futbolcuların ulusal takımlarda (genç, ümit ve A ulusal takımları) oynama sayılarına göre liderlik gücü algılarını araştırdığı bir başka çalışmada, erkek futbolculardan (n=870) toplanan verilere göre, futbolcuların ulusal takımlarda oynama sayıları ile hiçbir liderlik gücü algısında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir ( $p>0.05$ ). Ancak, futbolcuların ulusal takımlarda oynama sayıları ile özdeşleşim gücü algısı arasında anlamlı farklılığa çok yakın olan bir değer bulunduğu ifade edilmektedir (Konter, 2008).

## **2.2. ÖZ YETERLİLİK İNANCI VE LİDERLİK**

### **2.2.1. Öz yeterlilik inancı Kuramı**

Öz (Etkililik) Yeterlilik kuramı ilk kez ünlü psikolog Albert Bandura tarafından 1977 yılında, “Bilişsel Davranış Değişimi” kapsamında ileri sürülmüştür. Bandura’nın Öz yeterlilik inancı Kuramı, araştırmacıların ilgisini toplamayı başaramamış kendinle konuşmayı açıklamak için kullanılabilecek bir diğer muhtemel kuramdır. Bandura, öz yeterliliği bireyin kendisine verilen işi organize edebilme ve başarabilme yeteneği ile ilgili yargıları olarak tanımlamıştır (Feltz, vd., 2008). Bandura (1997) ise etkin inançlar için bir dizi kaynak önermiştir:

- a) Geçmiş performans başarıları,
- b) Temsili deneyimler,
- c) Sözel özendirmeler ve
- d) fizyolojik ve duygusal hallerin yorumlanması.

Öz yeterliliğin doğası gereği üçüncü kaynak diğer insanlardan olabileceği gibi kendine yönelik olarak da bulunabilir.

Kendinle konuşma gerek yönergesel açıdan gerekse güdüsel açıdan öz etkinlik üzerinde etkiye sahiptir. Sadece sporcuların sportif hedeflere ulaşması için sporcuların güvenlerini arttırmanın yanı sıra aynı zamanda bu tür hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin yararlı yönergeler sunarak yardımcı olabilir (Engür, 2011).

### 2.2.2. Öz yeterlilik inancı Kavramı

Öz yeterlilik inancı bireyin sahip olduğu değil sahip oldukları şeyler hakkındaki genel yargılarıdır, bilişsel bir süreç ve nesnel bir algılamadır (Morris, 1995). Öz yeterlilik inancı insanların yetenekleri hakkındaki kararları, kişilerin düşüncelerini ve duygusal reaksiyonlarını özellikle çevre ile ilişkiler kurduğu zaman etkiler. Kendilerinin yetersiz olduğuna inanan bireyler oldukları yerde durdur ve var olan potansiyel güçlükleri olduklarından daha da çok büyütürler, bunun tam aksine yeterlilik hissi yüksek olan insanlar dikkatlerini toplayabilirler ve koşulların gerekliliklerine göre hareket ederler (Schwarzer ve Fuchs, 2005).

Ayrıca yine Bandura'nın araştırmalarına göre öz yeterlilik inancı insanların nasıl hissettiği, düşündüğü ve davrandığı üzerinde de değişir. Düşük öz yeterlilik inancı hissi depresyon, kaygı ve çaresizlikle karakterizedir. Bazı bireylerde düşük özsaygı ve sınırdaki kötümser düşüncelerde görülebilir. Öte yandan yüksek öz yeterlilik inancına sahip bireyler yüksek amaçlar kurarlar ve onunla beraber ilerlerler. Eylemleri önceden şekillenmiş biçimdedir. İnsanlarda bu duygu, düşünce ve davranışları oluşturan öz yeterlilik inancı kavramı pek çok çalışmayla ölçülebilir nitelik kazanmıştır (Bandura 1977).

Bireyler yaşantıları süresince yaşamlarını kontrol etmek istemekte ve yaşantıları sürecinde gelişen çeşitli durumlara karşı kendilerini olumlu ya da olumsuz şekilde motive etmektedirler. Öz-yeterlilik bireyin olumlu mu yoksa olumsuz mu motive olacağına yönelik kararını etkilemektedir. Eğer birey pozitif öz-yeterliliğe sahipse, kendi yapabilirliğine daha fazla güvenecek ve zorlu durumlara yapıcı bir şekilde bas etmeye yönelebilecektir. Aksi durumda, öz-yeterliliği olumsuz olan birey zorlu durumlara karşı kendini kırılgan hissedecek ve geri çekilmeyi deneyecektir (Bandura, vd., 1996).

Öz yeterlilik inancı bireyin becerilerinin bir fonksiyonu değildir. Bireyin becerisini kullanarak yapabildiklerine ilişkin yargılarının bir bütünüdür. Öz yeterlilik inancı bireyin, farklı durumlara baş etme, belli bir etkinliği başarma yeteneğine, kapasitesine ilişkin kendini algılayışı, inancıdır, kendi yargısıdır (Senemoğlu, 2003).



Gawith'e göre ise bir birey herhangi bir işi yapabilecek beceriye sahip olmasına rağmen bu işi yapabileceği konusunda kapasitelerine inanmazsa, o işi yapma olasılığı zayıftır. Öz yeterlilik algısı, bireyin motivasyonuna, mutluluğunun sağlanmasına ve kişisel başarılar elde etmesine dayanak sağlar. Çünkü bireyler kendi eylemlerinin istedikleri sonuçları üretebileceğine inanmazlarsa harekete geçmek için daha az dürtüye sahip olurlar ve karşılaştıkları zorluklar karşısında daha dayanıksız dururlar. Pek çok kuramsal kanıt Bandura'nın, "öz yeterlilik algısı hemen hemen bireyin yaşamının tüm yönlerini etkilemektedir" iddiasını desteklemektedir (Duman, 2007).

Bireyler, kendilerini yeterli ve güvenli gördükleri görevlerle uğraşmaya, yapamadıklarından ise kaçınmaya meyillidirler. Öz yeterlilik algısı, bireylerin engellerle karşılaştıklarında ne kadar dayanacaklarını ve olumsuz durumlarla karşılaştıklarında kendilerini nasıl çabuk toparlayabileceklerini belirlemelerine yardım eder. Öz yeterlilik algısı ne kadar yüksekse, bireyin zorluklar karşısında kendini toplama çabası da o kadar büyüktür. Öz yeterlilik algısı ayrıca, bireylerin bir etkinlik ile uğraşırken bireysel olarak tecrübe ettikleri stres ve endişe miktarını etkiler (Pajares ve Schunk, 2001). Bu özellikler dikkate alındığında görülmektedir ki, öz yeterlilik algısı, bireyin elde ettiği başarı derecesi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Duman, 2007).

### **2.2.3. Öz Yeterliliğin Gelişimi Etkileyen Kaynaklar**

#### **2.2.3.1. Tam ve Doğru Yaşantılar**

İnsanlar kendi yetenekleri hakkında bilgi kaynağı olarak sadece doğrudan yaşantıları görmezler. Öz yeterlilik inancı, model alma yoluyla kazanılan dolaylı yaşantılardan da etkilenir. Bazı durumlarda kişiler doğrudan yaşantı geçirmeye gerek kalmaksızın diğer insanları gözlemleyerek kendi yeteneklerini değerlendirirler. Günlük yaşamda insanlar, benzer durumdaki diğer insanlarla kendilerini karşılaştırırlar (Bandura, 1997).

### **2.2.3.2. Dolaylı Deneyimler**

Bireylerin öz-yeterlilik algıları sadece kendi deneyimlerine dayanarak gelişmemektedirler. Kendi deneyimlerinin yanı sıra dolaylı deneyimler de öz-yeterliliğe kaynaklık etmektedir (Saticı, 2013).

Bandura iyi bir modeldeki üç ana faktörün; “yaş ve uzmanlık”, “model ve gözlemci kişinin benzerliği” ve “zor bir iş karşısında gerçekleştirilen performans” olduğunu belirtmektedir (Bandura, 1997).

### **2.2.3.3. Sözel İkna**

Öz-yeterliliğin üçüncü kaynağı olan sözel ikna, bireye çevresi tarafından verilen olumlu ve olumsuz sözel tepkileri içermektedir (Saticı, 2013). Sosyal ikna, bir şeyler başarabilme yeteneğine sahip olan insanların öz yeterlilik inançlarını güçlendirmede önemli bir araç görevi görür. Bir zorlukla karşılaşıldığında diğer insanlar kişinin yeteneğine olan güvenlerini ifade ediyorlarsa bu durumda öz yeterlilik inancını sürdürmek, insanların kişinin yeteneğinden şüphe ettiklerini ifade ettikleri duruma göre daha kolaydır. Verilen bir işi başarabilmek için gerekli olan yeteneğe sahip olduğu konusunda ikna edilen insanlar zorluklarla karşılaştıklarında onun üstesinden gelmeye çalışırlar. Birey kendi yapabilirliğine yönelik olumlu bir dönüt aldığı anda öz-yeterliliği güçlenmekte, olumsuz bir dönüt aldığı anda ise öz-yeterliliği zayıflamaktadır (Bandura, 1997).

Cesaretlendirici bir mesaj alan bireyin olaylara yönelik inançları olumlu olmakta ve zor bir işle karşılaşsa dahi işi başarılı bir şekilde yapmak için çabalamaktadır. Diğer bir taraftan, etrafı tarafından sürekli olarak kötümser mesaj alan birey ise olaylara yönelik kendi yapabilirliğine inanmamakta ve başarısız bir sonuç almaktadır (Saticı, 2013).

### **2.2.3.4. Psikolojik ve Duygusal Durum**

Bireylerin psikolojik durumları; kaygıyı hissetmelerini, stres ve gerilim gibi duygulanımları yaşamalarını içermektedir. Bireylerin fiziksel reaksiyonları da öz

yeterliliği Őekillendirmektedir. Yorgunluk ve fiziksel ağrılar bireylerin bir isteki başarısını olumsuz biçimde etkilemekte, bu durum da bireylerin öz-yeterlilik algılarına yansımaktadır (Bandura, 1997).

#### **2.2.4. Sporun Öz Yeterliliğe Etkisi**

İnsan gelişimini belirleyici konuların temelinde kalıtım ve çevre vardır. Çevre, insanın gelişimine döllemeden başlayarak tüm gelişim evrelerinde etki eden dış uyarıcıların hepsini kapsamaktadır. Bireyin kalıtımla getirdikleri gizli güçleri içinde yaşadıkları çevredeki uyarıcıların etkisi ile körelebilmekte ya da geliştirebilmektedir (Ulusay, 2003; Şahin, 1998).

Öz yeterlilik inançları yaşamın tüm önemli geçişlerinde düzenleyici fonksiyonuna rağmen, özellikle ergenlik döneminde önem kazanmaktadır. Ergenliğe yetersizlik duygusu ile giren genç, çevresel taleplere zayıf tepkide bulunacak ve rahatsızlıklar karşısında çabuk incinecektir (Chen ve Westwood, 2007).

Ergen içinde bulunduğu bu dönemde, kendini ve çevresini tanımaya yönelik farklı yaşam becerileri kazanarak yeni kararlar alıp; kendini ortaya koymaya ve sosyal yaşamda gelişim göstermeye çalışmaktadır. Bu beceriler sayesinde ergen, içinde bulunduğu durumu kendi fikir ve kararlarıyla yorumlayarak öz yeterliliklerini ortaya koymaktadır (Tiryaki, vd., 1991).

Ayrıca ergenlik döneminde ruh sağlığı için yüksek duygusal öz yeterlilik inancı önemli bir faktördür. Ergen olumsuz duygular ile başa çıkma yeterliliğine sahip olduğunda kendisine olan güveni artabilmekte ve olumsuz duyguların üstesinden daha kolay gelebilmektedir (Willemse, 2008).

Öz yeterliliği yüksek olan ergen herhangi bir işin üstesinden gelebilmek için öz yeterliliği düşük olan ergene göre daha çok çaba harcar, daha ısrarlı ve kararlıdır ve yeni şeyleri denemekten korkmamaktadır (Bacchini ve Magliulo, 2003). Ayrıca yüksek öz yeterlilik algısı, okul başarısını artırmakta ve akranlar arasında popülariteyi yükselterek ergenlerin gelişimine önemli katkıda bulunmaktadır (Caprara, vd., 2004).

Öz yeterlilik, zamanla, deneyimler aracılığıyla gelişen ve yetenekli olduğu alanlara özgü olabilmektedir. Ergenlerin ne yapabilecekleri konusunda öz yeterliliklerini doğrudan deneyim, diğer insanların gözlemlenmeleri ya da başkalarının yorumlarını dinleme yoluyla geliştirilebilmektedir (Lee, 2005).

Öz saygının kazandırılmasında spor yapmak önemli yaşantı alanlarından biridir. Spor yapmak insan etkinlikleri ile kıyaslandığında, güncel yaşam gereksinimleri ile zorlanan bir etkinlik olmayıp, tersine, amacı serbest, dışarı taşan bir etkinlik olmaktadır (Muratlı, 1997). Spor yapmak bir zekâ ve ihtimal oyunudur, bireylerin hem fiziki hem psikolojik gelişmelerini sağlama ve sosyal hayata hazır kılmak amacını taşımaktadır. Bu sebeple spor ortamı kişinin kendini iyi hissetmesini ve kişisel özelliklerini geliştirebilecek birçok becerinin öğrenilmesine fırsat yaratmaktadır (Koç, 1994). Bu nedenle spor, ergenlerin öz yeterlilik inançlarına kendileri için belirledikleri amaçları, bu amaçlara ulaşmak için ne kadar çaba harcayacaklarına, amaçlarına ulaşmak için karşılaştıkları güçlüklerle ne kadar süre yüz yüze kalabileceklerine ve başarısızlık karşısındaki tepkilerini ne olacağı sorularına yanıt vermelerini sağlamaktadır.

### **2.2.5. Liderlik ve Öz yeterlilik İlişkisi**

Öz yeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi açıklamak için rol kuramından yararlanılabilir. Lider ve astlar arasındaki ilişkilerin oluşmasında örgüt içinde üstlenilen rollerin büyük önemi vardır. Özellikle iş görenlerin bir örgütte yeni işe başladığı dönemde, lider ve astın birbirini tanınması söz konusu değildir. Dolayısıyla ilişkiler belirli bir süre biçimsel bir ilişki çerçevesinde yürür. Bu süreçte, lider ve astlar arasında oluşabilecek bir yakınlaşma, daha çok lider ve ast arasındaki demografik ya da kişisel özelliklere bağlı olarak şekillenir. Sonraları ise astların ekstra çaba gösterme konusundaki isteklilikleri, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri ve lidere yakınlaşma konusundaki tutum ve davranışları ön plana çıkar (Bauer ve Green, 1996).

Graen ve Scandura (1987) modellerinde bu aşamayı “rol alma” aşaması olarak belirtmişlerdir. Sonraki aşama, “rolü gerçekleştirme”, başka bir deyişle ilişkilerin gelişmesi aşamasıdır. Bu aşamada, lider ve astlar arasındaki ilişkinin niteliği büyük

ölçüde astların gösterdikleri performansa bağlı olarak şekillenir. Rolün rutinleştirilmesi ise ilişki düzeyinin rutin hale gelmesi durumunu gösterir (Bauer ve Green, 1996).

Lider-üye etkileşiminin gelişimi sürecinde, astların kendisinden beklenilene anlaması ve kendisinden istenen tutum ve davranışlar ile gerekli performansı başarıyla göstermesi, etkileşimin kalitesi üzerinde önemli bir belirleyicidir. Bu noktada, iş görenlerin öz yeterlilik ile ilgili algısı devreye girmektedir. Öz yeterlilik algısı yüksek olan iş görenler, bilgilerine, becerilerine ve yeteneklerine; dolayısıyla üstlendikleri rolleri ve bu rollerin gereği olarak görevlerini yerine getirme konusunda kapasitelerine daha çok güvenirlere. Bu durumda, bu iş görenlerin kendilerinden istenen performansı göstermeleri daha büyük bir ihtimaldir. Tersisi durumunda ise öz yeterlilik algısı düşük olan iş görenler, kendilerini bilgi, beceri ve yetenek açısından daha yetersiz görürler ve sahip oldukları kapasite ile verilen görevleri başaramayacaklarını düşünürler. Bu durumda, bu iş görenlerin gerekli performansı gösterme konusunda başarılı olma ihtimallerinin düşük olacağı söylenebilir. Öz yeterlilik algısı ve iş gören performansı ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalar bu değerlendirmeleri desteklemektedir. Yani öz yeterlilik algısı düşük olan kişilerin performansı düşükken, algısı yüksek olan kişilerin performansı ise yüksektir (McDonald ve Siegall, 1992; Lubbers, vd., 2005; Judge, vd., 2007; Lee ve Ko, 2010).

Bu aşamada, lider-üye etkileşimi açısından iş görenlerin performansının önemi dikkate alındığında, öz yeterlilik algısı düşük olan kişilerin, performanslarına bağlı olarak dış grupta yer alacakları; öz yeterlilik algısı yüksek olan iş görenlerin de yine performanslarına bağlı olarak iç grupta yer alacakları söylenebilir. Burada, kimi zaman farklı sonuçlar da ortaya çıkabilir. Örneğin bazı iş görenler, yüksek öz yeterlilik algısına ve performansa sahip olmakla birlikte, çeşitli nedenlerle (kişisel özelliklerin farklı olması, ekstra çaba göstermeyi istememe gibi) iş görenler bilinçli olarak dış grupta yer almayı tercih edebilirler. Ya da bir kısım iş gören yüksek öz yeterlilik algısına sahip olmamakla birlikte, bu eksikliğini politik etkilere davranışlarını kullanarak giderip iç grupta yer almayı başarabilir. Ancak bunlar, öz yeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi ilişkisini genel olarak etkileyebilecek düzeyde olmayacaktır.

Bu çerçevede, Schyns ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada, mesleki öz yeterlilik algısı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Bu açıklamalardan sonra öz yeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Schyns, vd., 2007).

## **2.3. ÖZ LİDERLİK (KENDİNİN LİDERLİĞİ) İNANCI VE LİDERLİK NİTELİKLERİ**

### **2.3.1. Öz Liderlik Kavramının Tarihsel Arka Planı**

Öz liderlik kavramı ilk kez 1983 yılında Manz tarafından yazılan “The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in your Life and Work” adlı kitapta yer almıştır. Öz liderlikle ilgili yeni ufuklar açan ilk akademik çalışma ise üç yıl sonra Academy of Management Review’de (Manz, 1986) yayımlanan makale olmuştur. Bu makalede öz liderliğin yapıcı düşünce modelleri stratejileri hariç temel teorik altyapısı ve stratejileri ortaya konulmuştur. 1980’lerin sonundan 1990’ların başına kadar öz liderlik konsepti kendi kendini yöneten takımlar ve yetki veren liderlik alanlarında uygulama alanı bulmuştur (Neck ve Houghton, 2006).

1980’lerin sonlarında ortaya çıkan kendini yöneten takımlar (Manz ve Sims, 1980) yazınında öz liderlik, takım üyeleri arasında kendi kendine yönetim sürecinin tamamlayıcı unsuru olarak öngörülmüştür. Aynı zamanlarda liderlik teorisyenleri 1970 ve 1980’lerin kahraman liderlik modelinin muhtemel alternatifi olabilecek yetkilendirme kavramını açıklayıcı çalışmalar yapmaya başlamışlardır. 1989-1992 yılları arasında ise başkalarına kendilerini yönetme imkânı veren süper liderlik (Super Leadership) (Manz ve Sims, 1991) kavramı, takipçileri yetkilendirme ve öz lider yaratmada etkili bir araç olarak ortaya konulmuştur (Neck ve Houghton, 2006).

Organizasyonlarda öz liderlikle ilgili ilk çalışma 1987 yılında Manz ve Sims tarafından yapılmış ve yetki veren liderlik ile kendini yöneten takımlarda öz liderliğin rolü incelenmiştir. Bu çalışmaya göre, kendini yöneten takımların en etkili liderlerinin, öz liderliğin kendini gözlemlenme, kendine hedef belirleme ve kendini ödüllendirme gibi stratejilerin uygulanmasını sağlayan liderler olduğu tespit edilmiştir (Manz ve Sims, 1987).

1991-1992 yıllarında ise, öz liderliğin yapıcı düşünce modelleri stratejileri geliştirilmiş ve “öz liderlik düşünceleri” başlığı altında genişletilmeye başlanmıştır (Manz ve Neck, 1991; Neck ve Manz, 1992; Neck ve Houghton, 2006). Geliştirilen öz liderlik düşünceleri stratejilerinin kullanışlı olup olmadığı Neck ve Manz tarafından bir alan çalışmasıyla incelenmiş ve öz liderlik düşünceleri eğitimi alan kişilerde bu eğitimi almayan gruba göre, zihinsel performans, iş tatmini ve coşku gibi olumlu duygularda artış gözlenirken öfke gibi olumsuz duygularda da azalma gözlenmiştir (Neck ve Manz, 1996; Neck ve Houghton, 2006).

### **2.3.2. Öz Liderlik (Kendinin Liderliği) Kavramı**

Öz liderlik bireylerin başarılı olmak için belirli bilişsel ve davranışsal stratejiler kullanarak kendilerini etkiledikleri, yönlendirdikleri ve kendi davranışlarını kontrol ettikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Manz, 1986).

Öz liderlik kavramı ilk olarak 1980’lerin ortalarında, Kerr ve Jermier’in (1978) liderlik ikameleri fikrinden etkilenen ve kendi kendine kontrol teorisinin uzantısı olan kendi kendine yönetim kavramının genişletilmesi ile ortaya çıkmıştır (Neck ve Houghton, 2006). Öz liderlik, kendini etkilemeden daha kapsamlı bir bakış açısıyla; bireyi doğal olarak ödülleri içeren işlerin yapılmasına olduğu gibi, yapılması zorunlu fakat doğal ödülleri içermeyen işlerin yapılmasına da yönlendiren bir süreç olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu bağlamda öz liderlik, kendini düzenleme teorisinin içinde yer almakla birlikte kendini yönetme ve kendi kendini etkileme kavramlarını da içine alarak onlardan daha geniş kapsamlı bir anlam ifade etmektedir (Manz, 1986).

Genel olarak öz liderlik kendi kendini düzenleme, sosyal biliş, kendi kendini kontrol ve içsel motivasyon teorilerinin içinde ve onlarla birlikte işleyen belirli bilişsel ve davranışsal kurallar içeren normatif bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Neck ve Houghton, 2006). Günümüzde kendini yöneten takımların gözetime gerek kalmadan çalışmaları “onların lidere olan ihtiyaçlarında da herhangi bir azalmaya neden olup olmayacağı” sorusunu gündeme getirmektedir. Organizasyonlarda kendi kendini yöneten takımların varlığı, liderlik sürecinde de değişikliklere neden olmaktadır (Elloy, 2008). Söz konusu organizasyonlarda, yöneticilerin takım üyelerine

güvendikleri, yetkilerini devrettikleri ve ayrıca ise yönelik personeli de güçlendirdikleri görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli konu, “liderliğin tüm takım üyeleri tarafından paylaşılması, ortaklaşa kullanılması” gerekliliğidir. Barry (1991) kendini yöneten takımlardaki çalışanlarına geleneksel yapıdaki is birimlerine göre daha fazla liderliğe ihtiyaç duyacaklarını çünkü onların hem isleri tamamlama hem de karar verme islerini yapma zorunlulukları olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu tip örgütlerde liderlerden beklenti yalnızca insanlara ne yapması gerektiğini söylemeleri değil, aynı zamanda çatışma çözme, moral seviyesini yüksek tutma, diğer is birimleriyle koordinasyonu sağlayacak görüşmeleri yapma gibi sosyal içerikli rolleri de yürütebilmesi yönünde olmaktadır (Yang ve Shao, 1996).

Günümüzde, özellikle üretim yapan firmalarda, kalitenin geliştirilmesi, maliyetlerin azaltılması ve üretimin artırılmasında toplam kalite yönetimi uygulamalarının önemli bir yeri olduğu bilinmektedir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının önemli bir basamağı da kendini yöneten takımların oluşturulması aşamasıdır. Bu uygulamalarda, yaklaşık 5–30 üyeden oluşan kendini yöneten takımlar örgüt içerisinde resmi ve kalıcı birimler olarak yer almaktadırlar. Bu takımların en önemli özelliği kendilerini izleyecek, gözetim altında tutacak bir nezarete, denetime ihtiyaç duymadan tüm mamullerin üretimini yapabilmeleri ve servis, bakım gibi hizmetleri yerine getirebilme yetenekleridir. Kendini yöneten takımların üretim, servis ve bakım da dahil değişik hizmetlerden tek baslarına sorumlu oldukları düşünüldüğünde, çalışanlarının da farklı yeteneklere sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu takımlar, üst yönetim kademesi tarafından gerçekleştirilen bütçeleme, planlama, çalışanların eğitilmesi ve pazarlama (Perry, vd.,1999) gibi birçok yönetime ilişkin süreci kendi kendilerine planlamakta ve yürütmektedir. Çünkü kendi organizasyonları açısından bakıldığında; kendini yöneten takımlar da bir bağımsız organizasyon olarak görülmektedir (Yang ve Shao, 1996).

Bu bağlamda, çağımızda kendi kendini yöneten takımlara doğru bir yönelme olduğu gerçeğinden yola çıkarak, artık geleneksel yönde bilinen liderliğin aksine, liderliğin birçok rolünün takım üyelerince paylaşıldığı ya da ortaklaşa kullanıldığı, yani paylaşılan liderliğin daha etkili olduğu örgütsel yapılanmalara doğru bir eğilim



olduğu görülmektedir. Liderlik ikameleri teorisine (Kerr ve Jermier, 1978) göre, takım üyelerinin çoklu yeteneklere sahip ve çok iyi eğitilmiş olduklarını esas alan bu tip yapılanmalarda, göreve yönelik gözetmen ve denetimci liderlik tarzında yapılanmalara ve liderlere ihtiyacın az olacağı düşünülmektedir (Yang ve Shao, 1996).

Kendi kendini yöneten takımların üyelerinin de kendi kendilerine yönetebilecekleri fikrini esas alan bu düşüncede her bireyin kendisine ait yüksek öz liderlik becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Kendini yöneten takım çalışanlarda aranan en önemli özelliklerden birisi olarak da karsımıza öz liderlik becerisi çıkmaktadır (Elloy, 2008). Bu nedenle, öz liderlik paylaşılan liderliğin çekirdeğini oluşturmaktadır (Lovelace vd., 2007). Çünkü öz liderlik konusunda yapılan çalışmalar sonucunda; çalışanların öncelikle kendilerine önderlik etmeyi bilebilmeleri daha sonra da diğerleriyle liderliği paylaşmalarının gerekli (Houghton, vd., 2003; Lovelace, vd., 2007) olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca kendini yöneten takımlar düşünüldüğünde; yöneticinin yetkilendirici liderlik tarzı sergileyebilmesi için etkili öz liderlik becerisine sahip olması gerekmektedir (Pearce, vd., 2005).

Paylaşılan liderlikte, kendini yönetebilen bireylere ihtiyaç duyulması nedeniyle seçilmiş olacak kişilerin öncelikle kendilerine ait kişisel liderliğini yapabilme becerisine sahip kendinin lideri olan bireyler olması tercih edilmektedir. Çünkü ancak kendinin lideri olan bireyler kendi kendilerini etkileyerek harekete geçebilmektedirler. Bu tarz liderler, dışsal motivasyonlara veya geleneksel türdeki liderlik ve takipçilik rollerine ihtiyaç duymamaktadırlar (Lovelace, vd., 2007).

Günümüzde, kendi kendine hareket edebilen, motivasyon için iç ve dış dürtüleri rahatlıkla kullanabilen, seçilmiş bireylerin sergilediği özellikler öz liderlik olgusunun içinde yer almaktadır. Belirli zamanlarda ve alanlarda da olsa bu nitelikleri taşıyan astlar kendilerinin liderliğini uygulayabilme fırsatı bulabilmektedirler. Kendini etkileme süreci temelli bakış açısına göre de organizasyon içinde performansın artırılması ve verimliliğin sağlanması için liderliğin potansiyel olarak dağıtılmasına ve paylaşılmasına gerek duyulmaktadır. Böylelikle liderden beklenen birçok gereksiz is talepleri de yok edilmiş olmaktadır (Lovelace, vd., 2007).

Öz liderlik, bireylerin kendilerine daha fazla sorumluluk kazandırarak dışsal etmenlere dayalı kendini etkileme sürecini azaltmakta, çalışanların yetkilendirilmesiyle de geleneksel lider otoritesine olan bağımlılığın azaldığı, liderliğin paylaşıldığı bir organizasyona ulaşılmasına yardım etmektedir. Barry'nin (1991) kendini yöneten takımların yapısına daha çok uygun olduğunu vurguladığı dağıtılmış liderlik modelinde; liderlik süreci “birbirinden ayrılabilen, paylaşılabilen, vardiya usulü değiştirilebilen, sıralı olarak ya da bir arada kullanılabilen rollerin ve davranışların bir bilesimi” olarak tanımlanmaktadır. Takım üyelerinin her birisinin farklı liderlik tarzına sahip olmaları nedeniyle, bu çoklu liderlik tarzlarının bir arada olması ve birbirlerini tamamlamaları bu modelin odak noktasını oluşturduğu görülmektedir. Bu modele göre, takımın yaşamında, her bir safhada farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulan dört safha vardır. İhtiyaç duyulan liderlik tarzları ise, dört gruba ayrılmıştır. Bunlar; tasarlama, organize etme, bilgiyi bularak örgüte getirmek suretiyle orada işleme (spanning) ve sosyal olmaktır (Barry, 1991).

Diğer liderlik tarzlarındaki iş ilişkili yapıdan uzak olan dağıtılmış liderlik modelinde liderden diğer gruplarla müzakerelerde bulunması beklentisi yer almaktadır. Böylece takımın performansının artmasına katkıda bulunulabileceği düşünülmektedir. Paylaşılan liderlik, takım üyeleri arasında dağıtılmış liderlikten oluşan bir grup sürecidir. Paylaşılan liderlik, liderin kendisinden değil, takım üyelerinin kendi arasında ortaya çıkan bir etkiden kaynaklanan etkileşimin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Pearce ve Sims, 2002). Bazı araştırmacılar tarafından, paylaşılan liderlik esasen takım içerisindeki tüm çalışanlara tamamen nüfuz etmiş olan son derece gelişmiş etkili bir yetkilendirme durumu olarak ifade edilmektedir (Pearce ve Manz, 2005).

Dikey liderlik (vertical leadership) ise; paylaşılan liderliğin aksine bir takımın resmi lideri veya atanmış veya seçilmiş yöneticisine karşılık gelen bir roldür (Pearce ve Sims, 2002). Liderler açısından bakıldığında aktif bir iş çevresi yaratabilmek için en uygun yöntemin hem kendilerinde hem de çalışanlarında öz liderliği teşvik etmek olduğu görülmektedir. Lider öncelikle kendisi üzerinde öz liderlik uygulamalarıyla motivasyonunu sağlamada daha çok kontrol sağlamaya gayret sarf etmelidir. Daha

sonra bu beceriyi diğer çalışanlarına kazandırmak için onları yönlendirmelidir. Böylelikle diğer çalışanlar da etkili bireyler haline gelmekte ve lidere getirdikleri gereksiz taleplerde azalmaktadır. Böylelikle liderin daha önemli işlere zaman ayırabilmesi sağlanmaktadır (Lovelace, vd., 2007). Astların bu şekilde kendileri üzerinde liderlik becerilerini geliştirmeleri, daha fazla sorumluluk alabilme kapasitelerinde gelişme sağlamaları, onların liderlik etkinliklerinin de artmasını sağlamaktadır. Liderlerin kendilerine liderlik etmeye yönelik çabalarına ilave olarak, astları olan diğer çalışanlara da içlerinde olan öz liderlik becerilerini ortaya çıkartma gücü veren liderlik davranışı süreci “süper liderlik” şeklinde tanımlanmaktadır (Manz ve Sims, 2001).

Öz liderlik becerileri geliştirilmeden de süper liderliğin ortaya çıkması mümkün gözükmemektedir. Araştırmacılar “günümüzün yeni takım temelli çevresine en iyi uyum sağlayacak liderlik modeli hangisi olmalıdır?” (Pearce ve Sims, 2002) sorusuna cevap aramaktadırlar. Bu sorunun yanıtı ise, öz liderlik becerileri ve davranışları yüksek seviyelerdeki liderlerin ve takım üyelerinin pozitif etkileşimleri ile gelişen, paylaşımcı, dağıtılmış ve tümünü içine alan süper liderlik yaklaşımlarının olduğu söylenebilir. Ancak, her ne kadar bu yaklaşımlar organizasyona fayda sağlayacağı konusunda genel bir fikir birliği olsa da öz liderlik yeteneklerine dayalı olarak cesaretlendirilen dağıtılmış liderlik ve paylaşılan liderliğin aniden örgütün bütününde karışıklığa neden olabileceği de belirtilmektedir. Bu nedenle, öncelikle bireylerin eğitilmeleri, görevlerin basit ve anlaşılabilir nitelikte olması gerekmektedir (Pearce ve Manz, 2005).

### **2.3.3. Öz Liderlik Stratejileri**

Öz liderlik artırılmış bireysel performansı hedefleyen belirli davranış grubu ve bilişsel stratejiyi emreden kurallara dayalı bir modeldir. Bu stratejiler öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Bu stratejiler hem çalışanlar hem de yöneticiler için kendini geliştirme şansı doğurmaktadır.

Öz liderlik stratejileri üç ana kategoriye ayrılmaktadır.

- Davranış Odaklı Stratejiler, • Doğal Ödül Stratejileri,
- Yaratıcı Düşünce Stratejileri (Neck ve Houghton, 2006).

Öz liderlik, kendi görevlerini ve işini yerine getirmek için gerekli kendini yönlendirme ve kendi motivasyonunu sağlayan kendini etkileme sürecini tanımlamaktadır (Manz, 1986). Öz liderlik kişisel etkinliğini olumlu yönde etkilemek için tasarlanmış davranışsal ve bilişsel stratejilerden oluşmaktadır. Günümüzde araştırmacılar tarafından bireyde davranış değişikliğine neden olabilecek öz liderliğin üç farklı stratejisine yer verilmektedir (Prussia ve diğ., 1998; Houghton ve Neck, 2002; Neck ve Houghton, 2006). Bunlar; davranış odaklı stratejiler (behavior-focused strategies), doğal ödül stratejileri (natural reward strategies) ve yapıcı düşünce modeli stratejileri (constructive thought pattern strategies) olarak adlandırılmaktadır (Houghton ve Neck, 2002).

### **2.3.3.1. Davranış Odaklı Stratejiler**

Davranış odaklı stratejiler, bireyin kendisinin farkındalığını artırarak, davranış yönetimini gerçekleştirmek için bireye yardım etmeye teşebbüs eder. Bireylerin davranış yönetimi, gerekli fakat hoş olmayan görevlerle ilgili davranışlardır (Manz ve Neck, 2004).

Bireyler, kendi davranışlarını kontrol edebilmek amacıyla kendileri hakkında gözlemler yapmaktadırlar. Gözlemler neticesinde, kendilik algısına dair sahip oldukları bilgilere ulaşmakta ve davranışlarının oluşumuna neden olan etmenlerin açıklığa kavuşmasını sağlamaktadırlar. Böylece, bu bilgiler yardımıyla kendini etkilemeye yönelik olarak kendisinin farkında olma (self awareness-öz farkındalık) yolundaki davranışların oluşmasını ve artış göstermesini sağlayan stratejiler geliştirilmektedir (Houghton ve Neck, 2002; Neck ve Houghton, 2006). Davranış odaklı stratejiler, daha çok bireyin kendine bir değer biçmesi, kendini ödüllendirmesi ve kendini disipline etmesi süreci üzerine kurulmuştur (Anderson ve Prussia, 1997).

Araştırmacılar tarafından davranış odaklı stratejiler; hedef belirleme (self-goal setting), kendini ödüllendirme (self-reward), kendini cezalandırma (self-punishment), kendini gözleme (self-observation) ve kendine hatırlatıcılar belirleme (self-cueing) şeklinde beş ayrı strateji olarak belirlenmiştir.

#### **2.3.3.1.1. Hedef Belirleme (Self-Goal Setting)**

Hedef belirleme stratejileri uzun, orta ve kısa vadeli hedefleri, yaşamın kişisel ve profesyonel açısından değerlendirir. Bu değerlendirme hedefler arasındaki uyumu ve hedeflerin gerçekçi olup olmadığını da kapsamaktadır. Yapılan araştırmalar zorlu ve özel amaçlar koymanın performansını artırdığını göstermektedir (Locke ve Latham, 1990). Gerçekleştirilebilir ve özel hedefe sahip olan bireyler, hedefi olmayanlara göre daha yüksek performans göstermektedir (Sims ve Manz, 1996).

#### **2.3.3.1.2. Kendini Ödüllendirme (Self-Reward)**

Kendini ödüllendirme, zihinsel ve fiziksel olarak bireyin hedefe ulaşmak için motivasyon teşvikleri yaratmasıdır. Zihinsel teşvike örnek olarak bir övgü cümlesi verilebilir. Fiziksel teşvike örnek olarak da tamamlanacak bir iş sonrası yapılacak bir hafta tatil verilebilir. Bireyler tarafından koyulan ödüller hedefe ulaşma yolunda çabayı güçlendirir (Mahoney ve Arnkoff, 1978, 1979; Manz ve Sims, 1980; Manz ve Neck, 2004, Neck ve Houghton, 2006).

#### **2.3.3.1.3. Kendini Cezalandırma (Self-Punishment)**

Kendini Cezalandırma, hata karşısında kendini eleştirmek veya negatif reaksiyon vermektir. Kişiler kendini cezalandırmayı, kendini düzene sokma şeklinde pozitif destek yerine negatif destek olarak kullanabilmektedir. Alışlagelmiş olan suçluluk duygusu ve kendi kendine eleştiri yapma kişinin motivasyonunu ve yaratıcılığını azaltabilmektedir (Manz, 1992; Houghton ve Neck, 2002). Bu strateji ile kendini ödüllendirme stratejisinin tam tersi bir biçimde, ortaya çıkan arzu edilmeyen davranışların yok edilmesine yönelik olarak bireyin kendini cezalandırması sonucunda davranışların düzeltilmesi hedeflenmektedir (Neck ve Houghton, 2006).

#### **2.3.3.1.4. Kendini Gözleme (Self-Observation)**

Kendini gözlemeleme hedefi; davranış yapılarını tespit etmek ve hangi davranışın yapıcı ve devam etmesi gerekmekte ve benzer şekilde hangi davranışlar yıkıcı ve ortadan kaldırılması gerektiğinin değerlendirmesini yapmaktır (Manz, 1986). Kişi yaptığı eylemde anlam aramakta ve ne zaman özel davranış göstereceğini sorgulamaktadır. Kendini Gözlemeleme kişinin kendi performansını izleyebileceği geri

besleme değerlendirme sistemi sağlar (Manz ve Neck, 2004). İçten geri beslemenin sağlandığı durumlarda Kendini Gözleme, özerklik ve yetkilendirmeyi artırır (Sims ve Manz, 1996).

#### **2.3.3.1.5. Kendine Hatırlatıcılar Belirleme (Self-Cueing)**

İpucu hatırlatıcılar belirleme stratejisinin amacı, bireyi hedefe doğru devamlı hareket halinde tutmak için hatırlatıcı bir sistem kurmaktır. Hatırlatıcı sistemi bireyin kişisel tarzı ile çalışan bir sistem olmalıdır. Arzulanan davranışın hatırlatıcıları görsel, örnek ve çevre hatırlatmalarını içerir. Görsel hatırlatıcılar, notları, takvimleri ve işaretleri içermektedir. Örnek hatırlatıcıları bireyin ilişkilendireceği şeylerdir. Doğru davranışın örneği davranış ve tavrın hatırlatmasıdır (Manz ve Neck, 2004).

#### **2.3.3.2. Doğal Ödül Stratejileri**

Doğal ödül stratejisi öz liderliğin, görevin doğal tatmin eden motivasyon bileşenidir. Doğal ödüllerin hedefi, görevi yerine getirirken bireyin içsel motivasyonunu artırmaktır (Manz ve Neck, 2004). Doğal ödül stratejileri yapılan iş ve faaliyetten kişinin doğal olarak motive olduğu veya ödüllendirildiği durumları yaratma eğilimidir (Manz ve Neck, 2004; Manz ve Sims, 2001).

Doğal ödüller 2 parçadan oluşmaktadır. Birincisi: görev, diğeri düşünmektir. Her iki strateji içsel motivasyonun iki ana mekanizması olan bireyde yetkinlik ve öz belirleme duygusunu yaratmaktadır. Böylece stratejiler performans artıran göreve yönelik davranışları güçlendirmektedir (Neck ve Houghton, 2006). Bu stratejilerin bir diğeri amacı da zor ve hoş olmayan görevlerde motivasyonu korumaktır. Öz liderliğe pozitif yaklaşımı ele alan bu strateji bireyin kendisinin hoşuna giden davranışları sergilemeye odaklanması ve sıkça yapması hoşuna gitmeyenleri ise yapmamasına yöneliktir (Anderson ve Prussia, 1997; Houghton ve Neck, 2002).

#### **2.3.3.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri**

Fırsatçı düşünceyi geliştirmeye odaklanan, Yapısal düşünce modeli stratejileri öz liderliğin bilişsel bileşenini oluşturmaktadır (Neck, vd., 1999). Yapıcı düşünce

modeli stratejileri, yapıcı düşünce modelini ve alışılmış düşünce yollarını oluşturmak için tasarlanmıştır. Bu stratejiler performanslı olumlu olarak etkileyebilmektedir (Manz ve Neck, 2004; Neck ve Manz, 1992). Bu stratejiler, işlevsiz inançları ve öngörülerini, tanımlamak ve ortadan kaldırmayı, hayal etmeyi ve pozitif kendi kendine konuşmayı uygulamayı içermektedir. Birey önce sahip olduğu düşünce modelleri ile yüzleşmeli ve işlevsiz inanç ve öngörülerini daha yapıcı düşünce süreçleri ile değiştirmelidir (Burns, 1980; Ellis, 1977; Manz ve Neck, 2004; Neck ve Manz, 1992).

Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri Üç bilişsel strateji; düşünce ve fikirleri değerlendirme, başarılı performans hayal etme ve kendi kendine konuşma stratejilerinden oluşmaktadır (James, 2009).

#### **2.3.3.3.1. Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme**

Bireyler tecrübeleri hakkında belirli düşünce yöntemleri ve kalıpları geliştirme eğiliminde ve özellikle problem içeren koşullarla karşılaştıklarında düşünce yeteneklerini kullanarak karşılaştıkları şartlara uygun davranışları sergilemeye çalışmaktadırlar (Godwin, vd., 1999: 157).

Yani bireyler, belirli davranışları alışılmış bir biçimde uygulayarak aslında bir dizi alışıla gelmiş düşünceleri de beraberlerinde geliştirmektedirler. Bu düşüncelerin içerisindeki inançları, hayal dünyasındaki tecrübeleri, kendi kendine konuşmaları da yer almaktadır. Düşünce ve fikirleri değerlendirme stratejisi kapsamında bireyler ilk olarak düşünce modellerini değerlendirmelidir. İşlevsiz irrasyonel inançları ve öngörülerini ile yüzleşmeli ve daha yapıcı düşünce model süreçleri ile değiştirmelidir (Burns, 1980; Ellis, 1977; Manz ve Neck, 2004; Neck ve Manz, 1992; Neck ve Houghton, 2006).

#### **2.3.3.3.2. Başarılı Performans Hayal Etme**

Bu stratejinin, hayali olarak ileriye yönelik deneyimler yaşamak, zihinsel betimlemeler yapmak, imgesel egzersizler yapmak, hayali provalar yapmak, sembolik olarak önceden kurgularla olayı yaşadığını hayal etmek gibi tanımları da mevcuttur (Houghton ve Neck, 2002).

Başarılı performans hayal etme, bir eylem veya görev öncesi zihinde sembolik ve kapalı olarak olayın bilişsel yaratılmasıdır. Bireyler görevden önce başarılı performansı zihinlerinde canlandırdıklarında, büyük bir olasılıkla görevle karşılaştıklarında başarılı bir şekilde görevi yerine getirmektedirler (Manz ve Neck, 2004). Bu savı sınamak için gerçekleştirilen bir çalışmada, başarılı performansı hayal etmenin bireysel performansı olumlu bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır (Driskell, vd., 1994). Bu stratejinin kullanımında önemli olan kişinin iç dünyasındaki tecrübelerini, düşünce ve fikirlerini negatif yönde değil tam tersine pozitif sonuçlar doğuracak biçimde kullanabilmeyi ve davranışlarına yansıtmayı becerebilmesidir. Çünkü sembolik ve hayali canlandırmalar bireyin psikolojik dünyası aracılığıyla kendisini anlamasına, başarıya yönelmesine ve kişisel etkinliğin artırılmasına yardımcı olabilecek bileşenler olduğu fikri oldukça kabul görmektedir (Manz, 1992; Houghton ve Neck, 2002).

#### **2.3.3.3.3. Kendi Kendine Konuşma**

Kendi kendine konuşma kişilerin gizlice kendilerini anlatmaları olarak tanımlanmaktadır (Neck ve Manz, 1992, 1996) ve zihinsel öz-değerlendirme ve tepkileri içerir (Ellis, 1977; Neck ve Manz, 1992). Bireylerin psikolojik dünyalarında oluşturdukları inançlarına ve tecrübelerine dayandırarak üstü kapalı olarak kendi kendilerine konuşması (Godwin, vd., 1999) zaman zaman karşılaşılan bir durumdur. Aslında birçok kültürde kendi kendine konuşan kişilere pek iyi gözle bakılmamasına rağmen, insanların çoğunluğunun da kendi kendine konuştuğu bilinmektedir. Araştırmalara göre kendi kendine konuşmak performansı artırmaktadır. Kendi kendine konuşma modellerinin dikkatlice analiz edilmesi sonucunda, olumsuz ve karamsar kendi kendine konuşmalar bastırılır veya ortadan kaldırılır, daha iyimser kendi kendine konuşma diyaloglarıyla yer değiştirir (Manz ve Neck, 2004).



## **2.4. YÖNETSEL YETKİNLİK KAVRAMI VE LİDERLİK İLİŞKİSİ**

### **2.4.1. Yetkinlik Kavramı**

Yetkinlik kavramı, insan kaynakları yönetimi ile bağlantılı olarak yönetim psikolojisindeki yerinin, McClelland'ın "Testing for Competence Rather than Intelligence" adlı makalesinden sonra aldığı bilinmektedir. David McClelland, personel seçiminde akademik yetenekleri, bilgi içerikli testleri ve okulların başarı dereceleri ile ilgili belgeleri kullanan geleneksel çalışmaları değerlendirmiş, şu sonuçlara varmıştır (Spencer ve Spencer, 1993).

Yetkinlik kavramı, Prahalad ve Hamel'in 1990 yılında Harvard Business Review dergisinde yayımlanan "The Core Competence of the Corporation" adlı makaledeki temel yetkinlikler şeklindeki kullanımdan sonra bilinir hale gelmiştir (Cook ve Farquharson, 1998). Boyatzis "The Competent Manager" adlı eserinde yetkinlik çalışmalarını daha kolay anlaşılabilen ve uygulanabilen modeller yardımıyla tanımlamıştır. Boyatzis, yetkinlikleri kişilerin iş ortamında kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine olanak veren kişisel özellikler olarak tanımlamaktadır (Boyatzis, 1982).

Çetinkaya'nın (2209) aktardığına göre, Spencer ve Spencer'in 1993 yılında yetkinlik konusunda yaptıkları tanımda, "Yetkinlik; bir işte veya bir durumda etkin başvuru ölçütü ve üstün performans için gerekli nedensel ilişkiler anlamına gelen bireyin temel özellikleridir." ifadeleri yer almaktadır. Genel olarak yetkinlik mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2008).

### **2.4.2. Yönetsel Yetkinlik Kavramı**

Çalışanların temel yetkinlikleri kişisel yetkinlikler olarak kabul edilmektedir, yetkinliklere başarılı yöneticiler tarafından sahip olduğunda ise çoğunlukla "yönetsel yetkinlikler" kavramı kullanılmaktadır (Abraham, vd., 2001).

Firmaların performansı, daha çok yönetsel potansiyele ve şirketin yöneticilerinin yetkinlikleri ile doğrudan bağlantılı olan yönetim kalitelerine bağlıdır.

Bu sebeple şirketler son yıllarda yönetim kalitelerini geliştirme çabalarını özellikle de uygulama düzeyinde yoğunlaştırmaktadırlar (Zezlina, 2005). Şüphesiz ki organizasyonlar ekonomik ve işe yönelik sebeplerle yöneticilerinin sahip oldukları yetkinliklerle her zaman ilgilenmek zorundadırlar. Yönelimsel yetkinlikler yöneticilerin “mikro becerileri”dir, organizasyonun sahip olduğu değerlerin veya yeteneklerin bir parçasıdır. Bu beceriler organizasyon içindeki diğer değerlerin de genişleyerek iş sonuçlarına dönüşmelerini sağlar, aynı zamanda performansı geliştirir (Henderson, 2005).

Literatürdeki farklı yetkinlik modellerinden alınan unsurlar bir araya getirildiğinde yönelimsel yetkinliklerin altı grupta toplandığı görölmektedir. Bunlar;

- Teknik yetkinlikler,
- İş yetkinlikleri,
- Bilgi yönetimi yetkinlikleri,
- Liderlik yetkinlikleri,
- Sosyal yetkinlikler
- Kişilerarası yetkinlikler.

Yetkinlik grupları yöneticilerin iş rollerinde genellikle önemli olarak dikkate alınan temel yetkinlik kategorilerini göstermektedir. Yetkinlikler, kişi ile ilişkili yetkinliklerden iş rolü ile ilişkili yetkinliklere doğru hiyerarşik şekilde birbirini takip etmektedir. Bu hiyerarşi bir piramit şeklinde düşünülürse, zirveye daha yakın yetkinlikler daha çok özel iş deneyimleri ve eğitimle bağlantılıdır. Alt düzeye yakın yetkinlikler daha çok yöneticinin kişisel özelliklerine ve bir insan olarak kişisel gelişimine daha yakındır. Bu sebeple daha yukarıdaki yetkinlikleri geliştirmek daha kolay iken alt düzeydekileri geliştirmek daha zordur. Buradan yetkinliklerin teknik, yönelimsel, insan, tutum, değer ve zihinsel beceri bileşenlerinin oluşturduğu bütünsel bir kavram olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bütün bunların kombinasyonu yöneticinin daha sonra göstereceği davranışları ve performansı için bir temel teşkil eder. Diğer taraftan piramidin temelinde daha yakın yatay olan yetkinlikler bir yöneticinin potansiyel performansı için temel nitelik taşımaktadır (Viitala, 2005).

### 2.4.3. Liderlikte Yönetmel Yetkinlik İnancının Önemi

Kurumlarda liderin zekasını kullanma yöntemleri ve kurum içindeki yetkinlikleri incelendiğinde dört adet yetkinlik türü olduğu ortaya konmuştur. Bu türlere aynı zamanda liderin kurum içi iletişimde kullandığı özellikler de denilebilmektedir. Bu türlerin ilki, her kurumun ve liderin amacı olan başarı yetkinlikleridir. Bir diğler adı da eşik yetkinlikler olan başarı yetkinlikleri, kişinin bir işi yapabilmesi için şart olan ama genellikle üstün iş performansı ile ilişkili olmayan bilgi, güdü, özellik, benlik telakkisi, sosyal rol veya becerileri kapsamaktadır. Bir muhasebe elemanının muhasebeyle ilgili bilgisayar programlarını kullanabilmesi eşik yetkinliğe örnek olarak verilebilmektedir. Ancak bu yetkinliğe sahip olma, kişinin işinde üstün başarı göstereceğine dair bir öngörü vermemektedir. Bu yüzden bu yetkinlik modeli günümüzde başarı yetkinliği olarak bilinmektedir. Her çalışan ya da liderin kendi kapasitelerini aşabilmeleri yani eşiği geçebilmeleri onları başarıya ulaştırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında başarı yetkinlikleri, işteki etkili ve üstün performansa yol açan yani, kişinin ilgili işte başarılı performans göstermesi için sahip olması gereken yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır (Beşbudak, 2012).

Liderin yönetmel yetkinlikleri; vizyon ve strateji oluşturma, ilişki yönetimi, karar alma, toplantı yönetimi, risk yönetimi, çatışma yönetimi, planlama ve koordinasyon, takım kurma ve iş birliği, değışim yönetimi, görev paylaşımı ve yetki devri, insan kaynakları yönetimi, eleman fazlalığı, disiplin kültürü, bilgi yönetimi vb. birçok alanda kullanılmaktadır. Kurumlarda liderler temel olarak karar verme, bilgi ve kişilerarası ilişkiler rollerini üstlenmekte ve bu rollerin gerçekleştirilmesi için farklı zekâ türlerine ihtiyaç duymaktadır. Zekâ yönetimi bu noktada liderin yönetmel yetkinliklerine etki etmektedir. Yukarıda sıralanan yönetmel yetkinliklerden bazıları, liderin zekâ yönetimi yetkinlikleri ile ilişkilidir. Vizyon ve strateji oluşturma, planlama ve takım oluşturma, kurumdaki insan kaynağının yönetimi, karar verme süreci ve toplantı yönetimi, zaman yönetimi fonksiyonları, liderlerin zekâ yönetimini kullanmaları sonucunda değışime uğramıştır. Zekâ yönetimi ile ilişkileri nedeniyle farklılaşan bu kavramlar alt başlıklarda açıklanmaktadır (Beşbudak, 2012).

## 2.4.4. Liderin Yönetmel Yetkinlikleri

### 2.4.4.1. Vizyon ve Strateji Oluşturma

Dünyanın yaşamakta olduğu sürekli değişim tüm sektörleri önemli ölçüde etkilemekte, kurum tarafından oluşturulmuş amaç ve stratejileri kısa zamanda geçersiz ve yetersiz kılmaktadır. Bu durum kurumlarda sorun yaratmakta ve belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Bilgi birikiminin teknolojiyi geliştirmesi ve teknolojik gelişmelerin de tüketimi arttırması değişimin hızını ve etkisini ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir ortamda kurumun varlığını devam ettirebilmesi, inde bulunduğu çevrenin şartlarına uyum sağlaması, kendini diğer kurumlardan farklılaştırması ve vizyonun uygun şekilde belirlenmesi ile mümkün olabilmektedir. En basit haliyle kurumun geleceğini öngörebilme olarak açıklanan vizyon kavramı, başarıya giden yolun ilk basamağı kabul edilmektedir. Kuruma atfedilen özel yetenek ve görev olarak tanımlanan misyon ile bağlantılı bir kavramdır. Elde bulunan gerçeklerle gelecekte arzulanan şartları birleştirerek, kurum için ideal bir imaj yaratma amacıyla vizyon oluşturulmaktadır. Var olan gerçekler, beklentiler, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan vizyon, geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru bir bakış gerektirmektedir (Güney, 2004).

Bilgi, deneyim, sezgi ve yaratıcılık gibi yeteneklerin toplamını gerektiren vizyon, sadece kurumlara yönelik bir kavram değildir. Aynı zamanda bireylere yönelik de kullanılabilir. Bireysel anlamda vizyon, bireyin kendine özgü görüş açısını ve derinliğini içeren uzun dönemli yaşamsal bir hedeftir. Günlük hayatta vizyon sahibi olarak nitelendirilen kişiler, aslında ileri görüşlü ve ufku geniş kimseler olarak açıklanmaktadır. Ayrıca vizyon, kendiliğinden gerçekleşmesi mümkün olmayan, gerekli gayreti ve çabayı göstermeyi gerektiren bir kavramdır. İçinde bulunulan koşullarla uzun vadeli amaçların birleşiminden oluşan bu kavram, bireylerin yapabileceklerinin en iyisini yapmasını sağlamaktadır (Yıldırım, 1999).

Kurumsal anlamda vizyon, tüm iş görenlerin zihninde canlanan ve konumlanmış bir geleceği temsil etmektedir. Bu canlandırma da liderlerin iş görenleri motive etmesi ve belirlenen vizyona ulaşmaya teşvik etmesiyle gerçekleşmektedir. Vizyonun, tüm kurum tarafından paylaşılması, ortaklık duygusunun yaşanması için

kolektif bir bilinç oluşması gerekmektedir. İnsanlar doğaları gereği, ortak bir vizyonu paylaşabildikleri takdirde birbirlerine bağlanma ve beraber geleceğe doğru yönelme eğilimi göstermektedir (Gürüz ve Gürel, 2009).

Vizyon; kurumun hedeflerini, kurumun belli bir zaman içinde olması istenen yerini ve konumunu ifade etmektedir. Bu bakımdan vizyonun ulaşılabilir, ölçülebilir ve gerçekçi olması önem taşımaktadır. İş görenlere vizyonu benimsetecek ve performans artışına neden olacak motivasyonu sağlayacak kişinin lider olduğu bilinmektedir. Kurumun en tepe noktasındaki lider, kendi vizyonunu belirleme ve astlara bunu aktarma olanağına sahiptir. Ancak, kurumun orta seviyelerinde bulunan bir lider, başkalarının oluşturduğu vizyonu aktarmak durumundadır. Kurumlarda vizyon en üst seviyedeki lider tarafından belirlenmiş olabilir; ancak daha alt seviyelerdeki ve onlara yakın olan liderlerin istekli katılımı olmadan aktarılması mümkün değildir. Bunun durum, orta seviyedeki liderlerin vizyonun yaratıcısı olmasalar da yorumcusu olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu noktada akla gelen soru; liderlerin kurumda çalışan insanları motive etmek ve yönlendirmek için vizyonu nasıl yorumladıklarıdır. Bunun sağlanması için liderlerin yedi unsura dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar; vizyonun anlaşılması açısından netlik, kurumun geçmiş, gelecek ve şimdi arasındaki bağlantısı, belirlenen amaçlar, kurumsal hedefler, karşılaşılabilecek zorluklar, deneyimleri aktaran hikâye ve tutkudur (Maxwell, 2007).

#### **2.4.4.2. Planlama ve Takım Kurma**

Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli görülen faaliyetlerin belirlenmesi, planlama süreci içinde gerçekleştirilmektedir. Bu süreç, yönetimdeki kişilerin bilgi toplama sürecidir. Bunun nedeni, kurumun amaç ve politikalarını belirleyen strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırılması açısından önem taşıyan bilgilerin toplanmasıdır (Can, vd., 2004).

Etkili bir planlama; geçmiş kurumsal bilgilerin analizlerini, mevcut durum içinde karar vermeyi ve geleceğe dönük bir değerlendirme gerçekleştirmeyi içermektedir. Bu anlamıyla planlamanın geçmişi, şimdiki zamanı ve geleceği kapsayan çok boyutlu bir niteliğe sahip olduğu söylenebilmektedir. Hem kurum içinde

hem de kurum dışındaki çevrenin yeterince gözlemlenmeden, kurumun amaçları netleştirilmeden ve mantıklı bir stratejiye karar vermeden oluşturulmuş planlar; lideri, kurumu ve çalışanları başarısızlığa uğratmaktadır. Bu bakımdan planlama yapılmadan önce gerekli bilgilerin toplanması ve uygun şekilde işlenerek yönetilmesi gerekmektedir. Bu süreçte liderlerin bazı işaretlere dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu işaretler; ekonomik trendler, pazar payı bilgileri, tüketici davranışları ve bu konuda yapılmış araştırmalar, endüstri analizleri vb. konularda bilgi edinmeyi kapsamaktadır (McNair, 2011).

Kurumlarda bilgi, tecrübe ve farklı bakış açılarının birbirleri ile bütünleştirilmesine ve kaynaştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunu gerçekleştirme noktasında takım çalışmaları sürecinde elde ettikleri yeni bilgileri ve deneyimleri takım içinde ve diğer kurumsal takımlarla paylaşmak yoluyla bilginin etkinliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Keçecioglu, 2000). Kurumlarda etkili ve verimli bir takım anlayışının oluşturulabilmesi için liderlerin takımı, bazı özelliklere sahip bireylerden oluşturması gerekmektedir. Bu sayede daha verimli çalışan ve yüksek performans göstererek kurumun başarısına katkı sağlayan takımlar ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler şu şekilde özetlenmektedir (İnce, vd., 2017):

- Ortak amaç ve vizyona sahip olmak
- Sağlıklı iletişimin oluşturulması
- Sağlıklı bir çalışma alanı ve yaratıcılık
- Takımsal yetkilendirme
- Takıma ait olma duygusu
- Ortak sorumluluğun paylaşılması
- Takıma bağlılık
- Bireysel gelişimin desteklenmesi

#### **2.4.4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları, kurumun sahip olduğu insan gücünün kurumsal amaçlara yönelik olarak etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılması amacına uygun kullanılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009). İnsan kaynakları yönetiminin amacı kuruma

üretici katılımları arttırmaktır. Liderler, daha kaliteli ve etkin insan kaynağını ortaya çıkararak kurum amaçlarına yönlendirebilecek ve çalışma yaşamının kalitesini arttırmayı hedefleyebilmelidir. İnsan kaynakları kurum amaçları son derece önemlidir. Bazen yazılı bazen de yazılı olmayan ama kurum çalışanları tarafından bilinen bu amaçların benimsenmesi gerekmektedir. Bu amaçlar dört grupta toplanmaktadır. Toplumsal çevre ile ilgili amaçlar; yasal zorunlulukları, çeşitli kurum içi hizmetleri, sendika ve yönetim ilişkilerini içermektedir. Kurumsal amaçlar insan kaynağının oluşturulması ve işe yerleştirilmesi sürecine etki etmektedir. İnsan kaynakları planlaması, personel seçimi, çeşitli hizmetler, eğitim ve geliştirme, değerlendirme, yerleştirme ve denetim bu grupta yer almaktadır. Fonksiyonel amaçlarda değerlendirme, yerleştirme ve denetim bulunmaktadır. Son grup olan personele yönelik amaçlar ise eğitim ve geliştirme, değerlendirme, yerleştirme ve ücretlendirmedir (Okakın, 2009).

#### **2.4.4.4. Toplantı Yönetimi ve Karar Alma**

Her toplantının bir amaca hizmet etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kişilerin bir araya gelmesinin bir anlamı olamamaktadır. Bir toplantı yapılmasının en önemli amaçlarından biri de karar alınması gereğidir. Toplantı amacının ne olduğu unutulmamalıdır; çünkü toplantı türünü belirleyen bu amaçtır. Örneğin, amacın meydana gelen bir sorunu çözmek olduğu toplantılar problem çözücü toplantılar olarak adlandırılmaktadır. Herhangi bir karar vermek için yapılan toplantılara da karar toplantısı adı verilmektedir (Mentor, 2012).

#### **2.4.4.5. Zaman Yönetimi**

Günümüzde kurumların faaliyette bulunduğu doğal, teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel çevre faktörleri sürekli olarak değişmektedir. Özellikle son yıllarda teknoloji, enformasyon ve iletişim alanlarındaki değişim ve gelişmeler, firmalar arası rekabet, kurumlarda yönetim ve karar verme konumunda bulunan liderlerin kontrol etmek durumunda oldukları iş ve durumların sayısını artırmaktadır. Gittikçe artan iş ve faaliyetler, sınırlandırılmış zaman dilimleri içinde etkinlikte bulunan liderlerin zaman baskısını yoğun bir biçimde hissetmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla

kurumlar ve özellikle de yönetici konumundaki liderler açısından zamanın ve zamanı etkin kullanmanın önemi artmaktadır (Beşbudak, 2012).

Peter Drucker şu ifadesinde zamanın eşsiz bir kaynak olduğunu vurgulamıştır (Drucker ve Maciariello, 2011): “Diğer önemli kaynaklardan biri olan para aslında oldukça bol bulunan bir unsurdur. Ekonomik büyümeye ve faaliyete sınır koyan unsurun, sermayenin arzından çok talep olduğu genel kabul görmektedir. Diğer sınırlayıcı kaynak olan insanlar ise, aralarında nitelikli olanı az olmakla birlikte, kiralanabilir bir unsurdur. Ancak, kimse daha fazla zamanı ne kiralayabilmekte ne de kiraya verebilmektedir”.

Zaman yönetimi işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka’da ortaya çıkmış, dünyaya yayılmıştır. Günümüzde ise özellikle profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri durumuna gelmiştir (Koch, 1998).

## **2.5. KARIYER TATMİNİ KAVRAMI VE SPORDA KARIYER ALANLARI**

### **2.5.1. Kariyer ve Kariyer Tatmini Kavramları**

#### **2.5.1.1. Kariyer Kavramı**

Tarihsel süreç içerisinde kariyer kavramının ilk olarak 16. yy’da modern kamu hizmetinin gelişmeye başlamasıyla devlet memurluğunun ortaya çıkıp geliştiği görülmektedir. Kariyer kavramı günümüzdeki anlamıyla 1970’li yıllarda incelenmeye alınıp iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır (Özgen, vd., 2002).

1980’lerin sonu ile 1990’ların başlarında örgütlerdeki yeniden yapılanma ve değişim işletmelerdeki politikaların ve uygulamaların hızla değişmesine neden olmuştur. Dolayısıyla kariyer kavramı ve yönetimi insan kaynakları yönetimi alanında kendini belirgin bir şekilde hissettirmeye başlamıştır (Engiz, 2009).

Kariyer kelimesi dilimize Fransızca “carriere”den geçen ve sözlük anlamı olarak “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık”



olarak ifade edilen bir kavramdır (TDK, 2011). Kişinin hayatı boyunca yaptığı işler sonucu edindiği deneyimleri ya da insanın seçtiği bir meslekte ilerleyerek, daha fazla para, daha fazla sorumluluk, daha fazla güç ve itibar kazanması olarak da tanımlanabilmektedir (Altınöz, 2010). Bir diğer tanıma göre kariyer; bir kişinin meslek yaşamı öncesinde (örneğin öğrencilik yılları) oluşan, meslek yaşamı boyunca (kişinin çalıştığı zamanlar) olgunlaşan ve meslek yaşamı sonrasında da (emeklilik dönemi) devam edebilen iş ile ilgili pozisyonlar dizisidir (Demirdelen ve Ulama, 2013).

Popüler düşüncede ise kariyer daha çok para kazanmak, daha çok sorumluluk, mevki, saygınlık ve güç sağlayan bir çalışma sahasını seçmeye yönelik bir kavramdır (Engiz, 2009).

Kariyer kavramı, ilk ortaya çıktığı zamanlarda mesleki danışmanlık çerçevesinde ele alınmış, daha sonra bireylerin örgüt içerisinde istihdam edilmesi anlamında kullanılmış ve günümüzde de bireysel amaçların örgüt amaçları ile bütünleştirilmesi anlamında kullanılmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2010). Günümüz bilgi çağında ise kariyer kavramı değişikliğe uğramış ve kariyer; sürekli öğrenmeye, çevreye uyabilmeye, bilgiyi araştırarak gelişmeye ve öğrenmeyi öğrenme temeline dayanmaktadır (Koçel, 2013). Yani kariyer artık; kişilerin kendi kariyerlerini yönetmek için daha fazla sorumluluk almalarını sağlayan, kişilerin beklentileriyle uyumlu bir kariyer planı kurmalarına yardımcı olan, kişilerin hiyerarşik açıdan daha üst pozisyonlara gelmelerini amaçlayan hem bireysel hem de örgütsel amaçları ve çıkarları koruyan bir kavrama doğru yönelmiştir (Sturges, vd., 2008).

Başarılı olma ve başarıyı sağlama fikri sadece yukarıya doğru kariyer gelişimini yani terfiyi değil, bunun yanı sıra yapılan işte en iyisi olmak ve alanında ustalaşmak fikrini de beraberinde getirmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2009).

Kariyer, işgörenin organizasyonlarda dikey olarak ilerlemeleri ve örgüt merdivenlerinden yukarıya doğru hareket etme fikrini de değiştirmiştir (Hellriegel, vd., 1992). Çünkü organizasyonlarda, iş görenler yaptıkları iş ve buldukları pozisyondan memnun olabilir ve bu durumda dikey ilerleme yerine işletmede aynı

kademede yatay bir ilerleme göstererek bilgi, beceri ve yeteneğini geliştirebilir (Türkey ve Eryılmaz, 2010). Diğer bir tanıma göre kariyer; meslek öncesi zamanlar, meslek sonrası görevler, boş zaman faaliyetleri ve toplumda üstlenilen diğer rolleri içeren ve sadece meslek seçimiyle tamamlanmayan, yaşam boyu devam eden bir süreçtir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008).

Görüldüğü gibi kariyerle ilgili oldukça fazla tanım vardır. Tüm tanımlar incelendiğinde kariyerin, çalışanın başarı derecesini gösteren, işiyle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarıya doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavram olduğu görülmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013).

#### **2.5.1.2. Kariyer Tatmini Kavramı**

Kariyer tatmini bireysel olarak kişilerin kariyer hedef ve beklentilerindeki başarı ile buluşmalarını içerir. Burada kişilere sunulan ya da verilen kaynaklar ve özellikle maddi anlamda desteklerin önemi büyüktür (Conley ve Muncey, 2005).

Kariyer tatmini, bir kişinin meslek/iş seçiminden doğan genel mutluluk seviyesi olarak tanımlanabilir (Zaman, 2011). İşin kendisi, ücret ve terfi olanakları, çalışma şartları, iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler, işin sağladığı fayda, işgörenin sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi ile sahip olduğu değerleri, kişilerin tatmin duygusu yaşamasına yardımcı olan değerlerdir (Kitapçı ve Sezen, 2002).

Kariyer tatmini Holland ve Super tarafından ortaya atılan kariyer seçimi teorisine dayanmaktadır. Holland'a göre kariyer tatmini kişilerin tecrübe, kabiliyet, değer ve başarılarına dayanmaktadır. Super'e göre kişilerin kariyer tatmini; işlerindeki değişiklik, örgüt içerisinde herhangi bir yeniliğin uygulanmasında ya da iş sorumluluklarında meydana gelen herhangi bir değişimden etkilenmektedir (McGinley, 2009).

Diğer taraftan, kariyer tatminini iş şartları, ödüllerin adilce dağılması, iş yükü, stres, kişilerin özel ve iş hayatları arasındaki çatışmadan da olumsuz olarak

etkilemektedir (Dobson, vd., 2007). Aynı zamanda çalışanlara işyerlerinde, etnik, cinsiyet vb. konularda ayrımcılık yapılması kariyer tatminini azaltmaktadır. Kariyer tatmini bireysel ve örgüt performansı için önemli olduğu gibi ise gelme ve işgücü devir oranını da azaltır (August ve Waltman, 2004).

Örgütler sahip oldukları bu kaynağı etkin ve verimli kullanabilmeleri, onların istek, arzu ve çalışma heveslerine bağlıdır. Dolayısıyla, örgütler çalışanlarının daha verimli çalışmalarını istiyorlarsa onların kariyer tatminleri ile ilgilenmeli ve kariyer tatminlerine önem vermelidirler (Kumudha ve Abraham, 2008).

İşgücü örgütler için en önemli kaynaklardan birisidir ve örgütler en fazla yatırımı işgüçlerine yapmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları bu kaynağı etkin kullanabilmeleri, kişilerin istek ve çalışma heveslerine bağlıdır. Dolayısıyla, örgütler çalışanlarının daha verimli çalışmalarını istiyorlarsa onların kariyer tatminlerine önem vermelidirler (Gürkan ve Koçoğlu, 2011). Kişilerin kariyerlerinde belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmaları sonucu duydukları memnuniyet derecesi kariyer tatmini sağlamanın temel konusudur. Çalışanların kariyer tatmini sağlamaları açısından, aşağıdaki beş temel etkenin önemli olduğunu savunulmaktadır. Bunlar (Vatansever, 2008);

- Mesleki başarılar,
- Genel mesleki hedefler,
- Gelire ilişkin hedefler,
- Meslekteki ilerlemeler
- Yeni beceriler edinme olarak ifade edilmektedir.

Bir işletmenin var olma sebeplerinin başında elbette kâr elde etme amacı vardır. Kâr elde etmek müşteriye kaliteli malı üretmek veya kaliteli hizmeti sağlamakla mümkündür. Bu da aynı zamanda müşteri tatminini artırır. Ancak unutulmaması gereken bir gerçek; işletmenin var olabilmesi için müşteri tatmini kadar yöneticilerin ve çalışanların da işlerinden ve kariyerlerinden tatmin olması gerekliliğidir. Sorunun az olduğu bir çalışma ortamında çalışabilmek, yaptığı işten kariyer ve iş tatmini sağlamak ve işinde terfi olanaklarından yararlanmak da her çalışanın isteğidir (Sarışık, 2007).

### **2.5.1.3. Kariyer Tatminini Etkileyen Sosyo-Demografik Faktörler**

Kariyer tatmini üzerinde etkili olan sosyo-demografik faktörler, bireyin seçimleri ve bunun neticesinde elde edeceği mutluluk için önemlidir. Çalışanların sosyal geçmişi, sosyal statüleri kariyer seçimleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bunun yanı sıra bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikleri de bireyi etkilediği gibi örgüt içerisindeki davranışlarına da yansır. Bu nedenle demografik faktörler ile kariyer tatmini boyutunun etkileşim halinde olduğu söylenebilir ve bu faktörler ile kariyer tatmini etkileşimini çeşitli başlıklar altında açıklamak mümkündür (Demirdelen ve Ulama, 2013).

#### **2.5.1.3.1. Yaş ve Kariyer Tatmini Etkileşimi**

Demografik özelliklerden birisi olan yaş faktörü, bireylerin kariyer tatmini sağlamaları açısından etkilidir. Bireyler, yaş itibarıyla kariyerlerinin başında, ortasında veya sonunda olabilirler. Bedensel ve zihinsel performansı etkileyen yaş dönemleri, yaşamın genelini etkilediği gibi çalışma hayatına bakışı bireylerin çalışma hayatındaki tutumlarını, isteklerini ve beklentilerini etkiler (Toker, 2007).

Organizasyonlar genellikle eğitim ve gelişim imkanlarını yaşa göre belirlemekte ve genç çalışanlara, diğerlerine göre daha fazla fırsat tanımaktadır. Genç çalışanlar da ileri yaştakilere nazaran daha fazla üst düzey eğitim alma isteği ve beklentisi içerisinde olmakta; mesleki kariyerlerinde ilerlemede, bilgi ve becerilerini geliştirmede daha hırslı davranmaktadırlar (Sağdıç ve Demirkaya, 2009). Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Bunun nedeni ise, ilerleyen yaşla birlikte, deneyim nedeniyle uyumun artması olabilir. Diğer yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başladıklarında tatminsiz olma olasılıkları oldukça yüksektir (Toker, 2007).

#### **2.5.1.3.2. Cinsiyet ve Kariyer Tatmini Etkileşimi**

Cinsiyete ilişkin beklentiler, tutum ve algılar, kadın ve erkek için meslek seçiminde ve kariyer yaşamında önemlidir (Özkişi, 2012). Günümüzde erkekler,

kadınlara göre daha yüksek hiyerarşilerde yer almakta ve cinsiyet ayrımcılığı kişilerin kariyer yaşamlarını etkilemektedir (Işık, 2009).

Günümüzde hem kadınlar hem de erkeklerin kariyer amaçları bulunmakta ve kariyer yapma fikrinin önündeki tüm engellerin (Kahraman ve Şahin, 2010) özellikle de cinsiyete dayalı engellerin kaldırılması, kişinin kariyer tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Erkek çalışanlar, kadın çalışanlara oranla iş ve çalışma yaşamına, meslekte başarıya ve kariyer hayatına daha fazla önem vermektedir (Küçükusta, 2007). Ancak kadın istihdamında önemli gelişmeler olmasına karşın, toplumsal olarak cinsiyet bakış açısındaki eşitsizlik giderilememiş ve kadının hamileliği, çocuk bakımı, ev işleri gibi durumlardan ötürü ayrımcı uygulamalar olmaya devam etmiştir (Ereş, 2006).

#### **2.5.1.3.3. Eğitim ve Kariyer Tatmini Etkileşimi**

Eğitilmiş bir bireyin çalışma hayatından beklentileri ve ihtiyaçları diğer çalışanlara oranla daha üst düzeyde olmaktadır (Toker, 2007). Çünkü eğitim düzeyi yükselen çalışanların iş hayatına bakışı, iş ve kariyer beklentileri, ücret ve çalışma şartları istekleri de yükselecektir (Güven, vd., 2005).

Kariyerinden ne beklediğinin bilincinde olan iş görenler, kendilerini bilgi ve beceri konusunda daha fazla geliştirmek istemekte ve bu sayede kariyer tatmini sağlama süreleri daha kısa sürmektedir. Eğitim düzeyi yüksek kişilerde, yönetim kademesine geçme ve aldıkları ücret açısından daha iyi bir konumda olma durumu beraberinde kariyerlerinden tatmin olma duygusunu da getirebilir. Bu nedenle eğitim; kariyer tatminine ulaşma ve devam ettirme konusunda önemlidir (Demirdelen ve Ulama, 2013).

#### **2.5.1.3.4. Örgüt İçindeki Unvan ve Kariyer Tatmini Etkileşimi**

İş görenin örgüt içindeki konumu ve eğer yönetici ise, yöneticinin hangi yönetim seviyesinde bulunduğu gibi özellikler ile kariyer tatmini sağlama boyutu arasında önemli bir ilişki vardır (Uzunbacak, 2004). Elde edilen yönetim kademesinin üst veya orta yönetim seviyesinde olması, kariyer tatminiyle doğru orantılı olmakta ve

üst yönetimde bulunan iŖ görenler, kariyerlerinde ve yaŖamlarında daha fazla doyumla ulaŖmaktadırlar (Demirdelen ve Ulama, 2013).

#### **2.5.1.3.5. Sektörde ve örgütte alıŖma Süresi ile Kariyer Tatmini EtkileŖimi**

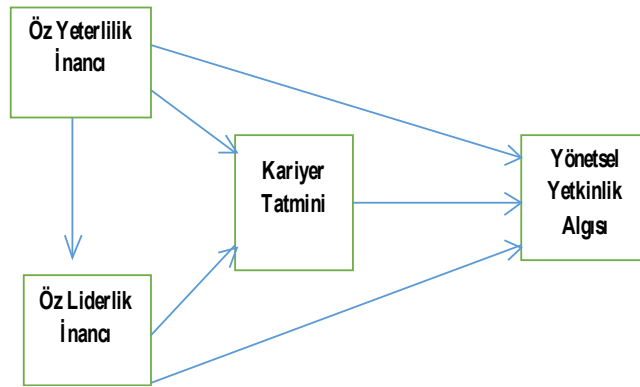
KiŖinin sahip olduğu iŖ deneyimi, sektörde veya örgütteki alıŖma süresi, alıŖanların kariyer beklentileri ve kariyer tatminleriyle olumlu bir iliŖki iindedir. Aynı örgütte uzun süre alıŖan insanlarda tatmin duygusunun daha yüksek olduğu bilinmektedir. Sık sık iŖ deėiŖtirenlere göre aynı iŖte alıŖan bir kiŖinin hem iŖe bağlılığı hem iŖten alacağı doyum düzeyi artacağı iin iŖ gören daha mutlu alıŖacaktır (Demirel ve zınar, 2009).



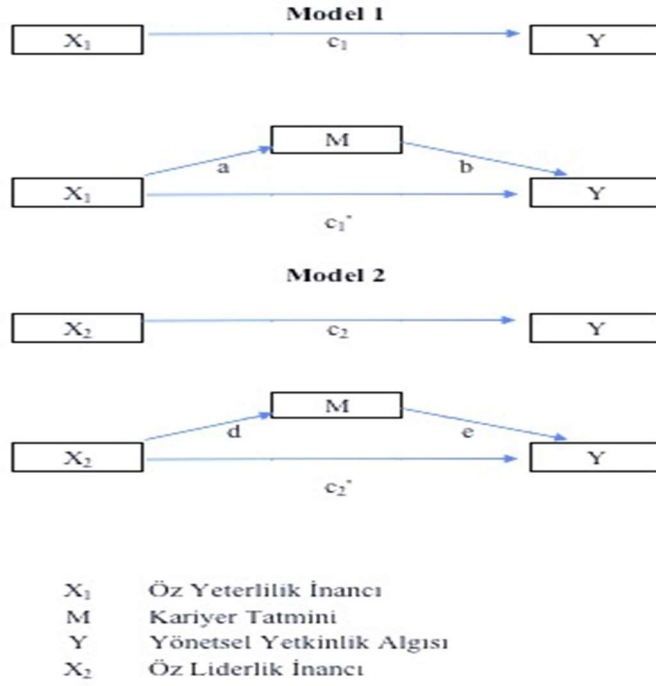
## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Yapısal Modeli

Bu araştırma, Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin öz yeterlilik ve öz liderlik inançları ile yönetsel yetkinlik düzeyleri arasındaki ilişkilerde kariyer tatmininin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla ele alınmıştır. İlişkisel tarama modeli olarak tasarlanmış olan araştırmada tespit edilen soruların cevabının bulunmasında ve araştırmanın amacına ulaşmasında, tarama modelinden yararlanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle ortaya koymayı amaçlayan araştırma kuramıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi ele alınmaya çalışılır (Karasar, 2009; Özüdoğru, 2013). Araştırma problemine ilişkin mevcut bilgiler ilgili alan yazının taranmasıyla sistematik bir şekilde verilmiş böylece konu hakkında teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Ayrıca araştırma ile ilgili 4 farklı ölçek uygulanmış ve bu ölçekler yoluyla elde edilen verilerle araştırmanın problemine ilişkin çözümler aranmıştır. Araştırmada spor yöneticilerinin öz yeterlilik ve öz liderlik inançları ile yönetsel yetkinlik düzeyleri arasındaki ilişkilerde kariyer tatmininin aracılık rolünü belirlemek üzere yapısal modelleri aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Yapısal Modeli



### Doğrudan Etki

- Öz Yeterlilik İnancı → Öz Liderlik İnancı
- Öz yeterlilik İnancı → Yönetmel Yetkinlik Algısı
- Öz Liderlik İnancı → Yönetmel Yetkinlik Algısı
- Öz Yeterlilik İnancı → Kariyer Tatmini
- Öz Liderlik İnancı → Kariyer Tatmini
- Kariyer Tatmini → Yönetmel Yetkinlik Algısı

### Aracı Değişken Etkisi

- Öz Yeterlilik İnancı → Kariyer Tatmini → Yönetmel Yetkinlik Algısı
- Öz Liderlik İnancı → Kariyer Tatmini → Yönetmel Yetkinlik Algısı

### 3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını 2016-2017 yıllarında Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan; şef statüsü ve üstündeki görev statüsünde çalışan yöneticiler, spor federasyonlarının yönetim kurulu üyeleri ve diğer kurullarda görev alan spor yöneticileri oluşturmaktadır.



### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik bilgilerini tanımlamaya yönelik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, statü, hizmet yılı, meslek, ekonomik gelir düzeyi vb.) sorulara yer verilmiştir.

İkinci bölümde, katılanların öz yeterlilik inançlarını belirlemek amacıyla Yıldırım ve İlhan (2010) tarafından geliştirilen “Genel Öz Yeterlilik İnancı Ölçeği” kullanılmıştır. 17 sorudan oluşan ölçek 5’li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Öz yeterlilik inancını belirlemeyi hedefleyen ölçeğin araştırmadaki iç tutarlılık katsayısı 0,704 olarak tespit edilmiştir.

Üçüncü bölümde, katılanların kariyer tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla Vatansever (2008) tarafından geliştirilen “Kariyer Tatmin Ölçeği” kullanılmıştır. 12 sorudan oluşan ölçek 5’li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Kariyer tatmin duygusunu belirlemeyi hedefleyen ölçeğin araştırmadaki iç tutarlılık katsayısı 0,666 olarak tespit edilmiştir.

Dördüncü bölümde, katılanların öz liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla Tabak ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen “Öz Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. 27 sorudan oluşan ölçek 5’li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Öz liderlik inancını belirlemeyi hedefleyen ölçeğin araştırmadaki iç tutarlılık katsayısı 0,903 olarak tespit edilmiştir.

Beşinci bölümde ise katılanların yönetsel yetkinlik düzeylerini belirlemek amacıyla Çetinkaya (2009) tarafından geliştirilen “Yönetsel Yetkinlik Ölçeği” kullanılmıştır. 35 sorudan oluşan ölçek 5’li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Yönetsel Yetkinlik inancını belirlemeyi hedefleyen ölçeğin araştırmadaki iç tutarlılık katsayısı 0,974 olarak tespit edilmiştir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Veri toplama aracı, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerine uygulanabilmesi için kurum yetkililerine, araştırma hakkında bilgiler verilmiş ve ölçeklerin uygulanması için gerekli izinler alınmıştır. Verilerin toplanmasına 2017 yılı başında başlanmıştır. Araştırma kapsamında, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan 54 kadın ( $Ort_{yaş}=41,11 \pm 8,61$ ) ve 249 erkek ( $Ort_{yaş}=43,33 \pm 9,10$ ) olmak üzere toplam 303 ( $Ort_{yaş}=42,94 \pm 9,04$ ) istekli spor yöneticisi sayısına ulaşılmıştır.

Veri toplama aracı, ilgili kuruma uygulanabilmesi için öncelikle kurum yetkililerine, araştırmanın amacı hakkında bilgiler verilmiş ve anketin doldurulması için gerekli izinler alınmıştır. Katılımcılar çalışma dışı zamanlarında konu ile ilgili bilgiler verilmiş ve anketlerin uygulanması sağlanmıştır. Araştırmanın uygulanması ve verilerin toplanması aşamasında gizlilik ilkesine bağlı kalınmıştır. Her bir ölçeğin cevaplama süresi yaklaşık 25-30 dakika sürmüştür.

### **3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan spor yöneticileri, örneklemini ise Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan 303 yönetici oluşturmaktadır.

### **3.6. Verilerin Analizi**

5 bölümden oluşan anket formu ile elde edilen veriler, SPSS 22 istatistik analiz programına veri girişi yapılmıştır. Daha sonra SPSS programı aracılığı ile tanımlayıcı istatistik tabloları (frekans tabloları, yüzdeler, gruplandırma tabloları, standart sapma vb.) oluşturulmuştur. Ölçekler arasındaki ilişkileri belirlemek için pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. İlişki sonrası etki tespiti için ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişkenlerde bağımsız değişkenler açısından anlamlı farklılıkları test etmek amacıyla ikili gruplarda Independent Samples t testi, ikiden çok gruplarda ise ANOVA testine bakılmış; ANOVA analiz tablolarında anlamlı farklılıkların

kaynağını tespit etmek için Tukey HSD testi ve farklılığın kaynağını belirlemek için ise Post-Hoc Tukey testi kullanılmıştır.

Kariyer tatmininin diğer değişkenler arasındaki ilişkilerde aracılık rolünü belirlemek amacıyla standart çoklu regresyon analizi kullanılmış, aracılık ve etkileşim etkisi testlerinde ise Hayes ve Matthes (2009) tarafından yazılımı yapılan SPSS “script”lerinden yararlanılmıştır. Aracı etkilerin istatistiksel anlamlılık seviyeleri Sobel test ile incelenmiştir. Çoklu regresyon analizi sayıtları gözden geçirilerek; normallik, doğrusallık, artık değerlerin varyanslarının homojenliği (homoscedasticity) vb. koşulların sağlandığı görülmüştür.

Tablo 1. Araştırma grubunun ölçek puanlarının iç tutarlılık katsayıları

	<b>Alfa</b>
Öz yeterlilik	0,704
Kariyer tatmini	0,666
Öz liderlik	0,903
Yönetmel yetkinlik	0,974

Tablo 1’de ölçme araçları için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları sunulmuştur. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları “öz yeterlilik inancı ölçeği” için 0,704, “kariyer tatmini duygusu ölçeği” için 0,666, “öz liderlik ölçeği” için 0,903 ve “yönetmel yetkinlik ölçeği”nin için ise 0,974’dur. Bu sonuçtan veri toplama araçlarının eldeki çalışma için güvenilir ölçme yaptığı söylenebilir.

Tablo 2. Araştırma grubunun ölçek puanlarının ortalamaları ve çarpıklık basıklık değerleri

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
Öz yeterlilik	303	1,88	3,88	2,67	,37959	,969	,937
Kariyer tatmini	303	1,58	4,17	2,80	,44093	-,142	,757
Öz liderlik	303	2,26	5,00	3,62	,46323	,165	,629
Yönetmel yetkinlik	303	2,51	5,00	4,11	,55641	-,249	-,541

Tablo 2'deki verilere göre, katılımcıların "öz yeterlilik inancı ölçeği"nin ortalamasının ( $\bar{X}=2,67$ ), "kariyer tatmini duygusu ölçeği"nin ortalamasının ( $\bar{X}=2,80$ ), "öz liderlik ölçeği"nin ortalamasının ( $\bar{X}=3,62$ ) ve "yönetmel yetkinlik ölçeği"nin ortalamasının ise ( $\bar{X}=4,11$ ) olduğu tespit edilmiştir.



## BULGULAR

Tablo 3. Araştırma grubunun kişisel özelliklerine göre dağılımları (1)

Değişkenler	Alt Grup	N	%	Toplam
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	54	17,8	303
	Kadın	249	82,2	
<b>Yaş</b>	20-29 yaş	19	6,3	303
	30-39 yaş	96	31,7	
	40-49 yaş	113	37,3	
	50-59 yaş	62	20,5	
	60 ve üstü yaş	13	4,3	
<b>Medeni Durum</b>	Evli	254	83,8	303
	Bekar	49	16,2	
<b>Statü</b>	Şef	58	19,1	303
	Sportif eğitim uzmanı	59	19,5	
	Şube müdürü	131	43,2	
	İlçe müdürü	35	11,6	
	İl müdürü	3	1,0	
	Genel sekreter	17	5,6	
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	28	9,2	303
	Üniversite	242	79,9	
	Lisansüstü	33	10,9	
<b>Hizmet Süresi</b>	1-10 yıl	78	25,7	303
	11-20 yıl	115	38,0	
	21-30 yıl	65	21,5	
	31-40 yıl	40	13,2	
	41 ve üstü	5	1,7	
<b>Meslek Alanı</b>	Beden eğitimi ve spor	75	24,8	303
	Öğretmen	110	36,3	
	İktisat	40	13,2	
	İşletme	60	19,8	
	Kamu yönetimi	8	2,6	
	Diğer	10	3,3	
<b>Ev Sahipliği Durumu</b>	Kendi evim	173	57,1	303
	Kira	100	33,0	
	Lojman	10	3,3	
	Diğer	20	6,6	

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların %82,2'sinin “erkek”, %37,3'ünün “40-49 yaş” grubunda, %83,8'inin “evli”, %43,2'sinin “şube müdürü”, %79,9'unun “üniversite mezunu”, %38,0'inin görev süresinin “11-20 yıl”, %36,3'ünün meslek alanının “öğretmen” olduğu ve %57,1'inin ise oturduğu evin “kendisi”nin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Araştırma grubunun kişisel özelliklerine göre dağılımları (2)

Değişkenler	Alt Grup	N	%	Toplam
Aile Birey Sayısı	1 kişi	73	24,1	303
	2 kişi	108	35,6	
	3 kişi	57	18,8	
	4 kişi	45	14,9	
	5 kişi	20	6,6	
Ailede Çalışan Birey Sayısı	1 kişi	168	55,4	303
	2 kişi	128	42,2	
	3 kişi	7	2,3	
Ek Gelir Durumu	Evet	48	15,8	303
	Hayır	219	72,3	
	Kısmen	36	11,9	

Tablo 4'e bakıldığında, katılımcıların %35,6'sının aile birey sayısının "iki kişi", %55,4'ünün ailede çalışan birey sayısının "bir kişi" ve %72,3' ünün ise "ek bir gelire sahip olmadığı" belirlenmiştir.

Tablo 2. Korelasyon testi sonuçları

	1	2	3	4
<b>Öz yeterlilik</b>	1			
<b>Kariyer tatmini</b>	,567**	1		
<b>Öz liderlik</b>	-,132*	,089	1	
<b>Yönetmel yetkinlik</b>	-,358**	-,179**	,506**	1

Tablo 5 incelendiğinde, %99 anlamlılık düzeyinde öz yeterlilik inancı ile kariyer tatmin duygusu arasında pozitif yönde orta seviyede ( $r=0,567$ ) bir korelasyon olduğu görülmektedir. %95 anlamlılık düzeyinde öz yeterlilik inancı ile öz liderlik inancı arasında ise negatif yönde zayıf ( $r=-0,132$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Öz yeterlilik inancı ile yönetmel yetkinlik becerisi negatif yönde orta seviyede ( $r=-0,358$ ) bir korelasyon olduğu görülmektedir. %99 anlamlılık düzeyinde kariyer tatmin duygusu ile öz liderlik inancı arasında ise ( $r=0,089$ ) bir ilişki olmadığı görülmektedir. Kariyer tatmin duygusu ile yönetmel yetkinlik becerisi arasında zayıf ( $r=-0,179$ ) negatif yönde bir korelasyon olduğu görülmektedir. %95 anlamlılık düzeyinde öz liderlik inancı ile yönetmel yetkinlik becerisi arasında pozitif yönde orta seviyede ( $r=0,506$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Öz yeterlilik inancı ölçeği toplam puanının öz liderlik inancı ölçeği puanı üzerindeki etkisi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	p
Sabit	3,057	,171		17,886	,000
Öz Liderlik	-,108	,047	-,132	-2,312	,021

Yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre katılımcıların öz yeterlilik inancı ölçeğinden almış oldukları puanın öz liderlik ölçeği puanı üzerinde azaltıcı yönde etki ettiği görülmektedir ( $R$ ;0,132; $R^2$ ;0,017; $F(1,301)$ :5,334; $p<0,01$ ). Öz yeterlilik inancı, öz liderlik inancı için oluşturulan denklemin tahmin gücünün %17,00 olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Öz yeterlilik inancı ölçeği toplam puanının kariyer tatmin duygusu ölçeği puanı üzerindeki etkisi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	p
Sabit	1,298	,116		11,208	,000
Kariyer Tatmin	,488	,041	,567	11,943	,000

Tablo 7'deki yapılan basit doğrusal regresyon analizine bakıldığında, katılımcıların öz yeterlilik inancı ölçeğinden almış oldukları puanın kariyer tatmin duygusu ölçeği puanı üzerinde artırtıcı yönde etki ettiği görülmektedir ( $R$ ;0,567; $R^2$ ;0,322; $F(1,301)$ :142,639; $p<0,01$ ). Öz yeterlilik inancı ve kariyer tatmin duygusu için oluşturulan denklemin tahmin gücünün %32,20 olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Öz liderlik inancı ölçeği toplam puanının kariyer tatmin duygusu ölçeği puanı üzerindeki etkisi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	p
Sabit	3,358	,171		19,648	,000
Kariyer Tatmin	,094	,060	,089	1,556	,121

Tablo 8'deki verilere göre, katılımcıların öz liderlik inancı ölçeğinden almış oldukları puanın kariyer tatmin duygusu ölçeği puanı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ( $R$ ;0,089; $R^2$ ;0,008; $F(1,301)$ :2,420; $p>0,01$ ).

Tablo 9. Kariyer tatmin duygusu ölçeği toplam puanının yönetsel yetkinlik algısı ölçeği puanı üzerindeki etkisi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	p
Sabit	3,380	,186		18,156	,000
Kariyer Tatmin	-,142	,045	-,179	-3,149	,002

Tablo 9’da yapılan basit doğrusal regresyon analizi incelendiğinde, katılımcıların kariyer tatmin duygusu ölçeğinden almış oldukları puanın yönetsel yetkinlik algısı ölçeği puanı üzerinde azaltıcı yönde etki ettiği tespit edilmiştir ( $R=-0,179$ ;  $R^2=0,032$ ;  $F(1,301):9,915$ ;  $p<0,01$ ). Kariyer tatmin duygusu ve yönetsel yetkinlik algısı için oluşturulan denklemin tahmin gücünün %32,00 olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Kariyer tatmininin aracılık etkisi

	1. Eşitlik: Aracı Değişken (bağımsız değişken)	2. Eşitlik: Bağımlı Değişken (bağımsız değişken)	3. Eşitlik: Bağımlı Değişken (bağımsız değişken ve aracı değişken)	
	(a)	(c <sub>1</sub> )	(c <sub>1</sub> )'	(b)
X <sub>1</sub> *	$\beta=,6587$	$\beta=-,5556$	$\beta=-,5254$	$\beta=,0459$
Z**	t=11,9432	t=-5,7954	t=-6,6610	t=,5557
Y***	p=0,000	p=0,000	p=0,000	p=0,5788
	S.Hata=,0552	S.Hata=,0959	S.Hata=,0789	S.Hata=,0825
	(d)	(c <sub>2</sub> )	(c <sub>2</sub> )'	(e)
X <sub>2</sub> *	$\beta=,0850$	$\beta=,6317$	$\beta=,6075$	$\beta=-,2846$
Z**	t=1,5555	t=10,8931	t=10,1720	t=-4,6716
Y***	p=0,1209	p=0,000	p=0,000	p=0,0000
	S.Hata=,0546	S.Hata=,0580	S.Hata=,0597	S.Hata=,0609

Tablo 11. Toplam, doğrudan ve dolaylı etki değerleri

Kariyer Tatmininin Aracılık Rolü	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Bootstrap Güven Aralığı BOLLCI - BOULCI	Aracı Türü
Öz yeterlilik- Yönetsel Yetkinlik	-0,5254	-0,5556	0,0302	(-0,0847) - (0,1453)	Kısmi
Öz Liderlik- Yönetsel Yetkinlik	0,6075	0,6317	-0,0242	(-0,0671) - (0,0091)	Kısmi



Aracı etki analizinde Baron ve Kenny yöntemi temel alınmıştır. Bu yöntemde göre iki koşulun (a, b, c1' ve d, e, c2') gerçekleşmesi gerekmektedir. Birinci koşul, bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilemesi; ikincisi aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması ve üçüncüsü aracı değişken ile birlikte bağımsız değişken analize dâhil edildiğinde; c1,2 yolunun azalması veya sıfır olmasıdır (Preacher ve Hayes, 2008). Etkinin azalması kısmi ve sıfır olması tam aracılığı göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1176). Tablo 10'da görüldüğü gibi aracılık etkilerinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için üçlü regresyon eşitliği kullanılmıştır. Eşitliklerin birincisinde, “kariyer tatmini duygusu” üzerinde “öz yeterlilik inancı” ve “öz liderlik inancı”; ikincisinde, “yönetmel yetkinlik algısı” üzerinde “öz yeterlilik inancı” ve “öz liderlik inancı” uyumunun ve üçüncünde “yönetmel yetkinlik algısı” üzerinde “kariyer tatmini duygusu” (aracı değişken) ile beraber “öz yeterlilik inancı” ve “öz liderlik inancı” etkisi araştırılmaktadır. Öz yeterlilik inancı ve öz liderlik uyumunun kariyer tatmini duygusu (sırası ile  $\beta=0,6587$ ;  $\beta=0,0850$ ) ve yönetmel yetkinlik algısı (sırası ile  $\beta=-0,5556$ ;  $\beta=0,6317$ ) üzerindeki doğrudan etkileri öz liderliğin kariyer tatmini üzerindeki etkisi hariç diğer ilişkilerde anlamlıdır. Kariyer tatminin duygusunun yönetmel yetkinlik algısı üzerindeki etkisi ilk modelde anlamlı değilken; ikinci modelde anlamlıdır (sırası ile  $\beta = 0,0459$ ; ve  $\beta=-0,2846$ ). Bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişken etkisi (kariyer tatmini duygusu aracı değişkeninin araya girmesiyle) ikinci eşitliktekinden az ( $c1' < c1$ ;  $c2' < c2$ ) olmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerde kısmi aracılıktan söz edilebilir. Aracılı rolünün ne kadar etkili olduğunu belirlemek için dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek gerekmektedir. Bunun için de bootstrap güven aralığı değerleri yeterlidir. Bootstrap alt ve üst sınırın, sıfırın altında veya üstünde olması gerekmektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Tablo 11'de, bootstrap güven aralığı değerlerinin ikisinin de sıfırın altında ve üstünde olduğu ve kariyer tatmininin düşük oranda kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12. Cinsiyet durumu değişkenine göre T-testi istatistiksel bilgileri

Ölçekler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Öz yeterlilik	Kadın	54	2,6318	,36783	-,702	,483
	Erkek	249	2,6719	,38244		
Kariyer tatmini	Kadın	54	2,7670	,37351	-,597	,551
	Erkek	249	2,8066	,45460		
Öz liderlik	Kadın	54	3,7353	,47170	2,012	,045
	Erkek	249	3,5960	,45857		
Yönetmel yetkinlik	Kadın	54	4,1423	,53399	,537	,592
	Erkek	249	4,0974	,56187		

Tablo 12 incelendiğinde, katılımcıların “öz liderlik ölçeği”ne [ $t_{(301)} = -2,012$ ;  $p < ,05$ ] ilişkin puanlarının “cinsiyet”e göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, farklılığın “kadın” katılımcılardan kaynaklandığı ve kadın katılımcıların öz liderlik inancının erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca “öz yeterlilik inancı ölçeği” [ $t_{(301)} = -,702$ ;  $p > ,05$ ], “kariyer tatmini duygusu ölçeği” [ $t_{(301)} = -,597$ ;  $p > ,05$ ] ve “yönetmel yetkinlik ölçeği”ne [ $t_{(301)} = ,537$ ;  $p > ,05$ ] ilişkin puanlarının ise “cinsiyet”e göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 13. Medeni duruma göre T-testi istatistiksel bilgileri

Ölçekler	Medeni Hal	N	$\bar{X}$	S	t	p
Öz yeterlilik	Evli	254	2,6718	,36666	-,742	,459
	Bekar	49	2,6279	,44303		
Kariyer tatmini	Evli	254	2,8176	,43174	1,630	,104
	Bekar	49	2,7058	,47965		
Öz liderlik	Evli	254	3,6064	,45880	-1,232	,219
	Bekar	49	3,6954	,48357		
Yönetmel yetkinlik	Evli	254	4,1016	,54483	-,274	,785
	Bekar	49	4,1254	,61867		

Tablo 13 incelendiğinde, katılımcıların “öz yeterlilik inancı ölçeği” [ $t_{(301)} = -,742$ ;  $p > ,05$ ], “kariyer tatmini duygusu ölçeği” [ $t_{(301)} = 1,630$ ;  $p > ,05$ ], “öz liderlik ölçeği” [ $t_{(301)} = -1,232$ ;  $p > ,05$ ] ve “yönetmel yetkinlik ölçeği”ne [ $t_{(301)} = -,274$ ;  $p > ,05$ ] ilişkin puanlarının ise “cinsiyet”e göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 14. Yaş grubuna göre ANOVA testi sonuçları

Ölçekler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark Tukey
Öz yeterlilik	Gruplararası	,305	4	,076	,525	,717	
	Gruplariçi	43,210	298	,145			
	Toplam	43,514	302				
Kariyer tatmini	Gruplararası	,558	4	,139	,715	,582	
	Gruplariçi	58,158	298	,195			
	Toplam	58,716	302				
Öz liderlik	Gruplararası	1,006	4	,252	1,175	,322	
	Gruplariçi	63,799	298	,214			
	Toplam	64,805	302				
Yönetmel yetkinlik	Gruplararası	1,217	4	,304	,983	,417	
	Gruplariçi	92,279	298	,310			
	Toplam	93,496	302				

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, katılımcıların “öz yeterlilik inancı ölçeği” [ $F_{(4-298)} = ,525$ ;  $p > ,05$ ], “kariyer tatmini duygusu ölçeği” [ $F_{(4-298)} = ,715$ ;  $p > ,05$ ], “öz liderlik ölçeği” [ $F_{(4-298)} = 1,175$ ;  $p > ,05$ ] ve “yönetmel yetkinlik ölçeği”ne [ $F_{(4-298)} = ,983$ ;  $p > ,05$ ] ilişkin puanları arasında yaş grubu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 15. Statü durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Ölçekler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark Tukey
Öz yeterlilik	Gruplararası	,848	5	,170	1,181	,318	
	Gruplariçi	42,666	297	,144			
	Toplam	43,514	302				
Kariyer tatmini	Gruplararası	2,568	5	,514	2,716	,020	6>1, 6>3
	Gruplariçi	56,148	297	,189			
	Toplam	58,716	302				
Öz liderlik	Gruplararası	,934	5	,187	,868	,503	
	Gruplariçi	63,871	297	,215			
	Toplam	64,805	302				
Yönetmel yetkinlik	Gruplararası	1,946	5	,389	1,263	,280	
	Gruplariçi	91,550	297	,308			
	Toplam	93,496	302				

Tablo 15’deki ANOVA sonuçlarına göre, katılımcıların “kariyer tatmini duygusu ölçeği”ne ilişkin puanları statü durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [ $F_{(5-297)} = 2,716$ ;  $p < ,05$ ]. Sonuçlara göre, “genel sekreter” ( $\bar{X} = 3,12$ ) grubu ile “şef” ( $\bar{X} = 2,78$ ) ve “şube müdürü” ( $\bar{X} = 2,73$ ) gruplarında yer

alan katılımcıların puanları arasında statü değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve “genel sekreter” grubundaki katılımcıların “kariyer tatmini duygusu ölçeği”ne ilişkin puanlarının diğer iki gruptan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Ayrıca ANOVA sonuçlarına göre, katılımcıların “öz yeterlilik inancı ölçeği” [ $F_{(5-297)} = 1,181$ ;  $p > ,05$ ], “öz liderlik ölçeği” [ $F_{(5-297)} = ,868$ ;  $p > ,05$ ] ve “yönetmel yetkinlik ölçeği”ne [ $F_{(5-297)} = 1,263$ ;  $p > ,05$ ] ilişkin puanları arasında statü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 16. Hizmet süresi durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Ölçekler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark Tukey
Öz yeterlilik	Gruplararası	,467	4	,117	,809	,520	
	Gruplariçi	43,047	298	,144			
	Toplam	43,514	302				
Kariyer tatmini	Gruplararası	,383	4	,096	,489	,744	
	Gruplariçi	58,333	298	,196			
	Toplam	58,716	302				
Öz liderlik	Gruplararası	1,750	4	,438	2,068	,085	
	Gruplariçi	63,055	298	,212			
	Toplam	64,805	302				
Yönetmel yetkinlik	Gruplararası	1,014	4	,254	,817	,515	
	Gruplariçi	92,482	298	,310			
	Toplam	93,496	302				

Tablo 16'daki tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde, katılımcıların “öz yeterlilik inancı ölçeği” [ $F_{(4-298)} = ,809$ ;  $p > ,05$ ], “kariyer tatmini duygusu ölçeği” [ $F_{(4-298)} = ,489$ ;  $p > ,05$ ], “öz liderlik ölçeği” [ $F_{(4-298)} = 2,068$ ;  $p > ,05$ ] ve “yönetmel yetkinlik ölçeği”ne [ $F_{(4-298)} = ,817$ ;  $p > ,05$ ] ilişkin puanları arasında hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 17. Eğitim durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Ölçekler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark Tukey
Öz yeterlilik	Gruplararası	,020	2	,010	,069	,933	
	Gruplariçi	43,494	300	,145			
	Toplam	43,514	302				
Kariyer tatmini	Gruplararası	,629	2	,315	1,625	,199	
	Gruplariçi	58,087	300	,194			
	Toplam	58,716	302				
Öz liderlik	Gruplararası	,192	2	,096	,445	,641	
	Gruplariçi	64,613	300	,215			
	Toplam	64,805	302				
Yönetmel yetkinlik	Gruplararası	,247	2	,124	,398	,672	
	Gruplariçi	93,249	300	,311			
	Toplam	93,496	302				

Tablo 17’deki verilere göre, katılımcıların “öz yeterlilik inancı ölçeği” [ $F_{(2-300)} = ,069$ ;  $p > ,05$ ], “kariyer tatmini duygusu ölçeği” [ $F_{(2-300)} = 1,625$ ;  $p > ,05$ ], “öz liderlik ölçeği” [ $F_{(2-300)} = ,445$ ;  $p > ,05$ ] ve “yönetmel yetkinlik ölçeği”ne [ $F_{(2-300)} = ,398$ ;  $p > ,05$ ] ilişkin puanları arasında eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 18. Meslek alanına göre ANOVA testi sonuçları

Ölçekler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark Tukey
Öz yeterlilik	Gruplararası	,956	5	,191	1,334	,250	
	Gruplariçi	42,559	297	,143			
	Toplam	43,514	302				
Kariyer tatmini	Gruplararası	1,956	5	,391	2,047	,072	
	Gruplariçi	56,759	297	,191			
	Toplam	58,716	302				
Öz liderlik	Gruplararası	2,564	5	,513	2,447	,034	1>3, 2>3, 4>3
	Gruplariçi	62,241	297	,210			
	Toplam	64,805	302				
Yönetmel yetkinlik	Gruplararası	2,311	5	,462	1,505	,188	
	Gruplariçi	91,185	297	,307			
	Toplam	93,496	302				

Tablo 18’deki ANOVA analizi sonuçlarına göre, katılımcıların “öz liderlik ölçeği”ne ilişkin puanları meslek alanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [ $F_{(5-297)} = 2,447$ ;  $p < ,05$ ]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde, “iktisat” ( $\bar{X} = 3,43$ ) grubu ile “beden eğitimi ve spor” ( $\bar{X} = 3,68$ ), “öğretmen” ( $\bar{X} = 3,61$ ) ve “işletme” ( $\bar{X} = 3,70$ ) gruplarında yer alan katılımcıların puanları arasında meslek alanı değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve “iktisat” grubundaki katılımcıların “öz liderlik ölçeği”ne ilişkin puanlarının diğer üç gruptan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, katılımcıların “öz yeterlilik inancı ölçeği” [ $F_{(5-297)} = 1,334$ ;  $p > ,05$ ], “kariyer tatmini duygusu ölçeği” [ $F_{(5-297)} = 2,047$ ;  $p > ,05$ ] ve “yönetmel yetkinlik ölçeği”ne [ $F_{(5-297)} = 1,505$ ;  $p > ,05$ ] ilişkin puanları arasında meslek alanı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 19. Ev sahiplik durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Ölçekler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark Tukey
Öz yeterlilik	Gruplararası	,690	3	,230	1,606	,188	
	Gruplariçi	42,824	299	,143			
	Toplam	43,514	302				
Kariyer tatmini	Gruplararası	,526	3	,175	,901	,441	
	Gruplariçi	58,190	299	,195			
	Toplam	58,716	302				
Öz liderlik	Gruplararası	2,272	3	,757	3,621	,014	1<2
	Gruplariçi	62,533	299	,209			
	Toplam	64,805	302				
Yönetmel yetkinlik	Gruplararası	1,373	3	,458	1,486	,219	
	Gruplariçi	92,123	299	,308			
	Toplam	93,496	302				

Tablo 19’deki sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların “öz liderlik ölçeği”ne ilişkin puanları ev sahipliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [ $F_{(3-299)} = 3,621$ ;  $p < ,05$ ]. Yapılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma testine göre, “kira” ( $\bar{X} = 3,74$ ) grubu ile “kendi evim” ( $\bar{X} = 3,55$ ) grubunda yer alan katılımcıların puanları arasında ev sahipliği değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve “kira” grubundaki katılımcıların “öz liderlik ölçeği”ne ilişkin puanlarının “kendi evim” grubundan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Ayrıca analiz sonuçları incelendiğinde, katılımcıların “öz yeterlilik inancı ölçeği” [ $F_{(3-299)} = 1,606$ ;  $p > ,05$ ], “kariyer tatmini duygusu ölçeği” [ $F_{(3-299)} = ,901$ ;  $p > ,05$ ] ve “yönetmel yetkinlik ölçeği”ne [ $F_{(3-299)} = 1,486$ ;  $p > ,05$ ] ilişkin puanları arasında ev sahipliği değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3. Aile birey sayısı durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Ölçekler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark Tukey
Öz yeterlilik	Gruplararası	1,050	4	,262	1,842	,121	
	Gruplariçi	42,465	298	,142			
	Toplam	43,514	302				
Kariyer tatmini	Gruplararası	1,008	4	,252	1,302	,269	
	Gruplariçi	57,707	298	,194			
	Toplam	58,716	302				
Öz liderlik	Gruplararası	1,339	4	,335	1,572	,182	
	Gruplariçi	63,466	298	,213			
	Toplam	64,805	302				
Yönetmel yetkinlik	Gruplararası	,601	4	,150	,482	,749	
	Gruplariçi	92,895	298	,312			
	Toplam	93,496	302				

Tablo 20 incelendiğinde, araştırma grubunun “öz yeterlilik inancı ölçeği” [ $F_{(4-298)} = 1,842$ ;  $p > ,05$ ], “kariyer tatmini duygusu ölçeği” [ $F_{(4-298)} = 1,302$ ;  $p > ,05$ ], “öz liderlik ölçeği” [ $F_{(4-298)} = 1,572$ ;  $p > ,05$ ] ve “yönetmel yetkinlik ölçeği”ne [ $F_{(4-298)} = ,482$ ;  $p > ,05$ ] ilişkin puanları arasında aile birey sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 21. Ailede çalışan sayısı durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Ölçekler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark Tukey
Öz yeterlilik	Gruplararası	,544	2	,272	1,901	,151	
	Gruplariçi	42,970	300	,143			
	Toplam	43,514	302				
Kariyer tatmini	Gruplararası	,024	2	,012	,062	,939	
	Gruplariçi	58,691	300	,196			
	Toplam	58,716	302				
Öz liderlik	Gruplararası	,107	2	,053	,248	,781	
	Gruplariçi	64,698	300	,216			
	Toplam	64,805	302				
Yönetmel yetkinlik	Gruplararası	,230	2	,115	,370	,691	
	Gruplariçi	93,266	300	,311			
	Toplam	93,496	302				

Tablo 21’deki verilere bakıldığında, katılımcıların “öz yeterlilik inancı ölçeği” [ $F_{(2-300)} = 1,901$ ;  $p > ,05$ ], “kariyer tatmini duygusu ölçeği” [ $F_{(2-300)} = ,062$ ;  $p > ,05$ ], “öz liderlik ölçeği” [ $F_{(2-300)} = ,248$ ;  $p > ,05$ ] ve “yönetmel yetkinlik ölçeği”ne [ $F_{(2-300)} = ,370$ ;  $p > ,05$ ] ilişkin puanları arasında ailede çalışan sayısı durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 22. Ek gelir durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Ölçekler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark Tukey
Öz yeterlilik	Gruplararası	,027	2	,014	,094	,911	
	Gruplariçi	43,487	300	,145			
	Toplam	43,514	302				
Kariyer tatmini	Gruplararası	,888	2	,444	2,302	,102	
	Gruplariçi	57,828	300	,193			
	Toplam	58,716	302				
Öz liderlik	Gruplararası	,071	2	,036	,165	,848	
	Gruplariçi	64,734	300	,216			
	Toplam	64,805	302				
Yönetmel yetkinlik	Gruplararası	,946	2	,473	1,534	,217	
	Gruplariçi	92,550	300	,308			
	Toplam	93,496	302				

Tablo 22 incelendiğinde, araştırma grubunun “öz yeterlilik inancı ölçeği” [ $F_{(2-300)} = ,094$ ;  $p > ,05$ ], “kariyer tatmini duygusu ölçeği” [ $F_{(2-300)} = 2,302$ ;  $p > ,05$ ], “öz liderlik ölçeği” [ $F_{(2-300)} = ,165$ ;  $p > ,05$ ] ve “yönetmel yetkinlik ölçeği”ne [ $F_{(2-300)} = 1,534$ ;  $p > ,05$ ] ilişkin puanları arasında ek gelir durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.



Tablo 23. Gelir düzeyi durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Ölçekler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark Tukey
Öz yeterlilik	Gruplararası	,592	4	,148	1,027	,394	
	Gruplariçi	42,923	298	,144			
	Toplam	43,514	302				
Kariyer tatmini	Gruplararası	1,561	4	,390	2,035	,090	
	Gruplariçi	57,155	298	,192			
	Toplam	58,716	302				
Öz liderlik	Gruplararası	2,151	4	,538	2,558	,039	1>2,
	Gruplariçi	62,654	298	,210			1>3,
	Toplam	64,805	302				1>4
Yönetmel yetkinlik	Gruplararası	,807	4	,202	,649	,628	
	Gruplariçi	92,689	298	,311			
	Toplam	93,496	302				

Tablo 23’deki tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, araştırma grubunun “öz liderlik ölçeği”ne ilişkin puanları gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [ $F_{(4-298)}= 2,558$ ;  $p< ,05$ ]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre, “hiç yeterli değil” ( $\bar{X} = 4,31$ ) grubu ile “yeterli değil” ( $\bar{X} = 3,64$ ), “kısmen yeterli” ( $\bar{X} = 3,62$ ) ve “yeterli” ( $\bar{X} = 3,59$ ) gruplarında yer alan katılımcıların puanları arasında gelir durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve “hiç yeterli değil” grubundaki katılımcıların “öz liderlik ölçeği”ne ilişkin puanlarının diğer üç gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ayrıca yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, katılımcıların “öz yeterlilik inancı ölçeği” [ $F_{(4-298)}= 1,027$ ;  $p> ,05$ ], “kariyer tatmini duygusu ölçeği” [ $F_{(4-298)}= 2,035$ ;  $p> ,05$ ] ve “yönetmel yetkinlik ölçeği”ne [ $F_{(4-298)}= ,649$ ;  $p> ,05$ ] ilişkin puanları arasında gelir durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin öz yeterlilik ve öz liderlik inançları ile yönetsel yetkinlik düzeyleri arasındaki ilişkilerde kariyer tatmininin aracılık rolü üzerine yapılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde, öz yeterlilik ve öz liderlik inançları ile yönetsel yetkinlik arasındaki ilişkilerde kariyer tatmininin aracılık rolü arasında ilişki kurulmuştur. Yapılan analizler neticesinde anlamlı etkinin olup olmadığı test edilmiş ve yorumlanmıştır. İkinci bölümde ise, araştırma gurubunun öz yeterlilik, öz liderlik inançları, yönetsel yetkinlik ve kariyer tatmini puanlarının demografik değişkenlere göre yapılan istatistiksel değerlendirmelerden elde edilen bulguların tartışılmasına yer verilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde, öz yeterlilik inancı ile kariyer tatmin duygusu arasında pozitif yönde orta seviyede; öz liderlik inancı arasında ise negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Öz yeterlilik inancı ile yönetsel yetkinlik becerisi negatif yönde orta seviyede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kariyer tatmin duygusu ile öz liderlik inancı arasında bir ilişki olmadığı; yönetsel yetkinlik becerisi arasında ise zayıf negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Öz liderlik inancı ile yönetsel yetkinlik becerisi arasında pozitif yönde orta seviyede bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 5).

Sosyal bilimlerde Regresyon analizleri, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenlerden birisinin, ilgilenilen değişken (araştırmanın bağımlı (yordanan) değişkeni) olarak ele alınıp, diğerinin bağımsız (yordayıcı) değişken olarak tanımlanarak, aralarındaki ilişkiyi matematiksel bir fonksiyon ile açıklamaya yarayan regresyon analizi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne şekilde etkilediği, bağımlı değişken üzerindeki değişimin, ne kadarının bağımsız değişkenler nedeniyle ortaya çıktığı, bağımsız değişkenlerin alacağı değerlere göre, bağımlı değişkenin değerinin ne olacağı belirlenmeye çalışılır. Korelasyon analizlerinden farklı olarak regresyon analizlerinde bir ya da daha fazla değişkenin (çoklu regresyon) başka bir değişken üzerindeki etkisini ve yönünü incelemektedir. Bu nedenle, Regresyon analizlerinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesi teşkil etmektedir.

Bağımlı değişkendeki toplam değişmenin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için regresyon analizinde  $R^2$  değerinden yararlanılır. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte açıkladıkları varyans oranını verir.  $R^2$  değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Değer 0'a yaklaşırsa, modelin veriye uyum göstermediği veya bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayamadığı, 1'e yaklaşırsa, bağımlı değişkendeki değişmenin, bağımlı değişkenler tarafından iyi açıklandığını gösterir. Ayrıca kurulan regresyon modelinin anlamlılığını test etmek için F (ANOVA) testinden yararlanılır (Bayram, 2004: 119). Buna göre bu çalışmada 2 model oluşturulmuş ve açıklanmıştır.

Öz yeterlilik ve öz liderlik inancının kariyer tatmini duygusu ve yönetsel yetkinlik algısı üzerindeki doğrudan etkileri, öz liderlik inancının kariyer tatmini duygusu üzerindeki etkisi hariç diğer ilişiklerde anlamlıdır. Kariyer tatmi duygusunun yönetsel yetkinlik algısı üzerindeki etkisi ilk modelde anlamlı değilken; ikinci modelde anlamlıdır. Bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişken etkisi (kariyer tatmini duygusu aracı değişkeninin araya girmesiyle) ikinci eşitliktekinden az ( $c1' < c1$ ;  $c2' < c2$ ) olmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerde kısmı aracılıktan söz edilebilir (Tablo 10).

Aracılık rolünün ne kadar etkili olduğunu belirlemek için dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek gerekmektedir. Bunun için de bootstrap güven aralığı değerleri yeterlidir. Bootstrap güven aralığı değerlerinin ikisinin de sıfırın altında ve üstünde olduğu ve kariyer tatmi duygusunun düşük oranda kısmi aracı etkiye sahip olduğu görülmektedir (Tablo 11).

Ayrıca basit doğrusal regresyon analizi bulguları incelendiğinde, öz yeterlilik inancının, öz liderlik inancı üzerinde azaltıcı yönde; öz yeterlilik inancının, kariyer tatmin duygusu üzerinde artırtıcı yönde; kariyer tatmin duygusunun yönetsel yetkinlik algısı üzerinde azaltıcı yönde etki ettiği ve öz liderlik inancının ise kariyer tatmin duygusu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Tablo 6-9).

Elde edilen bulgular (tablo 5-11) incelendiğinde; bireylerin iş yaşamlarında tecrübe ve birikimlerinin kariyer süreçlerine olumlu etki ederek yükselmelerinde etkili olmasını bekledikleri değerlendirilmekte; çalışanların kariyer süreçlerinde, bilgi, beceri, donanım ve tecrübelerine göre yükseleceklerini bilmelerinin; kariyer tatmin düzeylerini artırdığı görülmektedir. Araştırmamıza konu olan grubun çalışma ortamı gözlemlendiğinde; alanda uzman ve deneyimli bir yöneticinin, alanda donanımı ve tecrübesi olmayan kişinin üst düzey bir kadroya atandığını görmesi kariyer tatmin düzeyini olumsuz etkilemektedir. Ortaya çıkan bu durumun çalışanın motivasyonunu ve yönetsel yetkinlik seviyesini düşürdüğü şeklinde yordayabiliriz. Aracılık rolü ile ilgili olarak; kariyer tatmininin, çalışanın kendisinde bulunan öz liderlik ve öz yeterlik inançlarını olumlu etkileyeceği, bu durumun da yönetsel yetkinlik seviyesine katkı sağlayacağı; iş ortamında yaygın bir kanaat olarak değerlendirilebilir.

Araştırma grubunun “öz liderlik ölçeği”ne ilişkin puanlarının “cinsiyet”e göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve kadın katılımcıların öz liderlik inancının erkeklerle göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca katılımcıların “öz yeterlilik inancı ölçeği”, “kariyer tatmini duygusu ölçeği” ve “yönetsel yetkinlik ölçeği”ne ilişkin puanlarının ise “cinsiyet”e göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sonuçlara göre, kadın katılımcıların erkeklerle göre kendilerini daha kolay ve çekinmeden ifade edebildikleri, beklenti ve amaçlarının belirginlik durumlarının daha yüksek olduğu ve bu durumun öz güvenlerini artırdığı, öz liderlik inançlarını yükselttiği şeklinde yorumlanmaktadır. İş yaşamında kadın çalışanların, herhangi bir olumsuz/haksız bir davranışa daha yüksek duyarlılıkla müdahalede bulunabildikleri, bu durumun da yine öz liderlik inançlarının yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Arlı (2011) tarafından yapılan bir araştırmada cinsiyet değişkenine göre öz liderlik inancı ölçeği puanlarında anlamlı farklılığın olduğu ve bu sonucun çalışmamız sonucu ile örtüştüğü tespit edilmiştir. Demiröz (2015) tarafından “Genç çalışanların öz liderlik algılarıyla yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkinin incelenmesi” üzerine yapılan bir araştırmada cinsiyete göre öz liderlik inancı alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Yapılan

çalışmada cinsiyetin öz liderlik inancını üzerinde etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma gruplarının farklılıkları, değişkenler arasında sonuçların değişebileceğini göstermektedir.

Bu bağlamda çalışmamız ile Demiröz (2015) tarafından yapılan çalışma verileri benzerlik göstermediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları cinsiyete göre öz yeterlilik inancı ölçeği puanına bakıldığında anlamlı bir farklılığın olmadığını ortaya koymaktadır. Nitekim Uysal (2013) tarafından “Akademisyenlerin genel öz-yeterlilik inançları: AİBÜ Eğitim Fakültesi Örneği” üzerine yapılan çalışma ile araştırmamız bulguları benzerlik göstermektedir. Buna göre cinsiyetin öz yeterlilik inancına etki etmediği, bununda örgüt kültüründe çatışma yöntemine kaynaklı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte Pekel (2016) tarafından yapılan çalışmada da cinsiyet değişkeninin öz yeterlilik inancını belirlemede etkin olmadığı ve çalışmamızla paralellik gösterdiği çıkan sonuçlar arasındadır. Cinsiyet değişkenine göre yönetsel yetkinlik becerisi bakımından anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Nural ve diğerleri (2013) tarafından yapılan bir çalışmada bizim çalışmamızı destekleyen sonuçların olduğu görülmektedir.

Araştırma grubunun medeni durumu değişkenine göre öz liderlik inancı, kariyer tatmini, öz yeterlilik inancı ve yönetsel yetkinlik alt boyutları puanlarına bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Demiröz (2015) tarafından yapılan bir araştırmada medeni duruma göre öz liderlik inancı alt boyutlarında istatistiksel olarak kısmen anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada medeni durumun öz liderlik inancını üzerinde etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular neticesinde çalışmamızın literatür verileri ile örtüştüğü ve medeni durumun öz liderlik inancını etkilemediği söylenebilir. Çalışmamız sonucuna göre medeni durum değişkenine açısından yönetsel yetkinlik becerisi bakımından da anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Nural ve diğerleri (2013) tarafından yapılan benzer bir araştırma da çalışmamızı desteklemektedir. Bu durumda medeni durumun yönetsel yetkinlik becerisi ölçeğinde önemli bir etkiye sahip olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma grubunun yaş değişkenine göre öz liderlik inancı, kariyer tatmini, öz yeterlilik inancı ve yönetsel yetkinlik ölçeği puanlarına bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Demiröz (2015) tarafından yapılan bir araştırmada, yaş gruplarına göre ölçek boyutlarının fark analizinde, öz liderlik boyutunda farklılık gösterdiği saptanmıştır. Özellikle öz liderlik davranışlarının gençlerde çok daha fazla olduğu, yaş ilerledikçe bu oranın azaldığı ifade edilmiştir. Arlı (2011) tarafından yapılan bir araştırmada da yaş değişkeni ile öz liderlik arasında bir ilişkinin olduğu, yaşın artmasıyla öz liderlik davranışının azaltıldığı tespit edilmiştir. Bizim çalışmamızda da literatür verilerinin tam tersi bir sonuca ulaşılmıştır. Bu anlamda öz liderlik inancı ölçeği ile literatür verileri arasında farklılığın olduğu görülmektedir. Gerçek, Atay ve Dündar (2015) tarafından “Çalışanların iş-yaşam dengesi ile kariyer tatmininin, işten ayrılma niyetine etkisi” üzerine yapılan bir araştırmada kariyer tatmininin çalışanların yaşına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre çalışmamız ile literatür verileri arasında kariyer tatmini ölçeği puanları arasında farklılıkların olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine göre öz yeterlilik inancı ölçeği incelendiğinde anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç ile Uysal (2013) tarafından öğretmen adaylarının öz yeterlilik inançlarının belirlenmesi üzerine yaptığı çalışma ile örtüştüğü tespit edilmiştir. Ayrıca Yıldırım ve İlhan (2010) tarafından yapılan araştırmada bireylerin öz yeterliliklerinin yaşa bağlı olarak değişmediği tespit edilmiştir. Çalışmamız sonucuna göre yönetsel yetkinlik becerisinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Nural ve diğerleri (2013) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da yürütülen görevin yönetsel yetkinlik becerisi bakımından çalışmamızı destekleyen sonuçların olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma grubunun statü durumu değişkenine göre öz liderlik inancı, öz yeterlilik inancı ve yönetsel yetkinlik puanlarına bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Kariyer tatmin duygusunda ise statü durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Türköz (2010) tarafından yapılan araştırma neticesinde, ulaşılan sonuçlarda çalışanların statülerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür; bu bakımdan ilgili sonuçların çalışmamızla elde edilen bulgular ile örtüşmediği belirlenmiştir. Hiyerarşik olarak statüsü daha yüksek olanların, statüsü düşük olanlara oranla öz liderlik algılamalarının daha yüksek olduğu

tespit edilmiştir. Statü durumu değişkenine göre yönetsel yetkinlik becerisi bakımından anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlardan kariyer tatmininin statü değişkenine göre farklılık göstermesi, bireylerin statülerinin yükselmesiyle, kariyer tatminlerinin arttığı şeklinde yorumlanmaktadır. Araştırmamızın uygulandığı kurumda, statü değişkeni (yüksekliğine oranla) çalışanlar nezdinde söz sahibi olmayı, karar verme süreçlerine etkin şekilde katılmayı ifade etmektedir. Dolayısıyla statü yükseldikçe kariyer tatmininin de yükseldiği söylenebilir.

Ünal (2013) tarafından yapılan benzer bir çalışmada görevli-müdür ve görevli-uzman arasında; müdür-yönetici ve uzman-yönetici arasında anlamlı farklılığın olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre görevliler ile yöneticiler müdür ve uzmanlara göre yönetsel yeterliğe daha fazla önem vermektedir. Bu sonucun çalışmamız verileri ile örtüşmediği anlaşılmaktadır. Statü durumu değişkenine göre kariyer tatmin duygusunun yönetsel yetkinlik bakımından anlamlı olması, çalışmaya katılanların kariyer tatminine önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Statü değişkenine göre yönetsel yetkinlik becerisi bakımından incelendiğinde, anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Nitekim Nural ve diğerleri (2013) tarafından “Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin yönetsel yetkinlik düzeyi üzerine” yapılan bir çalışmada da yürütülen görevin yönetsel yetkinlik becerisi bakımından çalışmamızı destekleyen sonuçların olduğu görülmektedir.

Araştırma grubunun hizmet süresi değişkenine göre öz liderlik inancı, kariyer tatmini, öz yeterlilik inancı ve yönetsel yetkinlik puanlarına bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Kazan (1999) tarafından yapılan bir çalışmada da hizmet süresi değişkeni ile öz liderlik arasında bir ilişkinin olduğu, çalışma süresinin artmasıyla öz liderlik davranışının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaptığımız çalışma ile literatürde bulunan verilerin aksi yönünde bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu anlamda öz liderlik inancı ile literatür verileri arasında farklılığın olduğu görülmektedir. Hizmet süresine göre öz yeterlilik inancı ölçeğine bakıldığında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilirken, Özgözü ve diğerleri (2017) tarafından yapılan bir çalışmada hizmet

süresi ile ilgili bulgulara bakıldığında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışmamız sonucunda hizmet süresinin öz yeterlilik inancını etkilemediği tespit edilirken; literatür verileri ile kıyaslandığında tam tersi sonuçların olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarla, çalışmamızın sonucunun farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Hizmet süresi bakımından yönetsel yetkinlik becerisi ölçeğine bakıldığında anlamlı bir farkın olmadığı, hizmet süresinin yönetsel yetkinlik becerisi üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak Pehlivanoğlu (2018) tarafından yapılan bir çalışmada hizmet süresi daha fazla olanlar ile düşük olanlar arasında anlamlı farklılığın olduğu, hizmet süresinin yönetsel yetkinlik becerisini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Bu sonuç ile çalışmamızın sonuçlarının örtüşmediği görülmektedir. Bunun yanında Nural ve diğerleri (2013) tarafından yapılan bir çalışmada ise hizmet süresinin yönetsel yetkinlik becerisini etkilemediği gözlenmiş olup, çıkan sonuçla çalışmamızın örtüştüğü görülmektedir.

Araştırma grubunun eğitim durumu değişkenine göre öz liderlik inancı, kariyer tatmini, öz yeterlilik inancı ve yönetsel yetkinlik puanlarına bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Demiröz (2015) tarafından yapılan bir çalışmada, eğitim durumu ile öz liderlik davranışları arasındaki değişim incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu, genel olarak eğitim seviyesi yükseldikçe öz liderlik inancının daha az olduğu tespit edilmiştir. Arlı (2011) ve Türköz (2010) tarafından yapılan çalışmada da bireyin eğitim seviyesi ile öz liderlik inancı arasında anlamlı farklılığın olduğu, eğitim seviyesinin artması ile öz liderlik inancının da arttığı bulgularına yer verilmiştir. Bu bağlamda istatistiksel olarak çalışmamız ile literatür verilerinin örtüşmediği tespit edilmiştir. Diğer taraftan eğitim durumu değişkenine göre öz yeterlilik inancına bakıldığında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Özgözgü ve diğerleri (2017) tarafından yapılan bir çalışmanın eğitim durumu ile ilgili bulgusuna bakıldığında öz-yeterlilik inançları arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde Telef (2011), Üstüner ve diğerlerinin (2009) ulaştığı istatistiksel sonuçların, çalışmamız bulgularını destekler nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumu bakımından yönetsel



yetkinlik puanına bakıldığında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Pehlivanoğlu (2018) tarafından “Çok uluslu ve ulusal işletmelerde örgütsel yapıların yöneticilerin yönetsel yetkinlik kazanımı” üzerine yapılan bir çalışmada eğitim durumu yüksek olanlar ile düşük olanlar arasında anlamlı farklılığın olduğu, eğitim seviyesi yüksek olanların yönetsel yetkinlik becerilerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ünal (2013) tarafından yapılan başka bir çalışmada da eğitim düzeyi düşüktükçe yönetsel yetkinlik becerisinin daha fazla önem kazandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ile çalışmamız arasında farklılıkların olduğu görülmektedir.

Araştırma grubunun meslek alanına göre öz yeterlilik inancı, kariyer tatmin duygusu ve yönetsel yetkinlik ölçeği puanlarına bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öz liderlik inancı ölçeği puanında ise meslek alanına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuca göre icra edilen mesleğin öz liderlikte etkili bir faktör olduğu söylenebilir.

Araştırma grubunun ev sahipliği durumu değişkenine göre öz yeterlilik inancı, kariyer tatmin duygusu ve yönetsel yetkinlik ölçeği puanlarına bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öz liderlik inancı toplam puanında ise ev sahipliği durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın kendi evi olanlar ile kirada oturanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Kendi evinde oturanların öz liderlik inançlarının olumlu yönde etkilendiği söylenebilir. Pekel (2016) tarafından yapılan bir çalışmada yaşanan yerin öz yeterlilik inancını etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışmamız ile literatür verileri arasında istatistiksel anlamda benzerliklerin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma grubunun ailede bulunan birey sayısı ve aileden çalışan birey sayısı bakımından öz liderlik inancı, kariyer tatmini, öz yeterlilik inancı ve yönetsel yetkinlik ölçeği puanlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuca göre ailede bulunan birey sayısı ve ailede çalışan birey sayısının toplam puanlar açısından değerlendirildiğinde etkili bir faktör olmadığı sonucuna varılabilir.

Araştırma grubunun gelir düzeyi durumu değişkenine göre öz yeterlilik inancı, kariyer tatmin duygusu ve yönetsel yetkinlik ölçeği puanlarına bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öz liderlik inancı ölçeği puanlarında ise gelir düzeyi durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın “gelirim hiç yeterli değil diyenler ile yeterli diyenler” arasında olduğu tespit edilmiştir. Gelir durumu değişkenine göre öz yeterlilik inancı puanı incelendiğinde anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Literatür bulgularına bakıldığında Bal (2015) tarafından yapılan bir çalışmada gelir düzeyinin öz yeterlilik inancına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre gelir düzeyi arttıkça öz yeterlilik inancında da artış olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ile çalışmamız arasında farklılığın olduğu gözlenmektedir.

Gelir durumu değişkenine göre yönetsel yetkinlik puanlarında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Ünal (2013) tarafından yapılan bir çalışmada alt düzey ücret grubu, üst düzey ücret grubuna göre yönetsel yetkinlik becerisine daha fazla önem vermektedir. Buna göre araştırmamıza katılanlar ile literatür verileri arasında farklılıkların olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında araştırma grubunun ek gelir durumu değişkenine göre öz liderlik inancı, kariyer tatmini, öz yeterlilik inancı ve yönetsel yetkinlik ölçeği puanlarına bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre gelir düzeyi öz liderlik inancının etkili bir faktör olduğu fakat ek gelirin öz liderlik inancı, kariyer tatmini duygusu, öz yeterlilik inancı ve yönetsel yetkinlik ile ilişkisiz olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, araştırma grubunun cinsiyet dağılımı, meslek alanı, ev sahipliği durumu ve gelir durumu değişkenine göre, öz liderlik inancı ölçeği puanları arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Statü durumu değişkenine göre kariyer tatmini duygusu ölçeğinde farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında yönetsel yetkinlik becerisi, kariyer tatmini duygusu, öz yeterlilik inancı ve öz liderlik inancı puanları açısından diğer demografik değişkenlere göre anlamlı farklılığının olmadığı sonucuna varılmıştır.

## ÖNERİLER

Bu çalışma Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin öz yeterlilik inancı ve öz liderlik inançları ile yönetsel yetkinlik düzeyleri arasındaki ilişkilerde kariyer tatmininin aracılık rolününün incelenmesi üzerine yapılmış olup, araştırma sonunda literatüre kaynaklık etmesi açısından bazı öneriler geliştirilmiştir.

- 1- Bu araştırma, katılan grup açısından sınırlı görülmektedir. Bu nedenle yeni yapılacak çalışmalar daha geniş katılımlı ve farklı gruplardan oluşan çalışmalarla zenginleştirilebilir.
- 2- Araştırma verileri incelendiğinde değişkenler açısından ölçeklerde anlamlı farklılıkların olmaması, Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde yönetici pozisyonunda görev yapanların, öz yeterlilik inancı, öz liderlik inancı, yönetsel yetkinlik becerisi ve kariyer tatmin duygusu ölçeğinin farklı alanlarla ve farklı ölçekler kullanılarak yeni çalışmalarla yapılması gereğini ortaya koymaktadır.
- 3- Literatür verileri incelendiğinde Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde yapılan çalışmaların kısıtlı olması, bu ve benzer çalışmaların önemsenmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle benzer çalışmaların artırılması önerilir.
- 4- Araştırma verileri incelendiğinde gelecekte yapılacak araştırmalarla, modeldeki bağımlı ve bağımsız değişkenler değiştirilerek ve farklı örneklemelerde test edilerek öz yeterlilik, öz liderlik, yönetsel yetkinlik ve kariyer tatmininin daha iyi anlaşılması sağlanabilecektir.

## KAYNAKLAR

- Acuner, T., ve Tabak, A. (2003) Liderlik Sürecinde Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında İzleyici Kavramının Teorik Olarak İncelenmesi, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, (sayı 1).
- Akmut, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M., Durukan, T., Müftüoğlu, T. ve Yüksel, Ö. (2003) *İşletme Yönetimi*, (Editör: Tülin Durukan), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aldair, J. (2005) *Kıskırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğretiler*, Ozaner, P. (Çev.), Alteo Yayınları, İstanbul.
- Allafch, N. (2017) *Effect of Democratic leadership Style on Management of Communication with Customers in Melli Banks of Hamedan*, *International Journal of Cultural and Social Studies*, s.172,
- Altınöz, M. (2010) Effects of Retaining Skillful Employees on the Career Management: A FieldStudy, *World Academy of Science*, 71: 495-499.
- Anderson, J.S. ve Prussia, G.E. (1997) The Self-leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity, *The Journal of Leadership Studies*, 4 (2): 119-143.
- Andersen J.A. (2005) *Where is the Effective Leader*, 18th Scandinavia Academy of Management Meeting Proceeding, Denmark,
- Andressen P., Konradt U., Neck C.P. (2012) *The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership*, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, p.62,
- Arıkan, M. (2001) *Askeri Liderlik Yardımcı Kitabı*, Kara Harp Okulu, Ankara.

- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004) Yönetim Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Arlı, Ö. (2011) *Bazı Öncül ve Ardıllarıyla Öz Liderlik: İlköğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Arlı, Ö. ve Avcı, A. (2017) *The Effect Of Core Self-Evaluation On Self-Leadership: A Study On Primary School Teachers*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(22), 455-468,
- August, L. ve Waltman, J. (2004) Culture, Climate, and Contribution: Career Satisfaction Among Female Faculty, *Research on Higher Education*, 45 (2): 177-192.
- Aydemir, S.S. (1997) *Lider ve Demagog*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Aydın, M (2010). *Eğitim Yönetimi*, 9. Baskı, Hatiboğlu Basım, Ankara.
- Bacchini, D. ve Magliulo, F. (2003) Self-İmage And Perceived Self-Efficacy During Adolescence, *Journal of Youth and Adolescence*, 3 (5): 337–350.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010) Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması. Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19): 73-84.
- Bandura A. (1977) Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological*, 84: 191-215.
- Bandura, A. (1997) *Self-Efficacy: The Exercise Of Control*, W.H. Freeman And Company, New York.

- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. ve Pastorelli, C. (1996) Multifaceted Impact Of Self-Efficacy Beliefs On Academic Functioning, *Child Development*; 67: (3): 1206-1222.
- Baron, R.M., ve Kenny, D.A. (1986) The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.
- Barry, D. (1991) Managing The Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership, *Organizational Dynamics*, 20 (1): 31-47.
- Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bauer, T.N., Green, S.G. (1996) Development of Leader- Member Exchange: A Longitudinal Test, *Academy of Management Journal*, 39 (6):1538-1567.
- Bayram, N. (2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bayram, Ş. (2013) *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bennis, W.G. ve Thomas, R.J. (2002) Crucibles of Leadership. *Harvard Business Review*, 80 (9): 39-45.
- Bernardin, H.J. ve Russell, J.E. (1993) *Human Resource Management: An Experiential Approach*, McGraw-Hill, New York.

- Beşbudak, M. (2012) *İşletmelerde Liderin Zeka Yönetimi Yetkinliklerinin Kurum İçi İletişime Yansıtılması*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Blase, J. ve Blase, J. (1999) Principals' Instructional Leadership and Teacher Development: Teacher's Perspectives, *Educational Administration Quarterly*, 35 (3): 349-378.
- Bligh M., Pearce C., Kohles J.C. (2006) *The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work*, *Journal of Managerial Psychology*, p.296,
- Bosiok D. (2013) *Leadership Styles and Creativity*, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, p.67, 2013)
- Bovee, C., Thill, J., Wood, M. ve Dovel, G. (1993) *Management*, McGrawHill, New York.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki, *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1): 137-145.
- Budak, G. (2008) *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Bowditch. A.F. ve Buono, J.L. (2001) *A Primer on Organizational Behavior*, 5. Edition, Willey Book, New York.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*, Harper & Row, New York
- Bursalıoğlu, Z. (2011) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, 16. Baskı, Ankara.

- Can, H., Ayhan, Y. ve Tuncer, D. (2004) *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara.
- Can, N. (2013) *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C., Pastorelli, C. ve Cervone, D. (2004) The Contribution Of Self-Efficacy Beliefs To Psychosocial Outcomes In Adolescence: Predicting Beyond Global Dispositional Tendencies, *Personality and Individual Differences*, 37 (4): 751–763.
- Chen, M.H. (2007) *Exploring The Relationship Between Effective Coaching Leadership, Group Cohesion, and Achivement Motivation In College Basketball Team In Taiwan*, Doctoral Thesis, United States Sports Academy, USA.
- Chen, N. ve Westwood, P. (2007) Self-Efficacy, Personal Worries, And School Achievement Of Primary School Students in Hong Kong, *The Asia-Pacific Education Researcher*, 16 (2): 143–154.
- Conley, S., Donna E.M. ve Sukkyung, Y. (2005) Standards- Based Evaluation and Teacher Career Satisfaction: A Strcutral Equation Modeling Analysis, *J. Pers Evai Educ*, 18: 39-65.
- Coşkunlar, E. (2011) *Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri: Eskişehir İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çağlar, İ. (2004) İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İle Mühendislik Fakültesi Etkisi: Bir Araştırma, Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 91-108.



- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008) Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3): 49-66
- Çelik, V. (2011) *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V.O. (2011) *Basketbol Oyuncularının Görüşlerine Göre Antrenörlerin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Takım Bütünlüğüne Etkisi*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çetinkaya, M. (2009) Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (2), 219-238.
- Çetinkaya, M.ve Özutku, H. (2012) *Yönetimsel performansa yetkinlik temelli yaklaşım: Türk otomotiv sektöründe bir araştırma*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 41, 1, 142-161
- Çırpan, H. (1999) Lider mi, Yönetici mi?, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7: 1-5.
- D'intino, R.S., Goldsby, M.G., Houghton, J.D. ve Neck, P.C. (2007) Self- A Process for Entrepreneurial Success, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4): 105-119.
- Dal, L. (2014) *Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Demet, G. ve Emet, G. (2009) *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın ve Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.

- Demirdelen, D. ve Ulama, Ş. (2013) Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1 (2): 65-89.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M.F. (2009) Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (1): 129-145.
- Demiröz, K.M. (2015) *Genç Çalışanların Öz Liderlik Algılarıyla Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisan Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dobson, R., Backman, A. ve Keegon, D. (2007) Factors Associated with Career Satisfaction Among General Practitioners in Canada, *Can J. Rural Med*, 12 (4): 217-230.
- Driskell, J.E., Copper, C. ve Moran, A. (1994) Does Mental Practice Enhance Performance?, *Journal of App Psychology*, 79: 481-492.
- Drucker, P. ve Maciariello, J. (2011) *Etkin Yöneticinin Seyir Defteri*, Dicleli, Z. (Çev.), Optimist Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Drucker, P.F. (1998) *Yeni Gerçekler*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Dubrin, J.A. (2004) *Leadership: Research, Findings, Practice, And Skills*, (4. Edition, Houghton Mifflin Company, New York.
- Duman, B.A. (2007) *Lise Öğrencilerinin İngilizceye Yönelik Öz Yeterlilik İnancı Algı Puanlarının Cinsiyete, Alanlara ve Farklı Düzeylere Göre İngilizce Başarısını Yordama Gücü*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Edwards, C.B. (2008) An Investigation of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Health, Doctoral Thesis, Capella University, US.
- Elloy, D.F. (2008) The Relationship Between Self-Leadership Behaviors and Organizational Variables in a Self-Managed Work Team Environment, *Management Research News*, 31 (11): 801-810.
- Engiz, G. (2009) *Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Engür, M. (2011) Performans Başarısızlığı Değerlendirme Envanteri Ve Kendinle Konuşma Anketinin Türk Sporcu Popülasyonu'na Uyarlanması Ve Uygulanması. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sporda Psikososyal Alanlar Anabilim Dalı, İzmir.
- Erdoğan, İ. (1994) *İşletmelerde Davranış*, Beta Katsayısı Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (2004) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11. Baskı, Beta Katsayısı Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (2013) *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 11. Baskı, Beta Katsayısı Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Ereş, F. (2006) Türkiye de Kadının Statüsü ve Yansımaları, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19: 40-52.
- Ergun, T. (1981) Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Türk ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Erkutlu, H.V. (2014) *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*, Elfin Yayınevi, Ankara.

- Ertürk, M. (2000) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Katsayısı Yayınları, İstanbul.
- Eryeşil, K. (2012) *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisan Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Farnetti, C.M. (2008) *Exploring Leadership Behaviors and Cohesion In Ncaa Division III Basketball Programs*, Doctoral Thesis, The Ohio State University, USA.
- Feltz D.L., Short S.E. ve Sullivan P.J. (2008) *Self Efficacy in Sport*, Human Kinetics, Champaign, UK.
- Fındıkcı, İ. (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Gannon, M.J. (1979) *Organization Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*, Little Brown and Company, Boston.
- Garipağaoğlu, B. Ç., ve Güloğlu, B. (2015) *Öğretmen Adaylarında Öz Liderlik Becerilerinin Yordayıcısı Olarak Öğrenilmiş Güçlülük ve Denetim Odağı*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.)
- Gerçek, M., Atay, S.E. ve Dündar, G. (2015) *Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, KAÜ İİBF Dergisi, 6 (11): 67-86.
- Godwin, J.L., Neck, C.P. ve 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.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002) *Yeni Lider*, Deniztekin, O. (Çev.), 1.Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.

- Gövez, E. (2013) *Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki-Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gül, K., Gül, M., ve Saatçı, G. (2016) *Akademik Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Düzeylerinin Araştırılması: Balıkesir Ve Bursa'da Ampirik Bir Çalışma*, Balıkesir University Journal Of Social Sciences Institute, 19 (35).
- Güney, S. (2007) *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S., (1997) Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, 5-6 Haziran, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 202-225.
- Gürkan, G.Ç. ve Koçoğlu M. (2011) Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye'de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (29): 588-602.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G.Ö. (2009) *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat kitapları, 4. Baskı, İstanbul.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005) Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (1): 127-151.
- Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A. ve Chapman, C. (2005) *Effective Leadership for School Improvement*, Routledge Falmer, London.
- Hayes, A.F. ve Matthes, J. (2009) Computational Procedures for Probing Interactions in OLS and Logistic Regression: SPSS and SAS Implementations, *Behavior Research Methods*, 41: 924-936. <http://dx.doi.org/10.3758/BRM.41.3.924>.

- Hellriegel, D., Slocum, J.W. ve Woodman, R.W. (1992) *Organizational Behavior*, 6. Edition, St. Paul: West Pub, US.
- Houghton, J.D., Neck, C.P. ve 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.
- House, R.J. ve Howell, J.M. (1992) Personality and Charismatic Leadership, *The Leadership Quarterly*, 3 (2): 81-108.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2015) *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Hughes, R., Ginnett, R. ve Curphy, G. (1999) *Leadership*, McGraw Hill, NewYork.
- Henderson, I.S. (2005) British Journal of Occupational Learning, Erişim Tarihi: 08.10.2017, <http://alumni.ebsmba.com/alumni/pdf/ManagerialCompetencies.pdf>
- Işık, V. (2009) Çalışma Yaşamında Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Uygulamaları, *Kamuda Sosyal Politika Dergisi*, 3 (11), 67-72.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2017) Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/741/693>, Erişim Tarihi: 04.05.2018.
- James, A.M. (2009) *Self-Leadership And Self-Regulated Learning. An Investigation Of Theoretical Relationships*, Doctoral Thesis, Capella University, US.
- Janez, Z. (2005) *Developing Managerial Competencies*, Erişim Tarihi: 08.10.2017, <http://www.socius.si/si/knjiznica>

Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, B.A. ve Rich, B.L. (2007) Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences, *Journal of Applied Psychology*, 92 (1): 107-127.

Kahraman, M. ve Şahin, K. (2010) Kadın ve Kariyer, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1): 75-88.

Kahveci, H. ve Aypay, A. (2013) Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İlköğretim Okullarında İncelenmesi, *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 2: 44-60.

Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayınları, Ankara.

Kardam, A. (2012) Toplantı Yönetimi, Harvard Business School-Pocket Mentor, Optimist Kitap, İstanbul.

Kaya, K. (2014) *İlkokul Müdürlerinin ve Öğretmenlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algıları: Çankaya İlçesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kazan, A.L. (1999) *Exploring The Concept Of Self-Leadership: Factors Impacting Self-Leadership Of Ohio Americorps Members*, Doctoral Thesis, The Ohio State University, Ohio.

Keçecioğlu, T. (2000) *Takım Oluşturmak*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Keleş, S. (2014) *Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı Ve İşe Adanmışlık İlişkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 5(11), 95-109.

- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010) Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10 (3): 981-1011.
- Kitapçı, H. ve Sezen, B. (2002) Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1): 219-230.
- Koch, R. (1998) *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York.
- Koç, Ş. (1994) *Spor Psikolojisine Giriş*. 2 Baskı, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir.
- Koçel, T. (2013) *İşletme Yöneticiliği*, 14. Baskı, Beta Katsayısı Basım, İstanbul.
- Konter, E. (2007) Antrenörlerin ve Sporcuların Cinsiyetlerine Göre Liderlik Gücü Algıları”, *Spormetre, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, V (2): 85-90.
- Konter, E. (2008) Futbolcuların Ulusal Takımlarda Oynama Sayılarına Göre Liderlik Gücü Algıları, *Spormetre, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, VI (2): 81-86.
- Korkut, H. (1992) Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, *Amme İdaresi Dergisi*, 25 (1): 159-174.
- Kumudha, A. ve Abraham, S. (2008) Organization Career Management and Its Impact on Career Satisfaction: A Study in the Banking Sector, *The Icfaı University Journal of Bank Management*, 7 (3): 48-58.
- Küçükusta, D. (2007) Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3): 243-268.



- Lan, W.J. (2009) *The Relationship Between Athlete's Perception of Intercollegiate Basketball Coach Leadership Behavior and Team Cohesiveness In Taiwan*, Doctoral Thesis, The University of the Incarnate Word, Texas.
- Lee, T.W. ve Ko, Y.K. (2010) Effects of Self-Efficacy, Affectivity and Collective Efficacy on Nursing Performance of Hospital Nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 66 (4): 839-848.
- Lee, W.S. (2005) *Encyclopedia of School Psychology*, Sage Publication, UK.
- Locke, E.A. ve Latham, G.P. (1990) *A Theory Of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, US.
- Lovelace, K.J., Manz, C.C. ve 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 (4): 374-387.
- Lubbers, R., Loughlin, C.ve Zweig, D. (2005) Young Workers' Job Self-Efficacy and Affect: Pathways to Health and Performance, *Journal of Vocational Behavior*, 67: 199-214.
- Spencer, L.M. ve Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work; Models for Superior Performance*, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Mahoney, M.J. ve Arnkoff, D.B. (1978) Cognitive and Self-control Therapies. In Garfield, S.L. ve Borgin, A.E. (Eds.), *Handbook of Psychotherapy and Therapy Change* (689- 722), Wiley, New York.
- Mahoney, M.J. ve Arnkoff, D.B. (1979) Selfmanagement: Theory, Research, and Application. In Brady, J.P. ve Pomerleau, D. (Eds.), *Behavioral Medicine: Theory and Practice* (75-96), Williams and Williams, Baltimore.

- Manz, C.C. (1986) Self-Leadership: Toward An Expanded Theory of Selfinfluence Processes in Organizations, *Academy of Management Review*, 11 (3): 585-600.
- Manz, C.C. ve Neck, C.P. (1991) Inner Leadership: Creating Productive Thought Patterns, *The Executive*, 5: 87-95.
- Manz, C.C. ve Neck, C.P. (2004) *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 3. Edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Manz, C.C. ve Sims H.P. (1980) Self-management as a Substitute for Leadership: a Social Learning Perspective”, *Academy of Management Review*, 5 (3): 361-367.
- Manz, C.C. ve Sims, H.P.J. (1987) Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, 32: 28-106.
- Mark, C. ve Corri, F. (1998) *Business Economics; Strategy and Applications*, Pitman Publishing, London.
- Maxwell, J.C. (2007) *360 Derece Lider*, Yeniçeri, S. (Çev.), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Mcdonald, T. ve Siegal, M. (1992) The Effects of Technological Self-Efficacy and Job Focus on Job Performance, Attitudes, and Withdrawal Behaviors, *The Journal of Psychology*, 126 (5): 465-475.
- Mcginley, D.M. (2009) *Effects of Career and Marriage on Newlywed Individuals, Marital and Careeer Satisfaction*, Doctorial Thesis, University of Florida, Florida.
- McNair, F. (2011) *Yöneticiler için Altın Kurallar*, Aksan, E. (Çev.), 2. Baskı, Crea Kitap, İstanbul.

Morris, T. ve Summeres, J. (1995) *Sport Psychology*, John Willey- Sons, Melbourne.

Muratlı, G. (1997) *Çocuk ve Spor*. 1. Baskı, Bağırhan Yayınevi, Ankara.

Neck, C.P. ve 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., 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. ve 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.

Newstrom, J.W. ve Davis, K. (1993) *Organizational Behavior At Work*, McGraw Hill, NewYork.

Nikoloski K. (2015) *Charismatic Leadership And Power: Using The Power Of Charisma For Better Leadership In The Enterprises*, Journal of Process Management, p.18,

Northcraft, G. (1994) *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Orlando.

Northouse, P.G. (2014) *Liderlik, Kuram ve Uygulamalar*. Kaleli, M. (Çev.), Sürat Üniversite Yayınları, İstanbul.

Nural, E., Arslan, K. ve Ada, Ş. (2013). Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yöneltil yetkinlik Düzeyi, *Atatürk Üniversitesi KKEF Dergisi*, 26: 79-99.

Okakın, N. (2009) *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Katsayısı Basım, İstanbul.

- Özer, M.A. (2008) *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2005) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özgözgü, S., Bektaş, M., Arıkan, F. ve Şimşek, H. (2017). Okul Psikolojik Danışmanlarının Genel Öz-Yeterlik İnancı ve Örgütsel Özdeşleşme Algısı, *İlköğretim Online*, 16 (3).
- Özkişi, Z.G. (2012) Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Türkiye’de Kadınların Bestecilik Eğitimine Erişimi ve Bestecilik Kariyeri, *Turkish Studies*, 7 (3), 2105-2114.
- Özüdoğru, E. (2013). *Üniversite Personelinin Fiziksel Aktivite Düzeyi İle Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Pajares, F. ve Schunk, D. (2001). Self-Beliefs and School Success: Self-Efficacy, Self-Concept, and School Achievement, In R. J. Riding, & S. G. Rayner (Eds.), *International Perspectives on Individual Differences: Self-Perception*, 2: 239-265. Westport, CT: Ablex.
- Pearce, C.L. ve 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.
- Pearce, C.L. ve Sims, H.P. (2002) Vertical Versus Shared Leadership as Yordayıcı Değişkenler of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6 (2): 172-197.

- Pehlivanoglu, M.Ç. (2018). *Çok Uluslu ve Ulusal İşletmelerde Örgütsel Yapıların Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Kazanımı Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Yönetimsel İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pekel, A. (2016). *Spor Yöneticiliği Bölümünde Öğrenim Gören Öğrencilerin Akademik Öz yeterlilikleri ve Üniversite Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Perry, L.M., Pearce, C.L. ve Sims, H.P. (1999) Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes, *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 19 (3): 35-51.
- Preacher, K.J. ve Hayes, A.F. (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, 40: 879-891. <http://dx.doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>.
- Prussia, G.E., Anderson, J.S. ve Manz, C.C. (1998) Self-leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-efficacy”, *Journal of Organizational Behavior*, 19 (5): 523-38.
- Ramazan, Y. (1999) *Öğrenmeyi Öğrenmek*, 4. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent Manager (A Model for Effective Performance)*, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Riitta, V. (2005) Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model, *Journal of Workplace Learning*, 17 (7): 439-440.
- Robbins, S.P. (1998) *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc, New Jersey

- Rost, J.C. (1993) *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, New York.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998) *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım, Yayım ve Dağıtım, Bursa.
- Sağdıç, M., Demirkaya, H. (2009) Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişim Planlarına İlişkin Yaklaşımları, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26: 233-246.
- Salih, G. (2004) *Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Sargut, S. (2001) *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Yayınevi, İstanbul.
- Sarışık, M. (2007) Turizm Sektöründe Meslek Sahibi Olmaya Yönelten Etkenler: Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Çalışma, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (2): 143-160.
- Sarıtaş, M. (1997) Yönetimde Kişilik Faktörü, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3 (4): 527-548.
- Sarpkaya, R., Erdem, A.R., Demirtaş, H., Arslan, H., Akçadağ, T. ve Kayıkçı, K. (2013) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Geliştirilmiş 3. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Satıcı, S.A. (2013) *Üniversite Öğrencilerinin Akademik Öz-Yeterliklerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Saylı, H., Baytok, A. (2013) *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

- Schwarzer, R. ve Fuchs, R. (2005) Self Efficacy and Health Behaviours, Conner, M. ve Norman, P. (editors), *Predicting Health Behavior. Research and Practice With Social Cognition Models*, Buckingham Open University Press, Buckingham.
- Schyns, B., Torck, N. ve Gössling, T. (2007) Turnover Intention and Preparedness for Change Exploring Leader-Member Exchange and Occupational Self-Efficacy as Antecedents to Employability, *Career Development International*, 12 (7): 660-679.
- Senemoğlu, N. (2003) *Gelişim Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya*, 8. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Shamir B. (1999) *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, *Leadership Quarterly*, 10:285,
- Sorenson, G. (2000) *An Intellectual History of Leadership Studies*, American Political Science Association Congress, Washington D.C.,
- Sriboon, N. (2001) *Coach Leadership Behaviors, Team Cohesion, And Athlete Satisfaction In Relation To The Performance of Athletes In The 1999 Rajabhat Games*, Doctoral Thesis, The Florida State University, Florida.
- Steven, E.A., Lanny, A.K., Kenneth, S. ve Manuel A.M. (2001) Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process, *Journal of Management Development*, 20 (10): 842.
- Stogdill, R. (1974) *Handbook of Leadership: A Survey Theory and Research*, Free Press, New York.
- Stogdill, R.M. (1957) Leadership, Membership and Organization, *Psychol. Bull*, 47: 1-14.

- Stoner, J.A. ve Edward, F.R. (1992) *Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Sturges, J., Conway, N. ve Liefvooghe, A. (2008) What's The Deal? An Exploration Of Career Management Behaviour In Iceland, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4): 752-768.
- Şafaklı, O.V. (2005) KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6: 132-43.
- Şahin, M. (1998) *Spor Ahlakı ve Sorunları*, Evrensel Basımevi, Ankara.
- Şimşek, Ş.M. (1999) *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şişman, M. (2014) *Öğretim Liderliği*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tabak A., Sığırı Ü. ve Türköz T. (2013) Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. *Bilgi Dergisi*, 67: 213-246.
- TDK. (2016) Büyük Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, Erişim Tarihi: 15.12.2017 <http://tdk.gov.tr>.
- Telef, B. B. (2011). Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri, İş Doyumları, Yaşam Doyumları ve Tükenmişliklerinin İncelenmesi, *İlköğretim Online*, 10 (1): 91-108.
- Tengilimoğlu, D. (2005) Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 1-16.
- Thompson G., Vecchio, R. (2009) Situational Leadership Theory: A Test of Three Versions, *Leadership Quarterly*, 20: 837-848.



- Tiryaki, G., Erdil, G., Acar, M. ve Emlek, Y. (1991) Sporcu ve Sporcu Olmayan Gençlerin Kişilik Özellikleri, *Spor Hekimliği Dergisi*, 26: 19-23.
- Tok, Ş. (2016) *Mikro Öğretim Yönteminin Öğretmen Adaylarının Özyeterlik İnançlarına Ve Mesleğe Yönelik Tutumlarına Etkisi*. Milli Eğitim Dergisi, 45 (212), 5-25. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/milliegitim/issue/36138/405981>
- Toker, B. (2007) Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8, (1): 92-107.
- Tosun, K. (1990) *Yönetim ve İşletme Politikası*, Yön Ajans, İstanbul.
- Turman, P.D. (2001) Situational Coaching Styles: The Impact of Success And Athlete Maturity Level On Coaches' Leadership Styles Over Time, *Small Group Research*, 32 (5): 576-594.
- Türkay, O. ve Eryılmaz, B. (2010) Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 24: 179-199.
- Türkmen, İ. (1999) *Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik (Ampirik Bir Çalışma)*, MPM Yayınları, Ankara.
- Türköz, T. (2010). *Çalışanların Öz Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ulusay, A. (2003) *Gelişim ve Öğrenme*, 2. Baskı, Anı Yayınları, Ankara.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Uysal, İ. (2013). Akademisyenlerin Genel Öz-Yeterlik İnançları: AİBÜ Eğitim Fakültesi Örneği, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2): 144-151.
- Uysal, İ., ve Öğretmen, S.K. (2013). Öğretmen Adaylarının Genel Öz-Yeterlik İnançlarının İncelenmesi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2): 217-226.
- Uzunbacak, H.H. (2004) *Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- Ünal, Ö.F. (2015). Temel Yetkinliklerin Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma (Şirketler Grubu Örneği). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38: 51-65
- Üstüner, M., Demirtaş, H., Cömert, M. ve Özer, N. (2009). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Öz-Yeterlik Algıları, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (17): 1-16.
- Vatansever, Ç. (2008). *Work and Non-Work Life Balance, and its Relation to Organizational Commitment and Career Satisfaction*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı, İstanbul.
- Werner, I. (1993) *Liderlik ve Yönetim*, Vedat Üner (Çev), 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul.
- Willemsse, M. (2008) *Exploring the Relationship Between Self-Efficacy and Aggression in a Group of Adolescents in The Peri-Urban Town of Worcester*. Master Thesis, University of Stellenbosch, Stellenbosch.

- Yang, O. ve Shao, Y.E. (1996) Shared Leadership in Self-Managed Teams: A Competing Values Approach, *Total Quality Management*, 7 (5): 521- 534.
- Yıldırım, F. ve İlhan, İ. Ö. (2010). Genel Öz Yeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21 (4): 301-308.
- Yıldız, M. (2002) Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları, *Türk İdare Dergisi*, 435: 221-246.
- Yıldız, N. (2010) *Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisan Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008) *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yörük Bal, E. (2015) *Spor Yapmanın Ergenlerin Benlik Saygısı ve Öz yeterliliklerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*, 7th Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Yusuf, A. ve Shah, P.M. (2008) Transformational Leadership and Leadership Substitutes In Sports: Implications On Coaches' Job Satisfaction, *International Bulletin of Business Administration*, 3: 1-13.
- Zaman, R. (2011) *Impact of Career Choice on Job Performance* <http://www.scribd.com/doc/14525845/Impact-of-Career-Choice-on-Job-> Erişim Tarihi: 26.08.2017.
- Zel, U. (2001) *Kişilik ve Liderlik*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

## KİŞİSEL BİLGİLER

İsim : *Ömür Fatih KARAKULLUKÇU*

Email : [omurkarakullukcu@gmail.com](mailto:omurkarakullukcu@gmail.com)

## Eğitim

- Koyulhisar Cumhuriyet İlkokulu – 1992
- Koyulhisar İmam Hatip Lisesi – 1999
- Kırıkkale Üniversitesi Beden Eğitimi Spor Yüksekokulu/Spor Yöneticiliği – 2005
- Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana bilim dalında Yüksek Lisans – 2009
- Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora devam ediyor.

## Yayınlar

### ULUSLARARASI DİĞER İNDEKSLİ DERGİLERDE YAYIN

- 1) GÜMÜŞ, H.; SARAÇLI, S.; KARAKULLUKÇU, Ö.; DOĞANAY, G.; KURTIPEK, S. Ortaöğretim Öğrencilerinde Fair Play Kavramı. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENCE CULTURE AND SPORT , 2016, 4 , 430-438.  
<http://www.iscsjournal.com/DergiTamDetay.aspx?ID=568>
- 2) Gümüş, H.; Karakullukçu, Ö. FUTBOL VE BASKETBOL TARAFTARINDA SERBEST ZAMAN TATMİNİ: AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENCE CULTURE AND SPORT , 2015, 3 , 401-409.  
<http://dx.doi.org/10.14486/IJSCS306>
- 3) GÜMÜŞ, H.; İŐIK, Ö.; KARAKULLUKÇU, Ö.; YILDIRIM, İ. ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA SERBEST ZAMAN FİZİKSEL AKTİVİTE KISITLAYICILARI. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENCE CULTURE AND SPORT , 2014, 2 , 814-825.  
<http://dx.doi.org/10.14486/IJSCS152>

## **ULUSLARARASI - ÖZET – SÖZEL BİLDİRİ**

- 1) MUMCU, H.E., GÜMÜŞ, H., BÖLÜKBAŞI, Y., KARAKULLUKÇU, Ö. SPORTMENLİK KÜLTÜRÜNÜN YAYGINLAŞTIRILMASINDA ELÇİLER: SPOR FEDERASYONLARI. 4. ULUSLARARASI BİLİM KÜLTÜR VE SPOR KONGRESİ, 2015-05-22, 2015-05-26, LVİV, UKRAYNA, **2018**.
- 2) KARAKULLUKÇU, Ö.; GÜMÜŞ, H., LİSELİ SPORCULARDA ALGILANAN SOSYAL DESTEK ÜZERİNE BİR İNCELEME. ULUSLARARASI SOSYAL BİLİMLER KONGRESİ, 2017-09-18, 2017-09-24, MALAGA, İSPANYA, **2017**.
- 3) GÜMÜŞ, H.; SARAÇLI, S.; KARAKULLUKÇU, Ö.; DOĞANAY, G.; KURTİPEK, S., ORTA ÖĞRETİM ÖĞRENCİLERİNDE FAİR PLAY KAVRAMI. 5. ULUSLARARASI BİLİM KÜLTÜR VE SPOR KONGRESİ, 2016-04-13, 2016-04-15, TÜRKİSTAN, KAZAKİSTAN, **2016**.
- 4) GÜMÜŞ, H.; KARAKULLUKÇU, Ö., FUTBOL VE BASKETBOL TARAFTARINDA SERBEST ZAMAN TATMİNİ: AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ. 4. ULUSLARARASI BİLİM KÜLTÜR VE SPOR KONGRESİ, 2015-05-22, 2015-05-26, OHRİD, MAKEDONYA, **2015**.
- 5) GÜMÜŞ, H.; IŞIK, Ö.; KARAKULLUKÇU, Ö.; YILDIRIM, İ., LEISURE TIME-PHYSICAL ACTIVITY CONSTRAINTS AT HIGH SCHOOLS. 3. ULUSLARARASI BİLİM KÜLTÜR VE SPOR KONGRESİ, 2014-05-24, 2014-05-26, SARAJEVO, BOSNA HERSEK, **2014**.

## **ULUSLARARASI - ÖZET – POSTER**

- 1) GÜMÜŞ, H.; KARAKULLUKÇU, Ö.; OKUDAN, B., SPORT FOR ALL IN THE CONTEXT OF LOCAL GOVERNMENTS. 12. CONGRESS OF QUALİTATİVE INQUIRY, 2016-05-18, 2016-05-21, CHAMPAİGN, AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ, **2016**.

### **Yabancı Dil:**

İngilizce

### **Sporcu Geçmişi:**

Amatör olarak, Avcılı&Atıcılık ve At Binme

**Mesleki Belgeleri ve Görevleri:**

- Üniversite Öğrenci Konsey Başkanlığı ve Türkiye Ulusal Öğrenci Konseyi Genel Koordinatörlüğü
- Spor Toto Teşkilat Başkanlığında Bayi Kontrolörü – 2007
- Kırıkkale Üniversitesinde Beden Eğitimi alanında Öğretim Elemanı – 2012
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Genel Koordinatör – 2012, 2013
- Gençlik ve Spor Bakan Yardımcısı Danışmanı – 2013
- Milli Eğitim Bakanlığında Bakanlık Müşaviri – 2014
- Los Angeles Eğitim Ataşesi – 2016
- Türkiye Okul Sporları Federasyonu Başkanı (Halen devam ediyor)



## EKLER

### 9.1. Ek 1. İzin yazısı



T.C.  
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
Genel Müdürlüğü

Sayı : 63296879-044/  
Konu : Anket izni

20.04.2016\* 01791

Sayın Ömür Fatih KARAKULLUKÇU  
1686. Sk.5/5 Şehit Kubilay/KEÇİÖREN  
ANKARA

İlgi:20.04.2016 tarihli dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçeniz ile Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında çalışan spor yöneticilerine yönelik talep ettiğiniz anket çalışmanızın soruları incelenmiş olup ilişikte bulunan tasdiklenmiş suretinin uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

  
Cemal DEMİRDAĞ  
Personel ve Eğitim Daire Başkanı V.






EK:  
1 Anket ( 2 sayfa )

## 9.2. Ek 2. Anket formu

<b>Sayın Yönetici,</b> Bu Anket, Spor Bilimleri alanında bir doktora çalışmasına veri toplamak amacıyla tamamen akademik düşünceyle hazırlanmış olup, bilimsel amaçlar dışında hiçbir suretle kullanılmayacaktır. Çalışmaya sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür eder sağlık ve mutluluklar dileriz. ÖMÜR FATİH KARAKULLUKÇU PROF. DR. RECEP GÜRSOY								
<b>KİŞİSEL BİLGİ FORMU</b>								
1-Cinsiyetiniz	Kadın ( ) Erkek ( )		2-Yaşınız	.....				
3-Medeni Durumunuz	Evli ( ) Bekar ( ) Diğer ( )							
4-Kurumdaki görev statünüz	.....							
5-Hizmet yılınız	<b>6-Eğitim durumunuz</b>							
.....	İlk - orta	...	Lise	...	Üniversite	...	Lisans üstü	...
7- Eğitiminize dayalı meslek alanınız	.....							
8- İkamet ettiğiniz evin sahiplik durumu	Kendim evim ( )		Kira ( )	Lojman ( )	Diğer ( )			
9- Bakmakla yükümlü olduğunuz aile birey sayısı	.....							
10-Ailede sürekli gelir getirici çalışan sayısı	.....							
11-Maaşınız dışında herhangi bir ek gelire sahip misiniz	Evet ( ) Hayır ( ) Kısmen ( )							
12-Ailenin ekonomik gelir düzeyinin yeterliliği	Hiç yeterli değil ( )	Yeterli değil ( )	Kısmen yeterli ( )	Yeterli ( )	Çok Yeterli ( )			



Aşağıdaki Öz yeterlilik inancına ilişkin soruları, 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kısım Katılıyorum, 4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş seçeneklerden size uygun olan birisini işaretleyerek cevaplandırınız.		1	2	3	4	5
1	<b>Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir</b>					
2	Sorunlarımdan biri bir işe zamanında başlayamamamdır					
3	<b>Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam başarıya kadar uğraşırım.</b>					
4	Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam.					
5	<b>Her şeyi yarım bırakırım.</b>					
6	Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.					
7	<b>Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.</b>					
8	Hoşuma gitmeyen işi yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım					
9	<b>Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girerim</b>					
10	Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim					
11	<b>Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem</b>					
12	Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.					
13	<b>Başarısızlık benim azmimi artırır</b>					
14	Yeteneklerime her zaman çok güvenmem					
15	<b>Kendine güvenen biriyim.</b>					
16	Kolayca pes ederim.					
17	<b>Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.</b>					
Aşağıdaki Kariyer Tatmin duygusuna ilişkin soruları, 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kısım Katılıyorum, 4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş seçeneklerden size uygun olan birisini işaretleyerek cevaplandırınız.		1	2	3	4	5
1	<b>Mesleğim genelde kişiliğime uygun davranmamı gerektiriyor.</b>					
2	Kendime seçtiğim kariyer yolundan sık sık kuşku duyuyorum.					
3	<b>Kariyer hayatımın gelişiminden hoşnudum.</b>					
4	Kariyerinde ulaşmak istedikleri yeri bilen ve ulaşmak istedikleri yolda olan insanları kıskanıyorum.					
5	<b>Keşke kariyerim için ne yapmak istediğimi bilsem.</b>					
6	Kariyerleriyle ilgili "Gerçekten doğru işi bulduğumu düşünüyorum" diyen insanları duyunca, böyle hissetmenin nasıl bir şey olduğunu merak ediyorum.					
7	<b>İşimi ve kariyerimi düşündüğüm zaman şevk ve heyecan duyuyorum.</b>					
8	Kariyerimle ilgili duygularımı en iyi tanımlayan sözcükler: Kafası karışık, tereddütleri olan, ne yapacağını bilmez.					
9	<b>Seçtiği kariyerden, benim olduğumdan daha memnun olan çok fazla No:da kişi olduğunu sanmıyorum.</b>					
10	Kariyerimle ilgili hedeflerimi ve nereye varmak istediğimi tanımlayabilmem çok güç.					
11	<b>Keşke yeni bir alana yönelebilmek için zamana, paraya, desteğe veya başka kaynaklara sahip olsaydım.</b>					
12	Seçtiğim kariyerden rahat ve memnunum.					
Aşağıdaki Öz Liderlik inançlarına ilişkin soruları, 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kısım Katılıyorum, 4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş seçeneklerden size uygun olan birisini işaretleyerek cevaplandırınız.		1	2	3	4	5
1	<b>Önemli işlerde, başarıyı üst düzeyde sergileyebilmek için hayal gücümü kullanırım.</b>					
2	Karşılaştığım problemleri çözmeye çalışırken kimi zaman yüksek sesle, kimi zaman da içimden kendi kendime konuşarak durumu gözden geçirmeye çalışırım.					
3	<b>Bir görevi başardığımda, özellikle zevk aldığım bir şeyleri yaparak kendimi ödüllendiririm.</b>					
4	Zor bir durumla karşılaştığımda, kendi mantığıma başvurarak durumu değerlendiririm.					
5	<b>Başarısız olduğum zamanlarda, kendimi yetersiz bulma eğilimindeyimdir.</b>					
6	Mesleğimde ne kadar iyi olduğumu takip ederim.					
7	<b>Neyi başarmam gerektiğini hatırlamak için notlar kullanırım.</b>					
8	Bir işe başlamadan önce, kendimi o işi başarıyla tamamlamış gibi hayalimde canlandırırım.					
9	<b>Zor koşullar altında çalışırken, kimi zaman kendi kendime konuştuğum olur (yüksek sesle veya zihnimden).</b>					
10	Bir işi iyi yaptığımda, kendimi özel bir şekilde (iyi bir akşam yemeği, sinema, alış veriş, seyahat, vb.) ödüllendiririm.					
11	<b>Sorun yaşadığım durumlar hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu zihnimde tartmaya çalışırım.</b>					
12	Başarısız olduğum durumlarda kendime çok kızarım.					

13	<b>Bir işi yaparken ne kadar iyi olduğumun farkındayım.</b>					
14	Çevremde heyecanımı ve tutkumu diri tutan, bana pozitif enerji veren insan ve nesnelere bulundurmaya çalışırım.					
15	<b>Başarmam gereken işlere odaklanmamı sağlayacak, somut hatırlatıcılar kullanırım (notlar, listeler...)</b>					
16	Bir işi yapmadan önce, o işi başarıyla yaptığımı kafamda tasarlarım.					
17	<b>Kendim için tespit ettiğim belirli hedefleri gerçekleştirmek için çalışırım.</b>					
18	Zor durumlarla karşılaştığımda, o durumu üstesinden gelebilmek için kendi kendime sesli ya da sessiz konuşmalarla telkinler yaparım.					
19	<b>Bir görevi başarıyla sonuçlandırdığımda, çoğunlukla kendimi sevdiğim bir şeyle ödüllendiririm.</b>					
20	Biriyle anlaşmazlığım olduğunda, kendi düşünce ve fikirlerimi açıkça ifade eder, gerekirse o düşünce ve fikirleri doğruluğu açısından değerlendirebilirim.					
21	<b>Bir işte yeterince başarılı olmadığım zamanlarda kendimi suçlu hissederim.</b>					
22	İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim.					
23	<b>Karşılaştığım zorlukların üstesinden</b>					
24	Gelecekte ulaşmak istediğim hedefleri düşünürüm.					
25	<b>Fikirlerim ve inançlarım hakkında düşünür ve değerlendirmeler yaparım.</b>					
26	Bir işi başaramadığım zaman, kendimle ilgili memnuniyetsizliğimi açık olarak ifade ederim.					
27	<b>Üzerinde çalıştığım konuların hangi aşamasında olduğumu takip ederim.</b>					
Aşağıdaki yönetsel yetkinlik becerisine ilişkin soruları, <b>1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum</b> şeklinde derecelendirilmiş seçeneklerden size uygun olan birisini işaretleyerek cevaplandırınız.						
1	<b>Başarı odaklı olma yetkinliği</b>					
2	Düzenli, planlı ve kaliteli çalışma yetkinliği					
3	<b>Araştırmacı ve yenilikçi olma yetkinliği</b>					
4	Değişime öncülük etme yeteneği					
5	<b>İnisiyatif alma yetkinliği</b>					
6	Kişiler arası ilişki kurma becerisi					
7	<b>Müşteri odaklı olma yetkinliği</b>					
8	Etkileme gücü yeteneği					
9	<b>Örgütün hedeflerinin farkında olma yetkinliği</b>					
10	Personelin gelişimine yardımcı olma yetkinliği					
11	<b>Pozisyon gücünü kullanma yetkinliği</b>					
12	Takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık becerisi					
13	<b>Analitik düşünme ve problem çözme becerisi</b>					
14	Kavramsal düşünme becerisi					
15	<b>Yönetsel uzmanlık yeteneği</b>					
16	Kendini doğru değerlendirme becerisi					
17	<b>Kendine güven</b>					
18	Esneklik ve uyum sağlama yeteneği					
19	<b>Örgüte bağlılık</b>					
20	Hedef belirleme becerisi					
21	<b>Kararlı olma</b>					
22	Vizyon sahibi olma yetkinliği					
23	<b>Organize etme becerisi</b>					
24	Zamanı iyi yönetme becerisi					
25	<b>İnsan odaklı olma becerisi</b>					
26	Kontrol etme					
27	<b>Motive etme</b>					
28	Stratejik düşünme yeteneği					
29	<b>Planlama</b>					
30	Yaratıcılık					
31	<b>Güvenilir olma</b>					
32	Liderlik becerisi					
33	<b>Çatışma yönetimi becerisi</b>					
34	Değişime uyum sağlayabilme yeteneği					
35	<b>Empati kurabilme</b>					

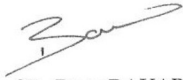
### 9.3. Ek 3. Etik Kurul Onay Formu

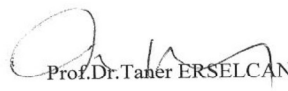
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR  
VE YAYIN ETİĞİ KURULU DEĞERLENDİRME FORMU


SAĞLIK BİLİMLERİ ETİK KURULU	
Protokol No:142	Karar No:142
Araştırmanın Yürütücüsü	MSKÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü Öğrenci Ömer Fatih KARAKULLUKÇU
Araştırmanın Başlığı:	Spor Yöneticilerinin Öz Yeterlilik ve Öz Liderlik İnançları ile Yönetmelik Yetkinlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerde Kariyer Tatmininin Aracılık Rolü
Başvuru Formunun Etik Kurula Geldiği Tarih:	15.12.2016
Başvuru Formunun Etik Kurulda İncelendiği Tarih:	15.12.2016
Karar Tarihi:	15.12.2016


#### SONUÇ

1.	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul. Araştırmanın uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.
2.	<input type="checkbox"/> Düzeltme gereklidir.
3.	<input type="checkbox"/> Red.

  
Prof. Dr. Banu BAYAR  
Başkan

  
Prof. Dr. Taner ERSELÇAN

  
Prof. Dr. Fera ÖZTÜRK

  
Prof. Dr. Recep GÜRSOY

Prof. Dr. Harun ÜÇÜNCÜ