

T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETİMİ ANA BİLİM DALI
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR EĞİTİMİ BİLİM DALI

KARATE ANTRENÖRLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Yasin ÇETİNTAŞ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Mutlu TÜRKMEN

BARTIN-2019

T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETİMİ ANA BİLİM DALI
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR EĞİTİMİ BİLİM DALI

KARATE ANTRENÖRLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Yasin ÇETİNTAŞ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Mutlu TÜRKMEN

BARTIN-2019

KABUL VE ONAY

Yasin ÇETİNTAŞ tarafından hazırlanan “Karate Antrenörlerinin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 09/09/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğu başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Mutlu TÜRKMEN



Üye : Doç. Dr. Murat KUL



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hayri AKYÜZ



Bu tezin kabulü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Nuriye SEMERCI

Enstitü Müdürü

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Doç. Dr. Mutlu TÜRKMEN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Karate Antrenörlerinin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

09/ 09/ 2019

Yasin ÇETİNTAŞ

İMZA


ÖN SÖZ

“Karate Antrenörlerinin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi” adlı çalışma, karate branşında aktif antrenörlük yapan kişilerin liderlik yönelimlerini belli değişkenlere göre incelemeyi amaçlamıştır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, iki yıl boyunca değerli bilgilerini bizlerle paylaşan danışmanım Doç. Dr. Mutlu TÜRKMEN’e, çalışmam boyunca yardımlarını, görüş ve önerilerini esirgemeyen Doç. Dr. Murat KUL’a, bu süreçte tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan değerli ailem ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Yasin ÇETİNTAŞ

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Karate Antrenörlerinin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi

Yasin ÇETİNTAŞ

Bartın Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretimi Ana Bilim Dalı

Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mutlu TÜRKMEN

Bartın-2019, Sayfa: XIV + 84

Bu araştırma, karate antrenörlerinin liderlik yönelimlerinin belli değişkenlere göre incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, mevcut durumu ortaya çıkartmayı amaçlayan betimsel taramaya yönelik bir yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın birinci aşamasında, katılımcı olan karate antrenörlerinin liderlik yönelim düzeyleri belirlenmiştir. Antrenörlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, antrenörlük kademesi, antrenörlük meslek yaşı, antrenörlük milliliği, aylık ortalama geliri ve antrenörlük yaptığı kurum değişkenlerine göre liderlik yönelimlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı çeşitli istatistiksel işlemler ile değerlendirilmiştir. Araştırmaya 219 karate antrenörü katılmıştır. Araştırmada veri toplama araçları olarak, araştırmacı tarafından oluşturulan “Demografik Bilgi Formu”, Bolman ve Deal (1990) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlama ve geçerlik-güvenirliliği Dereli'nin (2003) yaptığı “Liderlik Yönelim Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde, katılımcıların kişisel özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, ölçeğe verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, liderlik yönelim düzeylerine ilişkin dağılımlar belirlenmiştir. Antrenörlerin ölçek puanları demografik değişkenlere göre karşılaştırılmadan önce normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan One Sample Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle non-parametrik analizler kullanılmıştır. Antrenörlerin cinsiyetleri, milli antrenör olup olmama durumları ve çalıştıkları kulüp türüne göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi kullanılırken, yaş grupları, eğitim durumları, antrenörlük kademeleri ve antrenörlük sürelerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Yapılan tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeni ile Liderlik Yönelim Ölçeği alt boyutlarından sembolik liderlik, politik liderlik ve toplam puanları arasında istatistiksel anlamda farklılık bulunmuştur. Yaş değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutlarından politik liderlik, yapısal liderlik, insan kaynaklı liderlik ve toplam puanlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Eğitim durumu bulunmuştur ile Liderlik Yönelim Ölçeği alt boyutlarından olan sembolik liderlik ve insan kaynaklı liderlikte anlamlı farklılık

bulunmuştur. Antrenörlük meslek yaşına bağlı ise sadece insan kaynaklı liderlik alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Antrenörlük kademesi, antrenörlük milliliği ve aylık ortalama gelir değişkenlerine bağlı olarak tüm alt boyutlarda ve toplam puanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Sonuç olarak; karate antrenörlerinin liderlik yönelimlerinin birçok değişkenden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karate, Antrenör, Liderlik yönelimi.



ABSTRACT

Master's Thesis

An Investigation of Leadership Orientations of Karate Coaches

Yasin ÇETİNTAŞ

Bartın University

Institute of Educational Sciences Department of

Physical Education and Sports Teaching

Thesis Advisor: Assoc.Prof. Mutlu TÜRKMEN

Bartın-2018, Pp: XIV + 84

This research was conducted to examine the leadership orientations of karate coaches according to certain variables. In this research, a descriptive method was used to reveal the current situation. The research consists of a single stage. In the first stage of the research, the leadership orientation levels of the participating karate trainers were determined. Whether or not the leadership orientations differ according to the variables of gender, age, education level, coaching level, coaching professional age, coaching nationality, monthly average income and coaching institution were evaluated with various statistical procedures. 219 karate trainers participated in the study. In the research, Bilgi Personal Information Form tarafından developed by the researcher and "Leadership Orientation Scale Bol developed by Bolman and Deal (1990) and adapted by Turkish Dereli (2003) were used as data collection tools. In the analysis of the data, frequency and percentage distributions describing the personal characteristics of the participants were extracted, arithmetic means and standard deviations of the responses to the scale were calculated and distributions related to leadership orientation levels were determined. Before the scale scores of the trainers were compared according to demographic variables, it was examined whether they showed normal distribution or not. As a result of the One Sample Kolmogorov-Smirnov test, it was found that the data did not show normal distribution. Therefore, non-parametric analyzes were used. The Mann Whitney U test was used to compare the scale scores according to the gender of the trainers, the status of being a national trainer and the type of club they worked, and the Kruskal Wallis H test was used to compare the scale scores according to age groups, educational backgrounds, coaching levels and coaching time. In all analyzes, the significance level was determined as $p < 0.05$.

According to the results of the research, the variation of gender variable and symbolic leadership, political leadership and total scores among the sub-dimensions of Leadership Tendency Scale in their region. Significant differences between age variable and leadership orientations sub-dimensions of political leadership, structural leadership, human-oriented leadership and total scores. One of the sub-dimensions of Leadership Orientation Scale is symbolic leadership and diversity of humanity in leadership.

Significant difference only in the human-oriented leadership sub-dimension if coaching is related to the age of the profession. Significant differences between all sub-dimensions and total scores depending on coaching level, coaching nationality and monthly average income variables. As a result; It was concluded that the leadership orientations of karate coaches were affected by many variables.

Key Words: Karate, Coach, Leadership orientation.



İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	II
BEYANNAME	II
ÖN SÖZ.....	III
ÖZET	V
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER.....	IX
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
EKLER LİSTESİ	XIV

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Sayılılar	2
1.5. Sınırlılıklar	2
1.6. Tanımlar	2

İKİNCİ BÖLÜM: LİTERATÜR İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	4
2.1. Karate.....	4
2.2. Antrenör	6
2.3. Liderlik.....	6
2.3.1. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar	10
2.3.2. Liderlerin nitelikleri	11
2.3.3. Liderlik tarzları	13
2.3.3.1. Otokratik liderlik	13
2.3.3.2. Demokratik liderlik.....	14
2.3.3.2.1. Kurt Lewin'in klasik ayrımı.....	15
2.3.3.3. Karizmatik liderlik.....	16
2.3.3.4. Laissez-Faire (Tam serbestlik tanıyan) liderlik	17
2.3.3.5. Vizyoner liderlik.....	18
2.3.3.6. Sürdürümcü liderlik	18

2.3.3.7. Dönüşümcü liderlik.....	19
2.3.3.7.1. İdealleştirilmiş etki	19
2.3.3.7.2. Telkinle güdüleme	20
2.3.3.7.3. Entelektüel uyarım	21
2.3.3.7.4. Bireysel destek	22
2.3.4. Liderlik ile ilgili yaklaşımlar	24
2.3.4.1. Durumsallık yaklaşım	24
2.3.4.1.1. Fren Eduard Fiedler'in etkin liderlik modeli	24
2.3.4.1.2. Robert House ve Martin Evans'ın amaç – yol teorisi.....	25
2.3.4.1.3. Vroom ve Yetton'un normatif durumsallık yaklaşımı	27
2.3.4.1.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı	27
2.3.4.2. Özellikler yaklaşım	28
2.3.4.3. Davranışsal yaklaşım	28
2.3.4.3.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları	25
2.3.4.3.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları.....	31
2.3.4.3.3. Rensis Likert'in dördü sistem yaklaşımı	31
2.3.4.3.4. Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği.....	32
2.3.4.3.5. McGregor'un X ve Y teorileri.....	35
2.3.5. Liderin gücünün kaynakları.....	36
2.3.5.1. Yasal güç	37
2.3.5.2. Ödüllendirme gücü	37
2.3.5.3. Zorlayıcı güç.....	37
2.3.5.4. Uzmanlık güç.....	38
2.3.5.5. Karizmatik güç	38
2.3.6. Liderlik yönelimleri.....	38
2.3.7. Liderlikte cinsiyet faktörü	39
2.3.8. Sporda liderliğin yeri.....	40
2.3.9. Liderlik ve antrenör	40
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	42
3.1. Araştırma Modeli.....	42
3.2. Katılımcılar	42
3.3. Verilerin Toplanması.....	42
3.3.1. Demografik bilgi formu.....	42

3.3.2. Liderlik yönelimi ölçeği	42
3.4. Verilerin Analizi	43
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR.....	44
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	44
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	45
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	45
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	46
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	47
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	47
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	49
4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	50
4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular	50
4.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular	51
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	52
5.1. Tartışma	52
5.2. Sonuçlar	61
5.2. Öneriler	66
KAYNAKÇA	68
EKLER.....	79
ÖZGEÇMİŞ.....	84

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo ve Şekil No	Sayfa No
2.1. Etkili bir eğitim liderinin özellikleri.....	9
2.1. Jackson Fiedler'in, durumu değiştirebilmesi ve kontrol edebilmesi için lidere önerdiği teknikler.....	25
2.2. Çeşitli liderlik davranışları.....	30
2.2. Likert'in sistemlerinin yönetim liderliği.....	32
2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi.....	34
4.1. Antrenörlerin demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzdelerik dağılımlar.....	44
4.2. Antrenörlerin liderlik yönelimlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	45
4.3. Antrenörlerin cinsiyetlerine göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.....	45
4.4. Antrenörlerin yaş gruplarına göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.....	46
4.5. Antrenörlerin eğitim durumlarına göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.....	47
4.6. Antrenörlerin antrenörlük kademelerine göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.....	48
4.7. Antrenörlerin antrenörlük mesleğini yaptıkları süreye göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.....	49
4.8. Antrenörlerin milli takım antrenörlüklerinin var olup olmaması durumuna göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.....	50
4.9. Antrenörlerin aylık ortalama gelirlerine göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.....	50
4.10. Antrenörlerin antrenörlük yaptıkları kulüp türüne göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.....	51

KISALTMALAR LİSTESİ

LYÖ	: Liderlik Yönelim Ölçeği
SL	: Sembolik Liderlik
PL	: Politik Liderlik
YL	: Yapısal Liderlik
İKL	: İnsan Kaynaklı Liderlik



EKLER LİSTESİ

EK No		Sayfa No
1.	Demografik bilgi formu	79
2.	Liderlik yönelimleri ölçeği	80
3.	Türkiye Karate Federasyonu izni	82
4.	Liderlik yönelimleri formu izin	83



BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüzde yaşamımızın ayrılmaz bir durumu haline gelmiş olan sporu sadece fiziksel katkısı olan bir durum olarak düşünmek yanlış olacaktır. Çünkü, spor bireye sosyal, ruhsal ve zihinsel bakımdan çeşitli yararlar sağlamaktadır (Yarımkaya, Akandere ve Baştuğ, 2014). Son zamanlarda gerçekleştirilmiş olan çalışmalarda liderlik konusu ile ilgili çeşitli açıklamalar, yönelimler ve tarzlar ortaya konmuştur. Bu açıklamalara göre liderlik; hayran olunanın kişilik özelliklerinin kendinde de olması ve bu özellikleri ortaya koyabilmesi, çevresinde bulunan insanları doğru amaçlara yönelik yönlendirebilmesi, etrafındaki çevreyi sahip olduğu bilgi ve yetenek ile etkisi altına alarak ikna edebilmesi, kimi zaman emirler vererek kimi zaman ise ceza vererek bu insanları duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak etkileyebilmesi, adalet duygusunun yüksek olması, yönettiği topluluk ve yahut topluluğun temel hedef, kültür, kimlik, strateji ve kritik süreçleri etkili bir biçimde yöneterek geleceği yönetebilmek ekip kurmak olarak tanımlanmıştır (Erçetin, 2000).

Liderlik, değişik bakış açıları ile ele alındığı zaman farklı tarzlarda analiz eden ve tamamlayabilen bir şeydir. Liderli, yönetim biliminin bir kolu ve iş yaşamı ile ilgili bir durum olduğu kadar felsefi, askeri, tarihsel, psikolojik, sosyolojik ve psikolojik açıdan ele alınıp bunların analiz edilmesi gereklidir (Şişman, 2000). Aynı sırada liderlik, ona bağlı olan kişileri etkileyebilmesi, bir problem karşısında kararlı ve güçlü durabilmesi, toplum tarafından olumlu görünen özelliklere sahip olabilmesi ve bu kişilere sahip olabilmesi, yol gösterici fikirleri sayesinde bu kişiler arasında bir bireyin öne çıkabilmesi olarak tanımlanabilmektedir.

1.1. Problem

- Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?
- Araştırma grubunun yaş değişkenine göre liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?
- Araştırma grubunun eğitim durumu değişkenine göre liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?
- Araştırma grubunun antrenörlük kademesi değişkenine göre liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?

- Araştırma grubunun antrenörlük meslek yaşı değişkenine göre liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?
- Araştırma grubunun antrenörlük milliliği değişkenine göre liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?
- Araştırma grubunun aylık ortalama gelir değişkenine göre liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?
- Araştırma grubunun antrenörlük yaptığınız kurum değişkenine göre liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma karate branşında antrenörlük yapan kişilerin liderlik yönelimlerini belli değişkenlere göre incelemeyi amaçlamıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, karate antrenörlerinin liderlik yönelim düzeylerinin belli demografik bilgiler ile belirlemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen sonuçların liderlik yönelimlerinin belirlenmesiyle antrenörlerin gelişimi ile ilgili ipuçları vermesi beklenmektedir.

1.4. Sayıtlar

Anketi cevaplandıran katılımcıların görüşlerini içtenlikle yansıtacağı varsayılmıştır. Kullanılan ölçüm araçlarının örneklem grubu üzerinde istenilen kavramları ölçeceği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıklarını; ulaşılabilen 2019 yılı antrenörlük vizesine sahip olan ve müsabakalarda aktif olarak görev yapan karate antrenörleri oluşturmaktadır.

1.6. Tanımlar

Spor, günümüzde bulunan yaşam felsefesi dahilinde, kaliteli bir yaşam sürmek için gerekli olan ve aynı zamanda faydalı sosyal etkinliklerden biri olarak görülmektedir. Bilinçli olarak yapılan spor sayesinde sağlıklı yaşam kaçınılmazdır (Ertat, 1984). İradeyi güçlendirmede ve vücudun gelişimine katkı sağlamada büyük öneme sahiptir.

Karate, Silahsız mücadele anlamına gelen karate; boş (kara) ve el (te) sözcüklerinin birleşmesiyle oluşur. Kara sözcüğü aynı zamanda “sonu gözükmeyen boşluk” anlamını ifade eder. Günümüzde karate, boş ve silahsız el anlamını taşır. Antrenör; gerekli olan bilgileri bilimin ışığında toplayarak sporcunun başarısı için çalışan, ardından bu bilgiler ile spor becerilerini ve stratejileri katarak artı olarak farklı karakterdeki bireylere uygulayabilecek iyi birer organizatör, etkili olan bir yönetici, sporcuya bağımsız olduğunu hissettiren ve yeterli olduğunu kazandıran eğitimidir (Sevim ve Ark., 2001).

Lider, bir örgütteki ya da gruptaki bireyleri belli bir hedef doğrultusunda etkileyebilme gücüne sahip olan eğitimci olarak tanımlanmıştır (Baltaş, 2007). Lider olan kişi, insanlara kendisinin istediği biçimde etkileyebilen ve bu etkilemesini gerçekleştirdiği sırada o kişilere yol gösteren, bilgileriyle aydınlatan bunları yaparken öğreten ve beraber çalıştığı insanların isteklerini ve ihtiyaçlarını zamanında farkederek buna göre yol çizendir (Balkan, 2008).

Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi amacıyla grupta bulunan bir bireyin ön plana çıkması durumudur (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Bir diğer tanıma göre ise bireyleri önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yöneltebilmek için ikna edebilmektir (Çelik ve Sünbül, 2008).



BÖLÜM II

LİTERATÜR İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Karate

Karate, el ve ayakların sistemli olarak eğitimi sonucu, beklenmedik saldırıların savuşturulmasını ve karakterin eğitim yoluyla geliştirilmesini amaçlar. Kişiyi üstün bir fiziksel gelişimin yanında; berrak bir zihin, üstün bir beyin gücü ve açık bir kişilik kazandırır. Dışarıdan gelen her türlü etkiye karşı en uygun tepkiyi sakin bir şekilde vermeyi sağlar (Funakoshi, 1981).

El-ayak koordinasyonunun ve konsantrasyonunun önemini büyük olduğu karate branşında herhangi özel bir alet veya malzeme gerekmez. Yaş, cinsiyet, ırk, iş ve din ayrımı olmaksızın karate disiplini yapılmaktadır. Bu branşın her katılımcı için farklı cazibesi (sanat, spor, savunma, mücadele) bulunmaktadır. Karate diğer mücadele sporlarına göre şiddetin cezalandırıldığı, teknik performansın daha ön planda tutulduğu, fiziksel gelişimin yanında zihinsel gelişiminde üzerinde durulduğu modern spordur. Karatede derecelendirmeler kuşaklar aracılığıyla yapılır. Kuşak dereceleri değiştikçe, sporcunun fiziksel ve psikolojik değerlerinin de değişmesi amaçlanmaktadır. Kuşaklar 8 kyu (temel) ve 10 dan (usta sınıfı) şeklinde sırasıyla, beyaz, sarı, turuncu, yeşil, mavi, kahverengi (3 kyu) iken, siyah kemer 1.dan dan 10.dana kadar sıralanır. Kahverengi kuşakta üç kyu vardır. 3. kyudan başlayarak 2. ve 1. kyuya 4 ayda bir yapılan kuşak imtihanı ile gelir. Kuşak imtihanları her dört ayda bir karate eğitiminin verildiği spor salonlarında en az 2. Kademe antrenörlük belgesine sahip, federasyon tarafından görevlendirilmiş antrenörler tarafından yapılmaktadır. Sporcunun siyah kemer olabilmesi için kahverengi 1.kyuya gelmesi ve on iki yaşını doldurması gerekmektedir. Her dan arası bekleme süresi değişkenlik göstermektedir. Örneğin siyah kuşak 1.dan olan bir karate sporcusu 2. Dan'a geçmek için iki yıl beklerken siyah kuşak 3.dan olan bir karate sporcusu 4.dan'a geçmek için 4 yıl beklemektedir.

Karate çalışmaları kihon, kata ve kumite olarak üç bölümde yapılmaktadır. Kihon; Temel tekniklerin yer aldığı ve bu tekniklerin refleks haline gelene kadar düzenli olarak tekrar edildiği çalışmalardır. Sporcuların kemer seviyelerine göre basitten karmaşığa, kolaydan zora doğru uygulanır.

Kata; Çeşitli açılardan gelebilecek ataklara karşı zincirleme yapılan tekniklerdir. Kata uygulamalarında temel teknikler mükemmel yakın yapılmalıdır. Sürat, güç, denge ve odaklanma gibi kriterleri içinde barındırır.

Kumite; Kihon ve kumite çalışmalarında uygulanan temel tekniklerin eşli çalışılarak uygulanmasıdır. Karşılıklı olarak uygulanan el ayak vuruşları, blok teknikleri ve ayak süpürmeleri kontrollü olarak uygulanmaktadır.

Karate müsabakaları kata ve kumite olarak ayrı yapılmaktadır. Her iki disiplinde de kırmızı ve mavi köşe bulunur. Katada yaş, kumite müsabakalarında ise yaş ve kilolarına göre sporcular ayrılır. Kata müsabakaları elektronik ortamda 7 hakem tarafından puanlanmaktadır. Hakemler uygulanan performans duruş, denge, el ve ayak teknikleri, katanın bütünlüğü, ilgili stile uygun çizilip çizilmediği, teknik ve atletik performans kriterlerini gözeterek puan verir. Yarışmacı belirlediği katasına başlamadan önce ve katası bittikten sonra selam vermek zorundadır. Selam vermeyen yada unutan sporcu diskalifiye edilir. Sporcu katasını çizer ve puanını alır. Katılımcı sayısına göre grup dağılımları ve çecekleri kata sayısı değişmektedir. Grubundaki tüm sporcular katasını çizdikten sonra puan sıralaması yapılır. Elemasyon sonucunda dört sporcu madalya kürsüsündeki yerini belirlemek final katasını çizer. Kata müsabakalarında karate elbisesi ve kemeri dışında herhangi bir malzemeye gerek duyulmaz.

Kumite müsabakalarında karate elbisesi, dişlik, eldiven, ayak ve kaval koruyucu, vücut koruyucu kullanmak zorunludur. Eldiven ve ayak koruyucular hangi köşede çıkılıyorsa o renk takılması zorunludur. Müsabakalarda dört yan ve bir ortak hakem bulunur. Yan hakemlerin ellerinde kırmızı ve mavi bayraklar bulunmaktadır. Müsabakada kullanılan teknikler belirlenmiş olan kriterlere göre hakemler tarafından puan ya da ceza ile değerlendirilir. Uygulanan tekniklerin puan olabilmesi için; güçlü, bilinçli, doğru zamanda ve mesafede yapılmış olması gerekmektedir. Teknikler uygulanırken öncesi ve sonrasında sportif davranışları sergiliyor olması gerekmektedir. Kumite müsabakalarında ataklar kafa, yüz, boyun, karın, göğüs, sırt ve vücudun sağ ve sol tarafına uygulanabilir. Uygulanan tekniğe göre 1, 2 veya 3 puan verilir. Tek seferde sadece 1 kez puan alınır. Sporcular doğru tekniği birbirlerine aynı anda uygularlarsa her iki köşede puanını alır. Uygulanan teknikler kurallara uygun yapılmadığı takdirde hakem tarafından uyarı yada ceza ile değerlendirilir. Uyarı ve cezalar iki kategoriye ayrılır. Birinci kategoride, aşırı kontak, açık el ile vuruşlara, bacak ve kasık bölümüne, tehlikeli ve yasak fırlatma teknikleri yer alır. İkinci kategoride; hakemi aldatmaya yönelik hareketler, mücadeleden kaçma, müsabaka esnasında konuşma, hakem talimatlarına uymama, müsabaka alanından

dışarı çıkma, sportmenliğe aykırı hareketlerde bulunma ikinci kategori uyarı ve cezasıyla değerlendirilir. Üç uyarıdan sonra sporcu aynı kategoriden bir kural dışı harekette bulunduğu takdirde cezalandırılır ve sporcu puan durumuna bakılmaksızın müsabakadan atılır.

Kumite müsabakaları yapılan yaş kategorisine göre farklı süreler içerir. Müsabakayı farklı şekilde kazanmak mümkündür. Müsabaka süresi tamamlandığında puan üstünlüğüne sahip taraf kazanır. Müsabaka esnasında rakibine sekiz fark atan sporcu sürenin bitmesini bitmeden galip gelir. Müsabaka 0-0'lık beraberlikle bittiği takdirde hakem kararına gidilerek kazanan ilan edilir. Bu karar sporcuların teknik üstünlüğüne, mücadele isteğine dikkat edilerek verilir (Kaya, Şahin ve Çetintaş, 2018).

2.2. Antrenör

Antrenör, sporda eğitici kadro dendiği zaman akla gelen ilk isimdir. Antrenör, teknisyen olarak bilmesi gereken bilgileri bilen, bilim doğrultusunda sporcusunun başarısını kullanabilen ve ardından bu başarıya becerileri ve stratejileri dâhil eden farklı krakterdeki sporculara bu bilgileri uygulatabilen etkili bir yöneticidir (Dolaşır, 2006).

Genel anlamda sporcuları fiziksel yönden, duygusal yönden ve zihinsel yönden kapasiteleri dahilinde kendilerini gerçekleştirebilmeleri için antrenmanın bilimsel amaçları ışığında yerine getiren buna bağlı olarak özel olarak eğitim almış kişiye antrenör denir. İkinci kademedeki grup dâhilinde olan bireylerin teker teker gerçekleştirebilmesi için yardımcı olan ve bu işleri ortak olarak gerçekleştirmeleri için bu durumu kolaylaştırmaya yönelik çalışan, rasyonel olarak sistemlerin oturmasını sağlayan pratik ve teknik ilkelere oluşturulan yönetim uygulamasının sorumluluğunu üstlenmiş kişidir. Çalıştırıyor olduğu takımın ve oyuncularının taktik, teknik, kondisyon, teorik ve psikolojik olarak hazır olmasını sağlayan kişidir. Antrenörün, sporcusunun tekniksel, bedensel gelişimini sağlamasına yardımcı olmasının yanı sıra sporcularının diğer insanlarla sağlıklı ilişki kurmasını da sağlayabilmeli, toplumda kişilik sorumluluğunun bilincinde bireyler olarak yetişmeleri gerektiğinin farkında olması gereklidir. Her zaman öğretmeli, yorulmamalı ve yeri geldiğinde kendisinden daha da ileri kademedeki başarıları için çalışabilmeli ve bu durumdan memnun olup sporcuları ile gurur duyabilmelidir.

2.3. Liderlik

Liderliğin kavram olarak araştırılmaya başlaması insanlık tarihi gibi eski tarihe dayanan bir süreçtir. Almanya'da Max Weber, Amerikada, Fayol ve Taylor'un, yönetimle ilgili gerçekleştirmiş olduğu araştırmalar ile birlikte 1920'lerde niteliksel kuramın araştırılması yapılmış olan bilimsel çalışmaların ilk örnekleridir (Koçak ve Kirazcı, 1997).

Peter F. Drucker (2000), “Geleceğin Lideri” isimli kitabın önsözünde, etkin olan lider kavramını en kolay ifade ile kendini seyreden bireylerin doğru şeyler yaptığı birey olarak ifade etmiştir (Hesselbein, Goldsmith ve Beckhard, 2000). Lider, içinde bulunduğu topluluğun ya da örgütün amaçlarını belirleyen ve bu amaçları oluştururken başında olduğu topluluğu en iyi biçimde yönlendirmeyi başarabilen kişidir (Aykan, 2004). 1300’lü senelerden bu yana kullanılmakta olan lider kavramı, 19. yy’ın birinci yarısına dek İngilizce dilinde ne olduğu bilinmeyen bu kavram ve İngilizce’ye yeni eklenmesine rağmen liderlik terimi pek çok anlama sahip olan bir kavramdır (Marquis ve Huston, 2009). Bilim ve teknoloji her ne kadar ilerlemiş olsa da insanlar günümüzde bile yalnız başlarına hedeflerine ve amaçlarına ulaşmaları pek mümkün değildir. Bu sebepten dolayı sosyal bir varlık olan insanoğlu, ihtiyaçlarının giredilmesi amacı, tek başına ulaşması mümkün olmayan hedefleri için diğer insanlarla işbirliğine gitmek zorunda kalmaktadır (Çetinkaya, 2011). “Pek çok bireyden oluşmuş topluluk” tanımıyla örgütler, modern toplumun var olabilmesi için bu toplulukların çok önemli bir faktör olduğu söylenir. Ayrıyetten örgütlerin gelişmesi ile beraber örgütün oluşmasını sağlayan kişiler ortak hedeflere ulaşılması konusunda kendisine yol gösterebilecek, önderlik edebilecek kişilere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (Kolasa, 1998).

Bir grubun belli hedeflerin gerçekleşebilmesine yönelik olarak örgütlenebilmesi aşamasında gerekli beceriye, kabiliyete ve tecrübeye sahip olabilmek liderliğin geleneksel tanımı olarak kabul edilebilir. Ancak, liderlik popüler anlamda insanlar üzerine etkili olabilme yeteneği demek değildir. Çağdaş yönetimde başarı ihtiyacının olması durumu lider – çalışan ve yöneten – çalışan olarak bariz farklılıklar barındırmamaktadır. Yoğunluğun çok fazla olduğu rekabet (yarış) ortamı, verimli olabilmeye, etkin olabilmek derecesini arttırabilmek amacıyla lider- izleyen sınıflandırılmasının ilerisinde daha sıkı işbirliği gereksinimi meydana getirmiş ve liderlik süreçlerinin çok daha çeşitli bir hal almasına sebep olmuştur (Bayrak, 1997).

Liderlik kavramı, insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır. İnsanoğlu, sosyal varlık olarak hayatını sürdürebilme eğilimi içindedir. Bu eğilim, gruplardan başlayarak toplumlara kadar farklı kademelerde etkileşimin var olduğu yapıların oluşmasına temel hazırlamıştır. Etkileşimin var olduğu birliktelik durumlarında kimi bireyler diğerlerinden daha baskın, daha ön planda yer alabilmekte ve grupta yer alan diğer bireylerin de onaylamasıyla lider konumuna gelmektedir. Bu şekilde liderlik, lider olan bireyin diğer bireylerle arasında olan etkileşimin sonucu ve bireyin belirlenen bir topluluk içinde diğer bireylerden farklı olarak üstelendiği bir sorumluluktur. Farklı bir deyiş ile grubun içinde

yer alan bireyin grup içerisinde gösterdiği bir tür davranış türü olduğu söylenmektedir (Tekin ve Zorba, 2017).

Lider olarak tanımlanan bireyler, öncelikle kendilerini yetiştirerek kapasitesini arttırmalı bunun ardından liderlik yaptığı toplulukta etkili olmak için çabalamalıdır. Kimi topluluklarda tek lider yeterli olurken kimi topluluklarda birden fazla lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Topluluklar, ulaşmak için çabaladığı hedefe lider veya liderlerin etrafında kenetlenerek bu hedeflere ulaşmak için çaba sarfederler. Bu manada topluluğu oluşturan bireyler de birer araç olarak kendi hedeflerini içinde buldukları topluluk ile birlikte hareket ederek yerine getirebilirler (Eren, 2004).

Liderlik: bireyleri belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda bir araya getirmek ve amaçları ortaya koyabilmek adına grupta bulunan insanların harekete geçmesini sağlayarak etkileme bilgisi ve becerilerinin tamamı olarak tanımlanmaktadır (Zel, 2011). Liderlik, bireyin yardımcı olduğu, lider ve takipçisi olan insanların ortak paydada bulunduğu amaçlarını takip ettiği ikna sürecidir. Oluşturulmuş olan grupta, kişiler değişik roller üstlenmektedir. Bu rollerin bir parçası da liderdir (Gardner, 1990).

Liderliğin temel hedefi, kişilere kendisini ifade edebilme güveninin kazandırılması, farklı durumlara karşı uyum sağlayabilmesini sağlamak, sorabilme ve sorgulayabilme yeteneği kazandırabilmektir. Bunu başarabilmek, düşünebilmekten geçer. Bu sebepten dolayı aklın ve bilimin temeli olan eğilim programlarının desteklenmesi gereklidir. Günümüzde toplumun, öğrencilerin bütün akademik alanlarında olduğu gibi spor eğitimi verilirken de istenmeyen hareketlerden korunması gereken ve belirlenmiş olan kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşabilmek için liderlik yönelimlerini gerektiren pek çok sebep söz konusudur (Cengiz ve Güllü, 2018).

Liderlik, başkasının harekete geçebilmesini sağlamaktır. Lider, meşru yetkisini kullanan, amaç belirleyen, ödüllendiren, cezalandıran, örgütsel olarak yeniden yapılandıran ve ekip oluşturan kişileri harekete geçirmeyi teşvik edebilmektir (Locke ve Ark., 1999). Liderliği en iyi yapan, hizmeti en çok yapan fikrinden yola çıkılarak takım ruhunu oluşturabilen, motive olan çalışana sahip, heyecanşo ve başarı sayesinde zorlu amaçların üstesinden gelen liderlerin başlıca amacı hem lideri takip edenlere hem de kuruma hizmet eden kişidir (McNair, 2010).

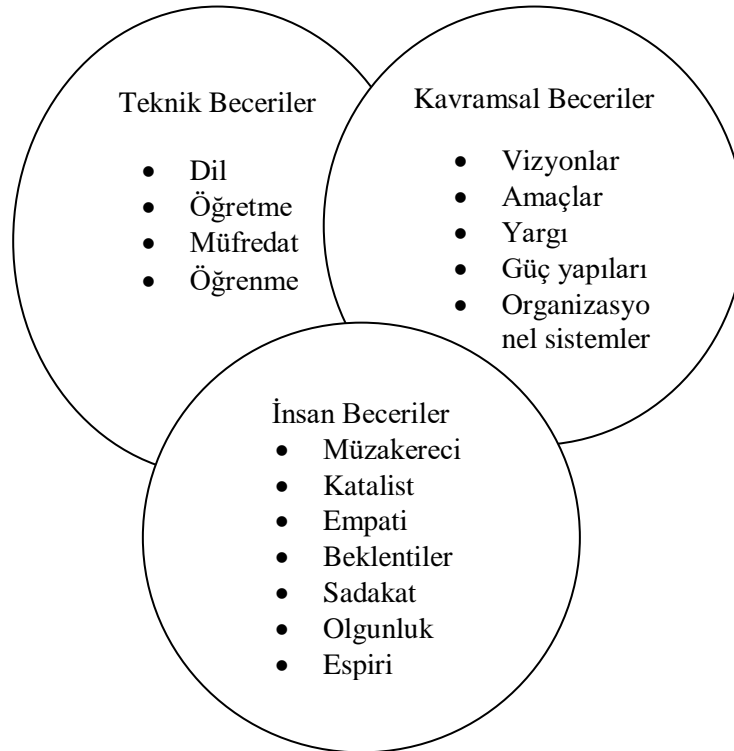
Lider, insanların belli bir amaç doğrultusunda davranışı sergilemeye yönlendiren kişidir. Başka bir deyişle, bir takım kişilerin bireysel olarak ve toplu olarak meydana getirmeyi amacı ile takip ettikleri ve yönlendirildikleri bilgili kişidir. Dolayısı ile liderlik

süreci birinin etrafında bulunan insanları etkileyebilmesidir. Yöneticiler, sorumlulukları gereği liderliğin hedeflediği nitelikleri taşımaları ve bunu rahat şekilde sergilemelidir (Koçel, 2010).

Liderlik, hayattaki hedeflerin bilincinde olarak, gereken sorumluluğu alarak bunun sayesinde dış etkileri dengeleyerek kendine güveni, geliştirmeyi ve öncesinde faal olarak bunu gerçekleştirmeyi gerektirmektedir (Owen ve Ark., 2007). Yapılmış olan tanımlamalar ışığında liderlik, genel olarak bir altın kadeh ve de en önemli aranan nesne olarak göze çarpmaktadır (Western, 2013).

Ayrıyeten liderlik sürece yönelik incelendiğinde, içinde bulunulan örgütte bulunun kişileri etkileyerek bu örgütün hedeflediği amaca ulaşmasını içerisinde barındırır (Bartol ve Martin, 1991). Liderlerin kullandığı olduğu pek çok farklı güç unsurları etkileme aşamasında yer almaktadır. Bu güç unsurları, bireyin bulunduğu konumdan kaynaklı bireye verilen fırsatlar ve ayrımcılıklar olarak tanımlanabilen sorumluluktan ya da bireyde olan niteliklerden kaynaklanabileceği görülmektedir (Can, 2002).

Liderin etkili olabilmesi sahip olduğu mizacı, bilgilerinin ve sahip olduğu birikimlerinin birden fazla sorunu çözebilmesine olanak sağlamaktadır. Grupta ortak amaçta buluşmuş kişilerin istekle bu sürece katılmaları sağlanabilir. Bu sebepten kaynaklı etkili olabilen eğitim liderinin gerekli olan özelliklere sahip olması çok önemlidir. Bu özellikler şekil 2.1’de olduğu gibi açıklayabilmek mümkündür (Açıklan, 2000):



Şekil 2.1: Etkili bir eğitim liderinin özellikleri

2.3.1. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar

Yöneticilik ve liderlik anlam olarak birbirilerine benzer olan kavramlar olmalarına karşın aralarında ciddi olarak ayrımlar söz konusudur. Yönetici, var olan şartlara bağlı olarak organizasyonun en başarılı sonucu üretebilmek için çalışırken lider, işletmenin değişimlere ayak uydurabilmesi için gereken yenilikleri ve düzenlemeleri yapabilmeyi gerektirir. Yöneticilik tavrı olmayan liderlerin var olduğu gibi liderlik özellikleri olmayan yöneticilerin var olduğunu da bilmek gereklidir. Olması gereken yöneticilerin liderlik özelliklerine, liderlerin de yöneticilik özelliklerine sahip olması gereklidir (Koçel, 2003).

Yönetici ve lider birbirlerinden önemli derecede farklı iki tiptir. Yöneticilerin amaçları sahip oldukları arzularansa gerekliliklerden doğar. Yönetici olan kişi, kişiler veya bölümlerin arasında doğan anlaşmazlıkları dağıtabilme konusunda başarılıdır. Tarafların yumuşamasını sağlayarak günlük işlerin yoluna girmesini sağlar. Bu tanımlara karşın lider, hedeflere yönelik hem kişisel hem de etkin tavırları benimsemektedir. Çevresinde olan potansiyel fırsatları ve ulaşılmak istenen ödülü arar iken izleyenlerine ilham kaynağı olarak sahip olduğu enerji sayesinde süreci harekete geçiren kişidir. Personel ve çalışma ortamında olduğu arkadaşları ile ilişkileri oldukça yoğundur ve buna göre de çalışılan ortam genel olarak karışıklık içermektedir (Zaleznik, 1999).

Liderlik denince akla geleceğe yönelik olduğu gelir. Lider, içinde bulunduğu kurumun ayakta durabilmesini sağlar, işlerin yapılış şekilleriyle nelere önem verildiğini belirler, vizyonu oluşturur ve aynı zamanda bu oluşturduğu vizyonu kuruma benimsetmek için çalışır. Yönetim ise liderliğe oranla daha durağandır, sadece bu gün ile ilgilidir, yeni bir vizyon oluşturmak yerine var olan vizyonun hayata aktarılmasını sağlar, halledilmesi gerekli olan görevleri ile hedefe varma esnasındaki aşamaları ölçmeyi hedefleyen süreçleri, sistemleri kapsamaktadır (Baltaş, 2002). Yöneticilik, örgütlenme, kontrol ve planlama gibi klasik olan yönetim işlevlerinin başarılı şekilde uygulanabilmesi alakalı bir kavram iken liderlik, bir oluşun yapılmasına beşeri açıdan bakan, insanları güdüleyen, yönlendiren ve de harekete geçiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan ve Leblebici, 2008).

Yönetici, içinde bulunmuş olduğu işletmenin hedefleri doğrultusunda iş ile ilgilidir ve örgütte bulunan üyelerin yöneticiyi örnek almaya ihtiyaçları söz konusudur. Liderlerde ise asıl odak, lideri takip eden kişilerin ihtiyacıdır. Lider, çalışma ortamında bulunan üyelerin kimi zaman kişisel, duygusal kimi zaman da işletmenin hedefinin dışında olan gereklilikleri yerine getirmek için uğraşır. Yönetici, başkaları için hizmette bulunur, daha önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek adına çaba sarfeder. İşleri yoluna koymak için plan ve program hazırlar, bu programları uygulatır ve de sonuçlarını denetler. Lider ise

çevresinde bulunan bireylere verdiği değeri o kadar yüksektir ki yeri gelir kendisini unuttur. Lider, çevresindeki bireyleri yücelterek aralarındaki bağlılığı güçlendirir. Bu kurduğu bağ sayesinde grup üyeleri liderin çevresinde olabilmek için istek duymaktadır (Fındıkçı, 2006).

2.3.2. Liderlerin nitelikleri

Liderliğe dair genel niteliklerinin neler olabileceğine yönelik yapılmış olan çeşitli tanımlamalar, bulgular ve çalışmalar üzerinde durulsa bile liderliğin ne denli geniş bir konu olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Lidere ait olan nitelikler liderlik sürecinin ne denli etkili olduğunu belirler. Lider, çeşitli yönleri ile grup içerisinde bulunan üyelerden ayrılır. Liderde bulunması önemli olan bazı nitelikler şöyledir:

- Etkili bir lider, hayal kırıklığını, ümitsizliğini veya korkularını çevresine göstermekten çekinmeli, heyecanını veya coşkusunu ise herkesle paylaşmalıdır.
- Lider kişi sahip olduğu egosunun üstesinden gelebilir. Bunun sayesinde karşısında bulunan kişileri dinlemesi gerektiğini ve gerektiği takdirde dinlediği şeylerden ders çıkarabilmeyi öğrenirler.
- Liderler, yalnızca başarılı olmaya odaklanmış olan kişilerdir. Lider, etrafında bulunan kişilerin morallerinin olumsuz olarak etkilenmesini sağlayan etkenleri ortadan kaldırmak için uğraşır. Bu sayede içinde bulunduğu grupta bulunan üyelerin de göre alabilmelerini sağlamaktadır (Darbaz, 2004).
- Liderlik rolleri diye açıklanan nitelikler şöyle sıralanabilir: insan ile ilişki kurmada uzman, enerjisi üst seviyeye taşıyan, işleri kolaylaştıran, iyi öğreten, örnek olan, danışmanlık yapan, tatmin eden, kritik düşünebilen, karar bağlayıcı ve akıl hocasıdır (Marquis ve Huston, 2009).
- Liderler, özgüveni oldukça gelişmiş, kendisini takip eden kişilere de özgüven veren kişilik özelliklerine sahiptir.
- Liderler, kararlı olan, görev bilincinde olan ve sosyal olarak uyumlu olan kişilerdir.
- Liderler, durumsal olarak etkili olan şeyleri doğru şekilde ve hızlı karar alarak çözebilen kişilerdir.
- Liderler, kendisini takip eden kişiler ile karşılıklı çok yönlü olarak iletişim kurabilen, olayları ve olguları doğru olarak gözlemleyebilen, neden ve sonuç arasında olan ilişkiyi analiz edebilen kişilerdir.
- Lider, iyi organize eder. Aynı zamanda becerikli bir yönetici ve aktif olarak çalışan bir yürütücü konumundadır.

- Liderler, organizasyon esnasında takım olarak birlik olmalarını sağlamada ve olaylara karşı duyarlı olmada önemli role sahiptirler.
- Lider, ön yargılardan uzak durmasını bilen, her zaman eleştirilere ve düşüncelerin karşıtı olan kişilere karşı duyarlı kalabilen kişidir.
- Liderler, bulunduğu işi başarmak için çabalayan ve motive etme gücü yüksek olan kişilerdir.
- Liderler birden fazla boyuttan, soyut düşünebilen, fikri gelişmiş kişilerdir (Aydın, 1997).

Liderin içerisinde bulunduğu iletişim, sorumlu olduğu grupta bulunan kişilerin yeteneklerine karşın görüş oluşturabilmesi ve karşısındakileri etkisi altına alabilmesi hususunda oldukça önemlidir. Bu özelliklere sahip ise kendisiyle beraber çalışanları kendisine bağlayabilir ve onları güvende olduklarına dair güdüleyebilir (Çoban ve Coşkun, 2006). Çelebi (2002), liderin ve başında olduğu takımının başarıya ulaşabilmeleri için takımlarını oluşturanların eş olarak etki alanına ihtiyaç duymaktadırlar. Başarı, bireylerin yer aldıkları pozisyonlarda içerisinde buldukları kurumun amaçlarına dair çalışmalar yapılırken sergilemiş oldukları bilgiler, beceriler, davranışlar ve tutumları kapsar. Bunlara ilave olarak bahsedilen başarının oluşması için çalışan tüm kişilerin becerilerinin birleşmesinde liderin payının çok büyük olduğu vurgulanmıştır.

Lider, verdiği sözü tutan, değer veren ve yaptığı şeyler tutarlı olan kişidir. Dürüst davranışın olması için kişi neyin değerli olduğunu hem kendisine hem de başkalarına doğruca aktarabilmelidir. Yaptığı hareketler ile düşündüğü şeylerin karşılıklı tutar içerisinde olması gereklidir. Aksi takdirde liderin dürüst olduğundan bahsetmek mümkün değildir (Özden, 2002). Lider, yeteneklerinin farkındadır ve gücünün farkındadır. Böylelikle özgüveni yüksektir, iradesi ile kendi disiplinini harmanlayarak meydana getirdiği özgüven, bir şey icra etmemenin basit olduğu zamanlarda aktif olmasını ve çevresini de bu aktif sürece katabilmesi aşamasında önemli bir yere sahip olmaktadır (Gürsoy, 2005).

Sporun konu olduğu ortamlarda veya bir spor işletmesinde çalışmakta olan lider vasfına sahip yöneticiler, spor alanında eğitim görmüş olmalı ve yürütülen programlarının gereğini harfiyen yerine getirmesi oldukça önemli bir konudur (Sunay, 2009). Bütün ömrü boyunca öğrenmeye karşı büyük bir arzusu olan liderlerin yeni fikirler üretmesi başarılı olmasının temelinde yatmaktadır. Liderin kendisini sürekli yenilemesi ve güncellemesi için öğrenme isteği her zaman aktif olması gereken bir süreç haline gelmiştir. Hayat boyu

öğrenme, devamlı olarak değişmekte olan çevre ile sosyal bilinci harmanlayarak büyük başarılar ile birlikte veya olağanüstü sonuçlar ile zekâ olarak bireyin ebeveynlerinin sosyo-ekonomik durumlarının, karizmasının resmi olarak verilen eğitimden daha fazla ilişkili olmaktadır (Kırım, 1998).

Liderin üzerinde olan otorite tarafından liderin kendisi veya bulunduğu örgütte bulunan bireyler ile ortak olarak karar verilen amaçlar yönünde hedefler saptanmalıdır. Eğer hedefler ortak olarak saptanmazsa, örgüte hedefleri anlatma, özümsetme ve benimsetme görevleri lidere düşmektedir (Donuk, 2007). Lider, zamanda her daim model olan, güzel işler ortaya koyan talebedir. Bulduğu grubun başında olmayı üstelenmiş olan liderin özgüvenli duruşu, bir şeyleri denemekten bıkmayan yapısı, başarısız olsa dahi bundan korkmayan, yaptığı hataları öğrenmekten ve yeniden denemekten vazgeçmeyen yapısı vardır. Kendi içerisinde vizyonu gerçekleştirebilen lider, çevresinde bulunan insanlara örnek rol oynayarak onlara öncülük etmiş olur (Donuk, 2007).

2.3.3. Liderlik tarzları

Şimşek ve arkadaşları (2008) liderliğin tarzlarını; karizmatik, otokratik, hümanist, demokratik, destekleyici, serbesiyetçi(liberal), doğal, işe dönük ve dönüştürücü liderler olarak açıklamışlardır (Şimşek ve Ark., 2008). Liderin etkili olabilmesi için izleyenlerin daha verimli ve yapıcı olması için yardımcı olması gerekmektedir. Liderin etkili olduğu süreçte kullanmış olduğu liderlik tarzlarını farklı durumlarda aktif edemeyebilir. Bu anlamda lider, içinde bulunduğu duruma uygun olan liderlik tarzlarını seçmesi gerektiği ve sık olarak otokratik, demokratik tam serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının kullanıldığı bilinmektedir (Ergun, 1991).

2.3.3.1. Otokratik liderlik

Otokratik liderlik, diğer liderlik tarzlarına göre daha eski olmasına karşın karşımıza en çok çıkan liderlik tarzıdır. (Aşkun ve Tokat, 2017). Kendisinin karar vermiş olduğu ve bu aldığı kararı grup üyelerine zorunlu olarak dayatmakta olan liderlik tarzı, otoratik liderliktir. Grupta bulunan üyelerin, alınmış olan kararları hiç sorgulamadan olduğu gibi kabul etmeleri beklenmektedir (Sadler, 2003). Otokratik liderlik tarzında bütün yetki liderdedir ve genel olarak her tarzdaki karar lider tarafından belirlenir. Başka bir deyişle hedeflerin ve planların belirlenmesi için astların herhangi bir söz hakkı yoktur. Lider, grup üyelerine verdiği emirlere kayıtsız olarak uyulmasını ister. Bu tip liderlik, liderin grup üyeleri ile arasındaki saygınlığın son derece güçlü olabilmesi için zeki olması gereklidir.

Otokratik liderliğin bir diğer adı, yetkici liderliktir. Liderler, bu tarz liderlikte bütün sorumluluğu kendisinde toplamıştır. Grup üyeleri sadece lideri takip eder ve liderin

etrafında toplanarak buldukları grubun oluşması için katkıda bulunmuş olurlar. Grup üyeleri, genellikle liderin oluşturduğu plandan, aldığı kararlardan habersizdir. Ayrıca, liderin sahip olduğu yetkiye karşı güvensiz ve çekingen olabilmektedirler (Usal ve Kuşlivan, 2006). Bu lider tipinde lider, tartışmaya ve açıklamaya kapalı olarak kendi kendine emirler verebilmektedir. Otokratik liderlik tarzını benimseyen liderler, işe yönelik olarak bir yönelim sergiler ve grup üyeleri ile arasındaki ilişki düzeyi epey alt seviyededir (Sisk ve Williams, 1981). Tipik otokratik lider, oldukça ısrarcı, kendisine çok fazla güven duygusuna sahip, emirler vermekten kaçınmayan, odağın merkezinde olma isteği olan kişilerdir (Boella, 1988).

Otokratik liderlik tarzının en sakıncalı kısmı, liderin bencilce davranma isteği, grup üyelerinin duygularını ve inançlarını dikkate almamasıdır. Bu dikkate almama durumu astların örgüte ait olan misyonu benimsememesine ve bunun sonucu olarak doğan motivasyonunun düşmesine, grup içinde anlaşmazlıklar olarak çatışmaların çıkmasına neden olabilmektedir. Otokratik liderliğin bunlar gibi olumsuz sonuçlar doğurmasının yanı sıra doğru olarak kullanıldığı sürece olumlu etkiler doğuracağı durumlar da söz konusudur. Otokratik liderliğin karar süreçleri oldukça hızlıdır ve zaman kaybı en aza indirilmiştir. Bu sebeple, otokratik liderlik tarzının deprem veya yangın gibi afetlerin ardından karar vermenin önemli olduğu durumlarda uygulanması oldukça uygundur (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002).

2.3.3.2. Demokratik liderlik

Demokratik liderler, otokratik liderlerin tersine karar alma sürecinin benimsenmesi yerine grup üyelerinin karar alma sürecinde duruma dahil olmalarına teşvik eder ve grup çalışmalarının koordinatörü konumunda yer almaktadır (Sadler, 2003). Ekip çalışmaları ile iş birliği ile iletişimin önemli olduğunu ve grubu motive etmek için anlaşmanın başlıca gereklilik olduğu düşünülmektedir (Owen ve Ark., 2007). Demokratik liderlik tarzını benimseyen lider, grup üyelerinin var olan sorunlara getirmiş olduğu çözümleri ve de ürettiği değişik fikirleri kullanması için grup üyelerinin karar verme sürecine dâhil olmaları istenmektedir (Kılınç, 2009). Bundan dolayı, grup üyeleri ve lider arasında dostane iletişim ve karşılık güven söz konusudur. Liderler ile grup üyeleri bir birimmiş gibi hareket eder (Moiden, 2002). Demokratik liderlik tarzının etkili yanı, bireylere haber verilmesi ile bireyleri isteğinin artması ve güç kazanmalarınıdır (Bloch ve Whiteley, 2007).

Demokratik liderlik tarzını benimseyen lider, sahip olduğu yetkiyi başkaları ile paylaşmaya açıktır. Demokratik liderlik tarzında lider, sahip olduğu yetkiyi başkaları ile paylaşmaya eğilimlidir. Bu liderlik tarzında hem lider hem de grup üyeleri amaçları

belirlemek için aktiftir. Amaçları, planları ve politikaları belirlerken, iş bölümleri yapılırken ve emirleri yerine getirirken lider, daima grup üyeleri ile işbirliği içerisinde hareket eden bir yaklaşım sergiler (Can ve Ark., 2004). Aynı zamanda demokratik lider, uzun zaman boyunca beraber çalışan gruplar için bireysel olarak çalışanların büyümesine ve özerk olmasına teşvik etmektedir.

Bu liderlik tarzında yer alan özellikler, gruplar arası işbirliği ve koordineli olarak hareket etmesi gerektiği için etkin bir rol oynamaktadır (Marquis ve Huston, 2009). Ayrıyeten demokratik lider, genellikle grup içerisinde bulunan güçlerden faydalanarak yönetim görevini yerine getirir (Davis, 1988). Bunun sayesinde demokratik liderliği benimsemiş olan lider, yüksek düzeyde bireysel olarak motivasyonu sağlar, grupta bulunan üyelerin bilgilerini karar verme sürecinde kullanabilir ve grubun amaçlarına bağlılığını arttırabilir. Tüm bunları yaparken çift yönlü iletişim kullanılarak muhtemel anlaşmazlıklar ortadan kaldırılabılır (Costley ve Todd, 1994).

Yardımlaşmaya teşvik eden bir ortamın oluşmasına teşvik etmek, lider ve grup içi üyelerin arasında olumlu ilişkilerin doğmasını sağlamak, grubun motivasyonunu yüksek olmasını sağlamak, yapılan işten alınan tatminin artmasını sağlamak ve örgütsel verimin artmasını sağlamak demokratik liderliğin belli başlı faydalarıdır. Demokratik liderlik tarzının en önemli sakıncasının zaman kayıplarına neden olduğundan dolayı grupça karar vermek olduğu söylenilebilir. Bu sebeple, kriz dönemlerinde karar alınması gerektiğinde bu liderlik tarzı başarısı olabilmektedir (Eryeşil, 2012).

2.3.3.2.1. Kurt Lewin'in klasik ayrımı

Kurt Lewin'in yöneticiliğinde 1938 yılında R. Lippitt ile R.White isimli çocuk gruplarına deney yapılmıştır. Yapılan bu deneyin amaçladığı şey, otoriter ve demokratik lider tarzlarına göre davranan yetişkinlerin denetimi altında olan çocukları teşkil edebilmektir. Otoriter liderin davranış şekilleri, grubun amacını ve politikalarını grup fikrine danışmaksızın yalnızca kendi başına tespit etmek, görev dağılımını kendisi düzenlemek ve gruptan ayrı durmak gibi şeyler olarak özetlenebilir.

Demokratik liderlik tarzını benimseyen liderin davranışı ise liderin katkı sağlamasıyla politika oluşturabilmesi, tüm durumları grupça tartışarak belirlemek, iş dağılımını grup ile anlaşarak yapmak, lider olmasına rağmen grubun bir üyesi gibi davranması başlıca özelliklerindedir. Karar serbestliği tanıyan liderlik olarak bilindiğinden politikalar oluşturmada pek az katkı sağlar ve iş ile alakalı grup ile arasında tartışmalar azdır. Sadece grubun kendisinden yardım istediği zaman katkıda bulunur gibi davranış sergiler.

2.3.3.3. Karizmatik liderlik

Kişinin doğuştan getirdiği cazibeye ve belli bir güce, karizma denmektedir. Karizma, genel olarak doğuştan gelir. Karizmanın psikolojik olarak manasına çekim denebilir. Kişilik özelliklerinde kimi belirgin durumların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Karizma, lütuf/ilahi hediye manasını taşıyan Yunanca bir sözcük olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gelen güç ile özelliklerin ilahi olarak bir başlangıcın sahibi olarak kabul edilebilmektedir (Arıkan ve Ark., 2001).

Bu tarz liderlik, genell olarak kriz ve kargaşa durumunda ortaya çıkar. Bu sebepten dolayı, olumsuz bir durumdan doğduğu fikri genel bir kanıdır. Bu liderlik tarzına örnek olarak lider statüsünde bulunan ilk olarak Mustafa Kemal Atatürk, Castro, Gandhi ve Martin Luther King gibi liderler, ülkede olan olumsuz koşullarda ön plana çıkmışlardır. Başka bir açıdan karizma ile demokrasi arasında ilişki terstir. Demokraside istikrar ve kurulu düzen olan devletlerde çok fazla ortaya çımayan lider tipi karizmatik liderdir. Fakat düzensizlik ve kaosun ortaya çıktığı devletlerde karizmatik liderlerin çıkması daha olağandır (Donuk, 2007).

Karizmatik liderlerin olumlu özellikleri;

- Sergilediği hareketler daha önce görülmemiş ve var olmayan hareketlerdir.
- Farklı şeyleri hayal eder, çevresinde bulunan durumları düzene sokmak için rasyonel fikirler sunar ve bu fikirleri o çevreye kabul ettirirler.
- Var olan düzeni değiştirmek adına köklü değişim için uğraşırlar.
- Şartlar, karizmatik liderler için gerçek olan değerlendirme alanına dahildir.
- Karizmatik lider, kendisini riske sokmaktan çekinmez. Onun için mal, para, makam ve statüyü kaybetme riskine girmekten çekinmez. Çevrelerinin güvenini kazanma konusunda başarılılardır. Bu risklere girmek doğru gözüküyor ise lider bu riske girmeyi gönülden ister.
- Bir adım sonrasını düşünerek, vizyonunu geliştirir.
- Gelecekte olan amaçların yanı sıra bu amaçların gerçekleştirilmesi için ilginç yollardan faydalanır.
- Çevresinde bulunan insanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösterir.
- Kendi düşüncelerini, görüşlerini çekinmeden ifade ederler.
- Var olan fırsatları kaliteli bir şekilde değerlendirirler.
- Kendisine güveni son derece üst seviyededir.
- Karışık ve zor olan düşünceleri bazı benzetmelerle, öykülerle ve mecazi

yollarla aktrarırlar ve böylece insanların anlayabileceği dile inerek kolay anlaşılmasını sağlar.

- Çevresiyle sürekli olarak ilişki içinde olduğu için çevreye ilham kaynağı olur.
- Değişik düşüncelerin uygulanmasını sağlar. Denenmiş şeyi uygulamak yerine denenmemişin peşinde koşmayı ister.
- Kendisini başkasının yerine koyarak olaylara yaklaşır ve empati kurar.
- Çevresinde bulunan insanları yönlendirir.

Karizmatik liderlerin olumsuz özellikleri (Kılınç, 1996):

- Sadakate ehemmiyet çok fazla gösterirler.
- Bireysel olarak özdeşleştirmek önemlidir.
- Sahip oldukları cazibeleri bireysel güçleri olarak kullanırlar.
- Önemli olan kararlar genel olarak kendileri için verilir. Çevrede bulunanların huzuru için değil de kendilerini yükseltmek ve korumak için kullanır.
- Liderlik yaptığı grubu kendine bağlar ve onları baskısı altına alarak çalışmalarını sağlar.
- Bilgilerini oldukça az şekilde çevresi ile paylaşır.
- Ödül ile cezayı grup içinde yer alan kişileri kontrolünde tutmak için kullanır.
- Lider, liderlik yaptığı grup için kendisinin büyük bir değer olduğu görüşündedir.

Karizmatik liderlerin sahip oldukları kişilik özelliklerin belirlenmesine yönelik pek çok araştırma yapılmaktadır. En ayrıntılı şekilde yapılan analiz, Conger ve Kanungo tarafından yapılmıştır. Karizmatik liderin geleneklere, göreneklere uyum sağlamayan, iddialı olan ve kendine güvenen kişiler olduğu artı olarak var olan sistemi korumaktan ziyade köklü değişiklikler yaparak yeni değişimi tercih eden liderlik tarzı olduğu sonuçlarına varılmıştır (Arıkan, 1997).

2.3.3.4. Laissez-Faire (Tam serbestlik tanıyan) liderlik

Tam serbestlik tanıyan liderler, yönetim yetkisine ihtiyacı en az olan, grup üyeleri kendi hallerine bırakan ve her üyeyi kendilerine verilmiş olan plan ve programları uygulamalarına olanak sağlayan hareketlerde bulunan liderlerdir. Farklı bir deyişle, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını benimsemiş olan liderler, yetkilerine tamamıyla sahip çıkmaz ve sahip olduğu yetkiyi kullanma hakkını çalışanlara bırakmaktadır (Eren, 2004). Tam serbestlik tanıyan liderler, iş için lazım olan kaynaklar sağlandıktan sonra grup üyelerine özgürlüğü tam olarak verirler. Liderler, işle alakalı zamanlara katılımları yalnızca

soru sorulduğu takdirde yanıtlayıp yönlendirmekle sınırlıdır. Sorumluluk tamamıyla grup üyelerine bırakılmış durumdadır (Moiden, 2002).

Bu tarz liderliği benimseyen kişiler, bulunmuş olduğu organizasyonlarda grup üyeleri kararları alır. Alınan kararları liderler uygular. Lider, grup çalışmalarına katılım sağlamaz. Grubun otoritesi ve gücü tamamıyla grup üyelerine aittir. Lider, grup üyelerini asla yönlendirmez Sadece grup üyeleri lideri yönlendirebilir (Türkmen, 1996). İşe dair hedefler, grup üyeleri tarafından belirlenir ve grubun içerisinde olan problemler üyeler tarafından çözüme ulaştırılır. Tam serbestlik tanıyan liderler ancak grup üyelerine amaçlarına ulaşmaları amaçlı motive sağladıkları takdirde etkili olmaktadır (Sisk ve Williams, 1981). Tam serbestlik tanıyan liderler, serbest çalışma ortamını motive edebilir ve esnek olan yapıları ile farklılıkları kolay olarak benimseyebilirler (Costley ve Todd, 1994).

2.3.3.5. Vizyoner liderlik

Lideri olduğu gruptaki üyelerin neler hissettiğini, neler hissetmediğini ve gruptaki üyelerinin bakış açılarından yola çıkarak vizyon beliler ve duyuşsal olarak bir yol çizer. Liderin ilham olabilmesi için çevresindeki insanları doğru anlaması gerekir (Goleman, Boyatsiz ve Mckee, 2002). Bu liderlik tarzında, başında olduğu grubun sonraki zamanlarda olan durumunu ve nereye yöleceğini söyler. Ancak, yöneldiği yere nasıl varacağını söylemez. Grubunun yenilik ve deney yapması, risk alabilmesi için serbest kalması gereklidir.

Planları genel olarak görmesi, herhangi bir sorumluluğun mevcut olduğu yeri bilmesi grupta bulunanların önünü görmesini sağlamaktadır. Böylelikle, grup önünü görebilir ve kendilerini nelerin beklediğini anlamalarını sağlar. Ortak amaçlar için çalışmak, herkes için bağlılık ve birliktelik güçlenmesi demektir. Vizyoner liderlik, liderlik tarzlarının başında gelmektedir. Vizyoner lider, grup üyelerine sürekli olarak görevlerinin ve sorumluluklarının daha büyük hedeflerinin olduğunu hatırlatır. Bu sayede, her gün yapılan sıradanlık ortadan kalkar ve işin anlamı daha da artar. Grubun üyeleri, yapılması e-gereken ortak işlerin kendi çıkarları ile uyduğuna anlar ve işe daha hevesli şekilde yönelir (Donuk, 2007).

2.3.3.6. Sürdürümcü liderlik

Sürdürümcü liderlik tarzında liderler için grup üyeleri ile ilişki önem arz eder ve sorumluluklarını tamamlayıp işlerini doğru şekilde yapabilmesi amacıyla grup üyelerine yeteri kadar güveni vermelidir (Kültür, 2006). Bu liderlik tarzında liderler, grup üyeleri tarafından yapılması gereken işleri, bu işlerin nasıl yapılacağını ve de elde edilen ödülleri

belirlemekle yükümlüdürler (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991). Eğer, grup üyeleri hedeflerine ulaşırlarsa liderler, grup üyelerine olumlu geri bildirim ve ödüller verir. Fakat bu belirlenen amaçlara ulaşamadıkları takdirde liderler, grup üyelerine bazı yaptırım uygularlar (Kültür, 2006). Bu tarzdaki liderler, ödül ve ceza yöntemleriyle grup üyelerinin güvenlerini ve bağlılıklarını karşılama isteğindedirler (Ingram, 1997). Bu doğrultuda, bu tarz liderler, koşullu ödüllendirme, pasif olarak istisnalarla yönetim, tam serbestliği tanıma gibi davranışlar sergilerler (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005).

2.3.3.7. Dönüşümcü liderlik

Downston tarafından 1973 yılında bu liderlik tipi ilk defa ortaya atılmış ve 1978 yılında ilk kez terim olarak McGregor kullanmıştır. Bass tarafınan 1985 yılında davranış model ve faktörleri araştırılıp bu liderlik tipinin teorisi oluşturulmuştur (Simić, 1988). Liderlerle grup üyeleri arasında olan ilişki, liderin benimsediği değerlerle inançları ve de grup üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda topluluğu canlandırığ aktif rol oynamasını sağlamak amacıyla dönüşümü liderlik kurulmuştur (Bresctick, 1999). Bu yönde grup üyelerinin kayda değer bir vizyon ile aktif olmalarını, grubun hedeflerinin onaylanmasını, var olan problemlerin üstesinden gelinmesini ve kişisel olarak gelişim etkinliklerine katılmayı kapsar (Çetinkaya, 2011).

2.3.3.7.1. İdealleştirilmiş etki

İdealleştirilmiş etki, dönüşümcü liderlik tarzının ilk boyutudur. İlham yeteneğini, geleceğe yönelik öngörüde bulunmayı, ilahi bir hediye olmayı ifade etmektedir. İdealleştirilmiş etki, kimi zaman karizma anlamında da kullanılmaktadır. Ancak, karizmadan ayrı özellikleri bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyenler, örnek lider konumundadır ve kendilerini örnek alan kişilere karşı hareketlerinin model olduğunu bildikleri için daha dikkatli davranırlar.

Dönüşümcü liderin yer aldığı grubun üyeleri lider olarak benimsedikleri insana bir yandan hayranlık duygusu barındırırken diğer bir yandan da rekabet arzusu hissedebilirler. Çeşitli dönüşümcü liderlik çalışmaları incelendiği zaman, karizma olgusu grup üyeleri tarafından karizmatik olarak görülen lidere, grup üyelerinin uygun gördüğü üzere bu özellikler yakıştırılır (Kılınç, 2009). Karizmanın daha iyi anlaşılabilmesi için dönüşümcü liderliğin karizma boyutuna daha dikkatli bakılması gerekir. Bu sebepten dolayı karizma lider, kimliğini bularak ortaya çıkan ve de güçlü duygular uyandırarak grup üyelerini etkisi altına alan bir süreçtir denebilir. Güçlü duygular uyandırabilen ve de gözlenebilen bir süreç olan karizmatik liderin davranışlarında pek çok farklılıkları ortaya koyabilmesi için Mesa ve Yulk gibi pek çok araştırmacı tarafından fikirler üretilmiştir. (Erçetin, 2000)

Hem karizmatik olan hem de olmayan liderler arasında olan davranış farklılıklarının ortaya konabilmesi için aralarında fark olan davranışlarını net olarak ifade etmeleri gereklidir. Tüm karizmatik liderlerin aynı hareketlerde bulunması ve grup üyelerini etkileri altında bırakma güçlerinin aynı olmadığı unutulmamalıdır. Kısacası, karizmatik liderin bireyle özellikleri incelendiğinde:

- Hayal güçlerini kullanan, içinde bulunduğu ortamı farklı bir atmosfere büren ve grup üyelerini hayata geçirebileceği rasyonel değişimlere karşı uygulama cesareti verme gücüne sahiptir.
- Grup üyelerinin güvenini kazanması amacıyla kendisini riske atar ve ortak amaçlar için büyük bedeller ödemekten kaçınmaz.
- Ortaya çıkan imkanların en iyi biçimde değerlendirilmesi için çevreyi de olayın için katarak her türlü stratejiyi hazırlamaya açıktır.
- Grup üyelerine göstermiş olduğu hassasiyeti, çevrede bulunan herkese gösterir.
- Kendisine olan güveni oldukça yüksektir. Grup üyeleri, liderin sahip olduğu bilgilerden ve becerilerden etkilenirler. (Zel, 2001).

Karizmatik lider, içinde bulunduğu durumdan epey farklı boyuları düşleyebileceğinden kaynaklı, grup üyelerinin kabul edebileceği değişimleri uygulayabilir. Kendilerini korkmadan riske atarlar ve ortak amaçları için grup üyelerinin güvenini kazanırlar. Grubun hedeflerine ulaşabilmesi için geleneksel olan yöntemlerden uzak durur ve bu sayede sıradışı olduklarını kanıtlamış olurlar.

Çevresel faktörler ve ortaya çıkan fırsatların çok iyi değerlendirilmesi için yeni yollar denemeye açıktır. Çevre konusunda gösterdiği hassasiyet, grup üyeleri konusunda da gösterilir. Grup üyelerinin tatmin olduğunu gösteremediği durumlarda ön plana çıkar. Kendisine olan güven duygusu oldukça fazladır. Grup üyeleri, liderin ilgili konulara hâkim olmasından etkilenirler.

2.3.3.7.2. Telkinle güdüleme

Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu olan telkinle güdülenme, hedeflenmiş yüksek beklentileri gerçekleştirebilmek, farklı semboller kullanılarak hedeflenen amaçlara yön verebilmek ve son olarak mühim amaçları kolay bir şekilde açıklayabilmek diye tanımlanabilir. Erturgut (2000) telkinle güdülenme boyutunu uygun hareketler için idol olma ve oluşturma aşaması olarak tanımlamış bulunmaktadır. Dönüşümcü liderler, çevresindeki bireylerin sergilemiş oldukları çalışmalara mana kazandırmak vesilesiyle onları cesaretlendirerek ilham vermektedirler. Lider, kendisiyle beraber hareket edenlerin

gelecekle ilgili sorunları görebilmesini sağlamaktadır ve bu sayede onlara motive kaynağı oluşturmaktadır.

Lider izleyenleri ortak hedefler çevresinde toplayarak bir grup bilincin de oluşmasını sağlamaktadır. Lider üstlerinin hedeflerine ulaşması konusunda tam bir güven içinde yer alır. Belirlenen hedeflere ulaşılması için harekete geçiren, izleyenlere ölçü belirleyen bir vizyon oluşturup ve bu vizyonu hayata geçirmek için gerekli azim ve kararlılığını ifade etmektedirler. Liderin tutumu ve davranışı astları için esinlenen bir isteklendirme sağlamaktadır. Bu şekilde telkinle güdüleme boyutu, üst düzey beklentiye karşılık verme, mühim amaçları herkesin anlayabileceği bir dille ifade edebilme ve çeşitli sembollerden yararlanıp harcanan emekleri ortaya koymak olarak da adlandırılmaktadır (Çelik, 2011).

Akçakaya (2010) tarafından bakıldığında telkinle güdüleme, amaçlanan hedef ve beklentileri grup üyelerine ileten ve grup içerisinde yer alan bireylerin belirlenmiş vizyonunun bir parçası olmuş olmaları böylelikle lidere bağlanma ve güdülenme konusunda heveslendirilen liderlerin ortaya çıkarılması söz konusu olmuştur. Bu bakımdan liderler, grup üyelerini etkileyerek, etrafındakilere ilham veren ve her türlü soruna meydan okuyarak işlerini tam manasıyla yapmalarına olanak sağlamaktadırlar. Takım ruhu harekete geçirilmektedir. Vizyon oluşturma, vizyonu iletme ve olumlu davranışlar için rol olma ve oluşturma süreci denilir. Dönüşümsel liderler izleyenler için anlaşılır bir dil, resim ve semboller kullanırlar. İzleyicilerde heyecan uyandırır ve iyimser bir atmosfer oluştururlar. İzleyiciler gelecekle ilgili beklenti ile hayaller kurarlar ve en mühimi telkinle güdüleme boyutunda lider izleyenleri güdüler, onlara ilham verir ayrıca örgütte birlik olma ruhunu harekete geçirmeye çalışılır.

2.3.3.7.3. Entelektüel uyarım

Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarımı olan üçüncü boyutun da ki görev tanımı, grup üyelerini işleve başlatmaya çalışılan işlerin yapılmasındaki yöntem ve kuralları tekrardan gözden geçirerek daha iyi seçenekler sunmak. Ayrıca grup üyelerinin yaşadığı farklı sorunlara bakışlarını değiştirmeye teşvik etmek gerekmektedir. İzleyicilerin sorunlarını çözebilmeleri için liderin ikna etme yeteneğine sahip olması gerekir. Lider entelektüel uyarım boyutunda daha da öne çıkarak, eski bakış açılarını, inanışları ve gelenekleri tekrar gözden geçirerek gruptakilere uygulanmamış bakış açıları ve görevi tamamlayabilmekte yeni yöntemlerin uygulanışına teşvik eder.

Katılımcıların farklı yaklaşımları ve deneyimleri desteklenip, liderden farklı fikirleri olan bireylerin de olması eleştirilmeden kabul edilerek, bulunmuş yeni yöntem ve

çözümlemelerin uygulanmasında bireyler teşvik edilip izleyicilerin cesaretlendirilmesi gerekmektedir (Sönmez, 2010). Güney (2011) bu şekilde yüreklendirilen katılımcılarla birlikte entelektüel uyarım hareketi gösteren dönüşümcü lideri, sergilediği bu davranışı ile astlarının hali hazırda ki durum istatistiklerini yaparak, uygulama kurallarını oluşturma aşamasında sorgulayıcı hal içinde bulunmalarını ve ulaşılmaya çalışılan amaçları formüle etmelerini sağlamaktadır. Lider, öncelikle astlarına olmak üzere herkese karşı doğrucu ve net tavır sergiler, astların meydana gelebilecek problemler karşısında daha fazla çözüm üretici olmalarına yardımcı olurlar.

Entelektüel uyarım davranışı sergileyen dönüşümcü lider, bu sayede cesaretlendirdiği katılımcılarla birlikte uyguladığı hareketle astlarının o an ki durum değerlendirmelerini yaparak, uygulama şartlarını ve hedeflenen amaçta ki şartların kontrol edilmesi ve sorgulanmasını sağlar. Lider başta astları olmak üzere herkese güven verici ve dürüst davranmalıdır. Lider bu sayede, meydana gelebilecek herhangi bir soruna karşı astların yenilikçi çözümler bulmasına katkı sağlar.

Astların belirsizlikleri yüzünden ortaya çıkabilecek olumsuzlukları entelektüel uyarım ortadan kaldırır. Bu sayede de astların daha üretken ve yaratıcı olmalarına yardımcı olur. Ayrıca bu sayede geleneksel değer ve tutumlarını örgüt faydası için tekrar ele alınması kolaylaşır ve işe bağlılıkları artar. Dönüşümcü liderler grup üyelerinin çabalarını ve varsayımlarını sorgulayan, meydana gelebilecek sorunları tekrar kontrol eden, yeni yöntemlerle eski durumlara yaklaşılarak planlarlar da uyaran bir etki oluşturarak buna ilaven geleneksel değerleri tekrar ele alıp bu yönde farklı faydaların oluşmasını sağlayarak grup üyelerini cesaretlendiren özelliklerini ön plana çıkarır. Bireylerin kişisel yanıışları ileri sürülmez, kişi toplum içerisinde eleştirilmez.

Katılımcıları lider, görevlerin hali hazırda ki yapılış hallerini, eylemleri, kendi fikir ve değerlerini düşünmeye yönlendirir. Bu şekilde katılımcılar süre gelen sorunlara geleneksel bakışları ve kabullenişler üzerinde tekrar düşünmeye başlar. Lider bu sayede, pasiflikten kurtarıp aktif hale getirerek, grubun entelektüel, yenileyen ve hep bir üst seviye için değişimci boyutunu geliştirmiş olur (Erturgut, 2000). Genelde dönüşümsel liderler katılımcılarının yaratıcı ve yenilikçi olmalarına imkân sağlar, onların değişik metot ve strateji geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Liderin iş yapanların daha fazla yaratıcı ve yenileyici olmaları açısından gösterdiği gayreti ifade etmektedir.

2.3.3.7.4. Bireysel destek

Dördüncü ve son boyut olan bireysel destek boyutu, çalışanların gereksinimleri, kişisel ayrılıkları ve yetenekleri göz önünde bulundurularak, grup üyeleri arasında farklı

yetenek ve ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır. Gao ve Bai' ye göre kişiselleştirilmiş ilgi, diğerklerini anlamak ve onların sorunlarını paylaşmak; bireysel olarak her bir takipçi ile ilgilenmek ve onların değışen isteklerine yanıt vermektir (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012).

Diğerk bir deyişle bireyselleştirilmiş ilgi, çalışanın gereksinimlerini özellikle de gelişimsel açıdan gereksinimleri için liderin gsterdiğı bireysel ilgi derecelerini yansıtmaktadır (Karip, 1998). Dönüşümcü liderler her bir çalışanına birey olarak yaklaşıp onlara kişisel değışimleri bakımından öncü olmaya çalışır. Bu sebeple bireysel destek daha çok demokratik özellikler içerir. Liderler, çalışanlarını kendisine bağımlı hale getirmek yerine onların bağımsız hareket edebilecek bilgi donanımına ulaşmalarını sağlamak için çabalarlar. Çalışanlar ile arasındaki mesafeyi sürekli azaltmaya çabalarlar. Liderler alışanların kişisel gereksinimlerini önemseyerek daha üst seviyede ihtiyaçlarını gidermek düşüncesindedir(Güney, 2011).

Eraslan (2003) diğerk grup üyelerinin gereksinim ve üstünlüklerini belirlemek ve bu açıdan da çalışmaları yoğunlaştırmanın, bireyselleştirilmiş ilginin amaçlı olduğunun benimsenmesi gerektiğini belirtmektedir. Dönüşümcü lider bu malûmatı işleve geçirerek ve doğauştü özelliklere sahip havada, iş arkadaşı ve izleyicilere performanslarını çok ileri seviyeye yükseltmek ve bireysel gelişimleri için sorumluluk alabilme açısından gelişimlerine katkı sağlar. Bireylerin bu şekilde destek verilen bir ortamda, değerlerde ki ve gereksinimlerde ki kişisel ayrılıklar fark edilerek ve benimseyerek kişiselleştirilmiş bir tarzda ötekilerle iletişim haline girerek yeni öğrenme imkânlarının oluşturulmasıyla başarılıdır. Bu şekilde meydana gelen kişisel ayrılıkların ortadan kaldırılması ve birebir ölçüde ki ilgi boyutu göz önünde bulundurulduğu takdirde, çalışanlarda ki iş gücünü çoğaltmaya yönelik aktivite ve eylemler bütünü oluşturmaktadır. Astlarına işlevlerini tamamlamaları konusunda lider öncülük eder ve aynı zamanda astlarını her koşulda destekler. Bunlar takipçilerin tümünün her bir kişisel ayrılıklarını ve isteklerini önemseyerek, onlara rehberlik ve öncülük ederek uygun tavsiyeler veren liderlerdir. Lider tüm bunları yaparken takipçilerin kendisini izleniyor hissine kapılmasını sağlamadan yapar (Sönmez, 2010). Son olarak şunu dile getirebiliriz ki, dönüşümsel liderler grup üyeleriyle her daim bilgi alışverişinde bulunmalıdır. Bu liderlik süreci çift yönlü ilerlediğinden bilgi alışverişi hiç kopmamalıdır ve iletişim halindeyken lider grup üyelerini her daim desteklemelidir.

2.3.4. Liderlik ile ilgili yaklaşımlar

Liderlik konusunun örgüt ve grup hareketlerini ciddi anlamda etkilediğinin bilincinde olunmasına rağmen, 20. yy.'a kadar liderlik konusu içeren bilimsel araştırmalara denk gelinmemiştir. Yapılan ilk çalışmalar gözden geçirildiğinde, daha çok liderin bireysel özellikleri üzerinde odaklanıldığı görülmüştür. Bunun yanı sıra liderin davranışsal özelliklerinin de ele alınması gerektiği anlaşılmıştır (Kirel, 2002).

2.3.4.1. Durumsallık yaklaşım

Bireyin yaşantısını ve etkinliklerini devam ettirmekte olduğu imkânlarla ilişkili olarak liderliğin meydana geldiğini düşünen bu yaklaşıma göre liderlerin etkili olma durumunu ortaya çıkaran etkenlerin “ortaya konmak istenen düşüncenin niteliği”, “topluluğa ait üyelerin beklenti veyetenekleri”, “liderliğin meydana getirdiği örgütün farklılıkları” ve “izleyicilerin tecrübeleri ve bireysel özellikleri” şekliyle belirtilmiştir (Szilagyi ve Wallace, 1990). Yaklaşımı esas alarak yapılan araştırmalar sonucu, çalışma ortamlarının benzersiz olduğu ve liderlerle yönetilenler arasında ki bağlantıların birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. (Sağlam, 1979). Durumsallık yaklaşımı içindeki belirli hallerde hangi koşulların mühim olması gerektiğinin aynı zamanda koşullara uyum sağlayan liderlik tipinin belirlenebilmesi ancak bu anlayışla daha farklı bir değer kazandığı bilinmektedir. Spor alanında iyi bir lider olabilmeyi sağlamak amacı ile mühim görülebilecek etkenler; takım karakteristiği, takımın içinde bulunduğu hal ve içinde bulunulan halin şartlarıdır. Antrenörlerin sporcularla sınırlı bazı hallerde ki etkileşimi, spor alanında olanların bilhassa ilgilendiği konudur. Fiedlerdüşüncesinde, liderlik tanı, grup ve durum kavramları arasındaki ilişki topluluğun potansiyelini ve doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde yön verdiği itiraf edilmektedir (Leith, 1990). Durumsallık liderlik teorisinin ilk sırada gelen çalışmaları, basta Fiedler'in (1974) Etkin Liderlik Modeli olmak üzere, House'un (1970) Amaç-Yol Teorisi, Vroom ve Yetton'un (1971) Normatif Liderlik Teorisi ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'dir.

2.3.4.1.1. Fren Eduard Fiedler'in etkin liderlik modeli

Sözel olan ve olmayan hareketleri ile örgüt çalışanlarının başarısını etkileyen Fiedler'e göre liderlerdir. Ne yapıyı kurucu liderler ne de makul yaklaşımli liderler sürekli etkili olabilirler. Liderin hareketlerini ve hareketin meydana getirdiği ortamın eşsiz özelliklerini, Fiedler birlikte ele almıştır. Fiedler'in bakış açısında göre, davranış bireysel (ihtiyaç, güdüler, dürtüler) ile durum (çevre) arasında ki ilişkinin sonucudur (Aydın, 2000). Fiedler'in durumsallık kuramına göre, liderin performansını etkileyen hareketleri ölçmek içerisinde buldukları ortam ve yönettikleri astların durumunu öğrenmekte

mümkün olabilir (Akiş, 2004). Etkin liderlik, hali hazırda ki ortamda astlarla uyumlu liderlik davranışının geliştirilmesiyle mümkün olur. Ona göre liderin davranışlarının etkinliğini oluşturan üç mühim değişken bulunmaktadır (Fiedler & Chemers, 1974):

Tablo 2.1: Fiedler'in, durumu değiştirebilmesi ve kontrol edebilmesi için lidere önerdiği teknikler (Fiedler ve Ark., 1984).

Durumsal Faktörler		
Lider-İzleyici İlişkisi	İşin Yapısı	Kontrol Gücü
<ul style="list-style-type: none"> - Astlara gereken vakit ayrılmalı. - İş vakti dışında bazı etkinlikler düzenlenmeli. - Güvenilir bulunan astlardan lider için çalışması istenmeli. - Astlar ödüllendirilmeli. - Astlarla bilgiler paylaşılmalı. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yatay örgütlenmeye gidilmeli. - Hizmet içi eğitim faaliyetleri artırılmalı. - Görevle ilgili diyagram, yönerge gibi şeyler oluşturulmalı. - Astlara danışılmalı. - Mevcut sorunlar tanımlanmalı. - Yeni sorumluluklar ve görevler gönüllü olarak kabul edilmeli. - Kararlı olunmalı. 	<ul style="list-style-type: none"> - Konumunuzun lidere sağladığı güç gerektiğinde kullanılmalı. - Astların işleriyle ilgili bilgi edinilmeli. - Astlara ulaşan bilgi kontrol edilmeli. - Yetki, gerektiğinde devredilmeli. - Planlama ve karar alma sürecine astların katılımı sağlanmalı. - Gücün derecesini göstermek için tuzaklar kurulmamalı.

Fiedler'e göre "Liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur. Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkililiği, öncelikle liderin organizasyon içinde bulunduğu mevkiye ve karşı karşıya kaldığı kşullara bağlıdır." (Erdoğan, 1991).

Fiedler'in liderlik teorisinde elde edilen araştırma sonuçlarına göre, güvenilen ve sevilen lider, liderliğini kabul ettirmek için resmi unvana ihtiyaç duymaz. Liderin işgal ettiği pozisyona bağlı iktidar ne kadar kuvvetli ise, liderlik görevini yerine getirmesi de o derece kolay olur (Korkut, 1992).

2.3.4.1.2. Robert House ve Martin Evans'ın amaç – yol teorisi

Huse ve Evans tarafından düşünülen yol-amaç teorisi aslında liderin ortaya koyduğu davranışın alt kademe de ki motivasyon ve başarı derecelerinin ne olduğunu ortaya çıkarmaktır (Northcraft, 1994). Bu teori liderin izleyiciler üzerinde nasıl bir etki bıraktığı ihtiyaçlara ilişkin amaçların ne olduğu gibi konulara eğilmiştir. Liderlerin, örgütsel hedefleri yerine getirmek için, çalıştığı ortamda iş tatminin gerçekleştirmek ve

astlarını (izleyicileri) güdülemek açısından etkinlikleri olan bireyler olduğu varsayımından yola çıkılmaktadır (Eren, 1998).

Amaç-Yol Teorisi, durumsal nedenler içerisinde bir etkileşim ortaya konabileceğini düşünmemesinden dolayı belirli teorik modeller için teorinin beklentileri açısından kompleks oluşundan dolayı eleştiri getirirler. Deneysel çalışmalar ortaya konan varsayımların önermeleri için en başta yönlendirici ve destekleyici lider hareketleriyle ilgilendiğinden dolayı doğru orantıda ilerler. (Helms, 2006).

Bu teori aslında liderin göstermiş olduğu davranışın, çalışanların güdülenmesi, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini göstermeye çalışmaktadır. Kısmen durumsallık yaklaşımıyla ve motivasyon teorisinin bulgular kısmından fayda sağlanarak ortaya konmuştur (Erdoğan, 1991). Yol-Amaç teoremine göre liderler, dört farklı liderlikten birini seçerek astlarının başarı derecesini, motivasyonunu ve iş tatmin derecelerini olumlu veya olumsuz yönde yol gösterirler (Northcraft, 1994).

Yönlendirici (Emredici) liderlik davranışı:

Çalışanlara iş ile alakalı teknik bilgi verir, çalışanlardam neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklayan bir liderlik davranışdır. Standartların tamamen uygulanmasını ister (Çelik, 2000).

Destekleyici liderlik davranışı:

Dostça bir çalışma ortamı oluşturma ve çalışanlarla ileri düzey ilgilenme davranışlarını kapsayan, çalışanların gereksinimlerine ve isteklerine önem veren bir liderlik davranışdır. Arkadaş gibi yaklaşır, ama ortaya konacak çalışmanın ortamını tam olarak uygun olup olmadığıyla ilgilenmez. Kişi ayırt etmeksizin adaletli ve eşit şekilde davranış sergiler. İletişim kurulması kolay bir liderdir (Erdoğan, 1991).

Katılımcı liderlik davranışı:

Bu liderlik davranışında her hangi bir karardan önce lider çalışanların düşüncelerini alır ve onları karar verme sürecine dâhil eder. İş ile ilgili konularda çalışanlarına danışmaktadır. Onların fikirlerini değer verir ve önemser. Yönetsel ölçekteki 9,9 lider tipine yakındır (Çelik, 2000).

Başarıya yönelik liderlik davranışı:

Amaçların önünde bulunan zorlukları ortadan kaldırma, performansı artırma, mükemmelliği vurgulama, çalışanlara güven verip onların yüksek standartlara erişmelerini sağlama başarıya yönelik liderlik davranışına olarak belirlenebilir (Erdoğan, 1991).

2.3.4.1.3. Vroom ve Yetton'un normatif durumsallık yaklaşımı

Yol-amaç teorisine benzer bir şekilde, model verili bir ortamda uygun liderlik tipini ortaya koymayı amaçlar. Aynı liderin değişiklik gösterip farklı bir liderlik stilleri de ortaya koyabileceği farzedilir. Bu model yalnızca bir bölümünden oluşan, karar verme aşamasında astların katılımına ağırlık vermektedir. Modelin amacı kararın niteliğini ele alırken aynı zamanda da astlar tarafından bu kararların kabul edilmesini sağlar (Victor, 1999).

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton 1973 yılında, farklı kendine has karar verme durumları açısından hangi boyutta katılımı gerekliliği sunan bir liderlik tipinin daha etkili olacağını anlamayı amaçlayan durumsal bir liderlik ve karar verme yaklaşımı ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşım, temel olarak örgütsel sorunların nasıl çözüleceğini belirleme ve değişik durumsal faktörler ile liderlerin karar verme stilleri arasında bulunan ilişkiyi açıklamayı hedefleyen görünümde normatif bir model olarak ele alınır (Baysal ve Tekarslan, 2004).

2.3.4.1.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı

William J. Reddin (Kanadalı Psikolog), liderlik davranışı araştırmalarının çoğunu incelemiş, işe ve insana dönüklük diye adlandırılmış olan boyutlara "etkinlik boyutu"nu ekleyerek kendi kuramını geliştirmiş ve buna "3-Boyut Teorisi (3-D-Theory) şeklinde adlandırmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996). Bu teori, ya ilişki davranışı, ya görev davranışı, ya da her ikisinin uygun bir bileşimidir. Böylece, görev ve ilişki davranışı şöyle tanımlanmıştır (Eren, 1998):

Görev Davranışı: Liderin, gruptaki bireylerin ne rol üstleneceğini ele alması onları örgütlemesi; tanımlaması iyi yapılmış örgüt modelleri, haberleşme durumları ve işi tamamlamak için çaba harcaması olarak tanımlanabilir.

İlişki Davranışı: Lider kendisi ve grup arasındaki kişisel ilişkilerini, sorumluluk devrederek, haberleşme kanallarını açarak ve astlara kendi zorluklarını kullanma imkanı vererek, sürdürdüğü karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışlarının toplamıdır (Eren, 1998).

Bu yaklaşımda önemli kısım, bir liderin (yöneticinin) ne yaptığı değil (input), sonuç kısmında ortaya ne koyduğudur (output). Etkinlik, kişisel bir yetkinlikten ziyade yönetilen durumun doğru algılanması ve bu durumu liderin etkilemesidir. Bir yönetici %100 çabalayıcı olup (input), %0 etkin (output) olabilir. Örneğin, bir satıcı çok sayıda müşteriyi ziyaret edebilir ve ilişkiler kurabilir fakat bunun sonucunda en az ciroyu da sağlayabilir. Liderler gözlemlendiğinde işleri doğru yaptığı ancak yapması gerekli olan doğru işleri

yapmadığı görülür (Baysal ve Tekarslan, 1996). Bunun sonucunda, Reddin, belirtilen iki boyuta, bir üçüncüsünü “etkililiği” eklemiştir. Buradaki etkili olan ise ise, liderin (yöneticinin) görevinin yerine getirilmesi zorunlu işlerin başarı derecesidir. Bu boyut, liderlik yaklaşımlarının durumlara uygunluğunun bir ölçüsü olarak sayılabilir.

2.3.4.2. Özellikler yaklaşım

Liderlik ile ilgili olarak ilk yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Özellikle 1940’lı yıllara kadar güvenlik güçleri ve idari yöneticilerinin kişisel özelliklerinin bir kısmını ele alarak ortaya koymuştur. Özellikler yaklaşımında yaşanan dönem ve sonraki dönemlere de etkisi olan liderlerin durumları araştırılıp, liderlik için gerekli olan kişisel ve toplumsal farklılıklar belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu yaklaşımda “insanlar sonradan lider haline gelmez, lider olarak doğarlar” felsefesi hâkimiyet göstermektedir. Buna düşünceye göre bazı insanların doğumundan itibaren üstün olduğu yetenekleri ile diğer insanlardan ayrılırlar. Bu yaklaşımı en iyi açıklamanın yolu ise insanların ele aldıkları özelliklerinin bireysel fiziksel özellikler ile yetenek gibi başlıklar halinde toplanmasıdır (Şimşek, 2003).

Özellikler kuramında incelenen başarılı lider şekli bazı yazarlara göre spor uygulamalarında bir gösterge oluşturulmuş olsa da tam olarak sağlanmamıştır. Duruma uyum sağlamada etkili liderlik ortaya çıkmaktadır. Rakibi karşısında üstün olamaya çabalayan teknik direktör anında liderlik stili ve davranışlarında değişiklik gösteremeyebilir ancak ortaya çıkan duruma adapte olmak için kendini geliştirmelidir (Weinberg ve Gould, 1999).

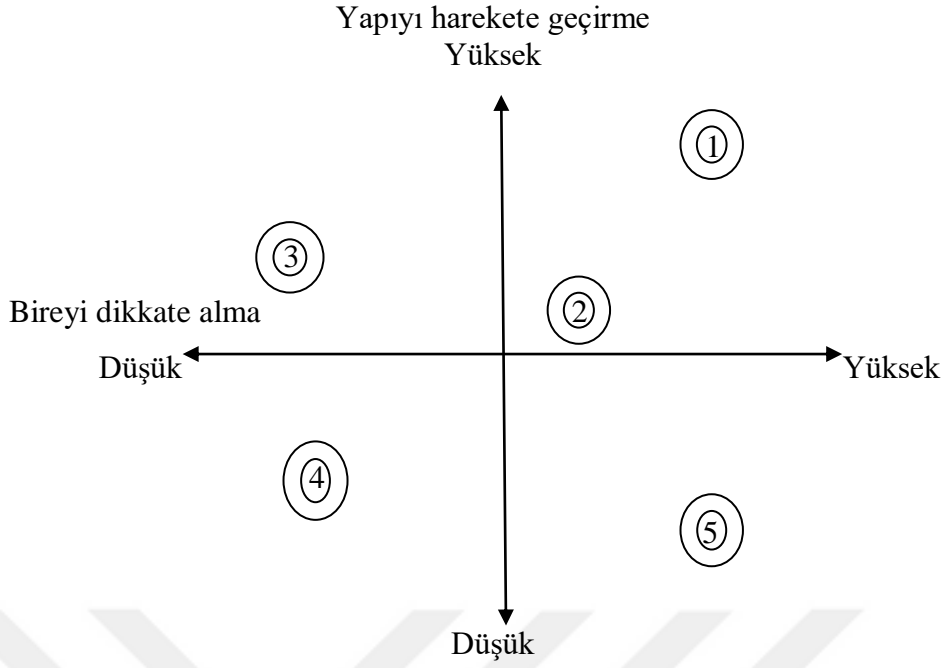
2.3.4.3. Davranışsal yaklaşım

Özellikler yaklaşım fikri bir süre sonra koruduğu potansiyeli kaybetmiştir ve liderlik noktasında farklı fikirler ele alan ‘tecrübe’ gibi, bu yaklaşım özellikler yaklaşımın yerini almıştır. Araştırmacılar tamda işaret edilen noktada etkin olan liderlerin neler yaptıklarını belirlemeye, başka bir deyişle liderlerin davranış karakteristiğini ayırt etmeye çalışmışlardır. Araştırmacılar ilgili literatürde hareketlerin özelliklerden değişken ve öğrenmeye açık olduğu fikrine yoğunlaşmışlardır. Bunun sonucunda davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bireylerin lider olabilmek amacı ile eğitilebileceği ve bir liderin çevresindeki insanlara nasıl davranış sergilediğinin önemli olduğu fikri davranışsal yaklaşımda ön plandadır (Kılınç, 2009). 1940-1960 yıllarında daha da ele alınan bu yaklaşım sürecinde ortaya çıkarılan başlıca yapıtlar ise: Michigan State Araştırması, Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı, McGregor’un X ve Y Teorisi, Ohio State Araştırmaları, Robert Blake ve Jeane Mouton’un Yönetim Gözeneği’dir.

2.3.4.3.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'nde 1945 yılının sonlarında araştırmacılar tarafından bir soru örneği geliştirilerek liderlerin hareketlerini astlarının düşüncelerinin değerlendirilmesi aşamasında sanayi ve askeri kurumlara uygulamışlardır (Keçecioglu, 2003). Ekonomi, sosyoloji ve psikolojî bölümlerinden olan araştırmacıların bir araya gelmesiyle liderlik davranışlarının tanımları (Leader Behaviour Description Questionnaire LBDQ) isimli anketle liderin farklı durum ve gruplarda olan davranışlarının analiz edilmesini istemişlerdir. Bu çalışma hava kuvvetleri komutanları bombalama timleri, askeri memurlar, deniz kuvvetlerinde çalışan sivil memurlar, fabrika müdürleri, bölgesel kooperatif müdürleri, fakülte yöneticileri, okul müdürleri, öğretmenler, öğrenci liderleri ve sivil gruplar üzerinde uygulanmıştır.

Ohio çalışma grubunun bu çalışmayı başlattığında amacı organizasyon veya bir grup liderinin davranışlarını belirlemektir. Grup hedeflerini ve astların esas alındığı etkin lider davranışının tanımlanması amacı ile 1000 farklı boyutu araştırmak amacı ile başlayan bu çalışma, liderin davranışlarını bağımsız boyut ile tespit edebilmeye çalışmıştır. Yapılan çalışmaların sonunda liderin davranışlarının tanımlanmasında temel olarak iki farklı boyutun mühim rol oynadığı ortaya çıkmıştır (Keçecioglu, 2003). Bunlar, yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme boyutlarıdır. Yapıyı harekete geçirme boyutunda liderin gerçekleştirmek istediği amaç ile alakalı olan işin zamanı geldiğinde tamamlanmış olması için amacın belirlenmesi, astları iyi organize etmesi iş sürecini belirler. Kısaca, davranışları ile iş ve işin tamamlanması sonucuna verdiği önemi tanımlamaktadır. Yapıyı harekete geçirme, liderin sorumluluğu veya grubun sorumluluğu ile alakalı olarak işi ve hedefleri tanımlamaya, şekil vermeye ve harekete geçirmek amacıyla yönelmiş olayları kapsar. Bireyi dikkate alma faktörü, liderin astlar üzerinde saygı ve güven ortamı yaratması, astlar ile arkadaşlık ve dostluk olgusu geliştirmiş olması, arzularına ve ihtiyaçlarına önem vermesi ifade edilmektedir (Koçel, 2003). Bireyi dikkate alma boyutu, kişilerarası ilişkide karşılıklı olarak iletişim, güven, astlara ait olan düşüncelere saygı duyulması ve onların duyguları ile ilgilenmek gibi durumları kapsamaktadır. Bu faktör, liderin grupta bulunan üyelerinin arzularına ve ihtiyaçlarına önem vermesi ve bu yönde davranmayı esas alır (Yukl, 2002).



Şekil 2.2: Çeşitli liderlik davranışları (Koçel, 2003)

Beş liderin davranışları ile alakalı bir örnek Şekil 2.2’de gösterilmiştir. Örneğe göre lider 1’de hem grubun başarmak istediği işe hem de grup üyelerine değer veren bir davranış sergilenir. Lider 5’te grubun başarmak istediği işe önem vermemekte fakat bireye önem veren bir davranış sergilediği görülmektedir. Yapıyı harekete geçirmeye değer verecek bir liderin göstermiş olduğu eğilim ya da davranış, özellikle yapılan işin başarıya ulaşmak istemesi hedefinden kaynaklanır ve bu sonuca yöneliktir. Yapıyı harekete geçirme boyutu sonucunda elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetlerinin yönetilmesi, grup planlamasının yapılması, yeni fikirlerin uygulamaya koyulması, haberleşme gibi faaliyetler bakımından oldukça önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir.

Bu konuda yapılan daha ileri çalışmalarda hem yapıyı harekete geçirme hem de astlar ile ilgilenme davranışlarında yüksek puana sahip liderlerin, çalışanlarından daha verim aldığı görülmektedir. Bazı istinai durumlar olabilmektedir ya da davranışta daha fazla özelliği göstererek liderle bazı olumsuz durumlara neden olabilmektedir. Mesela, yapıyı harekete geçirme davranışında daha belirgin durumda olan liderle astlarda takdir görmedikleri duygusu ile şikayete, yapılan işten kaçınmaya, tatmin olmamaya sebep olur iken çalışanlara ilgi davranışı durumunda daha belirgin özelliklere sahip liderlerin kendi üstkeri tarafından başarısız olarak algılanması mümkündür

Ohio State araştırmalarında temel olarak ortaya çıkan bulgular kısaca şöyle ifade edilmektedir:

- Liderin davranışlarının bireye odaklandıkça personel devir hızı ve devamsızlığının azaldığı görülmektedir.
- Liderin davranışları ise odaklandıkça bireylerin performanslarında artışı yükseldiği gözlenmektedir (Keçecioglu, 2003).

2.3.4.3.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmaları devam ederken Michigan Üniversitesi araştırmacılarının oluşturduğu bir grup Rensis Likert'in yöneticiliğinde liderlik oluşumu ve de tiplerine yönelik çalışmıştır (Erdoğan, 1991). Michigan Üniversitesi'nde yapılan liderlik çalışmaları, Ohio Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarla yaklaşık olarak aynı zamanda Rensis Likert yönetiminde yürütülmüştür. Prudential Insurance Company'de 20 yüksek, 20 düşük verimliliği olan gruplar üzerine uygulanmıştır. Bu çalışmanın hedefi, gruba dâhil olan üyelerin duyduğu tatmine ve de grubun verimliliğine olan katkının sağlanmasındaki faktörleri bulmaktır. Bu çalışmalar ile iş tatmini, şikayetler, verimlilik, maliyet, personel devir hızı, devamsızlık ve motivasyon gibi kriterler yer almıştır (Koçel, 2003). Bu çalışmanın sonucunda ise insana yönelik ve göreve yönelik olarak iki temel davranış ortaya çıkmıştır. Göreve yönelik lider, gruba dâhil olan üyelerin önceden belirlenmiş olan yöntem ve ilkelere uygun olarak çalışıp çalışmadıklarını yakın mercekten takip eder. Yetkiyi temel olarak gören insana yönelik liderlikteyse gruba dâhil olan üyelerin doyumunu arttırmak amaçlı çalışma koşullarının geliştirilmesi için çalışan ve grup üyelerinin bireysel gelişme ve ilerlemeleri durumu ile yakından ilgilenen bir davranış sergiler (Yukl, 2002).

Bu araştırmaları Ohio State araştırmaları ile ayrıldığı mühim bir nokta, lider davranışlarının bireylere yönelik bir uçtan üretime dönük karşı uca yayılan bir süre olarak görülmesidir. Ohio State araştırmalarında bulgular, göreve dönüklük ve insan ilişkilerine ögeler tanım açısından Michigan araştırmalarında olan bu iki uçla aynı yönde olsa da Ohio State araştırmalarının sonucu bu iki ögenin birbirlerinden ayrı olduğudur. Bir yöneticinin her iki ögeye yüksek veya alçak seviyelerde sahip olabileceği merkezindeydi. Buna karşıt olarak Michigan araştırmaları, bir yöneticinin her ne kadar bireylere yönelik bir eğilimi olsa da o kadar üretime dönüklükten uzaklaşacağını ileri sürer. Bir başka deyişle, ögeler özdeştir, ögeler arasında olan ilişkiyse değişik olarak saptanmış durumdadır (Dilber, 1976).

2.3.4.3.3. Rensis Likert'in dörtlü sistem yaklaşımı

Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak, Rensis Likert tarafından "Sistem Dört" modeli liderlerin farklı davranış tarzlarını araştırmak amacıyla geliştirilmiştir. Liderlerin davranışları bu modelde dört grupta toplanmıştır (Koçel, 2005).

Her grup belirli davranış ve varsayımları içermektedir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2001).

Tablo 2.2: Likert'in sistemlerinin yönetim liderliği (Luthans, 1992).

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara Olan İnanç ve Güven	Yöneticiler, astlara güvenmezler.	Yöneticiler, astlara güveni vardır.	Yöneticiler, astlara güvenir fakat tam değil.	Yöneticilerin astlara güveni tamdır.
Astların Özgürlük Duygusu	Astlar, iş ile ilgili konularda yöneticiyle tartışmada özgür hissetmez.	Astlar, iş ile ilgili konularda yöneticiyle tartışmada pek özgür hissetmez.	Astlar, iş ile ilgili konularda yöneticiyle tartışmada oldukça özgürler.	Astlar, iş ile ilgili konularda yöneticiyle tartışmada özgür değil.
Astlarla Olan İlişki	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini çok nadir alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini zaman zaman alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini genellikle alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini her zaman alır.

Davranışsal Liderlik Teorileri genel olarak değerlendirildiğinde davranış yaklaşımında olan bütün araştırmalarda ve bulgularda, esas olarak iki lider tipinin var olduğu ortaya sürülmüştür. Bunlar, insanlar arası ilişkilere yönelik ve göreve yönelik lider tipleridir. Duruma göre belirli durumlarda göreve yönelik lider tipinin daha basın olabileceği gibi ifadelere rastlanmakla beraber araştırma sonuçları yoğunluk olarak insana yönelik liderlik tipinin daha başarılı olacağı yönünde durumları vurgulamıştır (Ertürk, 2000).

Diğer yandan davranış yaklaşımı iki mühim açıdan eleştirilmiştir. İlk olarak, farklı okullar liderlik davranışının değerlendirilmesinde farklı kaynaklardan yararlanmışlardır. Bazı araştırmacılar, kimi liderlerin kendilerine kimi liderlerin grup üyelerine soru bildirmişler, bazı araştırmacılar ise gözlemcilerin yaptığı gözlemlerden faydalanmıştır. Oysaki kimi

araştırmacılar bireyin davranışlarını değişik yöntemler ile ve farklı bireyler aracılığıyla lldğnde bunların arasında uyumun sınırlı olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısı ile liderlerin gerçekte ne yaptığını değerlendirebilmek oldukça zordur. İkinci olarak hangi liderlerin en etkin olduğu konusunda kesin olarak bilinen bir yargı söz konusu değildir.

Bazı araştırma bulguları, insanlararası ilişkilere yönelmiş lider tipinin daha etkin olduğunu ortaya koymuştur. Ancak göreve yönelik olan liderliğin daha etkili olduğunu bulan araştırmalar da mevcuttur. Konu ile ilgili araştırmaların bi kısmı her iki boyuttan da yüksek puan alan liderlerin en iyi lider olacağını gösterir (zer, 1988). Ayrıca, yapılış olan araştırmaların büyük çoğunluğu Amerikan sosyokültürel durumunun özelliklerini göstermektedir. Bu araştırmalar sonucunda ulaşılan sonuçlar, genel (demokratik, insana yönelik) liderlik tipinin, yakından (otokratik, göreve yönelik) liderliğe oranla daha başarılı olduğu ynindedir. Diğer kültürlerde ulaşılan bu sonuçlar geçerli olmayabilir (Sabuncuoğlu ve Tz, 1996).

2.3.4.3.4. Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği

Robert Blake ve John Mouton Ohio niversitesi'nin ve Michigan niversitesi'nde yapılan çalışmaları kendilerine temel alarak aslı "The Managerial Grid" olan Türkçede ise değisik karşılıkları olan, örneğin, yönetim kafesi, yönetim gözeneği, yönetim ızgarası, yönetim tarzı matriksi, yönetim leği, yönetim tarzı leği gibi bir ölçek oluşturmuşlardır. Blake ve Mouton ilki insana ilgi (concern for people), ikincisi üretime ilgi (concern for production) olmak üzere iki boyutu dikkate almaktadırlar (Koparal, 2005).

Bu iki boyuttan her biri en düşük olan 1'den en yüksek olan 9'a kadar belirlenmiş olan ölçekle hesaplanmaktadır. Birinci boyut, üretime yöneliktir, üretime yüksek ilgisi olan liderler göreve uyarlanmıştır. Görevin başarılmasına ve sonuçlarına odaklanmışlardır. İkinci boyutta kişiler arası ilişkilere (insana) yöneliktir, insana ilgi duyan liderlerin astlarıyla dostça ilişki için çaba sarf etmesi ve çatışmalardan kaçınması şeklindedir (Keçecioğlu, 2003).

Üretime İlgisi

9	1.9							9.9	
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1							9.1	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

İnsana İlgisi

Şekil 2.3: Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi (Can ve Ark., 1998).

Buna göre;

1.1 Etkili Olmayan Lider: İşin yapılmasında en az role sahip liderdir, amacı örgütte kalmaktır.

1.9 Kulüp Lideri: Rahat, düşünceli ve arkadaşçadır. Göreve ilgisi az fakat ilişkilere olan önemi fazladır.

5.5 Örgüt Lideri: İşin miktarını ve çalışan kişilerin morallerini dengede tutmayı amaç edinmiş uzlaştırıcı bir liderdir.

9.1 Görev Lideri: Otoritesini kullanarak verimliliği sağlar. İnsan ilişkileri ile alakası çok azdır.

9.9 Ekip Lideri: Güven ve saygıyı karşılıklı olarak üst seviyede tutan bir liderdir. Kendini göreve aday olan bireylerle birlikte yüksek düzeyde verime yönelmiştir. Sorun çözme dışında lider astlara müdahale etmez (Şimşek, 1999).

Böyle olan modelin en değerli faydası ise lider ve yöneticinin göstermiş olduğu davranışları kavramsallaştırma imkânıdır. Bu sayede, çeşitli geliştirme ve eğitim programlarıyla kendi yönetim tarzında değişiklikler meydana getirebilir (Koçel, 2003, 594). Beş liderlik tipinden “ekip liderliğinin” bu modele göre en etkili liderlik tipi olduğu iddia edilmektedir. Araştırmacılara göre bu yaklaşım iş başarısında artış ve devamsızlıkta

düşüş ile neticelendirilir. İşlerin zenginleşmesi ve de astların verilen karara katılımı durumları ekip liderinin etkisinin artmasını sağlar (Koparal, 2005). Bu modelin sahip olduğu en önemli faydası, yöneticilerin sergilediği liderlik hareketlerinin kavram olarak tanımlanabilmesidir. Bunun sayesinde kendisine ait yönetim tarzını kavrayabilen yönetici, çeşitli olan eğitim ve de geliştirme programlarıyla istediği davranış değişikliklerini yapabilir (Northcraft, 1994).

2.3.4.3.5. McGregor'un X ve Y teorileri

1950'lerde Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y kuramları lider davranışlarını açıklamak için kullanılabilir. McGregor'a göre bir yöneticinin insan tabiatına dair duyguları, o yöneticinin seçeceği liderlik tarzınının tespitini sağlar. X ve Y kuramları iki farklı insan varsayımını göstermektedir ve bu varsayımların benimsenmesiyle oluşan iki farklı liderlik stilini izahıdır. Bu kuram çerçevesinde liderin davranışlarının tespitinde en önemli unsurlardan birisi, onların insan davranışı hakkındaki hipotezleridir. Dolayısı ile liderin insanların davranışlarının hakkında olan inançları ile varsayımları, onların gösterecek olduğu davranışı da etkiler. McGregor'a göre birbiri ile zıt fikirleri barındıran X ve Y teorisi varsayımları iki ayrı grupta toplanır. Bu gruplar;

X Teorisi Varsayımları:

- Ortalama koşullarda olan birey, çalışmayı sevmemektedir ve işten mümkün fırsatta kaçmaya meyillidir.
- Ortalama koşullarda olan birey, sorumluluk almaktan kaçınır, işe isteği yoktur.
- Bu nitelikler nedeniyle insanların çalışması için onların zorlanması, yakın olarak kontrol edilmeli ve hedefleri gerçekleştirmeleri sebebiyle ceza uygulanması gerekmektedir.

Y Teorisi Varsayımları:

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda oto kontrol ile çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlarda birey bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk almayı öğrenir.
- Dolayısıyla liderin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır (Koçel, 2003).

Sonuç olarak X kuramının varsayımları müdahaleci ve otoriter özellikleriyle klasik yaklaşımı temsil ediyorken, Y kuramı, katılımcı ve demokratik özellikleriyle modern yaklaşımı temsil etmektedir. X ve Y kuramları birbirleri ile kıyaslandığı zaman, etkin lider davranışları bakımından Y kuramının X kuramına göre daha çağdaş bir yaklaşımda olduğu açıkça görülmektedir. X teorisi, çalışan bir bireyin iş icra etmeyi sevmediği veya sorumluluk almaktan kaçındığını; çoğu insanın yaratıcı olmadığını ve değişikliklere karşı kapalı olduğunu, ne yapmasının gerekli olduğunu söylenmesinin beklediğini ve organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için zorlanmaları gerektiğini varsayar. X teorisine uyan bir yönetici, Y teorisini benimsemiş bir yöneticiye göre büyük bir olasılıkla daha otokratik liderlik tarzını seçer. Nedeni ise Y teorisi iş yapmanın doğal olduğunu, çalışan insanları zorlamamayı ve çalışanların sorumluluktan kaçmadığını varsayar. Dolayısıyla bir yöneticinin kendine bağlı olan astların tabiatlarına dair bulunduğu hipotezler, o bireyin, kimsenin liderlik tarzıyla alakalı yapacağı seçimi önemli ölçüde etkiler. Liderin insan hakkındaki hipotezleri Y kuramına uygunsa demokratik, X kuramına uygunsa otokratik davranış gösterecektir (Yukl, 2002).

2.3.5. Liderin gücünün kaynakları

Liderlerin, belli hedefleri gerçekleştirmek için astları yönlendirebilmek ve etkilemek adına güç kullanımında buldukları liderlikle ilgili farklı tanımlamalar yaparken belirtmiş bulunmaktayız. Burada en önemli nokta, bahsi geçen güç için, astların üzerinde denendiği, zorlayıcı bir güç olmadığı bunun tam tersi olarak yönlendirme ve de etkileme amacı ile liderlere etkileme olanağı tanınmasıdır (Hogg, 2001). Bundan dolayı, liderlikle alakalı açıklanması gerekli olan başka kavramlar ise etkileme ve güçtür. Güç kavramı, amaca göre çeşitli ve değişik tanımları olmakla birlikte en genel anlamda “kişi veya grubun başka kişi veya grupların davranışlarını ve kararlarını etkileme ve onları denetleme yeteneği” olarak tanımlanabilir.

Aklın ve gücün birleşimidir liderlik. Akıl olmayan güç, zalimcedir; Güç olmazsa akıl boştur, manası yoktur. Güç; kişinin emirlerini ya da desteklediği kuralları yapması için başka bir kişiyi ikna etme ya da etkileme yeteneğidir. Kişi başkalarının davranışlarını kendi isteği doğrultusunda etkilediği ölçüde güç sahibi olur (Yukl, 2002).

Liderin sahip olduğu güç kaynaklarıyla alakalı çeşitli gruplandırmalar yapılmıştır. French ve Raven (1959)’in yaptığı sınıflama bunlardan en çok bilinenidir. Bahsi geçen sınıflamaya göre liderin gücünü beş kaynaktan aldığı bilinir. Bu güç kaynakları; zorlayıcı

güç, karizmatik güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve ödüllendirme gücüdür (Terry ve Franklin, 1982). Aşağıda bu güç türleri hakkında bilgi verilmiştir.

2.3.5.1. Yasal güç

Liderin, bir organizasyon içinde yönetsel pozisyonda veya belirli bir rolde olması yasal güç olarak ifade edilir (Feldman ve Arnold, 1993). Bu güçte lider asları üzerinde olan yetkisine dayanır ve asları tarafından kabul görür. Aslında yasal güç kısaca otoriteyi ifade eder. Üst kademedeki gelen isteklere aslar kendilerini mecbur hissederler. Organizasyon yapısında daha üst yönetim kademelerinde yer alan liderlerin yasal gücü daha fazladır (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1998). Örnek olarak, otel işletmesinde genel müdür pozisyonunda bulunan bir yöneticinin, bir departman müdürüne göre sahip olduğu yasal güç daha fazladır.

2.3.5.2. Ödüllendirme gücü

Liderin çalışanlarını ödüllendirmesinden kaynaklanan güç tipidir. Liderin, kendisinden istenilen faaliyetleri başarılı bir şekilde yerine getiren aslarını ödüllendirmesi yetkinliğidir (Holdford, 2003). Ödül gücünün varlığından bahsedebilmek için liderin ya da aslarını ödüllendirmek için gerekli kaynaklarının olması, sahip olunan kaynakların asları motive edebilmesi amacıyla kullanılması ve bunun asları da verilecek motiveye değer vermesi sonucunda ödüllendirme gücünün varlığından söz edilebilir (Kılıç, 2003).

Ödüllendirmenin çeşitli yolları vardır. Örneğin, terfi ettirme, ücretleri arttırma, iş yerini değiştirme, güzel sözler söyleme birer güç kaynağıdır. Ödüllendirme gücünün etkililiği iki temel faktörden oluşmaktadır. İlki ödülün büyüklüğü, ikincisi ödülün verileceğine ilişkin inançtır. Asların, liderlerine ne derece bağlı olacağına da göstergesi bu iki faktördür (Şahin, 2007).

2.3.5.3. Zorlayıcı güç

Ödüllendirme gücünün tam tersi olarak lider tarafından istenilen davranışları yapmamaları durumunda çalışanlarını cezalandırma kabiliyet ve imkânlarından kaynaklanan güç, zorlayıcı güçtür. Yönetici veya liderin, aslarını zorlama ve cezalandırması yetkinliğidir. Aynı zamanda, liderin ödül gücünün tersi de denir (Feldman ve Arnold, 1993). Zorlayıcı güç, istenmeyen davranışları engellemek, önüne geçmek için kullanılır. Zorlayıcı gücün etkinliği, ceza türü, verilme olasılığı ve istenilen davranış ölçülerine bağlı kalmaktadır. Eğer ceza, ceza olarak bilinmişse, daha hafif olduğu düşünülmüşse zorlayıcı gücün etkisi daha azdır ya da bunun tam tersidir. Aslına bakacak olursak, çalışanların işe zamanında gelmesi, yönetici geldiğinde çok çalışmış gibi davranması, cezalandırılmaktan çok, korktuğundan dolaydır (Kılıç, 2003).

2.3.5.4. Uzmanlık güç

Liderin çalışanlarından belli konularda tecrübe ve bilgi sahibi olmasıdır. Yönetici bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa astları üzerinde kolaylıkla etki sağlayabilir (Koçel, 2001). Liderin uzmanlık gücünün olması kişisel özellikleri ile ilişkilidir (Feldman ve Arnold, 1993).

2.3.5.5. Karizmatik güç

Liderin ya da yöneticinin kişilik özelliklerine dayanarak astlarını etkileme yeteneğidir. Liderin sahip olduğu karizması ve karakteristik özellikleriyle astlarını etkileyebilme kabiliyetidir (Holdford, 2003).

Liderlerin astlarını etkileyebilmesi için kullanabileceği beş farklı güç tanımlanabilmiştir. Örgütsel ve kişisel olmak üzere bu güçler iki grupta toplanabilir. Buna göre; hiyerarsik yapıdan kaynaklanan örgütsel güçler grubunu ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç oluştururken, liderin deneyim ve bilgilerinden kaynaklanan kişisel güç grubunu ise uzmanlık gücü ve karizmatik güç oluşturur. Başarılı bir lider için, kişisel ve örgütsel güçlerinin farkındalığı ve de o güçleri için belirlenmiş olan hedef ve amaçlara ulaşabilmek için etkili bir şekilde kullanabilmesi önemlidir (Terry ve Franklin, 1982). Ek olarak, bu güç kullanma yöntemleri birbirini tamamlar nitelikte olup, tamamını uygun durumlarda kullanabilen lider takipçileri üzerinde büyük etki yaratabilir (Sinanoğlu, 1997).

2.3.6. Liderlik yönelimleri

Bolman ve Deal (1991) yaptıkları çalışmada liderin karışık olarak belirtilerinin bir şey ifade eden bir veriye dönüştürülmesi, düşündükleri problemleri anlamaları ve de bu çerçevede dâhilinde birden fazla organizasyon yapmalarına yardımcı olabilmek adına dört değişik yönelim tanımlanmıştır. Bunlar: İnsan Kaynağı Perspektifi, Yapısal Perspektif, Sembolik Perspektif ve Politik Perspektif'tir.

Yapısal perspektif, üretkenliği vurgulayan ve bürokratik özelliklerden olan emir komuta zinciri, iş bölümü, rollerin sorumlulukları belirlenir (Dereli, 2003). Yapısal perspektife göre lider olan kişilerin öncelik olarak prosedür ve politikaların her ast tarafından anlaşılmasından ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumludur. Bu tür liderler, genel olarak ne yaptığının farkında olan liderler olarak tanımlanır (Bilir, 2005). Yapısal perspektifte lider, mantıklı ve açıkça problemlere dikkatli şekilde analiz yapan, problemlere veriler ve mantıksal olarak ortaya konan, ince farklılıklara tamamen dikkat kesilen, sayısal boyutla tam olarak örgütlenen, herkes tarafından anlaşılabilir politikalar geliştirebilen ve bunu uygulayan, tutarlı amaç ve yön gösteren örgütlenmiş boyut olarak düşünüldüğü iki ayrı kısımdan meydana gelmektedir (Bolman ve Deal, 1991).

Bireylerin lojistik gücünü perspektifin temelinde psikolojinin ve de örgütsel davranışların bulunduğu bir yaklaşımdır. Kişilerin güdülerinin ve ihtiyaçlarının önemini vurgular. Bu yönelimin odak noktası, insanların ilişkisinin karşılaştırılmasıdır (Bilir, 2005). Bu çözümleme esnasında diğerlerinin sorunları ile ilgilenmek ve katılmalarını sağlamak, karar alınmasını sağlamak bağlı oldukları liderin aslarının katılmalarını ve bağlılıklarını elde etmesi için izlediği yollardır (Luthans, 1992). Ayrıyeten bu perspektif, başkalarının gösterdiği tutarlı olan tepkileri ve yapılan işleri gösterebilen adeta bir destekleme kısmıyla ortaya konan fikirlere olan olumlu yönde savunan, farklı olan düşünceleri dinleyen, iyi bir dinleyici olark katılımcı yönetimi benimseyebilen katılımcı boyut olarak iki farklı kısımdan meydana gelmektedir (Bolman ve Deal, 1991).

Politik bakış açısı, çatışmanın kaçınılmaz olarak görüldüğü aynı zamanda az kaynaklar için girilen rekabet örgütsel hayatın temel olan özelliği olarak kabul görür. Politik perspektifi benimseyen liderlerde koalisyon oluşturabilme ve pazarlık edebilme becerisi gelişmiştir (Luthans, 1992). Bu yönelimde olan lider, güçlerini belli bir ortamda kabul ettirerek karşılıklı olarak anlaşmaların sağlanabilmesi için pazarlık ve görüşme yollarını kullanırlar (Dereli, 2003). Bu perspetif, insanlar ile kaynakları harekete geçiren, ikna eden ve de etkileyici olan, destek ve iş birliği elde etmede etkili olan, destek tabanının güçlü olması için anlaşmalar geliştiren güçlü boyut ve politik açısan duyarlı, örgütsel uyumsuzluklara yanıt bulan ve muhalefete karşı kazanabilen becerikli boyut olarak iki boyuttan oluşur (Bolman ve Deal, 1991).

Sembolik bakış açısı, örgütün kültürü ve değerlerini meydana çıkarır. Bu perspektifte ilk hedef, anlamada belirsizliği azaltmak ve örgütsel faaliyetleri açıklamaktır (Dereli, 2003). Beraber ortaya çıkarılan anlamlı kurallar, anlayışlar ve anlaşmalar yolu ile davranışlara yol gösterir. Sembolik yönelimde olan liderler, astlarında heyecan oluşturur ve örgüte olan bağlılıklarını yönlendirir. Bu liderler, tören, mit ve diğer sembolik değerlerin önemini benimser ve bunları gelişmesine destek verirler (Bilir, 2005). Sembolik bakış açısı, sadakat üreten, işi en iyi yapmaları için ilhan veren ve merak uyandırıcı boyutla kültüre özgü düşünülen, etkileyici olan, yeni ve de heyecan veren olasılıklar geliştiren karizmatik boyut olarak iki boyuttan oluşmaktadır (Bolman ve Deal, 1991).

2.3.7. Liderlikte cinsiyet faktörü

Cinsiyet kavramı toplumsal olarak, erkek ile kadının biyolojik olarak farklılıklarının dışında kültürel ve psikolojik değerlerin değişikliklerini ifade ederken kadın ve erkeklerden beklenen toplum içerisindeki bağlı oldukları sorumluluk ve rol kavramı olarak açıklanır. Tanıma göre, kadınlık ile erkeklik toplumun kadına ve erkeğe yüklediği

rollerinde anlamlaşmaktadır. Kadınlık ve erkeklik tanımları, kendi içerisinde tamamı ile birbirlerine karşı dışlayıcı ve zıt bir şekilde oluşmaktadır (Koca, 2006).

İnsanoğlunun varlığından beri erkeklik ve kadınlık özelliklerinin var oluşu, biyolojik ayrılıkları gerektirmezken erkek bireylerden erkeklik kadın bireylerden ise kadınlık özellikleri göstermesi muhtemeldir. Erkeklik özellikleri olan bireyler araçsal değerlere önem verirken aynı zamanda duygu ve düşüncelerini kolay ifade eder. Daha çok sıcak ilişkiler kuran bireylerin ise kadınlık özelliklerini sahip bireyler olduğu bilinir (Bayhan, 2002).

Kadınsal özelliği olanlar bazen iki farklı olan sosyal cinsiyet özelliklerini de bulundurabilirler, Bu işinde ve evde olan duruma göre değişiklikler gösterebilir. İş yerlerinde başarılı olmak genel olarak erkeksi ve de endrojen özellikte olan davranışları ön plana çıkarmakla birlikte toplumsal olarak ananevi şekilde yaşar bir kimlik bulunmaktadır. Ancak, erkekler açısından bu durum problem oluşturmamaktadır. Bunun sebebi, sosyal yapıda erkeklerden olabilen olaylarda davranış ve tavırların çok daha erkeksi sergilenmesi beklenir (Dökmen, 1997).

2.3.8. Sporda liderliğin yeri

Spor genel olarak rakiple yarışmayı barındıran bir etkinlik alanı ve rakiple karşılaşınca son hedef o yarışta galip olmaktır. Gerek yarışma anında, gerek ise yarışmadan sonra hissedilen haz sporcuda gerçekleştirdiği davranışı tekrar etme isteği yaratır. Başarı için performansın yükselmesi gereklidir. Sporcunun yarışması, başarılı olması var olan performansı ile ilişkilidir. Yarışma boyunca ve de yarışma sonunda alacağı haz, performansı arttıran davranışların da artmasını güdüler (Ince, 2006).

Liderlik ile etkinlik arasında olan ilişki, spor alanında açık şekilde görülür. Profesyonel olarak yapılan spor organizasyonlarına bakıldığında zaman ekpte yer alan yetenek enderdir. Çoğu takımda üst düzey yeteneği olan sporcular mevcuttur. Takımın etkinliğinde değişikliğe gitmek, verimi sağlamak amacıyla liderliğin öne çıkması şarttır (Maxwell, 1999).

2.3.9. Liderlik ve antrenör

Yıllarca sosyal bilimciler tarafından incelenen liderlik, sanayi devrimi olana dek askeri, politik, dini alanlarla alakalıyken devrim ile beraber çok daha önemli bir hal almıştır. Öğretmenler, antrenörler ve egzersiz uzmanları başarıyı elde etmek için her bir katılımcıdan olacak en yüksek gayreti isteyen liderlerdir. Liderlik rollerinde her bir sporcunun sağladığı başarının oluşan takım başarısına olacak katkısını garanti altına alır (Weinberg ve Gould, 1999).

Gerçek bir lider olarak yetişen, farklı ortamlarda yer alan kişilerin, sporcuların, öğrencilerin yönetiyor oldukları alanların ve rekreatif elemanların kişisel farklılıklarının takibi önemlidir. Diğer yandan liderin sabırlı olması, problemlerle ilgilenmesi, objektif ve tarafsız olması gerekmektedir. Ardından ise bu kişilerin başarılarının takdir edilmesi, övülmesi, alanları ile ilgili yeniliklerin talep edilip bu yönde bilgi ve becerilerin artırılması için çalışılmalıdır. Spor organizasyonlarında istenen sonuca ulaşılması için etkili ve değerimli spor yönetiminin olması büyük oranda yönetim becerisine sahip, liderlik vasfı olan, spor eğitimi alan spor yöneticileri ile ilişkilidir. Bu vasıfları olan yöneticiler aynı anda liderlik vasıflarını da devreye sokarak organizasyonda hedeflenen başarının gerçekleşmesinde önemli yere sahiptir (Yetim, 1996).

Sportif ortamda yapılan liderlik alan yazınlarında takım yönetimi bakımından antrenörler, oyuncular ve takım kaptanları, spor ve kulüp örgütleri açısından ile yöneticiler üzerine yoğunlaşmıştır (Chelladurai ve Saleh, 1980). Lider veya koçun etkisi ve yeterliliğinin artması oyuncunun performansını arttırmada, sonuçtan duydukları hazın artmasına ve daha başarılı olmalarına katkı sağlar. Bu beklentiler doğrultusunda bireysel veya takım sporlarında koçluk önemli bir yere sahiptir (Turan, 2010).

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma amacına yönelik sonuçlar elde etmek amacıyla araştırmada betimsel taramaya (survey) ve ilişkisel taramaya yönelik bir yöntem kullanılmıştır. Betimsel tarama modelleri, geçmişte ya da halen etkisini sürdüren bir durumu var olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Araştırmada bulunan birey, araştırmaya konu olan olay veya nesne kendi şartları doğrultusunda ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Bunları, değiştirme ya da etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2013).

3.2. Katılımcılar

Araştırmanın evreni, karate branşında antrenörlük yapan bireylerden oluşmuştur. Araştırmanın örneklem kısmı ise tesadüfi örneklem seçme yöntemiyle seçilen toplam 219 [$n_{(erkek)}=156$, $n_{(kadın)}=63$] 2019 yılı antrenör vizesine sahip aktif karate antrenöründen oluşmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

3.3.1. Demografik bilgi formu

Karate antrenörlerinin kişisel özellikleri hakkında bilgi toplamak ve araştırmanın inceleme konusu olan bağımsız değişkenleri oluşturmak amacıyla araştırmacı tarafından demografik bilgi formu hazırlanmıştır.

Demografik bilgi formu, antrenörlerin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, antrenörlük kademesi, antrenörlük meslek yaşı, antrenörlük milliliği, aylık ortalama gelir, antrenörlük yaptıkları kurumu belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

3.3.2. Liderlik yönelimi ölçeği

Bolman ve Deal (1990) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlama ve geçerlik-güvenirliği Dereli'nin (2003) yaptığı "Liderlik Yönelim Ölçeği" 5'li likert tipindedir. 1 hiçbir zaman, 5 her zaman şeklinde yapılandırılmıştır. 32 soru ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır (Dereli, 2003). "Yapısal Liderlik", "İnsan Kaynaklı Liderlik", "Politik Liderlik" ve "Sembolik Liderlik" alt boyutlarının her biri 8'er ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) "Yapısal Liderlik" için 0,790; "İnsan Kaynaklı Liderlik" için 0,810; "Politik Liderlik" için 0,780 ve "Sembolik Liderlik" için 0,760 olarak hesaplanmıştır. Liderlik Yönelim Ölçeği için güvenilirlik katsayısı (cronbach alpha) ise 0,830' dur (Dereli, 2003).

3.4. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizi için SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Antrenörlerin ölçek puanları demografik değişkenlere göre karşılaştırılmadan önce normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan One Sample Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle non-parametrik analizler kullanılmıştır. Antrenörlerin cinsiyetleri, milli antrenör olup olmama durumları ve çalıştıkları kulüp türüne göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi kullanılırken, yaş grupları, eğitim durumları, antrenörlük kademeleri ve antrenörlük sürelerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Yapılan tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir.



BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

‘‘Araştırma grubunun demografik bilgilerine ilişkin frekans dağılımı nasıldır?’’

Tablo 4.1. : Antrenörlerin demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımlar.

Değişken	Alt değişken	f	%
Cinsiyet	Erkek	156	71,2
	Kadın	63	28,8
Yaş grubu	18-27	46	21,0
	28-37	82	37,4
	38-47	66	30,1
	47+	25	11,4
	Ortaokul	7	3,2
Eğitim durumu	Lise	35	16,0
	Üniversite	97	44,3
	Lisansüstü	80	36,5
	1	50	22,8
Antrenörlük kademesi	2	91	41,6
	3	52	23,7
	4	13	5,9
	5	13	5,9
	Antrenörlük meslek yaşı	1-5 yıl	60
6-10 yıl		64	29,2
11-15 yıl		35	16,0
16-20 yıl		27	12,3
20+ yıl		33	15,1
Antrenörlük milliliği	Var	84	38,4
	Yok	135	61,6
Aylık ortalama gelir	1000 - 1499 TL	25	11,4
	1500 - 3000 TL	51	23,3
	3000+ TL	143	65,3
Çalışılan kulüp türü	Özel	143	65,3
	Kamuya bağlı	76	34,7

Tablo 4.1. incelendiğinde, antrenörlerin %71,2’sinin erkek olduğu, %28,8’inin ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Antrenörlerin %21’i 18-27 yaş grubunda, %37,4’ü 28-37 yaş grubunda, %30,1’i 38-47 yaş grubunda, %11,4’ü 47+ yaş grubunda, %3,2’si ortaokul mezunu, %16’sı lise mezunu, %44,3’ü üniversite mezunu, %36,5’i lisansüstü eğitim mezunudur. Antrenörlerin %22,8’i 1.kademe antrenör, %41,6’sı 2.kademe antrenör, %23,7’si 3.kademe antrenör, %5,9’u 4.kademe antrenör, %5,9’u 5.kademe antrenördür ve antrenörlerin %27,4’ü 1-5 yıldır antrenörlük yaparken, %29,2’si 6-10 yıldır, %16’sı 11-15

yıldır, %12,3'ü 16-20 yıldır, %15,1'i 20+ yıldır antrenörlük yapmakta, %38,4'ü milli antrenör, %61,6'sı ise milli antrenör değildir. Antrenörlerin %11,4'ünün aylık geliri 1000 – 1499 TL arasında, %23,3'ünün 1500 – 3000 TL arasında, %65,3'ünün ise 3000+ TL üzerindedir ve antrenörlerin %65,3'ü özel spor kulüplerinde çalışırken, %34,7'si kamuya bağlı spor kulüplerinde çalışmaktadır.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Araştırma grubunun liderlik yönelimlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri nasıldır?”

Tablo 4.2. : Antrenörlerin liderlik yönelimlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

Alt boyut	N	X	Ss
Sembolik liderlik	219	4,00	,675
Politik liderlik	219	3,90	,609
Yapısal liderlik	219	4,24	,505
İnsan kaynaklı liderlik	219	4,37	,465
Toplam puan	219	4,13	,473

Tablo 4.2.'de antrenörlerin sembolik liderlik (,675), politik liderlik (,609), yapısal liderlik (,505), insan kaynaklı liderlik yönelimleri ve toplam puanlarına (,473) yönelik istatistiksel değerler bulunmaktadır.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre, liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?”

Tablo 4.3. : Antrenörlerin cinsiyetlerine göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.

Alt boyut	Cinsiyet	N	X	Ss	Sıra ort.	Sıra top.	U	p
SL	Erkek	156	4,05	0,68	115,52	18021,5	4052,5	,042
	Kadın	63	3,88	0,64	96,33	6068,5		
PL	Erkek	156	3,96	0,60	115,86	18074,0	4000,0	,031
	Kadın	63	3,77	0,62	95,49	6016,0		
YL	Erkek	156	4,27	0,49	113,05	17636,0	4438,0	,260
	Kadın	63	4,17	0,54	102,44	6454,0		
İKL	Erkek	156	4,38	0,47	111,93	17461,5	4612,5	,475
	Kadın	63	4,35	0,45	105,21	6628,5		
Toplam puan	Erkek	156	4,16	0,48	115,85	18072,0	4002,0	,032
	Kadın	63	4,04	0,44	95,52	6018,0		

Tablo 4.3. incelendiğinde, elde edilen verilerin antrenörlerin cinsiyetlerine göre yapısal liderlik (U=4438,0; p>0,05) ve insan kaynaklı liderlik (U=4612,5; p>0,05) yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, erkek antrenörlerin sembolik liderlik (U=4052,5; p<0,05), politik liderlik (U=4000,0; p<0,05) ve genel liderlik

(U=4002,0; p<0,05) yönelimlerinin kadın antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Araştırma grubunun yaş değişkenine (18-27 yaş / 28-37 yaş / 38-47 yaş / 47 yaş ve üzeri) göre, liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?”

Tablo 4.4: Antrenörlerin yaş gruplarına göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.

Alt boyut	Yaş grubu	N	X	Ss	Sıra ort.	χ^2	p	Gruplar Arası Fark
SL	18-27	46	3,93	0,64	102,57	,818	,845	-
	28-37	82	4,03	0,67	111,45			
	38-47	66	4,06	0,57	112,62			
	47+	25	3,90	0,98	112,02			
PL	18-27	46	3,66	0,52	81,78	13,861	,003	1<2, 1<3
	28-37	82	4,00	0,65	121,38			
	38-47	66	3,99	0,54	119,27			
	47+	25	3,78	0,68	100,10			
YL	18-27	46	3,96	0,54	76,13	18,074	,000	1<2, 1<3, 1<4
	28-37	82	4,26	0,55	113,53			
	38-47	66	4,35	0,38	122,45			
	47+	25	4,38	0,39	127,88			
İKL	18-27	46	4,22	0,40	84,83	13,249	,004	1<2, 1<3, 1<4
	28-37	82	4,34	0,52	107,52			
	38-47	66	4,45	0,45	121,63			
	47+	25	4,55	0,31	133,74			
Toplam puan	18-27	46	3,94	0,41	81,13	12,686	,005	1<2, 1<3, 1<4
	28-37	82	4,16	0,53	113,84			
	38-47	66	4,21	0,40	121,61			
	47+	25	4,15	0,49	119,90			

Araştırma bulguları Tablo 4.4.’te göstermektedir ki antrenörlerin yaş gruplarına göre sembolik liderlik ($\chi^2=,818$; p>0,05) yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, politik liderlik ($\chi^2=13,861$; p<0,05), yapısal liderlik ($\chi^2=18,074$; p<0,05), insan kaynaklı liderlik ($\chi^2=13,249$; p<0,05) ve genel liderlik ($\chi^2=12,686$; p<0,05) yönelim düzeylerinin ise yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan politik liderlik yöneliminde, 28-37 yaş grubu ve 38-47 yaş grubundaki antrenörlerin liderlik yönelim düzeyi 18-27 yaş grubundaki antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Anlamlı farklılık bulunan yapısal liderlik, insan kaynaklı liderlik ve genel liderlik yöneliminde ise 28-37 yaş grubu, 38-47 yaş grubu ve 47+ yaş grubundaki antrenörlerin liderlik yönelim düzeyi 18-27 yaş grubundaki antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Araştırma grubunun eğitim durumu değişkenine göre, liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?”

Tablo 4.5. : Antrenörlerin eğitim durumlarına göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.

Alt boyut	Eğitim durumu	N	X	Ss	Sıra ort.	x ²	p	Gruplar Arası Fark
SL	Ortaokul	7	3,13	1,41	66,00	8,931	,030	1<2, 2>3, 2>4
	Lise	35	4,25	0,48	133,47			
	Üniversite	97	4,02	0,58	109,63			
	Lisansüstü	80	3,95	0,71	104,03			
PL	Ortaokul	7	3,64	1,00	101,79	1,937	,585	-
	Lise	35	4,05	0,52	123,31			
	Üniversite	97	3,91	0,55	108,44			
	Lisansüstü	80	3,86	0,67	106,78			
YL	Ortaokul	7	4,20	0,62	100,57	1,307	,728	-
	Lise	35	4,35	0,35	120,64			
	Üniversite	97	4,23	0,48	108,91			
	Lisansüstü	80	4,20	0,58	107,49			
İKL	Ortaokul	7	4,50	0,48	128,64	11,626	,009	2>3, 2>4
	Lise	35	4,58	0,36	140,09			
	Üniversite	97	4,37	0,42	107,73			
	Lisansüstü	80	4,27	0,53	97,96			
Toplam puan	Ortaokul	7	3,87	0,83	97,79	6,689	,082	-
	Lise	35	4,31	0,35	133,90			
	Üniversite	97	4,13	0,41	109,24			
	Lisansüstü	80	4,07	0,53	101,53			

Tablo 4.5. incelendiğinde, antrenörlerin eğitim durumlarına göre politik liderlik ($x^2=1,937$; $p>0,05$), yapısal liderlik ($x^2=1,307$; $p>0,05$) ve genel liderlik ($x^2=6,689$; $p>0,05$) yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, sembolik liderlik ($x^2=8,931$; $p<0,05$) ve insan kaynaklı liderlik ($x^2=11,626$; $p<0,05$) yönelim düzeylerinin ise eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan sembolik liderlik yöneliminde, lise mezunu olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin ortaokul, üniversite ve lisansüstü eğitim mezunu olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan insan kaynaklı liderlik yöneliminde, lise mezunu olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin üniversite ve lisansüstü eğitim mezunu olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Araştırma grubunun antrenörlük kademesi değişkenine göre, liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?”

Tablo 4.6. : Antrenörlerin antrenörlük kademelerine göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.

Alt boyut	Antrenörlük Kademesi	N	X	Ss	Sıra ort.	χ^2	p	Gruplar Arası Fark
SL	1	50	3,76	0,69	83,74	14,476	,006	1<2, 1<3, 1<5
	2	91	4,04	0,63	112,95			
	3	52	4,08	0,77	122,41			
	4	13	4,05	0,44	107,31			
	5	13	4,32	0,51	143,38			
PL	1	50	3,67	0,62	86,03	12,012	,017	1<2, 1<3, 1<5
	2	91	3,92	0,59	111,50			
	3	52	4,05	0,66	125,97			
	4	13	3,90	0,43	106,92			
	5	13	4,13	0,42	130,88			
YL	1	50	4,01	0,62	83,38	13,023	,011	1<2, 1<3, 1<5
	2	91	4,28	0,49	115,95			
	3	52	4,35	0,40	123,26			
	4	13	4,25	0,42	101,92			
	5	13	4,38	0,26	125,81			
İKL	1	50	4,17	0,50	82,74	18,458	,001	1<2, 1<3, 1<5, 2<5
	2	91	4,37	0,44	108,90			
	3	52	4,47	0,45	126,21			
	4	13	4,43	0,42	116,73			
	5	13	4,65	0,34	151,00			
Toplam puan	1	50	3,90	0,54	81,43	18,920	,001	1<2, 1<3, 1<5
	2	91	4,15	0,42	110,50			
	3	52	4,24	0,48	128,50			
	4	13	4,16	0,36	106,15			
	5	13	4,37	0,27	146,23			

Tablo 4.6. analizine baktığımızda, antrenörlerin antrenörlük kademesine göre sembolik liderlik ($\chi^2=14,476$; $p<0,05$), politik liderlik ($\chi^2=12,012$; $p<0,05$), yapısal liderlik ($\chi^2=13,023$; $p<0,05$), insan kaynaklı liderlik ($\chi^2=18,458$; $p<0,05$) ve genel liderlik ($\chi^2=18,920$; $p<0,05$) yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan sembolik liderlik, politik liderlik, yapısal liderlik ve genel liderlik yöneliminde, antrenörlük kademesi 2, 3 ve 5 olan antrenörlerin liderlik yöneliminin antrenörlük kademesi 1 olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan insan kaynaklı liderlik yöneliminde ise antrenörlük kademesi 2, 3 ve 5 olan antrenörlerin liderlik yöneliminin antrenörlük kademesi 1 olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, ayrıca antrenörlük kademesi 5 olan antrenörlerin liderlik yöneliminin antrenörlük kademesi 2 olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Araştırma grubunun antrenörlük meslek yaşı değişkenine göre, liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?”

Tablo 4.7. : Antrenörlerin antrenörlük mesleğini yaptıkları süreye göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.

Alt boyut	Antrenörlük Süresi	N	X	Ss	Sıra ort.	χ^2	p	Gruplar Arası Fark
SL	1-5 yıl	60	4,03	0,56	108,88	2,393	,664	-
	6-10 yıl	64	3,94	0,76	106,77			
	11-15 yıl	35	3,99	0,61	105,96			
	16-20 yıl	27	4,02	0,54	106,46			
	20+ yıl	33	4,07	0,87	125,48			
PL	1-5 yıl	60	3,79	0,47	92,38	8,084	,089	-
	6-10 yıl	64	3,89	0,72	112,50			
	11-15 yıl	35	3,89	0,67	110,14			
	16-20 yıl	27	4,05	0,51	124,33			
	20+ yıl	33	4,02	0,58	125,30			
YL	1-5 yıl	60	4,13	0,50	94,48	8,303	,081	-
	6-10 yıl	64	4,17	0,61	105,15			
	11-15 yıl	35	4,38	0,41	126,84			
	16-20 yıl	27	4,37	0,36	122,22			
	20+ yıl	33	4,34	0,41	119,77			
İKL	1-5 yıl	60	4,31	0,38	97,40	13,811	,008	1<3, 1<5, 2<5, 4<s5
	6-10 yıl	64	4,28	0,57	101,41			
	11-15 yıl	35	4,47	0,42	123,79			
	16-20 yıl	27	4,33	0,42	102,22			
	20+ yıl	33	4,59	0,39	141,32			
Toplam puan	1-5 yıl	60	4,06	0,38	96,10	8,594	,072	-
	6-10 yıl	64	4,07	0,57	105,58			
	11-15 yıl	35	4,18	0,46	116,06			
	16-20 yıl	27	4,19	0,38	113,41			
	20+ yıl	33	4,25	0,48	134,64			

Tablo 4.7. incelendiğinde, antrenörlerin antrenörlük sürelerine göre sembolik liderlik ($\chi^2=2,393$; $p>0,05$), politik liderlik ($\chi^2=8,084$; $p>0,05$), yapısal liderlik ($\chi^2=8,303$; $p>0,05$) ve genel liderlik ($\chi^2=8,594$; $p>0,05$) yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, insan kaynaklı liderlik ($\chi^2=13,811$; $p<0,05$) yönelim düzeylerinin ise antrenörlük sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan insan kaynaklı liderlik yöneliminde, antrenörlük yaptığı süre 20+ yıl olan antrenörlerin liderlik yönelimi düzeyinin antrenörlük yaptığı süre 1 - 5 sene, 6 - 10 sene ve 16 - 20 sene olan antrenörlerden anlamlı bir düzeyde daha yüksek ve ayrıca antrenörlük yaptığı süre 11-15 yıl olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin antrenörlük yaptığı süre 1-5 olan antrenörlerden anlamlı olarak yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Araştırma grubunun antrenör milliliği değişkenine göre, liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?”

Tablo 4.8. : Antrenörlerin milli takım antrenörlüklerinin var olup olmaması durumuna göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.

Alt boyut	Milli Antrenör Mü?	N	X	Ss	Sıra ort.	Sıra top.	U	p
SL	Var	84	4,21	0,69	133,99	11255,0	3655,0	,000
	Yok	135	3,87	0,63	95,07	12835,0		
PL	Var	84	4,11	0,58	133,15	11185,0	3725,0	,000
	Yok	135	3,78	0,60	95,59	12905,0		
YL	Var	84	4,41	0,38	130,63	10972,5	3937,5	,000
	Yok	135	4,13	0,55	97,17	13117,5		
İKL	Var	84	4,49	0,41	126,42	10619,0	4291,0	,002
	Yok	135	4,30	0,48	99,79	13471,0		
Toplam puan	Var	84	4,30	0,42	136,35	11453,5	3456,5	,000
	Yok	135	4,02	0,47	93,60	12636,5		

Tablo 4.8. incelendiğinde, antrenörlerin milli antrenör olanların sembolik liderlik (U=3655,0; p<0,05), politik liderlik (U=3725,0), yapısal liderlik (U=3937,5), insan kaynaklı liderlik (U=4291,0) ve genel liderlik (U=3456,5) düzeylerinin milli antrenör olmayanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Araştırma grubunun aylık ortalama gelir değişkenine açısından, liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?”

Tablo 4.9. : Antrenörlerin aylık ortalama gelirlerine göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.

Alt boyut	Aylık Gelir	N	X	Ss	Sıra ort.	x ²	p	Gruplar Arası Fark
SL	1000 - 1499 TL	25	3,93	0,43	94,76	6,365	,041	2<3
	1500 - 3000 TL	51	3,88	0,60	95,44			
	3000+ TL	143	4,06	0,73	117,86			
PL	1000 - 1499 TL	25	3,78	0,38	90,40	13,023	,001	1<3, 2<3
	1500 - 3000 TL	51	3,72	0,61	88,13			
	3000+ TL	143	3,99	0,63	121,23			
YL	1000 - 1499 TL	25	4,13	0,42	88,96	10,529	,005	1<3, 2<3
	1500 - 3000 TL	51	4,13	0,47	92,08			
	3000+ TL	143	4,30	0,53	120,07			
İKL	1000 - 1499 TL	25	4,33	0,36	98,88	9,258	,010	2<3
	1500 - 3000 TL	51	4,24	0,44	89,49			
	3000+ TL	143	4,42	0,48	119,26			
Toplam puan	1000 - 1499 TL	25	4,04	0,32	89,94	12,700	,002	1<3, 2<3
	1500 - 3000 TL	51	4,00	0,43	88,67			
	3000+ TL	143	4,19	0,50	121,12			

Tablo 4.9. incelendiğinde, antrenörlerin aylık ortalama gelirlerine göre sembolik liderlik ($x^2=6,365$; $p<0,05$), politik liderlik ($x^2=13,023$; $p<0,05$), yapısal liderlik ($x^2=10,529$; $p<0,05$), insan kaynaklı liderlik ($x^2=9,258$; $p<0,05$) ve genel liderlik ($x^2=12,700$; $p<0,05$) yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan sembolik liderlik ve insan kaynaklı liderlik yöneliminde, aylık ortalama geliri 3000+ TL olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin aylık ortalama geliri 1500 – 3000 TL olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan politik liderlik, yapısal liderlik ve genel liderlik yöneliminde, aylık ortalama geliri 3000+ TL olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin aylık ortalama geliri 1000 – 1499 TL ve 1500 – 3000 TL olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Araştırma grubunun antrenörlük yaptığı kurumu değişkenine göre, liderlik yönelim alt boyutları arasında fark var mıdır?”

Tablo 4.10. : Antrenörlerin antrenörlük yaptıkları kulüp türüne göre liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması.

Alt Boyut	Kulüp Türü	N	X	Ss	Sıra ort.	Sıra top.	U	p
SL	Özel	143	3,99	0,72	110,10	15744,0	5420,0	,975
	Kamuya bağlı	76	4,03	0,57	109,82	8346,0		
PL	Özel	143	3,89	0,63	109,19	15613,5	5317,5	,794
	Kamuya bağlı	76	3,92	0,57	111,53	8476,5		
YL	Özel	143	4,19	0,53	105,45	15080,0	4784,0	,144
	Kamuya bağlı	76	4,32	0,44	118,55	9010,0		
İKL	Özel	143	4,34	0,48	106,15	15180,0	4884,0	,216
	Kamuya bağlı	76	4,43	0,44	117,24	8910,0		
Toplam puan	Özel	143	4,10	0,50	106,94	15293,0	4997,0	,327
	Kamuya bağlı	76	4,18	0,42	115,75	8797,0		

Tablo 4.10. incelendiğinde, kamuya bağlı çalışan antrenörlerin sembolik liderlik, politik liderlik, yapısal liderlik ve insan kaynaklı liderlik yönelimlerinin özel kulüplerde çalışan antrenörlerden daha yüksek olduğu ancak antrenörlerin antrenörlük yaptıkları kulüp türüne göre ($U=5420,0$; $p>0,05$), politik liderlik ($U=5317,5$; $p>0,05$), yapısal liderlik ($U=4784,0$; $p>0,05$), insan kaynaklı liderlik ($U=4884,0$; $p>0,05$) ve genel liderlik ($U=4997,0$; $p>0,05$) düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu çalışma karate branşında antrenörlük yapan kişilerin liderlik yönelimlerini belli değişkenlere göre incelemeyi ve araştırmanın bağımsız değişkenleri üzerinde etkisini belirlemek için araştırmacı tarafından oluşturulan demografik bilgi formunda bulunan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, antrenörlük kademesi, antrenörlük meslek yaşı, antrenörlük milliliği, aylık ortalama gelir, antrenörlük yaptığı kurum dikkate alınarak katılımcıların liderlik yönelimleri arasında bulunan ilişkiden doğan sonuçların tartışılması amaçlanmıştır.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin cinsiyet değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik LYÖ'nün alt boyutları olan yapısal liderlik ve insan kaynaklı liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, sembolik (karizmatik) liderlik ve politik (dönüşümsel) liderlik alt boyutları ortalama puanlarının ise cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bulunan farklılıkta erkek antrenörlerin kadın antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Literatüre bakıldığında liderlik özelliklerinin cinsiyet değişkenine göre ele alındığı birçok çalışma görmekle birlikte, yapılan araştırma bulguları genel olarak liderlik özelliklerinin cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmadığı göze çarpmaktadır. Başoğlu (2012) kadın ve erkek antrenörlerin liderlik davranışlarını incelemiştir. Çalışma sonucunda insana yönelik liderlik alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, kadınların ortalamaları ve erkeklerin ortalamaları eşit görülmektedir. Bu durum çalışmamızla paralellik göstermemektedir.

Özdenk (2015) tarafından, spor ile ilgilenen ve sedanter bireylerin üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyet üzerindeki liderlik alt boyutlarından olan yapıya yönelik alt boyutu ile arasında herhangi bir anlamlı fark gözlemlenmemiştir. Araştırma grubunun liderlik alt boyutlarından olan insana yönelik liderlik alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Aynı çalışmada, cinsiyet değişkeni ile insana yönelik alt boyutu arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Çalışmada kadın katılımcıların erkek katılımcılardan ortalama değerleriyle daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak bizim çalışmamızla paralellik göstermediği görülmektedir. Araştırma grubunun liderlik alt boyutlarından olan politik liderlik boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir

farklılık bulunamamıştır. Araştırma grubunun liderlik alt boyutlarından olan sembolik liderlik alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışmamız ile paralellik göstermemesinin sebebini, örneklem grubunun farklılığına bağlayabiliriz.

Güllü ve Arslan'ın (2009) yaptığı çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi istenmiştir. Araştırmanın sonucunda cinsiyet değişkeni ile beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Araştırma grubundakilerin cinsiyeti farketmeksizin liderlik yönelimlerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Aydın (2016)'ın yaptığı çalışmada araştırma grubunun liderlik yönelimleri alt boyutu olan yapıya yönelik liderlik boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç çalışmamızla paralellik göstermektedir. Senger'in (2014) yaptığı çalışmaya bakıldığında öğretmenlerin, liderlik ölçeğinin alt boyutları kapsamında almış oldukları puanlar ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Memişoğlu ve Çakır'ın (2015) yaptığı beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yapılan araştırmada liderlik özelliklerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgularına rastlanmıştır. Çelik'in (2014) yaptığı araştırmada beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonunda demografik değişkenlere göre öğretmenlerin liderlik özellikleri değerlendirildiği zaman kadın ve erkek beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Liderlik özelliklerinin cinsiyet farketmeksizin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Diñer'in (2012) yaptığı araştırmada ilköğretim ve liselerde görev yapan beden eğitimi öğretmenleri ile üniversitelerin beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının liderlik özellikleri üzerine durulmuştur. Araştırma bulgularına bakıldığında araştırma grubunun liderlik yönelimleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yapısal liderlik alt boyutu ile insan kaynaklı liderlik alt boyutunun cinsiyet ile arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Bu farklılık erkeklerin lehinedir. Uğur'un (2017) yaptığı çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik yönelimleri tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni ile politik liderlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılık kadınların lehinedir. Bizim çalışmamızda ise bu farklılık erkeklerin lehine durumundadır.

Aygün'ün (2018) yaptığı çalışmada liderlik yönelim alt boyutlarına cinsiyet değişkenine göre bakıldığında insana yönelik liderlik alt boyutu ile arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu sonuç araştırmamızla paralellik göstermemektedir. Karataş'ın (2017) yaptığı çalışmada öğrencilerin cinsiyet değişkeni ile liderlik yönelimleri ölçeği puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Akçadağ'ın (2008) ve Tanrıöğen'in (1988) çalışmalarında cinsiyet değişkeni ile liderlik yönelimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Atçı (2018)'nin yaptığı çalışmada araştırma sonuçlarına bakıldığı zaman, öğretmenlerin liderlik yönelimlerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmektedir. Ancak Cevahiroğlu (2012) ve Kadak'ın (2008) yaptıkları çalışmalarda ise cinsiyet ile liderlik yönelimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Atar ve Özbek'un (2009) BESYO öğrencilerinin liderlik davranışlarını bazı değişkenlere göre incelemiştir. Cinsiyet değişkeni ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Semiz, ortaöğretim öğrencilerinde sporun liderlik üzerine etkisi incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Güngör'ün (2016) beden eğitimi öğretmen adaylarının liderlik özellikleri incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özkan'ın (2012) hemşirelik öğrencilerinin liderlik yönelimlerini incelemiştir. Liderlik davranışları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını saptamıştır.

Cengiz ve Güllü'nün (2018) yaptığı çalışmada spor fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Güngör'ün (2016) Beden eğitimi öğretmen adayları üzerine yaptığı çalışmada liderlik davranışları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Hayri'nin (2010) İlköğretim Okulu Yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada liderlik yönelimleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öztürk'ün (2017) Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencileri üzerine yaptığı çalışmada liderlik davranışları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Semiz (2011)'in ortaöğretim öğrencileri üzerine yaptığı çalışmada liderlik davranışları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Arslan ve Uslu'nun (2014) öğretmen adaylarının üzerine yaptığı çalışmada liderlik yönelimlerinde cinsiyet değişkenine göre sembolik liderlikte anlamlı bir fark bulunmaktadır ve bu fark kadınların lehinedir.

Durmuş'un (2011) gerçekleştirdiği çalışmada ilk ve ortaöğretim öğrencilerinin liderli yönelimlerinden yapısal liderlik, insan Kaynaklı liderlik ve politik liderlik alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu fark, kadınlar lehinedir. Ancak, Sembolik liderlik alt boyutu ile cinsiyet açısından incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Durmuş'un çalışmasının sonucunda da bizim çalışmamızın sonucunda da politik liderlik alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında fark bulunmuştur. Ancak Durmuş'un çalışmasında bulunan bu farklılık kadınların lehine iken bizim çalışmamızdaki farklılık erkeklerin lehinedir.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin yaş değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik LYÖ'nün alt boyutu olan sembolik (karizmatik) liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, insan kaynaklı liderlik, politik (dönüşümsel) liderlik ve yapısal liderlik alt boyutları ortalama puanlarının ise yaşa göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bulunan farklılıkta politik liderlik alt boyutunda 28-37 yaş ve 38-47 yaş grubunun 18-27 yaş grubuna göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, insan kaynaklı liderlik ve yapısal liderlik alt boyutlarında 28-37 yaş, 38-47 yaş ve 47+ yaş grubunun 18-27 yaş grubuna göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kılınçarslan'ın (2013) yaptığı çalışmada ise yaş ile liderlik yönelimleri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Senger'in (2014) yapmış olduğu çalışmaya bakıldığında zaman çalışmaya katılan öğretmenlerin, liderlik ölçeğinin alt boyutlarında almış olduğu puanlar ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre öğretmenlerin liderlik yönelimleri sergilerken yaşın bu yönelimler üzerine bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir şekilde Kadak (2008) ve Akçadağ'ın (2008) yapmış oldukları çalışmalarında yaş değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Sönmez'in (2010) yaptığı çalışmasının sonuçlarına göre ise öğretmenlerin yaşları arttıkça politik liderlik yönelimleri artmaktadır. Sönmez'in çalışması ile bizim çalışmamızın politik (dönüşümsel) liderlik alt boyutunun cinsiyet değişkeni ile arasındaki farklılık paralellik göstermektedir.

Aytekin'in (2014) yapmış olduğu çalışmasına göre ise liderlik yönelimleri algısı öğretmenlerin yaşına göre değişiklik göstermemektedir. Atçı'nın (2018) yaptığı çalışmada araştırma sonuçlarına bakıldığında zaman, öğretmenlerin liderlik yönelimlerinin yaşa göre

farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya ait bulgulara göre öğretmenlerin yaşı ile politik liderlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. 20-30 yaş ve 51 yaş üstü öğretmenler 30-50 yaş öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde politik liderlik yönelimi sergilemektedir.

Erkmen'in (2007) Selçuk Üniversitesi BESYO'daki öğrencilerin sporda tercih ettikleri lider davranışlarına yönelik yapmış olduğu araştırmasında yaş değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulamamıştır. Arslan ve Uslu'nun (2014) öğretmen adaylarının üzerine yaptığı çalışmada liderlik yönelimlerinde yaş değişkenine göre öğretmen adaylarının liderlik yönelimindeki farklılıklar yapısal liderlik, insan kaynağı liderlik ve politik liderlik alt boyutlarında yaşı büyük olanların lehinedir. Bu çalışma ile bizim çalışmamızın yapısal liderlik, insan kaynağı liderlik ve politik liderlik alt boyutlarında yaş ile arasındaki farklılık sonucu paralellik göstermektedir. Çar'ın (2013) spor eğitimi alan üniversite öğrencilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesine yönelik yaptığı araştırmada liderlik yönelimleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark söz konusu değildir.

Köleşoğlu'nun (2009) ilköğretim öğretmenlerinin liderlik yönelimini incelediği çalışmasında, öğretmenlerin liderlik yönelimi alt boyutları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Karataş'ın (2017) yaptığı çalışmada öğrencilerin yaş değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark söz konusu değildir. Özkan'ın (2012) yaptığı çalışmada hemşirelik öğrencilerinin liderlik yönelimleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin eğitim durumu değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik LYÖ'nün alt boyutu olan politik liderlik ve yapısal liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, insan kaynaklı liderlik, sembolik liderlik alt boyutları ortalama puanlarının ise eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılık bulunan sembolik liderlik yöneliminde, lise mezunu olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin ortaokul, üniversite ve lisansüstü eğitim mezunu olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan insan kaynaklı liderlik yöneliminde, lise mezunu olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin üniversite ve lisansüstü eğitim mezunu olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Senger'in (2014) yapmış olduğu araştırmaya bakıldığı zaman araştırmaya katılan öğretmenlerin, liderlik ölçeğinin alt boyutlarında almış olduğu puanlar ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre öğretmenlerin liderlik yönelimleri sergilerken eğitim durumunun bu yönelimler üzerine bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çiçek (2010) ve Kadak'ın (2008) yapmış oldukları araştırmalarda eğitim durumu ile liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öz'ün (2018) yaptığı çalışmada öğrenim durumu değişkenine göre ele alındığı vakit araştırmaya katılmış olan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik yönelimi alt boyutları ile herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre lisans mezunu olan beden eğitimi öğretmenleri ile lisansüstü eğitim almış olan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik yönelimlerinin benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Güllü ve Arslan ve Güllü'nün (2009) yaptığı çalışmada da beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik yönelimlerinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aygün'ün (2018) yaptığı çalışmada liderlik yönelim alt boyutlarına eğitim durumu değişkenine göre bakıldığında insana yönelik liderlik alt boyutu ile arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu insana yönelik alt boyutu ile eğitim durumu arasındaki anlamlı farklılığın lisans ve üzeri eğitim durumuna sahip sporcuların lehine olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyindeki artışla bireyin bilgi, tecrübe, iletişim ve etkileşiminin güçlendiği, böylelikle bireylerin, sporcuların yönetim ve idare kabiliyetlerinin geliştiği düşünölmektedir. Bu sonuç, bizim çalışmamızda lise mezunu antrenörlerin lehine durumundadır ve eğitim düzeyindeki artışın bireyin bilgi, tecrübe, iletişim ve etkileşiminin güçlendiği, böylelikle bireylerin, sporcuların yönetim ve idare kabiliyetlerinin geliştirdiği düşünöncesi ile çelişmektedir.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin antrenörlük kademesi değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik LYÖ'nün alt boyutu olan sembolik liderlik, politik liderlik, yapısal liderlik, insan kaynaklı liderlik yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan sembolik liderlik, politik liderlik ve yapısal liderlik yöneliminde, antrenörlük kademesi 2, 3 ve 5 olan antrenörlerin liderlik yöneliminin antrenörlük kademesi 1 olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan insan kaynaklı liderlik yöneliminde ise

antrenörlük kademesi 2, 3 ve 5 olan antrenörlerin liderlik yöneliminin antrenörlük kademesi 1 olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, ayrıca antrenörlük kademesi 5 olan antrenörlerin liderlik yöneliminin antrenörlük kademesi 2 olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca paralellik göstererek, Atalay'ın (2018) muay-thai antrenörleri ile gerçekleştirdiği araştırma sonucunda katılımcıların antrenörlük kademelerine bağlı sosyal destek alt boyutunda anlamlı farklılık olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bir diğer benzer sonuç da 4. kademe antrenörlerin ortalama puanlarının yüksek oluşudur. Serin'in (2016) boks antrenörleri ile gerçekleştirdiği araştırması sonunda demokratik davranış alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilirken 2. ve 4. kademe antrenörlerin ortalama puanlarının yüksek olduğunu da vurgulamıştır. Köksal (2008) da benzer sonuçlar elde ettiği araştırmasında farklı spor branşlarından antrenörlere yer vererek antrenörlük kademesinin artışına bağlı demokratik davranışın da arttığını belirtmiştir.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin antrenörlük mesleği yaşı değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik LYÖ'nün alt boyutlarına göre sembolik liderlik, politik liderlik, yapısal liderlik yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, insan kaynaklı liderlik yönelim düzeylerinin ise antrenörlük mesleği yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan insan kaynaklı liderlik yöneliminde, antrenörlük yaptığı süre 20+ yıl olan antrenörlerin liderlik yönelimi düzeyinin antrenörlük yaptığı süre 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16-20 yıl olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, ayrıca antrenörlük yaptığı süre 11-15 yıl olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin antrenörlük yaptığı süre 1-5 olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öz'ün (2018) yaptığı çalışmada antrenörlük mesleği yaşı değişkenine göre ele alındığı vakit araştırmaya katılmış olan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik yönelimi alt boyutları ile herhangi bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Meslek yaşı 21+ yıl olan beden eğitimi öğretmenlerinin yapıyı kurma (yapısal liderlik ve insan kaynaklı liderlik) liderlik yönelimi, meslek yaşı 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur. Bu farklılık çalışmamızda bulunan insan kaynaklı alt boyutu ile meslek yaşı değişkeni arasında bulunan anlamlı farklılık ile paralellik göstermektedir.

Dereli (2003) ve Mcdarle'ye (2008) ait olanlarda liderlik yönelimlerindeki tüm alt boyutlar için meslek yaşı fazla olan eğitim yöneticilerinin puan ortalamalarının yaşı küçük

olan yöneticilere oranla daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Bu alt boyutlarda yaşı büyük olan öğretmen adaylarının diğerlerine göre daha fazla ve farklı türde sorunla karşılaşarak çözmeye çalışmaları sonucu liderlik yönelimleri konusundaki tecrübelerin artmasının bu duruma neden olduğu söylenebilir. Senger'in (2014) yapmış olduğu araştırmaya bakıldığı zaman araştırmaya katılan öğretmenlerin, liderlik ölçeğinin alt boyutlarında almış olduğu puanlar ile kıdem yılı değişkeni arasında anlamlı farklılığın olmadığı bulunmuştur. Bu sonuca göre öğretmenlerin meslek yaşlarının liderlik davranışlarında herhangi bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna benzer bir şekilde Kiriş'in (2013) ve Gün'ün (2012) yapmış oldukları çalışmalarında meslek yaşları ile liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Çelik (2014) tarafından beden eğitimi öğretmenlerine yönelik yapılan araştırmada öğretmenlerin liderlik yönelimlerinin meslek yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada farklılığın 21+ yıl meslek yaşı olan öğretmenler ile 1-5, 11-15 ve 16-20 yıl aralığında meslek yaşı olan katılımcılar arasında kaynaklandığı görülmektedir. Kılınç ve Receptoğlu (2013) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin liderlik algılarının incelenmek istenmiştir ve araştırmada öğretmenlerin liderlik yönelimlerini gerçekleştirmeye ilişkin algılarının meslek yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Dinçer (2012) tarafından yapılan benzer bir çalışmada beden eğitimi ve spor öğretmenleri ile beden eğitimi ve spor yüksekokulunda öğretim elemanı olarak çalışan bireylerin liderlik özelliklerinin incelenmesi amaçlanmış, araştırmada mesleki kıdem değişkenine göre ele alındığı zaman öğretmenlerin liderlik eğilimi alt boyutları ile meslek yaşı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Güllü ve Arslan'ın (2009) yaptıkları araştırmada beden eğitimi öğretmenlerinin meslek yaşı değişkenine göre liderlik özelliklerinin anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, Kadak (2008) ve Derbedek'e (2008) göre meslek yaşı ile liderlik yönelimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık söz konusudur. Çalışma sonuçlarına göre farklılık çıkmasının nedenleri arasında meslek yaşı daha fazla olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranla daha yüksek puanlara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadak ve Derbedek'in bu sonuçları ile çalışmamızın insan kaynaklı liderlik yönelimi alt boyutu ile meslek yaşı değişkeni arasındaki farklılığın durumu paralellik göstermektedir.

Memişoğlu ve Çakır (2015) tarafından yapılmış olan çalışmada lise öğretmenlerinin liderlik yönelimlerinin incelenmesi amaçlanmış ve araştırmanın sonucunda öğretmenlerin liderlik yönelimlerinin meslek yaşı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Biçersoy'un (2013) yaptığı çalışmada ilköğretim ve liselerde görevli beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinin meslek yaşı değişkenine göre (5 yıl ve daha az, 6-11 yıl, 12-17 yıl, 18-25 yıl, 26 yıl ve üzeri) anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin milliliği değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik LYÖ'nün alt boyutlarına göre sembolik liderlik, politik liderlik, yapısal liderlik ve insan kaynaklı liderlik yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılıkta, antrenörlerin milli antrenör olanların sembolik liderlik, politik liderlik, yapısal liderlik ve insan kaynaklı liderlik düzeylerinin milli antrenör olmayanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

İlgili literatür incelendiği zaman antrenörlük milliliği değişkeni ile liderlik yöneliminin araştırılmadığı görülmektedir. Yakın olarak, Aygün'ün (2018) yaptığı çalışmada liderlik yönelim alt boyutlarına milli sporcu durum değişkenine göre bakıldığında milli olan sporcuların milli olmayan sporculara göre liderlik yönelimlerinden daha yüksek aritmetik ortalamayı aldıkları görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde liderlik yöneliminin araştırıldığı çalışmalarda antrenörlük milliliği değişkeni üzerinde yoğunlaşmadığı görülmektedir. Atalay'ın (2018) muay-thai antrenörleri ile gerçekleştirdiği araştırması sonucunda milli olan katılımcıların demokratik davranış alt boyutunda anlamlı farklılık olduğunu belirtmiştir. Fakat Yurt'un (2009) örenklem grubunu taekvondo antrenörlerinin oluşturduğu araştırmanın sonucunda; antrenörlerin millilik durumlarının liderlik yönelimlerini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Aygün'ün (2018) yaptığı çalışmada ise liderlik yönelim alt boyutlarına milli sporcu durum değişkenine göre bakıldığında milli olan sporcuların milli olmayan sporculara göre liderlik yönelimlerinden daha yüksek aritmetik ortalamayı aldıkları görülmektedir.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin gelir düzeyi değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik LYÖ'nün alt boyutlarına göre sembolik liderlik, insan kaynaklı liderlik, politik liderlik ve yapısal liderlik yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılık bulunan sembolik liderlik ve insan

kaynaklı liderlik yöneliminde, aylık ortalama geliri 3000+ TL olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin aylık ortalama geliri 1500 – 3000 TL olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan politik liderlik, yapısal liderlik yöneliminde, aylık ortalama geliri 3000+ TL olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin aylık ortalama geliri 1000 – 1499 TL ve 1500 – 3000 TL olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Atçı'nın (2018) yaptığı çalışmada araştırma sonuçlarına bakıldığı zaman, öğretmenlerin liderlik yönelimlerinin gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Araştırmadaki bulunan bu farklılık, gelir düzeyi düşük olan öğretmenlerin gelir düzeyi yüksek olanlara öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde liderlik özellikleri sergilediklerini betimlemiştir. Bu durumun öğretmenlerin gelir düzeyini yükseltmek üzere kariyer yapmaya yönelme ihtiyacından doğduğu düşünülebilir. Toklu (2010) ise farklı bir araştırma sonucu ile tenis antrenörlerinin liderlik yönelimlerini gelir düzeyinin etkilemediği yönünde sonuç elde etmiştir.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin antrenörlük yaptığı kurum değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik LYÖ'nün alt boyutlarına göre sembolik liderlik, insan kaynaklı liderlik, politik liderlik ve yapısal liderlik yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İlgili iteratür incelendiği zaman antrenörlük yaptığınız kurum (özel, kamu) değişkeni ile liderlik yöneliminin araştırılmadığı görülmektedir. Genel olarak çalışılan kurum (ilkokul, ortaokul) değişkeni okul türü olarak sorulduğuna rastlanmaktadır. Toklu'nun (2010) araştırma sonuçlarında tenis antrenörlerinin liderlik yönelimlerinin antrenörlük yaptıkları kurum değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir.

5.2. Sonuçlar

Cinsiyet değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik Liderlik Yönelim Ölçeği'nin alt boyutlarından olan yapısal liderlik ve insan kaynaklı liderlik yönelim düzeylerinin ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Liderlik Yönelim Ölçeği'nin alt boyutlarından olan sembolik liderlik ve politik liderlik yönelim düzeylerinin ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bulunan bu farklılık erkek antrenörlerin lehine durumundadır. Cinsiyet değişkeninin yapısal liderliğe bürokratik özelliklere, emir komuta zincirine, iş bölümüne ve rollerdeki sorumluluklar üzerinde diğer

taraftan insan kaynaklı liderliğe, bireylerin ihtiyaç ile güdülerinin önemine, başkalarının sorunlarına ilgi gösterilmesine ve kararlara katılımın sağlanılarak grup üyelerinin kendilerine olan bağlılıklarını sağlamak üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Fakat, cinsiyetin sembolik liderlik ile güçlü bir vizyon iletilmek istenmesi, istek oluşturulması, kültüre özen gösterilmesi ve etkileyici davranılması ile politik liderlik, karşılıklı anlaşmaların sağlanmasında, işbirliği ve destek elde etmede etkin anlaşmalar geliştirmekte ve örgütsel uyumsuzluklara cevap verilebilmekte etkili bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sembolik ve politik liderlik yönelimi alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasındaki farktan anlaşıldığı üzere araştırmamıza katılan erkek karate antrenörler, kadınlar karate antrenörlerine oranla daha fazla güçlü vizyon iletmek istiyor, kültüre özen gösteriyor, işbirliği ve destek ile anlaşmalar sağlayabiliyor. Bu sonuçtan, erkeklerin kadınlara göre dışarıdan daha güçlü gözükme isteği, başarılı olmak için dışarıya ılımlı, işbirlikçi profil oluşturma isteğinin cinsiyet rolünden kaynaklı olabileceği yorumunda bulunulabilir.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin yaş değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik LYÖ'nin alt boyutu olan sembolik (karizmatik) liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, insan kaynaklı liderlik, politik (dönüşümsel) liderlik ve yapısal liderlik alt boyutları ortalama puanlarının ise yaşa göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bulunan farklılıkta politik liderlik alt boyutunda 28-37 yaş ve 38-47 yaş grubunun 18-27 yaş grubuna göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, insan kaynaklı liderlik ve yapısal liderlik alt boyutlarında 28-37 yaş, 38-47 yaş ve 47+ yaş grubunun 18-27 yaş grubuna göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeninin, sembolik liderlik, güçlü bir vizyon iletilmek istenmesi, istek oluşturulması, kültüre özen gösterilmesi ve etkileyici davranılması üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, yaş değişkeninin insan kaynaklı liderliğe, bireylerin ihtiyaç ile güdülerinin önemine, başkalarının sorunlarına ilgi gösterilmesine ve kararlara katılımın sağlanılarak grup üyelerinin kendilerine olan bağlılıklarını sağlamak üzerinde, politik liderlik, karşılıklı anlaşmaların sağlanmasında, işbirliği ve destek elde etmede etkin anlaşmalar geliştirmekte ve örgütsel uyumsuzluklara cevap verilebilmek üzerinde ve de yapısal liderlik, bürokratik özelliklere, emir komuta zincirine, iş bölümüne ve rollerdeki sorumluluklar üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu

görülmektedir. Bulunan farklılıkta politik liderlik alt boyutunda, karşılıklı anlaşmaların sağlanmasında, işbirliği ve destek elde etmede etkin anlaşmalar geliştirmekte ve örgütsel uyumsuzluklara cevap verilebilmekte 28-37 yaş ve 38-47 yaş grubunun 18-27 yaş grubuna göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, insan kaynaklı liderlik, bireylerin ihtiyaç ile güdülerinin önemine, başkalarının sorunlarına ilgi gösterilmesine ve kararlara katılımın sağlanılarak grup üyelerinin kendilerine olan bağlılıklarını sağlamakta ve yapısal liderlik alt boyutunda, bürokratik özelliklere, emir komuta zincirine, iş bölümüne ve rollerdeki sorumluluklarda 28-37 yaş, 38-47 yaş ve 47+ yaş grubunun 18-27 yaş grubuna göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin eğitim durumu değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik Liderlik Yönelimleri Ölçeği'nin alt boyutu olan politik liderlik ve yapısal liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sonuç olarak eğitim durumu ne olursa olsun araştırmamıza katılan antrenörlerin politik liderlik, karşılıklı anlaşmaların sağlanmasında, işbirliği ve destek elde etmede etkin anlaşmalar geliştirmekte ve örgütsel uyumsuzluklara cevap verilebilmesi ile yapısal liderli, bürokratik özelliklere, emir komuta zincirine, iş bölümüne ve rollerdeki sorumlulukları algılamalarında bir farklılık söz konusu değildir.

Ancak, sembolik liderlik ve insan kaynaklı liderlik alt boyutları ortalama puanlarının ise eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılık bulunan sembolik liderlik yöneliminde, güçlü bir vizyon iletilmek istenmesi, istek oluşturulması, kültüre özen gösterilmesi ve etkileyici davranılmasında lise mezunu olan antrenörlerin sembolik liderlik yönelim düzeyinin ortaokul, üniversite ve lisansüstü eğitim mezunu olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir farklılık bulunan insan kaynaklı liderlik yöneliminde, bireylerin ihtiyaç ile güdülerinin önemine, başkalarının sorunlarına ilgi gösterilmesine ve kararlara katılımın sağlanılarak grup üyelerinin kendilerine olan bağlılıklarını sağlamak istenmesi yöneliminde çalışmamıza katılan lise mezunu olan antrenörlerin insan kaynaklı liderlik yönelim düzeyinin üniversite ve lisansüstü eğitim mezunu olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin antrenörlük kademesi değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik Liderlik Yönelimleri Ölçeği'nin alt boyutu olan sembolik liderlik,

politik liderlik, yapısal liderlik, insan kaynaklı liderlik yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan sembolik liderlikte, güçlü bir vizyon iletilmek istenmesi, istek oluşturulması, kültüre özen gösterilmesi ve etkileyici davranılması, politik liderlikte, karşılıklı anlaşmaların sağlanmasında, işbirliği ve destek elde etmede etkin anlaşmalar geliştirmekte ve örgütsel uyumsuzluklara cevap verilebilmekte ve yapısal liderlikte, bürokratik özelliklere, emir komuta zincirine, iş bölümüne ve rollerdeki sorumluluklarda antrenörlük kademesi 2, 3 ve 5 olan antrenörlerin sembolik, politik ve yapısal liderlik yönelimlerinin antrenörlük kademesi 1 olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan diğer alt boyut olan insan kaynaklı liderlik yöneliminde bireylerin ihtiyaç ile güdülerinin önemine, başkalarının sorunlarına ilgi gösterilmesine ve kararlara katılımın sağlanılarak grup üyelerinin kendilerine olan bağlılıklarını sağlamakta antrenörlük kademesi 2, 3 ve 5 olan antrenörlerin insan kaynaklı liderlik yöneliminin antrenörlük kademesi 1 olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, ayrıca antrenörlük kademesi 5 olan antrenörlerin insan kaynaklı liderlik yöneliminin antrenörlük kademesi 2 olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin antrenörlük mesleği yaşı değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik Liderlik Yönelimleri Ölçeği'nin alt boyutlarına göre sembolik liderlik, politik liderlik, yapısal liderlik yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, yalnızca insan kaynaklı liderlik yönelim düzeylerinin ise antrenörlük mesleği yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Antrenörlük mesleği yaşının sembolik liderlikte, güçlü bir vizyon iletilmek istenmesi, istek oluşturulması, kültüre özen gösterilmesi ve etkileyici davranılması, politik liderlikte, karşılıklı anlaşmaların sağlanmasında, işbirliği ve destek elde etmede etkin anlaşmalar geliştirmekte ve örgütsel uyumsuzluklara cevap verilebilmekte ve yapısal liderlikte, bürokratik özelliklere, emir komuta zincirine, iş bölümüne ve rollerdeki sorumluluklarda anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anlamlı farklılık bulunan insan kaynaklı liderlik yöneliminde, bireylerin ihtiyaç ile güdülerinin önemine, başkalarının sorunlarına ilgi gösterilmesine ve kararlara katılımın sağlanılarak grup üyelerinin kendilerine olan bağlılıklarını sağlamakta, antrenörlük yaptığı süre 20+ yıl olan antrenörlerin liderlik yönelimi düzeyinin antrenörlük yaptığı süre 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16-20 yıl olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, ayrıca

antrenörlük yaptığı süre 11-15 yıl olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin antrenörlük yaptığı süre 1-5 olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre araştırmamıza katılan karate antrenörlerinin milliliği değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik Liderlik Yönelimleri Ölçeği'nin alt boyutlarına göre sembolik liderlik, politik liderlik, yapısal liderlik ve insan kaynaklı liderlik yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılıkta, çalışmamıza katılan karate antrenörlerinden milli antrenör olanların sembolik liderlikte, güçlü bir vizyon iletilmek istenmesi, istek oluşturulması, kültüre özen gösterilmesi ve etkileyici davranılması, politik liderlikte, karşılıklı anlaşmaların sağlanmasında, işbirliği ve destek elde etmede etkin anlaşmalar geliştirmekte ve örgütsel uyumsuzluklara cevap verilebilmekte ve yapısal liderlikte, bürokratik özelliklere, emir komuta zincirine, iş bölümüne ve rollerdeki sorumluluklarda ve insan kaynaklı liderlikte, bireylerin ihtiyaç ile güdülerinin önemine, başkalarının sorunlarına ilgi gösterilmesine ve kararlara katılımın sağlanılarak grup üyelerinin kendilerine olan bağlılıklarını sağlama düzeylerinin milli antrenör olmayanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin gelir düzeyi değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik Liderlik Yönelimleri Ölçeği'nin alt boyutlarına göre sembolik liderlik, insan kaynaklı liderlik, politik liderlik ve yapısal liderlik yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılık bulunan sembolik liderlik, güçlü bir vizyon iletilmek istenmesi, istek oluşturulması, kültüre özen gösterilmesi ve etkileyici davranılması ve insan kaynaklı liderlik yöneliminde, bireylerin ihtiyaç ile güdülerinin önemine, başkalarının sorunlarına ilgi gösterilmesine ve kararlara katılımın sağlanılarak grup üyelerinin kendilerine olan bağlılıklarını sağlamada aylık ortalama geliri 3000+ TL olan antrenörlerin sembolik ve insan kaynaklı liderlik yönelim düzeyinin aylık ortalama geliri 1500 – 3000 TL olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan politik liderlik, karşılıklı anlaşmaların sağlanmasında, işbirliği ve destek elde etmede etkin anlaşmalar geliştirmekte ve örgütsel uyumsuzluklara cevap verilebilmekte ve yapısal liderlik yöneliminde, bürokratik özelliklere, emir komuta zincirine, iş bölümüne ve rollerdeki sorumluluklarda aylık ortalama geliri 3000+ TL olan antrenörlerin politik ve yapısal liderlik yönelim düzeyinin aylık ortalama geliri 1000 – 1499 TL ve 1500 – 3000 TL olan antrenörlerden anlamlı

düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre gelir düzeyi arttıkça liderlik yönelim düzeylerinin arttığını söylemek doğru olacaktır.

Araştırma grubumuzdan elde edilen verilere göre karate antrenörlerinin antrenörlük yaptığı kurum değişkeni ile liderlik yönelimlerinden elde edilen sonuçların amaca ilişkin tartışılmasına yönelik Liderlik Yönelimleri Ölçeği'nin alt boyutlarına göre sembolik liderlik, insan kaynaklı liderlik, politik liderlik ve yapısal liderlik yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamıza katılan karate antrenörlerinin, antrenörlük yaptığı kurum değişkeninin sembolik liderlikte, güçlü bir vizyon iletilmek istenmesi, istek oluşturulması, kültüre özen gösterilmesi ve etkileyici davranılması, politik liderlikte, karşılıklı anlaşmaların sağlanmasında, işbirliği ve destek elde etmede etkin anlaşmalar geliştirmekte ve örgütsel uyumsuzluklara cevap verilebilmekte ve yapısal liderlikte, bürokratik özelliklere, emir komuta zincirine, iş bölümüne ve rollerdeki sorumluluklarda ve insan kaynaklı liderlik yöneliminde, bireylerin ihtiyaç ile güdülerinin önemine, başkalarının sorunlarına ilgi gösterilmesine ve kararlara katılımın sağlanılarak grup üyelerinin kendilerine olan bağlılıklarını sağlamada herhangi bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

- Karate antrenörlerinin liderlik yönelimlerinin belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışmada sonuçlar dikkate alındığında literatüre katkı sağlaması düşünülen öneriler aşağıdaki gibi sıralanmak istenmiştir.
- Antrenör adaylarına verilen eğitim sırasında o an veya daha sonra karşılaşılabileceği muhtemel zorlukların aşılması için insana yönelik öğelerin yer alması kadar insan kaynaklı, yapısal, politik ve sembolik unsurların da yer aldığı ve bunların kullanım becerisini kazandırmaya yönelik olarak beyin fırtınası, örnek olay inceleme, tartışma, vb. etkinlikler artırılabilir.
- Daha büyük olan örneklem gruplarına çalışmamıza benzer çalışmalar yapılabilir. Böylece antrenörlerin liderlik yönelimlerine ilişkin olarak daha geniş kapsamlı bulgulara ulaşılabilir.
- Karate antrenörlerinin liderlik yönelimleri ile farklı branşlardaki antrenörlerin liderlik yönelimlerinin karşılaştırıldığı çalışmalar yapılabilir.

- Antrenörlerin, sporculara rol ve model olduğu düşünöldüğü zaman özellikle liderlik yönelimlerinin attırılmasına yönelik aktivitelere katılması fayda sağlayacaktır.
- Antrenörlük eğitimi boyunca liderlik davranışı ortaya koymayı manevi açıdan destekleyici olan çeşitli geziler düzenlenebilir.
- Liderlik kavramını konu edinen derslerde, liderlik yönelimlerinin kullanımının oluşturacağı durumlara yönelik antrenörlerin bakış açılarının genişleyebilmesi için videolardan, okuma metinlerinden ve tecrübelerden yola çıkarak bunun üzerine tartışmalar sağlanabilir.
- Liderlik yönelimi üzerine yapılacak benzer çalışmalara katkıda sunmak amacıyla: mülakat, gözlem ve görüşme gibi nitel araştırma tekniklerinden faydalanılarak çalışmamızda kullanıldığımız anket yönteminin sınırlılıkları giderilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile empati becerileri arasındaki ilişki* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akçadağ, S. (2008). *Okul öncesi öğretmenlerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi (Ankara ili örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akçakaya, M. (2010). *21. yüzyılda liderlik arayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları* Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arıkan, S., Güney, S., Berkman, Ü., Can, H., Ergan N.G. & Paksoy, M. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 43.
- Arslan, H., Uslu, B. (2014). Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *07-09 Kasım 2013* (pp. 42-60). Marmara Üniversitesi, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, İstanbul.
- Aşkun, İ. C. & Tokat, B. (2017). *İşletmelerde örgüt yapısı ve yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Atar, E. & Özbek, O. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışları. *Spormetre* 7, 51-9.
- Atçı, H. B. (2018). *Ortaokul öğretmenlerinin liderlik ve rol çatışmaları üzerine bir araştırma* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15 (4), 9-16.
- Aydın, A. (1997). *Liderliğin temel nitelikleri nelerdir?* İstanbul: 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık, 254.
- Aydın, R. (2016). *Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında eğitim gören bireysel ve takım sporlarıyla uğraşan öğrencilerin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması* Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Bartın.

- Aygün, M. (2018). *Buz hokeyi sporcularının duygusal zekâ ve liderlik özelliklerinin sportif sürekli kendine güven üzerine etkisi* Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17: 214.
- Aytekin, H. (2014), *Ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stillerinin ve öğretimsel liderlik rollerinin arasındaki ilişkinin incelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baltaş, A. (2007). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitapevi, 32.
- Baltaş, A., (2002), *Ekip çalışması ve liderlik* (4. bs.) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw Hill.
- Bayhan, P. (2002). *Kadın yöneticilerde liderlik davranışlarının toplumsal roller açısından incelenmesine yönelik bir alan araştırması* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baysal, A. & Tekarslan, E. (2004). *İşletmeler için davranış bilimleri*, İstanbul: Avcıol Yayıncılık, 237.
- Baysal, C. & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri* (2. bs.). İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 231.
- Biçersoyi, O. (2013). *Trakya Bölgesi, Tekirdağ ile Merkez ilçesi ilköğretim ve ortaöğretim beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik durum tespiti* Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bilir, F. P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları* Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Bloch, S. & Whiteley, P. (2007). *Kusursuz liderlik* (Çeviri: Ümit Şensoy). İstanbul: Optimist Yayınları, 65.
- Boella, M. J. (1988). *Human resource management in the hotel and catering industry*. London: Hutchinson Edu.
- Bolman L.G. & Deal, T.E. (1990). Leadership orientations. Retrieved March 18, 2002 from the World Wide Web.

- Bolman, L. G. & Deal. T. G. (1991). *Reframing organizations. Artistry, choice and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bresctick, E. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Can, S., Göktaş, Z., Arıkan, A. N., Pepe, K. & Durukan, E. (2004). Resmi ve özel okullardaki beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışı (yapıyı kurma boyutu) yönünden karşılaştırılması. 8. Spor Bilimleri Kongresi.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Can, H., Akgün, A. & Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 325.
- Cengiz, R. & Güllü, S. (2018). Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimleri ile fiziksel saygı düzeylerinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (4): 94-108.
- Cevahiroğlu, E. (2012). *İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (İstanbul ili Bayrampaşa ilçesi örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Ceylan, A., Keskin, H. & Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 51 (16), 32-42.
- Chelladurai, P. & Saleh, S. D. (1980). Diemention of leader behavior in sports. Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 39.
- Costley, D. L. & Todd R. S. M. C. (1994). *Human relations in organizations* (5th Ed.). USA: West Publishing Co.
- Çar, B. (2013). *Spor eğitimi alan üniversite öğrencilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelebi, M. (2002). *Doğa etkinliklerinin, liderlik becerilerinin ortaya çıkarılmasındaki rolü* Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çelik, C. & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13: 49-66.

- Çelik, O. B. (2014). *Farklı liderlik stillerine sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin sınıf yönetimi davranışlarının incelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 18.
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek. E. G. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Çoban, B. & Coşkun, Z. (2006). *Sporda grup dinamiği ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 15.
- Darbaz, T. (2004). *21. Yüzyılda liderlik. Uluslararası liderlik sempozyumu: Bildiriler*. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.
- Davis, K. (1988). *Örgütlerde insan davranışı* (Çeviri: K. Tosun ve diğ.) İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Derbedek, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin öz yeterlikleri üzerindeki etkileri (Bursa ili örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Dereli, M. (2003). *A survey research of leadership styles of elementary school principles* Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Dilber, M. (1976). *Yönetimsel ve örgütsel etkinliğe davranışsal yaklaşım*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayın, 54.
- Diñer, T. (2012). *Edirne ilinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının değerlendirilmesi* Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Doğan, N. L. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1), 61-72
- Dolaşır, S. (2006). *Antrenörlük etiği ve ilkeleri*, Ankara: Gazi Kitapevi, Baran Ofset.
- Donnelly, H., James-Gibson L. & Ivancevich M. J. (1998). *Fundamentals of management*, 10th. Ed. California: McGraw Hill Co., 339.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve spor*. Ankara: Ötüken Yayıncılık, 69-80.

- Dökmen, Z. (1997). Çalışma, cinsiyet ve cinsiyet rolleri ile ev işleri ve depresyon ilişkisi. *Türk Psikolojisi Dergisi*, 12 (39), 39-56.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 337-348.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (11. bs.). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 399-402.
- Ergun, T. (1991). *Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı*. Ankara: TODAİE.
- Erkmen, G. (2007). *Selçuk Üniversitesi beden eğitimi ve spor yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin empatik eğilimlerinin sporda tercih ettikleri lider davranışları ile karşılaştırılması* Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Ertat, A. (1984). Çocuk ve spor. *Spor Hekimliği Dergisi*, 19 (77), İzmir.
- Erturgut, R. (2000). *Örgütsel değişimde dönüştürücü liderlik davranışları üzerine bir uygulama* Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 154.
- Eryeşil, K. (2012). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması* Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Feldman, C. D. & Arnold, J. H. (1993). *Managing individual and group behaviour in organizations*, McGraw Hill Comp., 290-291.
- Fiedler, E. F. & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*, USA, 63-64.
- Fındıkçı, İ. (2006). *Liderlik nedir ne değildir? Yaşadıkça eğitim*, (5), 16.
- Funakoshi, G. (1981). *Karate-do: My way of life*. Kodansha America LLC.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. The Free Press, New York. 1-2.
- Gary, A. Y. (2002). *Leadership in organizations*, 5th Edition, Upper Saddle River, New Jersey, 42.

- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Yeni liderler*. (Çev: Filiz Nayır). İstanbul: Varlık Yayıncılık, 68.
- Güllü, M. & Arslan, C. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (11): 353-368.
- Gün, P. (2012). *Okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ yeterlikleri ile öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Gaziantep ili örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güngör, N. B. (2016). *Beden eğitimi öğretmen adaylarının epistemolojik inançları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte duygusal zeka (liderlik özellikleri ile duygusal zekalı liderlere ulaşılması) türk silahlı kuvvetlerinde örnek bir uygulama* Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Hayri, Y. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerini liderlik yönelimleri ve mesleki etik algıları arasındaki ilişkiler: İlköğretim öğretmenleri örneğinde ilişkisel bir çalışma* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Helms, M. M. (2006). *Encyclopedia of management*. 5th Edition, Thomson Gale, USA, 448.
- Hemedoğlu, E. & Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 4 (1), 58-77.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (2000). *Geleceğin lideri* (Çeviri: Hayrettin Tok). İstanbul: Form Yayınları, 10.
- Holdford, A. D. (2003). Leadership theories and their lessons for pharmacists. *American Journal of Health-System Pharmacists*, 60 (1), 1780-1786.
- Ingram, P. D. (1997). Leadership behaviors of principals in inclusive educational settings. *Journal of Educational Administration*, 35 (5), 11-27.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14: 1-23.

- Kadak, Z. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2013). Bilimsel araştırma yöntemi. (25. Baskı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, Ö. E. (2017). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve öz güven davranışlarının incelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (16): 443.
- Kaya, A., Şahin, M. U. & Çetintaş, Y. (2018). *Bireysel sporlar karate*.
- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık, 160-167.
- Kılıç, T. (2003). *Kurum kültürü ve liderlik: Kurum kültürüne uygun etkin lider davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma* Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kılınç, A. Ç. & Reçepoğlu, E. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Algı ve Beklentileri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 3 (2): 175-215.
- Kılınç, K. (2009). *Dershane ve ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stilleri: İstanbul ili Anadolu yakası örneği* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte durumsallığın ötesin karizmatik liderlik yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi/İşletme Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 105-106.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İzmir ili Karabağlar ilçesi örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Kırel, Ç. (2004). *Davranış bilimlerine giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kırım, A. (1998). *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. Ankara: Sistem Yayıncılık, 109.
- Kiriş, İ. (2013). *İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Adana ili örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Koca, C. (2006). Beden eğitimi ve spor alanında toplumsal cinsiyet ilişkileri. *Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe J. of Sport Sciences*, 17 (2): 81-99.

- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayınevi, 10: 595.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, 9: 583-595.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 452-475.
- Kolasa, B. J. (1998). *İşletmeler için davranış bilimlerine giriş*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisat Enstitüsü Yayınları.
- Koparal, C. (2005). *Yönetim organizasyon*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 3: 128-129.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Amme İdare Dergisi*, 25 (1), 162.
- Köksal, F. (2008). *Antrenörlerin liderlik tarzları ile öz yeterlikleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Köleşoğlu, G. (2009). *İlköğretim öğretmenlerinin liderlik özellikleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki (İstanbul ili Beyoğlu ilköğretim okullarında bir uygulama)* Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kültür, Z. (2006). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Leith, L. M. (1990). *Coaches guide to sport administration*. Illinois: Leisure Press, 53.
- Locke, E. A., Kirkpatrick, S., Wheeler, J.K., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, K. & Chah, D. (1999). *The essence of leadership: the four keys to leading successfully*. New York: Lexington Books.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6th Ed.). New York: McGraw Hill.
- Marquis, B. L. & Huston, C. J. (2009). *Leadership roles and management functions in nursing wolters kluwer health*. Lippincott Williams and Wilkins, 32-39.
- Maxwell, J. C. (1999). *Liderlik nitelikleri. (Çeviri: İ. Şener)*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mcardle, M. K. (2008). *Leadership orientations of community college presidents and the administrators who report to them: a frame analysis* Unpublished doctoral dissertation, University of Central Florida College of Education, Florida.
- McNair, F. (2010). *Yöneticiler için altın kurallar. (Çeviri: Eda Aksan)*. İstanbul: Crea Yayıncılık, 189-213.

- Memişoğlu, S. P. & Çakır, S. (2015). Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin liderlik stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2): 13-23.
- Michael A. H. (2001). A social identity theory of leadership, *Personality & Social Psychology Psychology Review*, 5 (3), 184-200.
- Moiden, N. (2002). Evolution of leadership in nursing. *Nursing Management*, 9 (7), 20-26.
- Northcraft, G. (1994). *Organizational behavior*. Orlando: The Dryden Press, 358-365.
- Owen, H., Hodgson, V. & Gazzard, N. (2007). *Liderlik el kitabı* (Çeviri: Münevver Çelik). İstanbul: Optimist Yayın, 176-181.
- Öz, N. (2018). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iletişim becerilerinin liderlik davranışlarına olan etkisinin incelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Özçer, S. (1988). *Verimliliğe etkileri açısından sanayi işletmelerindeki örgüt yapıları ve liderlik biçimleri*. Ankara: MPM Yayın, 68.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 10.
- Özdenk, S. (2015). *Bireysel ve takım sporuyla uğraşan sporcular ile spor yapmayan bireylerin duygusal zeka ve liderlik özelliklerinin incelenmesi* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkan, Ö. N. (2012). *Hemşirelik öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve motivasyon düzeylerinin incelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, K. E. (2017), *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve öz güven davranışlarının incelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1996). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 157.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. MBA Master Class. Kogan Page, London and Sterling, 63.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel değişme*. Ankara: TODAİE Yayın No: 185.
- Semiz, H. (2011). *Ortaöğretim öğrencilerinde sporun liderlik üzerine etkisi (Hendek örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Senger, K. (2014). *Öğretmenlerin liderlik yönelim algularının incelenmesi (Kars ili örneği)* Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

- Sevim, Y., Tuncer, F., Erol, E. & Sunay, H. (2001). *Antrenör eğitimi ve ilkeleri*, Ankara: Gazi Kitabevi, 16-36.
- Simić, I. (1988). Transformational leadership-the key to successful management of transformational organizational changes, economics and organization. *The Scientific Journal Facta Universitatis of NIS*, 1 (6).
- Sinanoglu, R. (1997). *Dünyada liderlik ve güç ilişkisi (21. yy. liderlik sempozyumu)*, Deniz Harp Okulu-Tuzla, 91.
- Sisk, L. H. & Williams, J. C. (1981). *Management and organization*. USA: South-Western Publ.
- Sönmez, S. (2010). *Örgütlerde duygusal zekanın dönüşümsel liderlik üzerindeki etkisi* Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal BilimlerEnstitüsü, Zonguldak.
- Sunay, H. (2009). *Spor yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 161.
- Szilagyi, A. D. & Wallace, M. J. (1990). *Organisational behavior and performance*. Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education, Glenville, IL.
- Şahin, M. (2007). *Yönetim bilgi sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 5: 145.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Damla Yayınları, 180.
- Şimşek, H. (2003). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T.& Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi, 245-268.
- Serin, K. (2016). *Boks antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi, 1.
- Tanrıoğen, A. (1988). *Okul müdürünün etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler* Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tekin, A. & Zorba, E. (2017). Spor ve rekreasyon organizasyonlarında etkili liderlik. *Atatürk Üniversitesi Besyo Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1 (2).
- Terry, R. G. & Franklin, G. S. (1982). *Principles of managment*, 8th, Ed., Hionious: Richard Irwin Inc., 327.

- Toklu, O. (2010). *Tenis antrenörlerinde liderlik özellikleri ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Turan, E. (2010). *Yelken kulüplerinde görev yapan antrenörlerin liderlik davranışlarının sporcular ve antrenörler tarafından değerlendirilmesi* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Türkmen, İ. (1996). *Yönetimsel zaman ve yetki devri açısından yönetimde verimlilik*, Ankara, 63.
- Uğur, O. A. (2017). *Beden eğitimi öğretmenlerin liderlik davranışlarının iletişim becerileri ile ilişkisinin incelenmesi (Ankara ili örneği)* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Usal, A. & Kusluvan, Z. (2006). *Davranış bilimleri: Sosyal psikoloji*. İzmir: Barış Yayınevi.
- Victor, H. V. (1999). A new look at managerial decision making. *Organizational dynamics* 2: 345-7.
- Weinberg, R. S. & Gould, D. (1999). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. (2nd Ed.). Champaign: Human Kinetics, 52-53.
- Western, S. (2013). *Leadership*. Sage Publications, Great Britain. 28.
- Yarımkaya, E., Akandere, M. & Baştuğ, G. (2014). Effect of self-confidence levels of 12-14 years old students on their serving ability in volleyball. *Niğde University Journal of Physical Education And Sport Sciences* 8: 242-50.
- Yetim, A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), Ankara, 89.
- Yurt, O. (2009). *Tekvando antrenörlerinin liderlik tarzları*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*, 5th Edition, Upper Saddle River, New Jersey, 50-56.
- Zaleznik, A. (1999), *Yönetici ve lider: birbirinden farklı mıdır?* (Çeviri: Meral Tüzel). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 110-114.

EKLER

Ek 1.

Değerli Katılımcı;

Araştırmamızın amacı “Karate Antrenörlerinin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi” olarak belirlenmiştir. Anket üzerindeki her bir maddeyi dikkatli okumanız ve size uygun olan seçeneği işaretlemeniz çalışmamız açısından olumlu olacaktır. Çalışma kapsamında elde edilen bilgiler hiçbir kişi veya kurum ile paylaşılmayacaktır.

Göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı TEŞEKKÜR EDERİZ...

Yasin ÇETİNTAŞ

Bartın Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

2. Yaşınız :

3. Eğitim Durumunuz:

Ortaokul Lise Ön Lisans - Lisans Yüksek Lisans - Doktora

4. Antrenörlük Kademeniz:

5. Antrenörlük Mesleği Yaşınız:

6. Antrenörlük Milliliğiniz: Var Yok

7. Aylık Ortalama Geliriniz:

1000 – 1499 TL 1500 - 3000 TL 3000 TL Üzeri

8. Antrenörlük Yaptığınız Kurum:

Özel Spor Kulübü


Kamuya Bağlı Spor Kulübü (Belediye, G.H.S.İ.M., vd.)

Ek 2.


LİDERLİK YÖNELİMLERİ ÖLÇEĞİ		HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	HER ZAMAN
1	Net ve mantıklı bir biçimde düşünürüm					
2	Diğer insanları destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm					
3	İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim vardır					
4	Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm					
5	Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım					
6	Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım					
7	Karşıt görüşlere sahip insanları ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir					
8	Karizmatik bir insanımdır					
9	Problemlerin mantıklı çözümlene ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım					
10	Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm					
11	İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim					
12	Diğer insanlar için ilham kaynağım					
13	Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygularım					
14	Alınan kararlarda insanların aktif rol almalarını ve katılmalarını desteklerim					
15	Sınıf içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür, çözme konusunda yılmadan çalışırım					
16	Hayal gücüm kuvvetlidir ve yaratıcıyım					
17	Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım					
18	Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim					

19	Güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.					
20	Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılarım.					
21	Açık ölçülebilir hedefler ortaya koyar ve kişileri sonuçlarından sorumlu tutarım.					
22	İyi bir dinleyiciyim diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım.					
23	Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyim					
24	Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.					
25	Detaya önem veririm					
26	İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim.					
27	Yeterli desteği sağlamak için okul içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm.					
28	Sadakat ve şevk aşılarım.					
29	Eğitim kurumlarının ve bu kurumlarda hiyerarşinin gerekliliğine inanırım					
30	Katılımı destekleyen bir liderim					
31	Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşıyorum					
32	Çevredeki insanlar için kişiliğimle model/örnek bir liderim.					

Ek 3.



TÜRKİYE KARATE FEDERASYONU
TURKISH KARATE FEDERATION

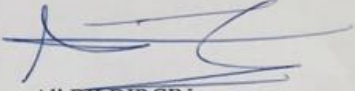



Sayı : TKF/ 1566
Konu :

06/08/2019

İLGİLİ MAKAMA

Türkiye Karate Federasyonuna bağlı 2019 yılı vizeli antrenörlerine 2019 yılı faaliyet programında yer alan müsabakalarda, ek de belirtilen Liderlik Yönelimleri ölçeği ve Demografik bilgi formunun uygulanmasında Federasyonumuzca bir sakınca görülmemiştir. Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.


Ali BILDIRCIN
Başkan a.
Genel Sekreter




EK1: Demografik Bilgi Formu (1 Sayfa)
EK2: Liderlik Yönelimleri Ölçeği (2 Sayfa)

Söğütözü Mah. Yaşam Cad. Nergiz Sok. No:7/A
Kat 25 Daire 56 Viatower Yenimahalle / Ankara
Telefon No: (0312) 310 61 90 Faks No: (0312) 309 32 62
e-Posta : m.mayda@karate.gov.tr İnternet Adresi: www.karate.gov.tr

Bilgi İçin: Mustafa MAYDA
Bilgi İşlem
Telefon No:(530) 469 10 30

Ek 4.

yasin çetintaş 15.02.2019
Kime: mahce23121976@yahoo.com [Ayrıntılar](#) 

Merhaba Hocam ;

Ben Yasin Çetintaş. Ankara'da Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Bartın Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans yapmaktayım ve tez dönemindeyim.

Tez konum ; "Karate Antrenörlerinin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi"dir. Size ait olan Liderlik Yönelimleri Ölçeğini izniniz olursa kullanmak ve uygulamak istiyorum. Teşekkür ederim.

Yasin Çetintaş
GSM : 551 707 94 54
Adres : Etiler Mah. Fabrika Cad. 1452 Sok.
2/5

Yüksek Lisans Tez İzini / Liderlik Yönelimleri Ölçeği

Gmail Gelen Posta Kutusunda Bulunanlar 

Mahçe Dereli

15.02.2019

Kime: yasin çetintaş

[Ayrıntılar](#)

MD

Merhaba Yasin,
Ölçeği kullanabilirsin. Başarılar ve iyi şanslar dilerim.
Mahçe

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yasin ÇETİNTAŞ
Doğum Yeri ve Tarihi : ANKARA / 04.05.1987

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü.
Yüksek Lisans Öğrenimi : Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretimi Ana Bilimdalı.
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Yayınlar : Bireysel Sporlar Karate Ders Kitabı, Meb Yayınları
ISBN 978-975-11-4427-0

İletişim

E-Posta Adresi : yasincetintas@gmail.com

Tarih : 09/09/2019