

**T.C.**  
**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULLARINDA EĞİTİM**  
**GÖREN BİREYSEL VE TAKIM SPORLARIYLA UĞRAŞAN**  
**ÖĞRENCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN**  
**KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**Recep AYDIN**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Taner Bozkuş**

**BARTIN-2016**

**T.C.**  
**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULLARINDA EĞİTİM**  
**GÖREN BİREYSEL VE TAKIM SPORLARIYLA UĞRAŞAN**  
**ÖĞRENCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN**  
**KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**2008**  
**Recep AYDIN**

**DANIŞMAN**  
**Doç. Dr. Taner BOZKUŞ**

**BARTIN-2016**

## KABUL VE ONAY

**Recep AYDIN** tarafından hazırlanan “**Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Eğitim Gören Bireysel ve Takım Sporlarıyla Uğraşan Öğrencilerin Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması**” başlıklı bu çalışma, **27/07/2016** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda **oy birliği** ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Taner BOZKUŞ (Danışman) .....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ali ÖZKAN .....

Üye : Doç. Dr. Oğuzhan YONCALIK .....

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

Prof. Dr. Çetin SEMERCİ

Enstitü Müdürü

## BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Taner BOZKUŞ danışmanlığında hazırlamış olduğum " **Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Eğitim Gören Bireysel ve Takım Sporlarıyla Uğraşan Öğrencilerin Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması** " 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.

27/07/2016

Recep AYDIN

İmza

## ÖN SÖZ

Yıllardır sosyal bilimciler tarafından incelenen “Liderlik” kavramı, on dokuzuncu yüzyıl sanayi devrimine kadar askeri, dini, politik alanları ilgilendiren liderlik, sanayi devrimi ile beraber örgütsel alanda da önemli hale bürünmüş, örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe ve arttıkça liderlik de gelişmiştir. Liderlik olgusu altında beden eğitimi öğretmenlerinin, antrenörlerin, spor yöneticilerinin, rekreatif spor adamları için yeri ve önemi çok büyüktür. Gerçek birer lider gibi yetişerek farklı alanlarda yer alan bu bireylerin, öğrencilerin, sporcuların, yönettiği alanların, rekreatif elemanların bireysel farklılıklarını takip etmelidirler. Ayrıca sabırlı olmak, odak noktasındaki kişilere yardımcı olmak, problemleriyle ilgilenmek, tarafsız ve objektif olmak zorundadırlar. Bununla beraber bu kişilerin başarılarını takdir edip övmesini bilmeli, alanlarıyla ilgili yenilikleri takip etmeli ve mutlaka öğretme-yönetme-bilgi becerisine sahip olmalıdırlar.

Bu çalışmada takım ve bireysel sporlarla uğraşan beden eğitimi ve spor alanında eğitim gören öğrencilerin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması çeşitli değişkenler eşliğinde sunulmuştur.

*Beden Eğitimi ve Spor alanında ara kademelerden biri olan yüksek lisans eğitiminin sonuna gelmiş bulunuyorum. Mesleğimin ve alanımın ayrıntılarını öğrenmek ve spor camiasının her bir kademesine zarar vermeden faydalı olmak için önümde aşmam gereken birçok engel olduğunun farkında olarak;*

*Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, iki yıl boyunca değerli bilgilerini benimle paylaşan, kullandığı her kelimenin hayatıma kattığı önemini asla unutmayacağım saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Taner BOZKUŞ'a; yüksek lisans eğitimimde başından itibaren desteğini hiç esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Murat KUL'a, bilgilerimin oluşmasında ilminden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek edindiğim, yanında çalışmaktan onur duyduğum ve ayrıca tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ali ÖZKAN'a, bu günlere gelmemde en büyük pay sahibi olan aileme, çalışmanın uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen çok değerli hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.*

**Recep AYDIN**

**BARTIN-2016**

## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

## **Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Eğitim Gören Bireysel ve Takım Sporlarıyla Uğraşan Öğrencilerin Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması**

**Recep AYDIN**

**Bartın Üniversitesi**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitim ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı**

**Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı**

**Danışmanı: Doç. Dr. Taner BOZKUŞ**

**Bartın-2016, Sayfa: XI + 81**

Bu çalışmanın amacı; beden eğitimi ve spor yüksekokullarında eğitim ve öğretim gören öğrencilerin liderlik özelliklerinin çeşitli değişkenler eşliğinde incelenmesidir. 2015-2016 eğitim-öğretim yılında, Türkiye'nin çeşitli coğrafi bölgelerindeki üniversitelerde Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Spor Yöneticiliği, Antrenörlük Eğitimi ve Rekreasyon bölümünde öğrenim gören öğrencilerin liderlik düzeyleri üzerinde etkili olabileceği düşünülen bazı faktörler ele alınmıştır. Bartın Üniversitesi BESYO, Fırat Üniversitesi BESYO, Erciyes Üniversitesi BESYO, Adıyaman Üniversitesi BESYO, Çukurova Üniversitesi BESYO, Celal Bayar Üniversitesi BESYO örneklem grubundaki üniversitelerdir. Toplam 712 erkek ve 386 kadın öğrenci çalışmaya katılmıştır. Çalışmada, Liderlik Ölçeği; Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlanması Dereli (2003) tarafından yapılan Liderlik Yönelim ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin liderlik özelliklerine bakıldığında, cinsiyet değişkeni üzerinde İnsan kaynakları çerçevesi alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,023$ ). Bunun yanında Liderlik yönelim ölçeğinin “kişiyi en iyi tanımlayan ifadeler” kısmında “insanların bende fark ettiği en önemli özellik” ifadesinde ( $p=0,000$ ) ortalama değerlere bakıldığında ayırt edilebilir düzeyde anlamlılık bulunmuştur. “beni tanımlamanın en iyi yolu” ifadesinde

( $p=0,004$ ) düzeyinde anlamlılık bulunurken, “en iyi Şu Şekilde tanımlanırım” ifadesinde ( $p=0,041$ ) düzeyinde anlamlılık sınırına yakın olan farklılık tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Yaptığınız spor (bireysel veya takım) ve aktif sporcu olma durumlarında herhangi bir anlamlılık düzeyi bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Spor, Beden Eğitimi ve Spor, Öğrenci.



## **ABSTRACT**

### **Master's Thesis**

#### **Comparison Of Leadership Skills Dealing With Individual and Team Sports Of Students Studying At Schools Of Physical Education And Sports**

**Recep AYDIN**

**Bartın University**

**Institute of Educational Sciences, Department of Physical Education and Sports**

**Teaching**

**Thesis Advisor: Associate Prof. Dr. Taner BOZKUŞ**

**Bartın-2016, Pp: XI + 81**

The aim of this study, examination of leadership skills dealing with individual and team sports of students studying at schools of physical education and sports accompanied by a variety of variables. In the academic year of 2015-2016, students studying in departments of Physical Education and Sports Teacher, Sports Management, Coaching Education and Recreation of some factors may be effective on the leadership level of the students were discussed. The School of Physical Education and Sport Bartın University, The School of Physical Education and Sport Firat University, The School of Physical Education and Sport Erciyes University, The School of Physical Education and Sport Adiyaman University, The School of Physical Education and Sport Cukurova University, The School of Physical Education and Sport Celal Bayar University constitute the sample group. Totally, 712 male and 386 female students participated in the study. In the study, Leadership Scale; developed by Lee G. Bolman and Terrence TE. Deal (1991), adapting to Turkish made by Dereli (2003), Leadership Tendency Scale was used. In the results of the study, when the students studying at the school of physical education and sport leadership traits examined, a significant difference was found on gender variable at sub-dimension human resources frame ( $p=0.023$ ). Besides, leadership scale of "one best describes the phrase" section in the "most important feature I noticed that people" were found ( $p=0.000$ ) when the average values examined significance distinguishably was found. While was found significance at the level of ( $p=0.004$ ) in the expression of "The best way for me to define", the difference near the border of significance were identified at the level of ( $p=0,041$ ) in the



expression of "i am defined the best with this way" ( $p > 0,05$ ). There was no significance level in case of the sport done (individual or team) and being active athletes.

**Keywords:** Leadership, Sport, Physical Education and Sports, Student.



## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY</b> .....	III
<b>BEYANNAME</b> .....	III
<b>ÖN SÖZ</b> .....	IV
<b>ÖZET</b> .....	V
<b>ABSTRACT</b> .....	VI
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	VIII
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	X
<b>BİRİNCİ BÖLÜM : GİRİŞ</b> .....	1
1.1 Problem.....	3
1.2 Araştırmanın Amacı .....	3
1.3 Araştırmanın Önemi .....	4
1.4 Sayıtlılar.....	4
1.5 Sınırlıklar .....	4
<b>İKİNCİ BÖLÜM : LİTERATÜR ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	5
2.1 Lider Kimdir? .....	5
2.2 Neden Liderlik? .....	10
2.3 Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar .....	10
2.4 Temel Liderlik Özellikleri .....	11
2.5 Liderlikte Cinsiyet Faktörü.....	12
2.6 Liderin Vasıfları .....	13
2.6.1 Vizyon sahibi ve Rehber olmak .....	13
2.6.2 Güçlü, başarılı, hırslı ve yaratıcı olmak .....	14
2.6.3 Etkili olma ve örnek olma.....	15
2.6.4 Kararlı ve Tutarlı olmak.....	15
2.6.5 Sürekli Yenilenmek .....	16
2.6.6 Kişisel Yaratıcı Olmak.....	16
2.6.7 Uzman Olmak .....	17
2.6.8 Özgüvenli ve Güvenilir olmak.....	17
2.6.9 İletişimi Kuvvetli, etkili ve motivasyonlu olmak.....	17
2.6.10 Dürüst olmak.....	20
2.6.11 Takım çalışması .....	20
2.7 Liderlik Yaklaşımları Ve Tarzları .....	20

2.7.1 Etkileşimci liderlik.....	21
2.7.2 Dönüşümcü Liderlik .....	21
2.7.3 Laissez-faire liderlik (Laissez-faire) .....	23
2.7.4 Demokratik Lider.....	24
2.7.5 Otokratik Lider.....	25
2.7.6 Vizyoner Lider .....	25
2.7.7 Karizmatik Lider .....	26
2.7.8 Durumsal Lider .....	28
2.7.9 Stratejik Lider .....	28
2.8 Sporda Liderlik .....	29
2.9 Lider Antrenör .....	31
2.10 Lider Spor Öğretmeni .....	32
2.11 Lider Spor Yöneticisi.....	33
2.12 Rekreatif Lider.....	34
2.13 Sportif Liderlikle İlgili Yaklaşımlar .....	35
2.13.1 Özellikler Yaklaşımı .....	36
2.13.2 Davranışsal Yaklaşım .....	36
2.13.3 Durumsallık Yaklaşımı .....	37
2.13.4 Etkileşim Yaklaşımı.....	37
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : YÖNTEM .....</b>	<b>38</b>
3.1 Araştırmanın Konusu.....	38
3.2 Araştırma Modeli.....	38
3.3 Evren ve Örneklem .....	38
3.4 Verilen Toplanması .....	39
3.5 Verilerin Analizi .....	40
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM : BULGULAR .....</b>	<b>42</b>
4.1 Araştırma Grubunun Tüm Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı .....	42
4.2 Ölçme Araçlarından Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular.....	44
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM : TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>61</b>
5.1 Öneriler .....	70
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>78</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>81</b>

## TABLolar LİSTESİ

### TABLO NO

### Sayfa No

1. Araştırma Grubunun Mevcut Değişkenlerine İlişkin Dağılımı .....	42
2. Araştırma Grubunun “Kişiyi En İyi Tanımlayan İfadelerine” İlişkin Dağılımı.....	43
3. Spor Branşı Değişkenine Göre Takım Spor Yapan Erkek Öğrenciler ile Bireysel Spor Yapan Erkek Öğrencilerin aralarındaki Liderlik Düzeylerini Gösteren T Testi Sonuçları.....	44
4. Spor Branşı Değişkenine Göre Takım Spor Yapan Kadın Öğrenciler ile Bireysel Spor Yapan Kadın Öğrencilerin aralarındaki Liderlik Düzeylerini Gösteren T Testi Sonuçları .....	45
5. Spor Branşı (Bireysel - Takım) Değişkenine Göre Liderlik Düzeylerini Gösteren T-Testi Sonuçları .....	46
6. Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Düzeylerini Gösteren T Testi Sonuçları.....	47
7. Lisanslı olup olmama Değişkenine Göre Liderlik Düzeylerini Gösteren T-Testi Sonuçları	48
8. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkeni ile “En Güçlü Yeteneğim” Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	49
9. “En Güçlü Yeteneğim” ifadesinin Cinsiyet Değişkeni Üzerinde Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları.....	49
10. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkeni ile “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	50
11. “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” ifadesinin Cinsiyet Değişkeni Üzerinde Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları.....	50
12. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkeni ile “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	51
13. “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” ifadesinin Cinsiyet Değişkeni Üzerinde Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları.....	51
14. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkeni ile “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliğim” İfadesi Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	52
15. “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliğim” ifadesinin Cinsiyet Değişkeni Üzerinde Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları .....	52
16. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkeni ile “En Önemli Liderlik Özelliğim” Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	53

<b>17.</b> “En Önemli Liderlik Özelliğim” ifadesinin Cinsiyet Değişkeni Üzerinde Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları.....	<b>53</b>
<b>18.</b> Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkeni ile “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	<b>54</b>
<b>19.</b> “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” ifadesinin Cinsiyet Değişkeni Üzerinde Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları .....	<b>54</b>
<b>20.</b> Araştırma Grubunun Yapılan Spor Branş (Bireysel veya Takım) Değişkeni ile “En Güçlü Yeteneğim” Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	<b>55</b>
<b>21.</b> “En Güçlü Yeteneğim” İfadesinin Spor Branş (Bireysel veya Takım) Değişkeni Üzerinde Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları .....	<b>55</b>
<b>22.</b> Araştırma Grubunun Yapılan Spor Branş (Bireysel veya Takım) Değişkeni ile “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” İfadesi Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	<b>56</b>
<b>23.</b> “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” İfadesinin Spor Branş (Bireysel veya Takım) Değişkeni Üzerinde Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları.....	<b>56</b>
<b>24.</b> Araştırma Grubunun Yapılan Spor Branş (Bireysel veya Takım) Değişkeni ile “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” İfadesi Arasındaki İlişkinin Dağılımı.....	<b>57</b>
<b>25.</b> “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” İfadesinin Spor Branş (Bireysel veya Takım) Değişkeni Üzerinde Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları.....	<b>57</b>
<b>26.</b> Araştırma Grubunun Yapılan Spor Branş (Bireysel veya Takım) Değişkeni ile “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliğim” İfadesi Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	<b>58</b>
<b>27.</b> “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” İfadesinin Spor Branş (Bireysel veya Takım) Değişkeni Üzerinde Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları.....	<b>58</b>
<b>28.</b> Araştırma Grubunun Yapılan Spor Branş (Bireysel veya Takım) Değişkeni ile “En Önemli Liderlik Özelliğim” İfadesi Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	<b>59</b>
<b>29.</b> “En Önemli Liderlik Özelliğim” İfadesinin Spor Branş (Bireysel veya Takım) Değişkeni Üzerinde Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi.....	<b>59</b>
<b>T30.</b> Araştırma Grubunun Yapılan Spor Branş (Bireysel veya Takım) Değişkeni ile “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” Arasındaki İlişkinin Dağılımı .....	<b>60</b>
<b>31.</b> “En Önemli Liderlik Özelliğim” İfadesinin İfadesinin Spor Branş (Bireysel veya Takım) Değişkeni Göre Gözlenen ve Beklenen Değerler Arasındaki Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları .....	<b>60</b>

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Gelişen ve değişen dünyada, insanların ve örgütlerin ihtiyaçları artmakta ve bununla beraber ihtiyaçlara karşılık verebilecek ve yol gösterici bireylere de ihtiyaç duyulmaktadır. Her ne kadar arz talep meselesi olarak görülse de bu insanlığın varoluşundan beri oluşan doğal bir süreçtir. Yol gösterici, geliştirici, yürütücü, vb. kelimelerin anası olan liderlik, özünde yapılan eyleme hem katkı sağlayan hem de katkının içerisinde bulunan bir eylemdir. Öyle ki lider olan birey “iş” probleminin çözümünde, problemin ortasında, etrafındakiler ile bulunan ve çözüme ulaşmada yol gösterirken takımıyla hareket eden ve sonuca ulaşan bireydir.

Kişisel zorluklara maruz kalan insanlar, amaçlarını gerçekleştirebilmek için iş birliği içindedirler. Ortaklaşa bir amacın eylemini gerçekleştirilmesi, bazı bireylerin kuvvet ve eylemlerinin bir araya toplanmasını, tek çerçevede toplanmasını zorunlu hale getirmiştir (Aydın, 1998, 13).

İnsanlık tarihi kadar eski olmasına karşın “Liderlik” olgusunun kelime anlamı 1850’lilerden sonra Britanya Parlamentosunun denetim gücü ve siyasal etkinliği üzerine yazılanlarla beraber gün yüzüne çıkmıştır. Bunun aksine modern anlamda “Yönetim” son çağda türeyen organizasyonların karışık yapısında gelişmiş bir kavramdır. Daha çok iş merkezli entegre olan dünyasının liderlik sorununa “yönetici” olarak statü alan bir tip birey olarak verdiği tepkidir (Çırpan, 1999, 5).

20. yüzyıl başlarında kontrol, merkezileşme ve grup odaklı kavramlar liderlik tanımlarında göze çarpmaktadır. C.H. Cooley’in liderlik tanımında: “Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi odağında olabilmektedir”. E.F. Mumford’a göre ise bu yüzyılın özelliklerini yansıtır şekildedir; “Liderlik, grupta bir kişinin ön plana çıkarak, sosyal hareketlerin kontrol etme sürecinde etkin olan kişidir.” Dönemin ilk liderlik kuramı olan “Özellik Kuramı” ortaya çıkmıştır. Bu yüzyılın liderlik üzerine yapılan tanımlamalar üzerine bakılacak olursa, tek bireye ait güç ve yetki harmanlı olgular bütünüdür. Mevcut olan bu güç ve yetki olguları lider olanın doğuştan gelen özellikleri ve grubun lider üzerine tanımladığı hiyerarşik güçtür (Eraslan, 2004, 12).

Günümüzde, herkesin bulunduğu ortamdaki gruba liderlik etme isteği duyması ve bu liderlik yapma isteğinin insanlara cazip gelmesinden dolayı liderlik üzerine son yıllarda çeşitli araştırmalar ve tartışmalar yapılmaktadır. Küreselleşen dünyada liderler, insanların değişimlere uyum sağlamalarında ve değişimlerin getirdiği bazı sorunlar karşısında yol göstericidirler (Şişman, 2002, 1-11).

Toplumlarının tümünde büyük bir yer teşkil eden liderlik, konularında yapılan araştırmalar ve incelemeler gibi benzer tüm çalışmaların kapsamı, bu konuya verilen değerin somut göstergeleridir. Liderliğe verilen değer ve önemde, bireyin önemli ve geniş kapsamlı özelliklerinden biri olan yönlendirme ve bu yönlendirilme ihtiyaçlarının büyük paydaşa sahip olduğu düşünülebilir (Budak, 2002, 27).

Sporun işlevselliği içerisinde bireysellik ve takım olma faktörü, üzerinde durulması gereken bir konudur. Bireysel sporlarda sporcu için kişisel düşünceler ve egoları tatmin etme düşüncesi üst safhada olduğu söylenebilirken takım sporu için takımla birlikte uyumlu hareket etmek, aynı ruhu taşımak ve ekip çalışması düşüncesinin bulunduğu söylenebilir. Takım sporları sporcuya birçok kazanımı da beraberinde getirebilir. Örneğin sporcular arasındaki dayanışma, birlikte hareket edebilme sporcuların kişiliklerinde olumlu bir gelişime neden olabilir.

Başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikler; durumlara uyum sağlama, sosyal çevreye duyarlılık, hırs ve başarı gereksinimi, kararlılık, bağımsızlık, diğerlerini etkileme isteği, ısrarcılık, çalışkanlık, kendine güven, stresle başa çıkabilme, sorumluluk üstlenmeye gönüllülük, kavramsal düşünme, incelik ve diplomatlık, etkileyici konuşma, grubun görevleriyle ilgili bilgi, örgütleme, ikna edebilme gücü ve sosyal becerilerdir. Bu nitelikler, kimi meslek gruplarının verimli ve etkili olabilmesi için gereklidir. Beden eğitimi ve spor öğretmenleri, antrenörler ve spor yöneticileri, bir grubu yöneterek, bir amacı gerçekleştirmek üzere görevler alacaktır. Antrenör, beden eğitimi öğretmeni ve spor yöneticilerinin liderlik davranışları, diğer mesleklerdeki lider davranışlarıyla kısmen benzerlik göstermektedir (Kurudirek, 2011, 2).

Çeşitli spor branşları içerisinde aktif rol alan spor yöneticileri, beden eğitimi öğretmenleri, antrenörler ve mesleklerini icra etmek için eğitim gören Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencilerinin liderlik düzeylerini çeşitli değişkenler eşliğinde incelemek

amacıyla yapılan araştırmanın birinci bölümünde giriş kısmı yer almaktadır. Giriş bölümünde problem cümlesi, araştırmanın amacı ve önemi, sayıtlar, sınırlılıklar yer almaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünü kuramsal çerçeve oluşturmaktadır. Araştırma problemi ile ilgili belirlenen konudaki yapılan makaleler, tezler, dergiler ve diğer yayınlar araştırılarak, “kuramsal çerçeve” başlığı altında sunulmuştur. Kuramsal çerçeve içerisinde liderlik ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünü yöntem oluşturmaktadır. Yöntem kısmı araştırmanın konusu, araştırma hipotezleri, araştırma modeli, ölçek formunun hazırlanması ve veri toplama yöntemi, ölçeğin güvenirlik ve geçerliği, evren çerçevesinin oluşturulması ve örneklem, verilerin toplanması ve analizi gibi alt başlıklardan oluşmaktadır.

Araştırmanın dördüncü bölümü üniversite öğrencilerine uygulatılmış olan ölçek sonucundan elde edilen “bulgular” bölümüdür. Bu bölümde SPSS analizinden elde edilen veriler tablo haline getirilerek yorumlanmıştır.

Araştırmanın beşinci bölümü tartışmalara ve sonuca ayrılmıştır. Bu bölümde ana bulguları ortaya koymak amacıyla, bulgular aktarılmış ve yayımlanmış diğer bilimsel çalışmalarla karşılaştırmalı olarak tartışılmıştır.

Araştırmanın altıncı bölümünü ise öneriler kısmı oluşturmaktadır. Önerilerde belirlenen sorun alanlarına yönelik özgün çözüm önerileri getirilmiş ve gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutulmaya çalışılmıştır.

## **1.1 Problem**

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir: Türkiye'nin bazı üniversitelerinde, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu bölümünde okuyan öğrencilerdeki liderlik düzeylerini nasıldır?

## **1.2 Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'nin bazı üniversitelerinde, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu bölümünde okuyan öğrencilerdeki liderlik düzeylerini çeşitli değişkenler eşliğinde konuyla ilgili liderlik ölçeği kullanılarak tartışılmasıdır.



### **1.3 Araştırmanın Önemi**

Bu çalışma Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında eğitim ve öğretim gören üniversite öğrencilerinin liderlik düzeylerinin belirlenmesi ve hangi düzeyde olduğunu anlamak ve alanda yapılmış olan çalışmalar ile destekleyerek yeni çalışmalara ışık tutacak olması nedeniyle önemlidir.

### **1.4 Sayıtlar**

- Veri toplama aracının tüm yetkileri kapsadığı ve görüşleri ortaya çıkaracak nitelikte olduğu,
- Ölçme aracının yeteri kadar geçerli ve güvenilir olduğu,
- Katılımcıların ölçek sorularına doğru yanıt verdiği sayıtlı olarak kabul edilebilir.

### **1.5 Sınırlıklar**

Araştırma, Bartın Üniversitesi BESYO, Fırat Üniversitesi BESYO, Erciyes Üniversitesi BESYO, Adıyaman Üniversitesi BESYO, Çukurova Üniversitesi BESYO, Celal Bayar Üniversitesi BESYO üniversitelerinde öğrenim gören üniversite öğrencileri ve 2015- 2016 eğitim-öğretim yılı ile sınırlı tutulmuştur.

## BÖLÜM II

### LİTERATÜR ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1 Lider Kimdir?

Etkileyebilme farkındalığı da denilebilen liderlik, sürekli sosyal bireyler arası ilişkiler arası etkileme olayı olduğuna göre, “etkileme” yeteneği fazla olan bireylerden liderler, “etkilenmesi” fazla olan bireyler içinse izleyiciler ya da takipçiler olarak söz edilebilir. Ayrıca liderlik, “astların görevlerini gayret ve güvenle yapmayı yönetme sanatı” olarak belirtilebilir (Öner, 2007, 63).

Sosyologlar için, sosyal grupları etkileme amacıyla kullanılan kişisel otoritedir. Liderliğin varlığını sağlayan; ileriye görüş, çeşitli karakter özellikleri, kesinlik, cesaret, doğruluk, zekâ, güvenilirlik gibi vasıflar, kişisel otoritenin yapı taşlarıdır. Belirli şartlar altında, bireysel yahut grup amaçlarını hayata geçirmek için, bir liderin kendi çevresindeki faaliyetlerini etkilemesi ve yön verme süreci şeklinde anlam taşıyabilir (Yetim, 2014, 157).

Karakteri ve kişiliği, bulunduğu ya da çalıştığı insanlardan; dayanıklılık, azim, çalışma, anlayış, tolerans, inanç gibi vasıflarla ayrılan, fakat onlardan biriymiş gibi sürekli iletişimde ve bunun bilincinde olup kendini üstün görmeyen, tecrübesiyle ve bilirkişiliğiyle etrafındakiler ışık kaynağı olan, onları eğiten, yeri geldiğinde onların tecrübelerinden de faydalanıp öğrenen, fikirlere açık olan kişiye lider denir.

Yapılan çalışmaların ortaya çıkardığı çok önemli gelişmelerden biri de, farklı eğitim düzeylerinde ve farklı çevrelerde yaşamış kişilerin başarılı vasıflara sahip olabileceği ve bu liderlik vasıflarını koruyabilecek donanımda olabilecekleridir. Bununla beraber, liderlerin herhangi bir özelliği, gruptaki insanların ya da çalıştığı ortamın ihtiyaçları durumunda devreye girmektedir.

“Haydi, başla” demek liderin telkininde olmamakla beraber amacını “başlayalım” ile sürdürür. Grubun ya da çalışılan kurumun amaçları doğrultusunda yol göstererek, herkesten bir adım önde ilerler. Güveni sağlar, “ben” değil “biz” der, hataları gün yüzüne çıkartarak çözüm arar, nasıl olacağını gösterir, işbirlikçidir, çözüm odaklı yönelticidir, zirvede bulunan

özelliklere sahip kişi olarak diğerlerini etkiler ve grubun kontrolünü ele geçirir (Coşkuner ve Çoban, 2006, 6-7).

Lider, diğer insanların direktif almak için başvurdukları ve güvenilir olduğu için adaletine saygı duydukları kişidir. Lider, geleceği görebilen ve kararlarının sonuçlarını iyi ve kötü yanlarını değerlendirebilen, kişidir. Lider aynı zamanda duygusallığı bir tarafa koyup, kararlarını verirken, olayları temel alan kişidir.

Bugüne kadar liderlik olgusu altında birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır. Önceleri liderlik için lider olanın kendi kişisel özelliklerinden oluştuğu yargısı düşünülmekteydi. Süregelen çok çeşitli durumlar eşliğinde liderlik kavramı sadece bireysel özelliklerin yeterli olmadığı ve lider olan bireyin, mevcut durumlar arasında yönetimler arasındaki eylemleri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Daha sonraları, yönetecek olan liderlerde mevcut olan bu özelliklerin de yetersiz kalacağı anlaşılmış ve liderlik davranışlarındaki durumların da önemli olduğu öne çıkmıştır (Begeç, 1999, 18).

Lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir. Lider, günlük değil kritik kararlar veren kişidir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Şişman ve Turan, 2001, 43).

İnsanları sistematik bir çerçevede amaçlara uygun bir şekilde hedefe ulaşmayı sağlayan etkileme sanatı olarak bilinen liderlik, bu sanatta bir grubun bu amaçlara ulaşmasında yol gösteren bireye de lider denir. Tek bir yumruk olma havası yaratan ve kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayan bireydir (Tamer, 2008, 38).

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir. Lider ise, çalışanlarını buldukları kurumun hedefleri ve amaçları doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Etkileme olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir. (Koçel, 2001, 465)

Belli olan şartlar altında grubun veya kişisel amaçları hayata geçirmek için bir bireyin başka bireyleri etkilemesi ve yönlendirilmesi süreci olan liderlik, liderin sergilemiş olduğu bir süreçtir. Lider ise başka bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda istediği davranışa sevk eden kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, 181). Örnek verecek olursak, herhangi bir kilisenin başpapazı, üniversitenin rektörü, yönetici sekreter, inşaat acente yöneticisi, oyuncuya rol veren yönetmen, itfaiyenin başında olan şef, amaçları doğrultusunda o grubun görevlerini başarması için gayret sarf eden kişilerdir. Bu tanıma göre lider olan şu şekilde tanımlanabilir: bağlı olduğu grubun hedeflerini belirleyen ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde çalıştığı gruba en etkili bir biçimde yön verebilecek olan kişidir (Baysal ve Tekarslan, 1998, 201).

Sosyologların çoğuna göre lider, kişisel otoritesini sosyal grupları etkilemek amacıyla kullanan kişi olduğunu ve kişisel otoritesini, başkaları aracılığıyla, çeşitli amaçları gerçekleştirmek için kullandığını; koordinasyon, denetleme, yönlendirme, başkalarının güçlerini harekete geçirmek olduğunu belirtmektedirler (Dönmezer, 1984, 163).

Liderlik, insanoğlunun ve insanların önünü açan olgudur. Lider olan kişi, çevresindeki bireylerin önünü açarak onların gelişmelerine katkıda bulunursa, kendisini de gelişim içerisinde bulur (Fındıkçı, 2006, 16).

Liderliğini birkaç değişik biçimi olmakla birlikte genellikle popülerlik kelimesi ile beraber kullanılır. Bir yazarın ya da bir sanatçının liderliği içinde bulunduğu alanda insanlar tarafından konuşulur, lider olan kişinin bireysel itibarını ele alırlar. Ayrıca liderliği, bilimsellik, felsefi düşüncelerle ya da başka gerçekliklerle ele alırlar. En sonunda liderliği “ilişki kurma” konusunda ele alırlar (İmrek, 2004, 15).

Liderlik genel anlamda, bir bireyin grubu istenilen örgüt ya da grup amaçların ulaşabilmesine sağlamak için etkileme sürecidir. Buna göre liderlik bünyesinde üç unsuru taşımaktadır: 1. Liderlik tek başına bir kişiyi değil, bir süreci ifade eder, ister biçimsel lider isterse biçimsel olmayan lider olsun (yasal güce, otoriteye sahip olabilir, olmayabilir). 2. Liderlik çok yönlü etkileme yani grubun diğer üyelerinin açıkça ya da üstü kapalı olarak liderin etkisini kabul etmesi sürecidir. Liderin gücü gruptan kaynaklanır. 3. Liderden grubunu arzuladığı amaçlara doğru harekete geçirmesi, grubu amacına ulaştırması beklenmektedir (Bozlagan, 2005, 455-456).

Sunay (2009, 164-167)' in "Spor Yönetimi" adlı kitabında, liderlik ile ilgili çeşitli yaklaşımları ele alarak, tanımlarla liderliğin açıklanmasında çalışmalarıyla katkıda bulunan önemli kişilere yer vermiştir. Bu liderlik tanımlarına ilişkin kronolojik sıralama;

1902, C. H. Cooley' e göre liderlik; sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir.

1906, E. F. Mumford'a göre liderlik; sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.

1911, F. W. Blackmar'a göre liderlik; tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.

1921, E. L. Munson'a göre liderlik; en az çatışma, en güçlü iş birliği ile inşaları başarıya ulaştırma yeteneğidir.

1924, F. S. Chapin'e göre liderlik; grubun iş birliğine özel bir anlam verebilmektir.

1927, L. L. Bernard'a göre liderlik; grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir.

1930, C. M. Bundel'a göre liderlik; insanları ikna ederek, onları istediklerini yaptırabilme sanatıdır.

1935, C. E. Kilbourne'e göre liderlik; hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koymaktır.

1939, T. R. Philips'e göre liderlik; amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.

1942, N. Copeland'a liderlik; insanların fiziksel, duygusal, zihinsel olarak etkileyebilme sanatıdır.

1948, I. Knickerbocker'e göre liderlik; grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.

1950, H. Koonetz ve C. O'Donnell'a göre liderlik; ortak bir amacı başarmak insanları etkilemektir.

1960, G. Terry'e göre liderlik; grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.

1964, J. Lipham'a göre liderlik; örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.

1968, R. Dubin'e göre liderlik; yetki kullanarak kararlar alabilmektir.

1974, R. M. Stogdill'e göre liderlik; tanımları on başlık altında toplanmaktadır;

- Grup süreçlerinin odak noktası olarak liderlik
- Kişilik ve etkileri olarak liderlik

- Uyuma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak liderlik
- Etkinin kullanılması olarak liderlik
- Eylem ve davranış olarak liderlik
- İnanıcı biçimlendirme olarak liderlik
- Amaçları başarmanın bir amacı olarak liderlik
- Etkileşimin etkisi olarak liderlik
- Farklılaşan bir rol olarak liderlik
- Başlatıcı olarak liderlik

1978, D. Katz ve R. L. Kahn'a göre liderlik; örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.

1986, R. R. Krausz'a göre liderlik; diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklindedir.

1990, C. Norris'e göre liderlik; sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.

1991, E. Jaque ve S. D. Clement'e göre liderlik; birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yetenekleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.

1992, W. Pagonis' e göre liderlik; insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlı, empati gibi aktif önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.

1993, T. J. Kowalski ve U. C. Reitzig' e göre liderlik; karmaşık ve sorunlu bir işe girebilmektir.

1994, R. Heifetz'a göre liderlik; farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir.

1995, R. T. Ogawa ve S. T. Bossert'e göre liderlik; örgüt üyelerinin etkileşim görüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp, şekillendirmektir.

1996, G. R. Sllivian ve M. V. Harper'e göre liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussa ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.

1997, K. Gallagher'e göre liderlik; tüm potansiyelleri ve istekleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.

Tanımların birleştiği noktalar, anlaşılacağı üzere genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kıstaslar, belli bir amaç, belli bir insan grubunun olması ve bu grubu yönlendiren ve ışık tutan bir liderlin bulunması durumudur (Sunay, 2009, 165-167).

## **2.2 Neden Liderlik?**

Grubun çalışanlarının amaçları doğrultusunda yollarını kaybetmemeleri, moral düzeylerini kaybetmemeleri, şevk ve isteklerini yitirmemeleri, potansiyellerinden beklenen katkıyı yapabilmeleri, sadece sürekli ve etkin bir liderlik anlayışıyla mümkün olmaktadır. Bu ışık ve destek sürekli arkalarında olarak onları canlı ve motive tutarak onları kaliteli bir iş yükünün altından kaldırarak kültür değişimini gerçekleştirmeyi kolay hale getirecektir (Coşkuner ve Çoban, 2006, 10).

## **2.3 Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar**

Grup üyelerince izlenen kişiye lider denir; yönetici olanların tümü lider değildir. Herhangi bir biçimi olmayan liderler iş gruplarının liderliğini üstlenirler, ancak yönetici pozisyonunda değildirler. Grup üyeleri tarafından duygusal olarak kabul edilen yönetici, bu özelliği ile çalıştığı ortamın ya da işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlar. Kendisine bağlı grup üyelerinin duygularını tatmin eden lider ise, çalıştığı bireylerin beklentilerini karşılama yeteneğine sahiptir. Yönetici, içerisinde bulunduğu işletmenin amacı doğrultusunda ilgilidir ve örgütün içerisinde bulunan üyelerin kendisini takip etmeye ihtiyaçları vardır. Liderlerin ise odak alanı ise kendisini takip edenlerin ihtiyaçlarıdır. Liderler özellikle çalışma ortamının üyelerinin kişisel ve bazı zamanlar duygusal, bazen de işletmenin amaçları dışında ya da mevcut amaçların tersine olan gereklilikleri karşılamaya çalışır. Yönetici başkalarının adına hizmet veren, daha önceden planlanmış amaçlara ulaşmak için çaba sarf eden, işleri plana programa koyan, bunları uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise özellikle çevresindeki çalıştığı kişilere o kadar değer verir ki kendisini adeta unuttur. O, bireyleri yücelterek bağlılık oluşturur. Böylelikle bireyler onun etrafında olmak için özel bir istek duyarlar (Fındıkçı, 2006, 16).

## 2.4 Temel Liderlik Özellikleri

Araştırmalar gösteriyor ki, liderlik vasıfları ile bireysel özellikler arasında dizgeli bir ilişki bulunamamıştır. Liderlikle ilgili bazı kişilik özelliklerinin kalıtsal olmadığı, aksine sonradan kazanılan, eğitim ve tecrübelerle geliştirilebilecek bir olgu olduğu belirtilmiştir. Liderlik ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan çoğu bireysel özellikler, kişinin özelliği değil, beceri ve yeterlilik olarak tanımlanmaktadır (Sunay, 2009, 172). Uygun öğrenme ortamlarıyla, bu beceri ve yeterlilikler, belirli durumların sınırları içerisinde uygun öğrenme koşullarıyla kişiye kazandırılabilir, bu bağlamda liderlik özellikleri şu şekilde sınırlanabilir (Karaküçük, 1997, 28).

- Durumu kavrama
- İşbirliği yapabilme becerisi
- Ruhsal denge
- Uyumlu olma
- Özgün olma
- Hırslı olma
- Çevresindekilere karşı duyarlı olma
- Güçlü hafıza
- Uzağı görme
- Coşkunu kararlılık
- Yargılama gücü
- İletişim becerisi
- Akıl yürütme
- Israrlı olma
- Örnek olma
- Hoşgörülü olma
- Genel kültür
- İnsanları motive edebilme

Önceleri buldukları konumdan ötürü lider olarak algılanan yöneticiler, müdürler vb. üst makamlar bugünün dünyasında lider olarak algılanmamaktadırlar. Bu değişim sürecini gösteren ve nedenini ortaya çıkartan Zenger Millerin 450 işletme ve 2000 kişiyi kapsayan liderlik çalışmasında, 17 maddelik liderlikte aranan özellikleri ortaya koymuştur (Coşkuner ve Çoban, 2006, 10).



1. Bir vizyonu benimsemek ve bunu da çalışanlarıyla paylaşmak
2. Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek
3. Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışmak
4. İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek
5. Ekipleri ve grupları desteklemek
6. Bilgiyi paylaşmak
7. Sorun çözmek ve karar vermek
8. İşlerin akışını yönetmek
9. Projeleri yönetmek
10. Teknik beceriyi sergilemek
11. Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek
12. Sorumluluk alabilmek
13. Beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak
14. Duygularına hâkim olabilmek
15. Profesyonel ahlaka sahip olmak
16. Merhametli olmak
17. Güvenilir olmak

Liderin başarısı, kişinin yetenek, kabiliyet ve becerilerini iyi anlaması, düşünce ve fikirlerine güven duyması, benliğine karşı saygı beklemesi ve liderliğin temelinde yatan etkileme gücüne sahip olmasından geçer. Ayrıca lider olan kişiler, yönetim altında tuttukları insanların duygu, düşünce ve inançlarına karşı hassas ve duyarlı bir düşünce ile davranış sergilemelidir. Tüm bunlar olduğunda, liderin motivasyonu tam ve düzgün olacak, tıpkı zor fiziksel egzersizlere karşı güçlü bir vücudun direnmesi gibi liderlik olgusunun getireceği stresi de iradesi güçlü bir ruhi yapı ile soğuracaktır (İmamoğlu ve Ekenci, 1998, 37).

## **2.5 Liderlikte Cinsiyet Faktörü**

Cinsiyet kavramı toplumsal olarak, kadın ve erkeğin arasındaki biyolojik farklılıkların dışında psikolojik ve kültürel değişiklikleri ifade ediyorken, bu farklılık ve değişikliklere hitaben, kadın ve erkek bireylerden beklenen toplum içindeki rol ve bağlı olduğu sorumluluklar, toplumsal cinsiyet rolü kavramı ile tanımlanmaktadır. Bu tanım içerisinde kadınlık ve erkeklik toplumun erkeğe ve kadına vermiş olduğu cinsiyet rollerinde anlam kazanmaktadır. “Kadınlık ve erkeklik” tanımları, kendi içlerinde dışlar biçimde ve tamamıyla birbirlerine zıtlık içerisinde

oluşturulmaktadır. Bu karşıtlık birinin diğerine egemenlik ve üstünlük olgularını barındıran hiyerarşik bir karşıtlıktır (Koca, 2006, 82).

İnsanoğlunun kadınlık ve erkeklik özelliklerine sahip olması, onların biyolojik farklılıklara sahip olmalarını gerektirmemekle beraber; toplumsal olarak kadınlık özellikler kadından, erkeklik özellikler de erkekten beklenmektedir. Araçsal, maddesel değerlere önem veren erkeklik özelliklere sahip kişiler yeterlilik eğilimliyken; duygu ve düşüncelerini kolay ifade edebilen kadınlık özelliklerine sahip bireyler ise sıcak ilişkiler kurma eğilimli olarak değerlendirilmektedir (Bayhan, 2002, 8).

Kadınlık özelliğine sahip olan bireyler kimi zaman iki farklı sosyal cinsiyet özelliğini elinde bulundurabilirler. Öyle ki evdeki ve iş yerindeki duruma göre farklılaşabilir. İş yerinde başarılı olmak genellikle erkeksi ve androjen özellikteki davranışları öne çıkarmakla beraber, sosyal durumda geleneksel olarak uygun bulunduğu bir kimliği de vardır. Fakat bu durum erkekler için sorun olmamaktadır. Çünkü sosyal yapı erkeklerden olabilecek her türlü durumda daha erkeksi tavır ve davranışlar göstermesini beklemektedir (Dökmen, 1997, 40).

## **2.6 Liderin Vasıfları**

### **2.6.1 Vizyon sahibi ve Rehber olmak**

Arkasından gelenler için etkili bir lider, belirgin bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Bu vizyon çalışanlarını ve yönetiminde bulunduğu grubu pozitif bir biçimde geleceğe götüren lider imgesi ya da çerçevesidir. Bu görüşün aşılması, tüm düzeydeki çalışanların geleceği paylaşmasını sağlayarak anlamını ve önemini kavrar; böylelikle hedeflenen amaç için ortak enerji ve çalışmalar katar. Liderin iletişimi, sorumluluğu altındaki grup içi yetenekleri, görüş oluşturmada ve kişileri etkisinde bırakması çok önemlidir. Bu vasıflara sahip olan liderlerle çalışanlar kendilerini güdülenmiş ve güven sahibi hissederler (Coşkuner ve Çoban, 2006, 15).

Organizasyonun başını çektikleri için, yöneticilere düşen bir diğer görev de rehber olmaktır. Bu görevden ötürü, yönetici, işletme durumlarını ve faaliyet programının yürütülmesini etkileyecektir. Bu durum, organizasyonun benimsediği amaçlara ulaşmak için ya da daha iyisini başarmak için, mevcut planların, personelin ya da o grubun çalışması sayesinde uygulanmış hale gelir. Rehber olan lider, ortak paydada kültür ve değerler yaratmak, amaçlanan

hedefleri belirlemek ve bunları duyurmak, personele yüksek performans çalışma isteği uyandırmak başlıca görevidir. (Krotee ve Burcker, 2007, 10).

Liderlerde yeni ve büyük ufukların bulunması, her zaman bir enerji patlamasını gerektirmektedir. Çalışanları motive etmenin önemli bir aracı örgütün geniş görüşlülüğünü açıkça dile getirmektir (Baltaş, 2000, 147).

Gurubun lideri, rehber olurken çalışanların kendilerini feda edebilecekleri, onlarda heyecanı tetikleyebilecek fikir ve düşünceleri sürekli geliştirme çabası içerisinde olmalıdır. “Rehber, fikir ve düşüncelerin, güçlü hayallerin ve heyecanların aynı noktada buluşmasıyla meydana gelen enerji patlamasından meydana gelmektedir. Bu potansiyel gücü anlamak liderde bulunan en güzel göstergedir”. Bu şekildeki enerjinin otoriter çalışma ortamlarında veya örgütlerde ortaya çıkması oldukça zayıftır (Özden, 2002,131-132).

### **2.6.2 Güçlü, başarılı, hırslı ve yaratıcı olmak**

Güç, diğer başka kişileri etki altına alma, onların davranışlarını kontrol altında tutma, yollarını çizme, yönetme veya davranışlarını değiştirme yeteneği olarak liderde olması gereken özelliktir. Güç olgusunun birçok biçimi ve kaynak olan durumları vardır. Örnek vermek gerekirse, özendirici veya ödüllendirici güç, cezalandırıcı güç, referans güç, uzmanlıktan kaynaklanan güç, yasal güç ve bilgiye dayanan güç bunlardan bazılarıdır. Güç hem iyi hem de kötüdür. Bu sebeple liderin mevcut gücünü, başkalarını etkilemede nasıl kullanacağı önemlidir (Coşkuner ve Çoban, 2006, 15).

Çoğu insanoğlu, gösterdikleri performansları ortalama veya ortalamanın üstündedir. Bu performansın çokça üzerinde, başarılı olan bireyler, diğerlerine nazaran daha fazla güç kazanırlar. Nedeni ise başarılı oldukları performansların devamını isterler. Dahası kendileri, çokça çalışabilmek için benliklerine olanak ve fırsat verirler. Dünya çapında tanına sporcular, bu güç kaynağında ellerinde bulundurdukları potansiyel gücü hayata geçiren kişiler olarak kendilerini göstermektedirler. Hemen herkes başarı olmayı ve başarılı bir çevreye sahip olmayı ister. Bir çalışma ortamında, örgütte veya grupta da herhangi bir yönetici vasıflı birey, yüksek performans sergiler ise, çoğu kişinin uygulamakta çekindiği çalışmalar içerisinde bulunur, çözülemez denilen tüm sorunları çözerse, başarıyı yakalamak onun için kaçınılmazdır. Çevresinde olan çalışanlar da onunla beraber aynı safta olmayı isteyeceklerinden büyük bir potansiyel gücü beraberinde getirebilirler. Dahası da bu başarıların ve güçlerin neticesi ve devamı olarak, yönetici veya lider bulunduğu mevki gücünden daha fazla güce sahip

pozisyonlara da gelebilir, böylece, güçlerini takımca daha da üstlere taşıyabilirler (Gürsoy, 2005, 32).

### **2.6.3 Etkili olma ve örnek olma**

Etkileme, kişinin sergilediği davranışları vasıtasıyla, diğer başka kişilerin davranışlarını değiştirme sürecine denir. Güç kavramı ve etkileme kavramı arasındaki bağ birbirine oldukça benzerdir. Bir kişinin başkalarını etkilemesi, o kişinin gücünü artırır böylece gücü artan kişi de başkalarını kolaylıkla etkisi altına alabilir (Coşkuner ve Çoban, 2006, 16).

Lider olabilmek için, teknik olmak, kişiler arası uzmanlık, iş birliğine dayalı, etkinliğini kullanabilen ve risk alan, çalışanlar için rol model olabilmek gerekmektedir. Söylediklerini uygulayarak model ve örnek olurlar. Bunu uygulamaya gerçekleştirmek için lider, birliktelik içerisinde yapılan çalışmalarda sahip olunan inanç konusunda çok açık ve net olmalıdır. Tavırları, yaptıkları ve sözleri ile arasında tutarlılık olmalıdır. Kendi inancına göre önemli olduğuna inandığı liderlik vasıflarını gösteren bir yaklaşımla işine başlamalıdır. Her örnek alınan, olağanüstü işler sergileyen lider, ayrıca bir öğrencidir. Grubun ya da örgütün önderliğini üstlenen bir liderin özgüvenli oluşu, denemekten bıkmayan, başarısız olmaktan korkmayan, hataları öğrenmekten ve yine ve yeniden denemekten oluşmaktadır. Kendi içindeki vizyonu gerçekleştiren lider, çevresindeki insanlara rol model olarak onlara öncülük eder (Donuk, 2007, 80).

Örnek oluşturma liderlik için başka bireylere kendi kendilerini yönetme ve idare etmenin yolunu gösterme açısından önemlidir. En etkili yolu da denilebilir. Sözlü iletişimden bile bazen çok etkilidir. Eğer lider de bu beceri olmaz ise, diğer mevcut vasıflar zaman zaman etkisiz kalır. Çünkü izleyici olanlar ilk olarak liderin kendisini görürler (Kırım, 1998,109).

### **2.6.4 Kararlı ve Tutarlı olmak**

Liderin üstündeki bir otorite tarafından, lider tarafından ya da örgütün içerisindeki bireyler tarafından ortaklaşa belirlenen hedef doğrultusunda amaçlar belirlenmelidir. Ortaklaşa hedefler belirlenmez ise, lider olan mevcut hedefleri tutarlı bir biçimde ekibe anlatmalı, benimsetmeli ve özümsemesini sağlamalıdır (Donuk, 2007, 77).

Farklı ve çeşitli durumlardan birini ya da birkaçını seçmek ya da karar verme becerisini oluşturur. Karar verme yetisi, daha çok yönetim birimlerinden olan plan, örgüt, yöneltme, koordinasyon ve denetim in etkin olarak oluşum ve yerine getirme değeri için önemlidir. üst

düzyer yönetici liderler için bu durum çokça önemli hal teşkil etmektedir. Bu sebeple ast kısımdakiler üstlerinin faaliyetlerini sürdürmekle yükümlüdür (Sunay, 2009,162).

Bir lider veya yönetici için çok zor olan şeylerden biri, geleceğe dair olabilecekler, herhangi bir fikri olmadan çözüm seçenekleri hakkında ve geleceğin getireceği sonuçlar hakkında karar vermektir. Karar verene organlar, örneğin lider, gelecekte olabileceklerin kararlarını verirken, karar süreci etrafında çok önemli bir yere sahip olan risk faktörü ve belirsiz faktörler ile yüz yüze kalabilirler (Elma ve Demir, 2000, 42).

### **2.6.5 Sürekli Yenilenmek**

Bir amaç için eylem halinde olan, zor ve riskli kararlar alabilen disiplin halinde ve cesaretli olan lider, dönüşümcü liderler olarak bilinirler; bu dönüşümü gerçekleştirme becerisi için alışılmışın aksine farklıdır ve cesur kararlar alabilirler (Özden, 2002, 111).

Tüm hayatı boyunca öğrenme arzusu ve isteği olan lider, yeni fikir ve düşünce arayışı ve onları açık bir dille dinleme becerisi, başarının temelinde yatan en temel birimdir. Kendini sürekli yenileme ve güncellemek için öğrenme yetisi daima aktifliğini sürdüren bir süreç olmuştur. Yaşam boyu öğrenme, sürekli olarak değişen çevre ve sosyal bilinç ile büyük başarılar eşliğinde ya da olağanüstü sonuçlarla, zekâ olarak anne babanın sosyo-ekonomik durumundan, karizmasından, resmi eğitimden daha fazla alakalı ve ilişkili olabilmektedir (Kırım, 1998,109).

### **2.6.6 Kişisel Yaratıcı Olmak**

Geleceğin etkin liderlerinin diğeryer bir önemli özelliği ise buluşçu olması; yani yaratıcılığıdır. Hepimiz özgün düşünme yetisine sahibiz. Çoğu yaratıcı lider, gelişmiş bir hayal gücüne sahiptir, araştırmacıdır, meraklıdır, hesaplı riskleri almaya isteklidir. Kafasında hep “ne” sorusundan ziyade “niçin ve nasıl” soruları vardır. Bilginin temelini niçin ve nasıl soruları oluşturur. Bilgi çağında bu soruların yanıtını arayan organizasyonlar başarılı olacaktır (Rossen, 1999, 101).

Yaratıcılığın kişisel mükemmelliğe ulaşması;

- Uzun dönemli ödöl politikaları
- Bölümler ve işlevler arası canlılık
- Büyüme odaklı, kişisel gelişime önem
- Destekli bir örgüt kültürü oluşumu

şeklindeki faaliyetlere önem vermektedir. Yürütülen çalışmaların yaratıcı olması babında onları teşvik etmek, değişimin üstesinden gelebilmekte de kullanılabilir etkili bir yoldur. Akıldan çıkarılmaması gereken bir durum, alt tabaka çalışanlarının kendi yarattıkları düşünce, fikir ve uygulamalarla fazlaca bağlılık göstermektedir (Gürsoy, 2005, 13).

### **2.6.7 Uzman Olmak**

Yönetilen ve yapılan işin iyi bilinmesi, liderin en önemli vasıfları arasındadır. Sembol olarak durduğu çalışmaların ayrıntısına hâkimdir. Lider, süreç içerisinde öğrenme ve gelişim bilincini sürekli yenilemeli, bilmediğini anlamak ve öğrenmek için hırslı olmalı ve çevresine danışmalıdır (Baltaş, 2008, 125). Spor ortamlarında ya da herhangi bir spor işletmesinde çalışan lider vasıflı yöneticilerin, spor alanında eğitim görmüş olması, yürütülen uygulamaların ve çalışmaların yerine harfiyen getirilmesi açısından önemli olmaktadır (Sunay, 2009, 161).

### **2.6.8 Özgüvenli ve Güvenilir olmak**

Özgüven, içinde bulunduğumuz her türlü durumda ve şartta, doğru karar verebilme ve uygun hareket edebileceğimize olan inancı içerir. Yeterlilikten gelen özgüven vasfı, çok çalışma ile birlikte kendini feragat etmeyi gerektiren becerilerde uzmanlaşmaya dayanmaktadır. Yeteneklerinin farkında olan ve kendine olan inancı yüksek olan lider özgüveni de pek tabii ki yüksektir. İrade ile öz disiplininle harmanlanmış olan özgüven, liderin herhangi bir şey yapmamanın kolay olduğu vakitlerde aktif olup harekete geçmesini ve kendi alanlarındaki çevresine de aynı incelikte davranmaya ikna etmesini kolaylaştırmaktadır (Gürsoy, 2005, 17).

### **2.6.9 İletişimi Kuvvetli, etkili ve motivasyonlu olmak**

Toplum yaşamının doğasında ve örgüt yapısının özünde bulunan iletişim, kişiler, gruplar ve örgütler arası etkileşim ve iletişimi amaçlayan bir düzendir. Liderin olması iyi bir iletişimci olmasından geçer. Karşılarındaki gruba ya da kişiye kendi duygu ve fikirlerini açıkça ifade edebilen lider, aynı zamanda karşılarındaki grup ya da kişinin kendilerini ifade etmesine olanak sağlar. Liderler, örgütün işleyişini yürütmek ve amaçları doğrultusunda gerçekleştirmek için hem örgütün temel bölümlerini ve öğelerini, hem de örgüt ile çevre arasındaki bilgi ve düşünce alışverişini düzenleyen ve sağlayan mükemmel bir iletişimci olmakla yükümlüdür Etkileme, kişinin sergilediği davranışları vasıtasıyla, diğer başka kişilerin davranışlarını değiştirme sürecine denir. Güç kavramı ve etkileme kavramı arasındaki bağ

birbirine oldukça benzerdir. Bir kişinin başkalarını etkilemesi, o kişinin gücünü artırır böylece gücü artan kişi de başkalarını kolaylıkla etkisi altına alabilir (Coşkuner ve Çoban, 2006, 16).

Yetim ve Cengiz (2010)' e göre hayatımızın her anında karşılıklı konuşarak telefon ile arayarak, zaman zaman da mektup yazarak değişik insanlarla iletişim kuruyoruz. İletişim kurarken dikkate edilmesi gereken ilkeler şöyledir;

1. Karşımızdaki kişiyi dinlemeyi bilmeliyiz
2. Sabırlı olmalıyız
3. Esnek olmalıyız
4. Bizi dinleyenlerin anlayacağı tümceler kurmalıyız
5. İnsanların gönlünü almaktan korkmamalıyız
6. Sinirlerimize hakim olmalıyız
7. Şaka yapacağımız zaman iyi düşünmeliyiz
8. Konumuzu iyi bilmeliyiz
9. Sorulan sorulara karşılık vermeliyiz
10. Düşünmeden konuşmamalıyız
11. Sürekli dert yanan biri olmamalıyız
12. Karşımızdaki bireyin tepkilerine dikkat etmeliyiz
13. Kaybetme ihtimalini de göz önünde bulundurmalıyız
14. Gerek olmayan eleştirilerden kaçınmalıyız
15. Görüşlerimizi başkalarına zorla kabul ettirmemeliyiz
16. Gürültülü olmamalıyız ancak sesimiz duyurmalıyız
17. Yüz ifadelerimizi kontrol etmeliyiz
18. Biri bizimle konuşurken işimizle meşgul olmamalıyız
19. Birisi konuşurken, başkaları ile fısıldaşmamalıyız
20. Birisi konuşurken önümüzdeki kâğıtları çiziktirmemeliyiz
21. Sözü başkalarının ağızından kapmamalıyız
22. Aynı sözcükleri dilimize dolamaktan vazgeçmeliyiz.
23. Bireyleri ne yapacaklarını öğretmek merakından vazgeçmeliyiz
24. Ne zaman susmak gerektiğini bilmeliyiz
25. Sözüünüzü güçlü bir tonda bitirmeliyiz
26. Başkalarını kötülememeyiz
27. Öğütlediğimiz şeyleri kendimiz de uygulamalıyız.

28. Bize akıl danışılmadıkça öğüt vermemeliyiz

29. Gereksiz yere zıtlık yaratmamalıyız

30. Adil davranmalıyız.

Doğru iletişim ancak, liderin güven duyduğunda ve güvenilir olduğunda gerçekleşmektedir. Güven, ilişkileri bir arada tutan yapıcıdır. Güven, iki bölümden oluşur. Bunlar başkalarına inanabilmek ve güvenilirliktir. Güven, liderin kendisini verisini paylaşmasını, dikkatle dinleme becerilerini geliştirmesini, tutarlı ve kestirilebilir bir yapıya sahip olmasını, birlikteki bütün kapıların açılarak bilginin serbestçe dolaşmasının sağlanmasını gerektirmektedir (Rossen, 1999, 45).

Her kurumda ve kişiler arası çalışmalarda önemli olan etkin iletişim, bilgilerin zamanında idrak edilmesi, projenin veya hedefin başarısını pozitif yönde etkilemektedir. Bir proje ya da ulaşılabilecek mevcut hedefin çalışmada iletilen bir mesaj bir görevden ve onunla alakalı olan bir kısım içeriklerden meydana gelmektedir. Etkili ve olumlu olmayan mesajlar, kişiler arası görevsel sorunlarına yol açabilir. Açık olan bir iletişim ortamında bu tür olumsuzluklar kolayca çözümlenebilir (Dengiz, 2000, 215).

İletişimde temel kaide kapıların açık olmasıdır. Bu karşılıklı güven ve problem çözmede başlangıçtan itibaren beraber olduğunu gösteren bir güven ortamı sağlar. Lider her zaman astları ile ilgili hususlarda onların problemlerini çözmek ve aynı zamanda liderlik gelişiminde personelin değerlendirilmesini ve liderlik kavramında ortak bir inanç oluşturmak için sürekli iletişim kurarlar, bu iletişim etkin, cesaret verici, eleştirel ve daha çok durumunda olmaktadır (Rossen, 1999, 101).

Motivasyon, doğrudan gözlemlenememekle birlikte kişilerin çalışma ortamlarındaki davranışlarının yorumlanması ile dolaylı yoldan anlaşılır. Tüm hareketler ve davranışlar anlam yüklüdür. Bunun sonucunda lider olan, grubun veya çalışanların davranışlarını doğru analiz etmeli, onların motivasyonunu artırıcı model ve yaklaşımlar geliştirilmesi gerekmektedir. Araştırmalar gösteriyor ki bu durum, çalışanların kararlara katılımını, değerler sistemlerini, zihinsel yapılarını ve motivasyonlarını olumlu etkilemektedir (Coşkuner ve Çoban, 2006, 15).



### **2.6.10 Dürüst olmak**

Büyük değişimler için, söylediğini yaparak, diğerlerine can bir rol model olabilenler liderlik statüsüne varabilirler. Bireyler onlara güvenir. Çünkü onlar kendileri için inandıkları olgular çerçevesinde davranırlar. Lider olan, değer veren, söz veren ve eylemleri tutarlı bir kişiliktir. Dürüst davranmanın ön koşulu ise, neyin değerli olup olmadığı konusunda başkalarına ve kendisine gerçekçi olmasıdır. Eylemleri ve düşünceleri arasında tutarlılık olmayan liderlerin dürüstlüğünden söz edilemez (Özden, 2002, 110).

Liderler, dürüstlük ilkesini kullanarak doğruluk kültürü oluştururlar. Bu kültürde insanlar görüşlerini dile getirme cesaretine sahiptir. Dürüstlük eksikliği, iletişimi, işbirliğini ve yaratıcılığı yok eder. Başarılı liderler, doğruluk ve hakkaniyet ilkelerini yasama geçirirler. İnsanlar adil bir işyerinde çalışmaya hakları olduğuna inanır. Bunun genel bir kanı olması, liderin işyerinde prensiplere dayalı bir sistem kurarak faaliyetleri yürütmesine bağlıdır. Bu prensipler zaman içerisinde organizasyonun kuralları olacak ve çalışanlar arasında doğruluk kültürü yaratılmasını sağlayacaktır (Rossen, 1999, 45).

### **2.6.11 Takım çalışması**

Çelebi (2002, 20)' ye göre bir liderin ve takımının başarılı olabilmeleri için onları oluşturan bireylerin eş etki alanına ihtiyaçları vardır ve “artık başarı, kişilerin doldurdukları pozisyonların, o kurumun hedeflerine yönelik çalışmalarında ortaya koydukları bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının, bir diğer deyişle, teknik ve davranışsal yeterliliklerinin bileşkesidir”. Buna ek olarak, bu başarının meydana gelmesinden tüm çalışanların yeteneklerinin birleşerek, onlardan sonuç alan liderlerin önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır.

## **2.7 Liderlik Yaklaşımları Ve Tarzları**

Değişen dünya ve yönetim-organizasyon alanlarında yapılan çalışmalar, iyileştirmeler, beraberinde meydana gelen gelişmeler liderlik alanında da yeni kavramları doğurmuştur. Bu bağlamda 1978 yılından itibaren süre gelen zamanda yeni değişimlere gidilerek Alman sosyolog Max Weber'in teorisi olan karizmatik liderlikten yola çıkılmış, liderlik çerçevesi itibariyle, gelenekçi, geçmişe bağlı olan etkileşimci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime açık olan dönüşümcü liderlik adında sınıflandırma çıkmıştır (Sunay, 2009, 168). Liderlik tarzlarıyla alakalı olarak çokça başka bazı araştırmalar yapılmıştır. Mevcut araştırmaların çoğu davranış

bilimciler tarafından yürütülmüştür. Yönetmek isteyen yönetici için bir çerçeve fonksiyonu oluşturarak, değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve yönetim etkinliğine sunulmuştur. Yeni liderlik tarzları günümüz sürecinde artmakta ve bu artış gün geçtikçe devam etmektedir (Balçık, 2004, 158).

Grubun veya çalışanların yöneticisi tarafından seçilen liderlik tarzı, o bireyin liderlik vasıflarını önemli derecede etkiler. Bireysel ve örgütsel başarının oluşması için, uygun bir liderlik tarzının seçilmesi ve ayrıca uygun motivasyon tekniklerinin kullanılması gerekmektedir (Donuk, 2007, 64)

### **2.7.1 Etkileşimci liderlik**

Bu kuramın fikir babası Burns (1978), etkileşimci liderlik olarak bunun tanımını “lider olan ile takipçisi arasındaki meydana gelen alışveriş” olarak tanımlamıştır (Sunay, 2009, 169).

Bu liderlik sınıfındaki liderler, mevcut grubun ya da çalışanlarının geçmişten gelen faaliyetlerini verimli, daha etkin kılmak, ayrıca bu faaliyetleri iyileştirme çabasıyla iş yapma ve yaptırma yolunu seçenlerdir. Bu yaklaşımda ilerleyen lider, çalışanlarını ödüllendirme olgusunu daha çok çaba gösterene ve statü verme olarak kullanır. Grubunda ya da etrafındaki çalışanların yenilikçi ve yaratıcılıklarıyla çok az ilgilenirler (Eren, 2003, 281).

Ayrıca, liderlerini takip edenlerin başarıyla sonlandırdıkları görevler neticesinde liderlerinden aldıkları övgü ve ödüller şeklinde yapılan liderlik biçimidir. Başka bir deyişle, performansı yüksek olanlar için yüksek ödeme, saygınlık, itibar vb. durumları karşılarken, performansı daha düşük olanlar için de cezalandırma yöntemine gidilir (Sunay, 2009, 169).

### **2.7.2 Dönüşümcü Liderlik**

Teknolojinin, nüfus gücünün, rekabet anlayışının üstesinden gelebilmek için, liderler örgütlerin işlerini yürütme tarzlarını değiştirmek zorundadırlar. Bu değişim çabaları da kalite yönetimi, yeniden düzenleme, baştan yapılanma ve toparlanmayı mecbur kılmaktadır. Örgütlerin kendilerini devam ettirebilmesi ve çevresel değişimlere ayak uydurabilmeleri için örgütsel değişim kapasitelerini geliştirmeleriyle doğrudan ilgilidir (Çelik, 2007, 35).

Dönüştürücü liderliğin gücü, liderlerin ve takipçilerin paylaşılan büyük amaç ve değerlerinden gelir (Brown, 2002, 17). Dönüştürücü liderler, korku, açgözlülük, kıskançlık, düşmanlık veya kin gibi hoş gitmeyen duygulara değil de, özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve iyilikseverlik gibi daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere karşı takipçilerini cezbederek

takipçilerin bilinçliliğini arttırmak için araştırırlar. Dönüştürücü liderler, takipçilerin kolektif bir amaç hizmetine katılmaları için onları kendi bireysel isteklerinin ötesine bakmaya teşvik ederler (Brown, 2002, 17).

Anlaşılabacağı üzere geleneksel liderlik anlayışı ile yeniliklere ayak uydurmak mümkün olamamaktadır. Değişimin ve yeniliklerin hızına ayak uydurabilmek ancak dönüşümcü liderliğin altından kalkabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik, olay mahallinde örgütte ani ve en etkili değişimi sağlama yeteneğini ortaya çıkarabilen bir liderlik biçimidir. Bu liderlik türünde öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Değişimi destekleyen örgütsel değerler yargısı geliştirme önem kazanır hale gelmektedir. Bateman, (2002) dönüşümcü liderlik konusunda, bu liderlik türüne katkı sağladığını düşündüğü en az beş beceriyi belirlemiştir (Sunay, 2009, 170).

- Dönüşümcü liderlerin vizyonları, insanların dikkatini çeken bir hissiyata sahiptir.
- Dönüşümcü liderler, vizyonlarını tavır ve davranışlarıyla, semboller ya da yazılı metinler halinde ifade ederler.
- Dönüşümcü liderler, güvenilir olmakla birlikte tutarlıdırlar.
- Dönüşümcü liderler, kendilerini sürekli pozitif olarak değerlendirirler
- Kendini yüksek görme ya da kendini beğenmişlik, dönüşümcü liderlerin özellikleri arasında kesinlikle yoktur.

Ayrıca, çalışanlarının ihtiyaç ve yeteneklerine büyük ölçüde dikkat eder ve bir problem çıkması halinde bu problemin çözümü için düşünmeleri ve yenilikler üretmelerini sağlamaları konusunda ekibi cesaretlendirmektedir (Zacharatos, Barling ve Kelloway, 2000, 212).

Lider örgüt üyelerinin hipotezlerini, belli başlı tutumlarını, örgütün görevini, amaçlarını ve stratejilerini yenileyerek değiştirir. Bu liderlik türünün kökünde değişim, yenilik ve girişimcilik vardır. Onlar değişime yol göstererek gerekli olan yeniden canlanma ihtiyacını fark edip yeni bir vizyona yelken açarlar. Dönüşümü kurumsallaştırma çabasındadırlar. Astların duygu, düşünce, inanç ve değerlerini dönüşüme sokarak, beklentilerin de ötesinde performans sağlama amacı için çalışırlar. Başka bir deyişle de lider ve takipçiler arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşımdır (Sunay, 2009, 170).

Bu liderlik, etkin bir biçimde değişim sürecini yürürlüğe koyan, değişime kılavuzluk eden, ileri görüşlülüğün ilkeleri dâhilinde, değişimin ihtiyaçlarını tanımlayan ve tüm bunları lidere

olanak sağlayan yeteneklerin bütünüdür. Yapılagelen eylemlerden farklı olarak fikirlerle ilgilenirler. İlham vericilik vasfını üstlenirler. İyi davranış kişiliği ve sahip olduğu karizması ile öne çıkarlar. Örgütü çalıştığı ve etrafındakileri değişime sokma yeteneğine sahiptirler. Amaçlarını açık sözlülikle ifade edip, bu amaçları çevresindekilere kavratmada yeteneklidirler. Böylelikle, etrafındaki çalışanların ya da örgütün meşgul olma durumunu yok ederler. Yapılan çalışmaların ortaya çıkardığı özellikler, dönüşümcü liderliğin paylaştığı bir takım özellikleri doğurmuştur (Keçecioğulu, 2003, 37);

- Değişimin temsilcisidirler ve kendileri ile özdeşleşirler
- Yürekli ve cesaretlidirler
- Örgütsel değerlerin sürekliliğini sağlarlar
- Hayatları boyunca öğrenci olarak kalırlar
- Karmaşıklık durumunda veya belirsizlik durumlarındaki uğraşmalarda yeteneklidirler
- İleri görüşlülüğu vasıfları arasında üsttedir.

Bu sınıftaki liderler, çalıştıkları grubun ya da örgütün ihtiyaçlarıyla değerlerini ve inançlarını gün yüzüne çıkartarak yakından ilgilenirler. Grubun başını çeken lider, takipçilerini, ortak amaç için birleştirmeli, çalışmalarını şevkle yürütmelerini sağlamalı, beklenilenden daha fazla üretken olmaları için onları motive olmalarını sağlamalıdır (Donuk, 2007, 67).

### **2.7.3 Laissez-faire liderlik (Laissez-faire)**

Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin dışında Bass, herhangi bir müessesede veyahut örgütte liderliğin olmamasından bahsetmiştir. “bırakın yapsınlar”, “bırakın geçsinler” anlayışının olduğu bir ortamda liderlik vasfından bahsetmek mümkün değildir. Bu tür durumlarda yetki sahibi olan yöneticiler, yönetilme yetkisine çok az ihtiyaç duyan kişileri veya grup üyelerini kendi hallerine bırakırlar. Bu bireyler kendi yollarını ve sorumluluklarını kendileri üstlenirler (Seçmen, 2001).

Kelime anlamında da anlaşılacağı üzere, iş yapanlara sınırsız özgürlük mahalli yaratan lider anlamı taşımaktadır. Sözde var olan liderlik tiplerinin olduğu durumdur. Astlar kendi halinde kalır. Bu durumun asıl sebebi liderlik vasfına erişememiş, liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerden oluşmaktadır. Sorumluluklarını reddederler ve karar almaktan kaçınırlar (Karip, 1998, 448).

Başka diğere örnekle vermek gerekirse, bu tip liderlerin içlerinde ödöl anlayışı yoktur ve astları motive edip güdülemek için hiçbir girişimde bulunmazlar. Önemli konular sırasında olaylara dâhil olmaktan çekinir ve ani-acil sorunlara cevap veremezler. Aktif olmak yerine etkin olmamayı tercih ederler (Akalin, 2003).

Tam serbesti tanıma türü liderlik anlayışında, yöneltme ve yönlendirme en dip seviyede tutulmaktadır. Lider ile grup arasındaki etkileşim, ilişki ve ortak faaliyetler alt düzeydedir. Bu tür anlayışta yönetsel yetkilere en az ihtiyaç vardır, grup üyeleri veya takipçiler kendi hallerine bırakılarak, her üyenin kendisine sunulan kaynakları sınırında amaç, plan, program üçlemesini yapmalarını ve uygulamalarına olanak sağlanmaktadır (Eren, 2003, 281).

Ellerindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan, astlarını kendi halinde bırakan ve tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamalarına olanak sunan bir liderlik tarzıdır. Liderin asıl görevi astlara malzeme veya kaynak sağlamak ya da konuyla ilgili sorunlarını çözmektir. Konusunda uzman olan, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip astların yeni düşünce üretebilmesi için son derece uygun olan bu tarz, kültür düzeyi düşük olan sorumluluk duygusundan yoksun astların yönlendirilmesinde son derece başarısız kalan bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik anlayışında lider sadece kendine yöneltilen konulara katılmaktadır (Güner, 2002, 29).

#### **2.7.4 Demokratik Lider**

Demokratik liderler sahip oldukları otoritelerini astları ile paylaşma yetkisi taşırlar. Bu sayede organizasyonlarda daha etkin kararlar alabilme imkânına sahip olurlar. Astlar kendilerini çalıştıkları işletmenin bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları en üst seviyededir. Demokratik anlayışta, karar mekanizmasının yavaş işlemesinden kaynaklanan kayıplar olabilir. Çok acil karar alınması gereken durumlarda bu liderlik anlayışı aksayabilir (Daft, 1997, 43).

Grubun ya da çalışma ortamının içerisinde karar ve faaliyetleri üyelerle mukayese ortamı getirmiş ve grup üyeleri kendi çalışma arkadaşlarını kendilerinin seçmesine izin veren liderlik stildir. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, demokratik liderlik tarzı, diğere liderlik tarzlarına göre daha çok sevilmektedir. Bu grupların liderliğini oluşturan ortamlarda hava çokça arkadaşça, grup merkezli ve kabul edilebilir oranda iş ile meşgul olup sonuca ulaşma odaklı eğilim göstermiştir. Fakat demokratik liderliğin olduğu gruplarda üretkenlik daha az olmakla beraber liderin yokluğunda negatiflik görülmemektedir (Arkonaç, 1997, 176).

### **2.7.5 Otokratik Lider**

Bürokratik toplumlarda yetişip, bu eğitimi alan insanlar için uygun bir tarzdır. Astların yönetim ve planlamada söz hakları yoktur. Liderler astların duygularını dikkate almazlar ve bu sebepten dolayı iş tatminsizliği ve işletmeye olan bağlılık minimum düzeydedir. Otokratik lider davranış biçiminde yetki merkezde toplanmıştır. Liderler ellerinde bulundurdukları pozisyonel güçlerine (yasal güç, cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü) güvenirlir. Otokratik liderlere sahip gruplarda başlarında lider buldukça performans alınabilir. Ancak çalışanlar bu sıkı otoriteye karşı düşmanlık beslerler (Daft, 1997, 43) Bu tip liderlik anlayışı, daha çok liderin davranışlarına ağırlık verdiğiinden “patron davranışlı” liderlik tipi diye de adlandırılır.

Bu liderlik türünde grup birlikteliğinin devamı, grubun sosyalliği ve hayati önem arz etmesi gibi sosyal duygusal durumları yok sayan bir liderlik şeklidir. Otokratik liderlik Ohio State çalışmalarından memnuniyet, motivasyon ve etkililik durumlarıyla yakından bağlıdır. Bu çalışmalar, bu liderliğin, grup sürekliliği, etkililiği, grubun havası, hoşnut ve mutlu olma duyuları çerçevesinde negatif etkili olduğu saptanmıştır. Grupların ve çalışanların bu tür liderliği sevmemelerin sebebi, iş verimini, motivasyonu ve sadakati olumsuz yönde etkilediği içindir. Bu tarz liderlikte, liderler her şeyi kontrol altına alırlar. Aşırı disiplin, kazanç odaklı çalışmalar, insan kaynaklı değil sonuç odaklıdır. Lidere yaranacak ve dikkatini çekecek olan yanaşma durumları çokça olmaktadır. Liderin grup üzerindeki etkinliğini bir süre içinde bırakması halinde grubun performansında zayıflamalara yol açmaktadır (Donuk, 2007, 65).

### **2.7.6 Vizyoner Lider**

Bu lider sınıfında, lider grubun ileriki zamanlardaki durumunu ve nereye doğru yöneldiğini dile getirir ancak o tarafa nasıl varılacağından söz etmez, grubun çalışanlarını yenilikler ve deneyler yapmakta ve riskler almasında serbest bırakır. Genel hatlarıyla planları görmek ve herhangi bir görevin mevcut yerini bilmek, grubun bireylerinin önünü görmesini sağlar böylelikle kendilerinin neler beklediğini anlama olanağına erişirler. Ortak hedefler için çalışma hissi, herkes için bağlılığı ve birlikteliği geliştirir. Vizyoner liderlik, en etkili liderlik sınıflarının başında gelir. Bu liderlik sınıfındaki yönetici lider, çalışanlarına sürekli görev ve sorumluluklarının daha büyük amaçlarını hatırlatır. Böylelikle, her gün yapılan her işin sıradanlığı ortadan kalkarak iş olgusuna büyük bir anlam katar. Grubun veya örgütün bireyleri, yapılacak olan ortak iş eyleminin kendisi için çıkarlarına uyduğunu anlar ve hevesle çalışır (Donuk, 2007, 69).

Önderlik ettiği insanların ortak değer yargılarına uyduran vizyoner lider, özgüven, öz bilinç ve sempaticiden oluşmuş olan duygusal zekâ üçgeniyle birlikte kullanılır. Kendince doğru yargılar eşliğinde bir yol belirler ve bu yol da liderlik ettiği bireylere ortak yargılar aşılır. Bu vizyona içtenlikle ve samimiyetle inandığı için de, grubun yol göstericisi olan lider, kararlılıkla bireylere ışık tutar. Vizyoner liderin en önemli duygusal zekalarından birisi de empati (duygudaşlık) kurma yetisidir. Önderliğini yaptığı grubun ne hissedip hissedemediği ve üyelerin bakış açılarını sezinleyip bir vizyon belirleyebileceği anlamını bu duyusal yol ile sağlar. Liderin esin kaynağı olabilmesi, insanları doğru okumasından geçer (Goleman, Boyatzis ve McKee, Çev: Nayır, 2002, 68).

### **2.7.7 Karizmatik Lider**

Karizma ‘ilahi hediye veya lütuf’ anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Karizma belli bir cazibe, doğuştan gelen bir güçtür. Çoğu zaman karizma doğal bir seçimin sonucudur. Kişilik yapısında yer alan birkaç belirgin özelliğin birleşimidir. Bu güç ve niteliklerin ilahi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilir (Arıkan ve diğ., 2001, 43).

Doğuştan gelen güç, belli bir cazibeye karizma denir. Psikolojik olarak çekim manasına da gelebilir. Karizma özelliği çoğu zaman doğuştan gelen bir seçimdir. Kişilik yapılarında olan bazı belirgin özelliklerin birleşiminden oluşur.

Bu tür liderlik, genelde kargaşa ve kriz ile gelen koşullarda meydana çıkar, bu sebeple başlı başına olumsuzluk göstergesi olduğu fikri geneldir. Bunun tarihteki örnekleri olarak karizmatik lider statülerinde olan birincisi Mustafa Kemal Atatürk, Gandhi, Castro, Martin Luther King gibi liderlerin çoğu ülkelerindeki olumsuz durumlarda ortaya çıkmıştır. Öte yandan demokrasi ve karizma arasında ters ilişki vardır. Şöyle ki demokrasinin kurulu düzenin ve istikrarın olduğu ülkelerde karizmatik liderler pek fazla çıkamamaktadır, ancak kaosun düzensizliğin ve krizin olduğu ülkelerde karizmatik liderlerin çıkması muhtemeldir. Karizmatik liderlerin sahip olduğu bazı olumlu ve olumsuz özellikleri mevcuttur (Donuk, 2007, 70-71).

#### **Karizmatik liderlerin pozitif özellikleri;**

- Daha önce var olmamış ya da görülmemiş davranışlar sergilerler.
- Farklı durumları hayal ederek, çevresindeki durumu düzenlemek için rasyonel fikirler üretip bunları uygular ve çevrelerine kabul ettirirler.
- Düzeni değiştirmek için köklü değişimlere başvururlar

- Şartlar onlar için gerçekçi değerdendirmeler alanındadır.
- Kendilerini riske atmaktan çekinmezler, makam, mal, para ve statü kaybetme riskine girmekten çekinmeyip, insanların güvenini kazanmada başarılıdırlar ve bu risklere girmeyi amaç ışığında doğru gözüküyorsa gönülden isterler.
- Bir adım önünü düşünerek vizyon geliştirirler.
- Gelecekteki amaçların yanı sıra bu amaçları gerçekleştirmek için ilginç yollara başvururlar.
- Çevresindekilerini ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirler.
- Fikirlerini ve görüşlerini güçlü şekilde ifade ederler.
- Fırsatları çok iyi değerdendirirler.
- Kendine aşırı güvenlidirler.
- Statükoyu değıştirmek için ellerinden geleni yaparlar
- Karmaşık ve zor fikirleri çeşitli benzetme, öyküleme ve mecazlar yoluyla aktarırlar böylece insanların diline inerek onların kolay anlamasını sağlarlar.
- Başkaları ile sürekli ilişkiler içerisinde olduğundan, kişilerin esin kaynağı olurlar. Değişik fikirlerin üretkenliğini ve uygulamasını sağlarlar. Denenmemişin peşindedirler. Başkalarının gönlüne hitap edip, duygusal sözcükler kullanırlar.
- Bir başkasının bakış açısıyla olaylara yaklaşır, empati kurarlar.
- Çevresindeki insanları belli yönlere doğru iterler. Gruplarındaki kişilerle ortak fikirler üretir ve bunları duygusal bir biçimde dile getirirler.

**Karizmatik liderlerin negatif özellikleri** (Kılınç, 1996, 105-106).

- Kendilerine sadakate daha çok önem verirler.
- Kişisel özdeşleştirmeye önem verirler.
- Cazibelerini kişisel güç olarak kullanırlar, daha sonra ideolojiler ya göz ardı edilir ya da lider kendi amaçları için değıştirir.
- Önemli kararları genellikle kendileri için verirler, çevresinin huzuru için değil, kendilerini korumak ve yükseltmek için kullanırlar.
- Takipçilerini kendine bağlayıp, onları hüküm ve baskı altına almaya çalışır.
- Son derece sınırlı bilgileri etrafıyla paylaşırlar
- Ödül ve ceza sistemini, takipçilerini kontrol altında tutmak amacıyla kullanırlar.
- Lider olduğu gurup için, kendilerini büyük bir lütuf olarak görürler.



Karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır. En ayrıntılı analiz, Conger ve Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar, karizmatik liderlerin gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler oldukları, mevcut durumu korumaktan ziyade köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır (Arıkan, 1997, 53)

### **2.7.8 Durumsal Lider**

Bu liderlik yaklaşımında, lider ve grup üyeleri arasındaki olumlu ve güçlü iletişim sayesinde, üyeler belirlenen kurallara uyacak ve alınan kararlar doğrultusunda disiplin içerisinde çalışmaya özen göstereceklerdir. Önderliği yapan liderin tutumları üyeleri doğrudan etkileyecektir. Ona göre bir çalışma kinetiği sağlayacaktır, öte yandan yanlış tutum içerisinde olan çalışanlar yanlış davranışlar doğuracaktır. İstikrar ve düzen için, lider ve çalışan üyeler arasında uyum olması gerekmektedir (Donuk, 2007, 73).

### **2.7.9 Stratejik Lider**

Mütercimler (2006, 584)' e göre özünde, “Ne oluyor?”, “Ne olmuyor?”, “Eylem nasıl etkilenebilir?” gibi üç soruyla hayat bulan stratejik liderlik günümüzde hangi liderler ve kaç liderin bunları düşünmek için geriye yaslanıp stratejik olarak gerçekleştirmek istediğini düşünüyor? sorusunu bizlere sorup, “Hâlbuki liderin kesinlikle yapması gereken bu olmalıdır” demiştir.

Yönetim, geleceği şekillendirme ve ekibi kurma anlamları yüklenen stratejik liderliğin amacı örgütü ve grubu en temel anlamında oluşturan, mantıklı ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetim altında tutmak ve denetimini sağlamaktır. Bu tür liderlik için, bugünün başarısı değil, aynı zamanda çevrenin kesin ve kalıcı değişimini-dönüşümünü, örgütün veya grubun iliklerine işletmesini sağlamayı içerir (Donuk, 2007, 74).

#### **Stratejik liderlin özellikleri**

- **Düşünmek:** Bilgiyi toplamayı, seçmeyi ve bunları sistemli ve anlamlı fikirlere dönüştürmeyi içerir.

*Taramak ve Toplamak:* Lider, gözünü değişen teknolojiye, sektördeki yeniliklerden, kaynak sağlayıcıları, global ekonomiyi, talepleri gözler; kurum içerisindeki yeterliliklere, bütçeye, sistemin işleyişine dikkat eder.

*Sistemi odaklamak:* Birimler arası sinerjiye ve bütüne konsantre olur. Çalışmaların toplanan verilerle uyumlu olup olmadığına bakar.

*Analiz etmek ve ayıklamak:* Önemli bilgileri ayırt eder, anlamlı bir düzen içerisinde yeniden oluşturur.

- **Harekete geçmek:** Stratejik düşünce başarılı bir durumda ise, bunu uygulama ile harekete geçirir. Örgütün iş yapma biçimlerini belirler.

*Denge kurmak:* Günlük yapılan işler ile uzun vadede stratejik fikirler arasında denge kurar. Uzun vadeli planlara vakit ayırmaktansa, günlük işleri uzun vadeli düşünür.

*Eşgüdüm sağlamak:* Üyelerin yaptıkları günlük işlerle uzun vadeli stratejileri birbirine ilişkilendirmelerini sağlar.

*Belirsiz durumlarda karar almak:* Lider, kararlarının sonuçlarını öngöremediği sonuçlarda harekete geçeceği zamanı iyi bilir. Stratejiyi geliştirir, yeni stratejilerle hareket eder.

- **Etkilemek:** bu yetkinlik, örgütte açıklık, adanmışlık ve sinerji yaratmayı görev bilir.

*Ortak anlayış yaratmak:* stratejik liderin görevlerinden biri de vizyonu ve stratejiyi çalışanlarına anlamlı kılarak, bu yönde çalışmalarını sağlamaktır.

*Katılımı sağlamak ve heyecan yaratmak:* amaçları doğrultusunda çalışanlarını harekete geçiren lider, bağlılık sağlamak ve zorluklar karşısında bağlılığı canlı tutması gerekir.

*Örgütsel yapı ile kültür arasında sinerji yaratmak:* kurumun yapısı ve kültür bileşeni stratejik çalışmayı desteklemektedir. Bireylerin liderlerinden, sistemden, süreçlerden ve kültürden tutarlı mesajları almalarını sağlamak, başarılı etkileme yollarının en başta gelir.

## 2.8 Sporda Liderlik

Eğitilmiş ve eğitilmekte olan gençlerin fiziksel ve ruh olgunluğu, ülkelerin geleceği ile doğrudan ilişkilidir. Gelecek, bireye verilen önem ile bu önemle bağlantılı olarak ona verilen eğitime dayanır. Bu noktada eğitimden beklenen; kişilerin güçlü potansiyel yanlarını ve yeteneklerini ortaya çıkartarak onların gelişimini sağlamaktır. Çağdaş eğitimin temel ilkesi, bireyleri fiziksel, zihinsel ve sosyal yönleriyle bir bütün olarak yetiştirmektir (Varış, 1994, 5). Bu durumlar eşliğinde sporun eğitimi, kişinin fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal gelişimlerine katkı sağlayan bir yapı taşı olarak bu amaca yönelik planlanmış bedensel hareketlerin bir bütünü olarak düşünülebilir. Bu etkinliklerin odak noktasındaki bireyler ise, kuşku yoktur ki beden eğitimi öğretmenleri ve antrenörlerdir. İnsan, doğasında kendi ihtiyaç ve isteklerini gerçekleştirmek için herhangi bir gruba gereklilik duyarlar. Gruplar içerisinde ya da

çalışma ortamlarının içerisinde bulunan bireylerin, oluşan bu grupları yönetecek ve hedeflerine ışık tutacak bir “liderlere” ihtiyaç duyarlar. Amaçları doğrultusunda ilerleyen bu grupların, hedeflerine yönlendirilmesi için ayrı bir yetenek ve ikna becerisine sahip olan lider sorumluluğu gerektirmektedir. O zaman liderlik, bir amaç etrafında toplanan insanları etrafında toplayabilme ve bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için, bilgi ve yetenekleriyle harekete geçirmektir (Sunay, 2006, 171-172). Grubun üyeleri tarafından fark edilen ama henüz problemi çözölemeyen, ortak yargılar ve istekleri kabul edilebilir bir amaç şeklinde ortaya koyan ve ekibin mevcut güçlerini bu amaç etrafında aktif hale sokan kişidir (Eren, 2003, 5).

Sportif alanda yapılan liderlik araştırmaları, genel olarak takım yönetimi açısından antrenörler (coach), takım kaptanları ve oyuncular, kulüp ve spor örgütleri açısından ise yöneticiler üzerine yoğunlaşmıştır. Spor etkinliklerinde ortaya çıkan farklı yapısal nitelikler, sisteme bağıli kurallar, etkinlik alanındaki pozisyona bağıli ilişkiler ve kesin başarı kayıtları ile sportif takımları diğeri örgütlerden kati olarak farklılaştırmaktadır (Chelladurai ve Saleh, 1980, 39).

Spor ve egzersiz alanındaki liderlik sürecinde karar verme, motivasyon teknikleri, geri bildirim sağılama, bireylerarası ilişkileri geliştirme, kendine güven sağılayıcı biçimde grup veya takımı yönetme boyutları önem kazanmaktadır. Mükemmel koçlar-liderler takıma emek sarf etmenin sonuçlarıyla ilgili vizyon verir ve yapı, motivasyon ve destekle bu vizyonun günden güne gerçeğe dönüştürölebilir. Koçlar, öğretmenler ve egzersiz uzmanları başarıya ulaşmak için her bir katılımcıdan maksimum gayret isteyen birer liderdir ve liderlik rollerinde her sporcunun sağılayacağı bireysel başarının oluşacak takım başarısına birer katkı sağılayacağını garanti eder (Weinberg ve Gould, 1999, 52).

Etkili ve verimli spor yönetiminin gerçekleşmesi ve spor organizasyonlarında istenilen sonucun elde edilmesi büyük ölçüde yönetimi bilen, liderlik vasıflarını taşıyan, spor eğitimi almış ve spor yöneticilerine bağılidir. Bu vasıfları taşıyan yöneticiler aynı zamanda liderlik vasıflarını da kullanarak, mensubu buldukları organizasyonun hedeflerinin gerçekleşmesi sürecinde önemli bir katkı sağılayacaklardır (Yetim, 1996, 89).

Spor, genellikle rakip ile yarışmayı içeren bir etkinlik alanıdır ve rakiple karşılaşmada son hedef yarışmayı kazanmaktır. Gerek yarışma sırasında, gerekse yarışmadan sonra elde edilen haz, sporcuya davranışlarını tekrarlama güdüsü verir. Başarı için ise performansın artması gerekir; sporcunun yarışabilmesi, yarışta başarılı olabilmesi performansının artmasına

bağlıdır. Yarışma sürecinden ve sonucundan alacağı haz, performansı arttırıcı davranışları da güdülenebilir (İnce, 2006, 47).

Liderlik ve etkinlik arasındaki ilişki spor alanında açıkça görülmektedir. Profesyonel spor organizasyonlarına bakılacak olursa ekipteki yetenek ender olarak söz konusu olmaktadır. Hemen her takımda yüksek yeteneğe sahip oyuncular vardır. Antrenör ve birkaç anahtar oyuncu tarafından sağlanan liderlik farkı yaratır. Ekibin etkinliğini değiştirmek için antrenörün liderliğinin öne çıkması gerekir (Maxwell, 1999, 29).

Liderin-koçun yeterliliği ve etkililiği arttıkça sporcunun performansının artacağı, spor faaliyetlerinden ve sonuçlarından daha fazla haz duyacağı, daha başarılı sportif sonuçlar alacağı beklenir. Bu beklentiler doğrultusunda, ister bireysel ister takım sporu olsun, liderlik-koçluk sporda önemli bir yer tutar (Turan, 2010)

## **2.9 Lider Antrenör**

Sporcuları sportif başarılarında antrenörler değişen oranda pay sahibi olmaktadır. Bu nedenle çoğu zaman takım ya da sporcuların başarı ya da başarısızlıklarından çok antrenörlerin başarısı tartışma konusu yapılır. Takım içinde antrenörün yetki ve sorumluluğunun sınırları da bu noktada belirginlik kazanır(Erdem, 2006, 12).

Antrenörün liderlik özelliği antrenörün en önemli görevleri arasında gösterilmektedir. Antrenör açısından liderlik, öncelikle sporculara rehberlik etme, onları yönlendirebilme noktasında kendini göstermektedir (İkizler, 2000, 76)

Başka bir tanıma göre, sporcularına iyi huy ve doğru davranışları kazandırması yanında başarılı olabilmeleri için, müsabaka anında oluşan strese, rakibin baskılı oyununa, dar alandaki yüksek reaksiyon ve hareket çabukluğuna uyumunu sağlaması yanında antrenman formlarını uygulama anında, yeterli dinlenme molalarını da yerli yerine koyan kişidir (İnal, 2000, 15).

Global literatürde antrenörlerin liderlik özelliklerini meydana çıkartan çalışmalara bakıldığında, antrenörün çevresindeki insanlarla sosyal ilişkilerini sağlıklı kurmasıyla bağlantılı olarak, sporcuların üzerinde yönetme-idare yeteneği ve motive etmesindeki önemi ortaya konulmuştur. Bu bakımdan bir antrenörün, liderlik özelliklerini taşıdığı söylenebilir. Antrenör yahut lider, sporcunun hedeflerini gerçekleştirmesi hususunda ona yardımcı olur (Sunay, 2006, 174). Çalıştırıcının uyguladığı teknik bilgi, stratejik çalışmalar, sporcu tarafından benimsendiği

anda eğitim verimini daha kolay biçimde gösterir. Ayrıca antrenörlerin kişiliğinin, oyuncular tarafından hoş karşılanması durumunda verilen ve uygulanan kararların hedefteki başarıyı olumlu yönde etkiler. Sporcuların kişisel isteklerine ve beklentilerine hazır ve duyarlı olması, takımdaki veya bireysel sporcu düşüncesinde birlik atmosferini yaratmada yardımcı olur (Koç, 1994, 211-218).

Çeşitli spor dallarında yer alan teknik direktörlerin, antrenörlerin uyguladıkları liderlik, çabuk harekete geçme ve eylemde bulunmayı gerektirir. Böyle durumlarda demokratik stilin uygulanması oldukça zor olmaktadır. Birçok karar çabuk alınmak ve sorumluluklar yerine getirilmek zorundadır. Bu şartlarda teknik direktörlerin birçoğu yardımcı antrenörler kullandıkları görülmektedir (Beşe, 2003, 17).

Sporlarda liderler antrenörlerden oluşmaktadır. Antrenörler ise hem bireysel sporcuların liderliğini hem de takım sporcularının liderliğini yapmaktadırlar. Bu nedenle, lider olarak antrenörlere baktığımızda farklı dallarda yer alan antrenörlerin çeşitli liderlik davranış tiplerine sahip oldukları görülmektedir. Bu da antrenörlerin sergiledikleri davranışların açıklanmasını sağlamaktadır (Başer, 1996, 9-21).

Bir spor yöneticisi ve eğitici olarak antrenörlerde bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Sunay ve Özbek, 1997, 175-178).

- Spor bilgisi (Alan bilgisi)
- Dürüstlük
- Örnek olma
- Olgunluk
- Değişebilirlik

## 2.10 Lider Spor Öğretmeni

Öğretmen sınıfta sadece öğretim yapmaz, çalışmalarını yönetmek, yönetilmek, yönetime katılmak, yönetimi desteklemek ve ileride yönetim görevlerinde bulunmak da vardır. Bu nedenle öğretmenin de liderlik rolü ön plana çıkmakta ve grup dinamizminin bilinmesi ve bu dinamizmden yararlanması önem kazanmaktadır (İlgar, 2000, 143).

Sözü edilen tüm liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenleri için bulunan bazı özelliklerle de bilinen yönleri bulunmaktadır. Beden eğitimi öğretmenlerinin genel çevredeki bilinen nitelikler arasında “ güvenilir, disiplinli ve önderlik özelliklerine sahip olma, etkili bir

iletişim gücüne sahip olma, yeterli kültür düzeyine sahip olma, kendisi ile barışık, eleştiriye ve özeleştiriye açık olma, yaratıcı duygulara sahip olma gibi davranışlar ile liderlik özelliklerinin benzer olduğu belirlenmiştir. Spor öğretmeninin amacı zorlama ve direktmeden çok gönül birliği, coşku, iş birliği yaratması gerekir. Bu durumlar da ancak ve ancak liderlik vasıfları ile olur. Türkiye’de liderlik özelliklerini kazandırmaya yönelik eğitim veren birden fazla alan vardır. Liderlik eğitimine olanak sağlayan yaklaşık 50 adet üniversitenin spor eğitimi veren ve birinden mezun olan beden eğitimi öğretmenleri ile antrenör ve spor yöneticilerine, liderlik becerisini aşılama temel olacak; rekreasyon liderliği, grup dinamiği, spor yönetim becerisi ve alan bilgisi dersleri verilmektedir (Sunay, 2006, 175).

## 2.11 Lider Spor Yöneticisi

Spor yöneticisi, “spor hizmet ve faaliyetlerinin, sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan (başkan, idareci, antrenör vs.) bu hizmet faaliyetlerinin yürütülmesinde emegi geçen profesyonel ya da gönüllü bireyler (Biçer, 1994) olarak ifade edilmektedir.

Başarılı spor organizasyonları, sağlık kuruluşları ve iş dünyası ile alakalı bütün spor endüstrisini birbirlerine bağlayan ve tüm faaliyetleri organize eden kişilere spor yöneticileri denir (Sunay, 2006, 175). Avrupa konseyi spor gelişim komitesine göre spor yöneticisi; “ilgili makamlarca hazırlanan ve gerekli kaynakların sağlanması ölçüsünde, mali ve diğer amaçlar doğrultusunda kaynakların yönetiminden sorumlu olan kimse” olarak tanımlanmıştır (İmamoğlu, 1992, 9-19).

“Spor Yönetimi” dediğimiz olgu, bir yandan piyasa güçlerini ulusal düzeyde denetleyerek sporun sanayileşmesini tek merkezden yönlendirme, öte yandan da “ulusal birliği sağlayıp ulusal onuru yücelten” bir eğitim aracını, ülke çapında tekdüze ve merkeziyetçi biçimde kullanmaktır (Fişek, 1998, 248).

Bu alanda yönetimde bulunan spor yöneticisi, Beden Eğitimi ve Spor alanlarında amaçlanan hedeflere varabilmesi için spor kurumlarında rol alan insanları (Sunay, 1998, 61);

1. Teşkilatlandırıcı
2. Emirler veren
3. Grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen
4. Sorumluluğu üstlenen
5. İşleyişi denetleyen kişidir. Şeklinde tanımlanır;

## **Spor Yöneticisi;**

1. Çağdaş ve karar ilke ve yöntemlerin bilen, bunları yeni ve özel durumlara uygulayabilen,
2. Sporu bilen,
3. Spor örgütleri ile toplumsal sorunlara karşı duyarlı ve sorunlara bilimsel tekniklerle yaklaşım çözümü arayabilen,
4. Mevcut personeli güdüleyip ödül ve ceza yöntemlerini yerinde ve zamanında kullanma bilgi ve becerisine sahip,
5. Örgütün içi ve dışı ilişkilerde, o alanda uzmanlarla iletişim kurup, onları yönlendirecek kadar bilgili ve tecrübeli,
6. Uluslar arası ilişkilerin Türkiye için önemini kavrayan ve bilen, insan ve iş ilişkilerinde etkililik beceri ve bilgisine sahip olan kişidir. şeklinde tanımlanabilir.

## **Çağdaş Spor Yöneticisinde Görülmesi Beklenen Davranışlar**

- Kendisiyle barışık olan
- Etkili iletişim konusunda güçlü olan
- Türkçeyi anlaşılır ve etkili kullanabilen
- Bilgisayar becerisine sahip
- İletişim kurabilecek düzeyde yabancı dil bilgisine sahip olan
- Başka kurumlarla iş birlikçi olan
- Sporcuların sorunlarına karşı sorumlu olan
- İnsan organizmasının yapı ve fonksiyonlarını iyi bilen
- Yöneticilik konusunda hevesli olan
- Spor mevzuatında etkin ve bilirkişi olan
- Liderlik vasıflarını yerine getiren
- Toplumun spor konusundaki isteklerini, eksikliklerini bilen, davranışlar beklenmektedir. (Sunay, 2006, 179).

## **2.12 Rekreatif Lider**

Grup lideri grubun en üstünde amaçlar doğrultusunda önem arz eden çalışmalarını başka kişilere göre daha başarılı yapan grubun tüm üyeleri tarafınca sevilen ve saygı duyulan, yetki sembolünü elinde otorite ile bulunduran kişidir. Grup liderinin etki alanı içerisinde bulunan grup üyeleri, hem grubun etkisinde kalacaktır hem de liderin otoriterliği içerisinde olacaktır.

Biçimsel gruplarda yönetici ve lider aynı standartlarda düşünebileceğinden dolayı grubun lideri yöneticidir. Diğer başka grupların lideri ise biçimsel gruptan bağımsız olarak ortaya çıkar. Biçimsel olmayan lider, kişiliği ile mevcut grubun oluşma amacını en çok bağdaştıran bir grup üyesi halindedir. Bu pozisyonda bulunan lider, grup üyelerince benimsenen, grubunu sürekli amaç edinilen eylem doğrultusunda aktif halde tutmasını becerebilen vasıftır. Kişinin grubun bir üyesi olması için çevreye uyması gerekmektedir.

Bir grup ve mevcut amaçları bulunan grubun bazı amaçları liderin varlığı içerisinde oluşmalıdır. Bu amaçların tespitinde lider, amaçların gerçekleşmesinde ve grup üyelerinin mevcut ihtiyaçlarını tedarik etmesinde gruba yardımcı olabileceği düzeyinde liderdir. Yalnızca grup içerisinde lider aradan çekildiği anda çatışma olmaz. Bazı zamanlarda lider etrafında bulunan grup üyeleri sorumluluk bilincinden kaçınır, bazen de grubun lideri yetki ve sorumlulukları etrafındaki hiçbir bireye vermemekle beraber bazı durumlarda ise grubun lideri tam aksine sorumluluk bilincini ve yetkileri herkese verebilir. Bu durum çatışmaları beraberinde getirebilir. Üyeler birbirleriyle ne kadar uyumlu ve kaynaşmış olursa o kadar ahenkli bir iş birliği sağlanabilir. Bu sebeple lider grubun içerisinde homojenliğe önem vermeli ve grup havasını oluşturmayı ve grup havasını işlemeyi dikkate almalıdır. Grubun görevlerini tanıyan lider, grup ilişkilerinde bunlardan yararlanmasını bilmelidir. Grup kendisini oluşturan üyelerden farklı özellikte değer ve amaçlar taşıyarak mevcut üyelerin bir kısmının ihtiyaçlarını karşılarken, bir diğer kısmını etkileyebilir. Grubun içerisinde bulunan ilişkiler lidere grubun başarısını ve sürekliliğini sağlamak üzere iki farklı görev yükler. Liderin bu görevleri yerine getirebilmesi için, grup üyeleri ile iyi ilişkilerini kaybetmemesi, benliğindeki değer ve duygularının örgüt tarafında olması ayrıca kendisinin örgütle bir bütünlük içerisinde hareket etmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda, grubun üyelerinde lidere karşı bir bağlılık, saygı ve güven aşılınmış olur (Coşkuner ve Çoban, 2006, 5-6).

### **2.13 Sportif Liderlikle İlgili Yaklaşımlar**

Liderlik değişik bakış açılarıyla değerlendirilse de araştırmacıların ortak olarak buldukları kuramlar mevcuttur. Bunlar aşağıda ele alınacak olan ve liderliğin oluşumunu açıklayan bu yaklaşımlar birbirlerinden farklı da olsa, her birinin bütün olarak günümüzde bir grup içinde liderin ortaya çıkmasını kuramsal ve işlevsel olarak açıkladığını da kabul etmek gerekir (Erdoğan, 1994, 329).



### 2.13.1 Özellikler Yaklaşımı

Yaklaşımın sporcu ve antrenörlere uygulanması ile farklı kişilik özellikleri ya da farklı bir durum liderlik konumu ile bağdaştırılamamıştır. Özellikler yaklaşımında, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğundan, antrenör fiziksel ve kişilik özellikleri ile sporcuların farklı olacaktır. Zekâ, ileriye görebilme, kendine güven, yaş, boy, dürüstlük ve karar verme gibi özelliklere sahip olması mantıklı olarak kabul edilmekle birlikte, önemli olan antrenörün kendisini izleyen sporcuların onun bu nitelik ve yeteneklere sahip olduklarına inanmalarıdır (Özalp, 1992, 161).

Özellikler yaklaşımına ilişkin yapılan araştırmalar, belli başlı üç davranış tipi bulunduğunu belirtmektedir. İlk davranış tipi boy, kilo, fiziki uygunluk ve yas gibi özellikleri ele alan fiziksel faktörler, ikinci davranış tipi araştırmacıların inceledikleri zeka, konuşma akıcılığı, eğitim ve bilgi düzeyi gibi yetenek özellikleri, üçüncü ise, kişisel özelliklerin geniş bir çevresinin incelenmesi yani, tutuculuk, içe dönüklük, dışa açıklık, kişisel uyum, kendine güvenme, ilişkilerde hassaslık ve duygusallıktır (Çalışkan, 2001).

Sporda, lider antrenörlerin farklı durumlarda farklı davranışlar göstermesi beklenebilir. Ancak antrenörün kişilik yapısına bağlı olarak hep aynı davranışı göstermesi de mümkündür (Williams, 1993, 112). Örneğin iddiacı bir kişiliğe sahip olan bir antrenör, olaylar karşısında tüm iddiacılık vasıflarını kullanacaktır. Handry'nin yapmış olduğu çalışmalarda tipik antrenörlerin kontrolü elinde tutan, sert, hükmedici ve duygularını göstermeyen kişilik oldukları belirlenmiştir. Stage ise aynı fikirde olmadığını ve etkili antrenörlerin çok otoriter, kurallara bağlı, işlerini ustalıkla yapabilen ve gelişen olaylara göre strateji belirleyen kişilik özelliklerine bağlı olduklarını belirtmiştir (Williams, 1993, 113).

### 2.13.2 Davranışsal Yaklaşım

Sporda liderlik üzerine yapılan araştırmalar, direkt olarak liderlik davranışından ya da liderin ne olduğundan çok, liderin nasıl liderlik ettiği üzerine yoğunlaşmıştır. Davranışçı yaklaşım liderin davranışlarının ve bu davranışların grup üzerindeki etkilerini ya da grubun üretkenliğini ve bunun gruba verdiği doyumunu incelemektedir. Bu tip araştırmalardan liderin otokratik, ya da emir vermeyi seven katılımcı, ya da demokratik işlere karışmayan liderler şeklinde tanımlandığı bir sınıflandırma sistemi geliştirilmiştir (Davis, 1994, 127).

### 2.13.3 Durumsallık Yaklaşımı

Liderliğe durumsal faktörleri göz önünde bulundurarak yaklaşımındaki temel düşünce, farklı durumların farklı liderlik fonksiyonlarının uygulanmasını gerektirdiğidir. En önemli durumsal değişken o anda var olan, gündemde olan konudur (Konter, 1996, 101).

Bu yaklaşıma göre liderlik; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün halinde algılanmasıyla ortaya çıkar (Tahiroğlu, 2004, 80). Durumsallık yaklaşımında liderlik sürecini etkileyen etkenlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Aydemir, 1989, 45).

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- Grup üyelerinin yetenekleri, beklentileri
- Liderliğin olduğu takımın özellikleri
- Liderin ve grup üyelerinin tecrübeleri
- Toplumsal ortam
- Liderin kişisel özellikleri

Sporla başarılı bir liderlik için önemli sayılabilecek faktörler; takım karakteristiği, takımın içinde bulunduğu durum ve içinde bulunulan durumun gereklidir. Spor içinde olanların özellikle ilgilendiği konu antrenörlerin sporcularla belirli bazı durumlardaki ilişkileridir. Fiedler yaklaşımında, liderlik tanı, grup ve durum üçlemesi arasındaki ilişkinin grubun performansının ve doyumunu etkilediğini ifade etmektedir (Leith, 1990, 53).

### 2.13.4 Etkileşim Yaklaşımı

Özellikler ve davranışsal yaklaşımlar, ortamın yarattığı kısıtlılıklar ve insanlar arasındaki etkileşimin yarattığı bireysel faktörlerin üzerine yoğunlaşmıştır. Genel psikoloji ve endüstriyel alanda gerçekleştirilen pek çok araştırma sonuçları liderlikteki etkileşim yaklaşımını önermektedir. Bu kuram, spor ve egzersiz uygulamalarındaki etkili liderlik için önemli bilgiler sağlamaktadır (Weinberg ve Gould, 1999, 53).

Bazı yazarlara göre özellikler kuramında ele alınan başarılı lider profili spor uygulamalarında bir gösterge oluşturabilir ancak yeterli değildir. Etkili liderlik duruma uyum sağlamada ortaya çıkar. Rakip takım karşısında başarılı olmak isteyen antrenör anında liderlik stili ve davranışlarını değiştiremeyebilir ancak yeni duruma daha iyi uyum sağlamak üzere geliştirebilir. Böylece antrenör ve diğer spor liderleri, stillerini değiştirmekten ziyade değişken şartlara uyum sağlayabilirler (Weinberg ve Gould, 1999, 53).

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1 Araştırmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu, Türkiye'nin bazı üniversitelerinde, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu bölümünde okuyan öğrencilerdeki liderlik düzeylerini çeşitli değişkenler eşliğinde incelemektir.

#### 3.2 Araştırma Modeli

Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde, beden eğitimi ve spor yüksekokullarında öğrenim gören öğrencilerinin liderlik düzeylerini çeşitli değişkenler eşliğinde inceleyen bu çalışmada tarama yöntemli bir araştırma modeli uygulanmıştır. Tarama modeli, geniş grupları içeren evrenden seçilmiş bir örneklem grup üzerinde yapılan geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle incelemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi tanımlanmaya çalışır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası göstermez (Karasar, 1999).

#### 3.3 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2015-2016 eğitim-öğretim yılında, Türkiye'nin farklı üniversitelerinde, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü, Spor Yöneticiliği Bölümü, Antrenörlük Eğitimi Bölümü ve Rekreasyon Bölümünde öğrenim gören öğrencilerden oluşmuştur.

Araştırmanın örneklemini oluşturan üniversiteler:

- Bartın Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu,
- Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu,
- Erciyes Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu,
- Adıyaman Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu,
- Çukurova Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu,
- Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

olmak üzere 6 üniversitede öğrenim gören öğrencilerin içinden hazır uygulanabilir 712'si erkek, 386'sı kadın olmak üzere toplam 1098 öğrenci oluşturmaktadır.

### 3.4 Verilen Toplanması

Araştırmada belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan veriler;

- Araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu,
- Öğrencilerin Liderlik düzeylerini belirleyebilmek için; Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlanması Dereli (2003) tarafından yapılan Liderlik Yönelim ölçeği kullanılmıştır.

#### Liderlik Yönelim Ölçeği

Liderlik ölçeği; Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen Liderlik yönelim ölçeğidir. Anket 2003 yılında Mahçe Dereli tarafından kendi çalışmasında kullanmak üzere internet aracılığı ile Lee G. Bolman'dan temin edilerek Türkçeye çevrilmiş, çevirinin geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için, liderlik konusunda uzman iki kişi tarafından kontrol edilmiştir. Daha sonra bir çevirmen tarafından da Türkçeye çevrilerek (reverse translation) gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Liderlik ölçeği, liderlik çerçevelerini tespit etmek için iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı, dört liderlik çerçevesine ait puanları elde etmeye yarayan sorular bulunmaktadır:

#### Yapısal çerçeve (Yapıya yönelik liderlik)

- a) *Çözümsel*: açık bir şekilde mantıksal düşünme; sorunlara gerçekçi bir biçimde yaklaşma ve detaylara önem verir.
- b) *Organize*: net, açık hedefler geliştirmek ve sonuçlardan kişileri sorumlu tutar.

#### İnsan kaynakları çerçevesi (İnsana yönelik liderlik)

- a) *Destekleyici*: örgütteki veya gruptaki diğer kişilerin hisleriyle yakından ilgili, destekleyici ve duyarlıdır.
- b) *Katılımcı*: kişileri gruba katılmayı teşvik eder, dinler ve yeni fikirlere açıktır.

#### Politik çerçeve (Dönüşümsel Liderlik)

- a) *Güçlü*: ikna edici özelliği yüksek, insanları ve kaynakları harekete geçirebilme yeteneği olan, destek ve ittifak kurmada etkilidir.

- b) *Becerikli*: politik olarak hassas ve yetenekli; çatışma ve muhalefet karşısında usta bir müzakerecidir.

### **Sembolik çerçeve (Karizmatik Liderlik)**

- a) *İlham kaynağı*: Sadık ve hevesli olabilmek için başkalarına ilham veren; iletişimi güçlü vizyon duygusuna sahiptir.
- b) *Karizmatik*: kültür ve değerlerini vurgulayan, hayal gücü kuvvetli ve yaratıcı; örgütsel istekleri biçimlendirir.

Yapıya Yönelik Liderlik (yapısal çerçeve), İnsana Yönelik Liderlik (insan kaynakları çerçevesi), Dönüşümsel Liderlik (politik çerçeve) ve Karizmatik Liderlik (sembolik çerçeve) olmak üzere dört temel boyut ve 32 maddeden oluşmaktadır. Her bir boyut 8'er madde (İnsana Yönelik Liderlik (2, 6, 10, 14, 18, 22, 26 ve 30. madde), Yapıya Yönelik Liderlik (1, 5, 9, 13, 17, 21, 25 ve 29. madde), Dönüşümsel Liderlik (3, 7, 11, 15, 19, 23, 27 ve 31. madde) ve Karizmatik Liderlik (4, 8, 12, 16, 20, 24, 28 ve 32. madde) içermektedir. Ölçeğin ikinci bölümü, zorunlu tercih yapmayı gerektiren 6 adet sorudan oluşmaktadır.

Dereli'nin çalışmasında Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ölçek alt boyutları için 0.84 ile 0.88 arasında bildirmiştir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach değerleri ise sırasıyla 0,87, 0,87, 0,84 ve 0,88 olarak raporlanmıştır (Dereli, 2003). Ölçeğin Türkçe versiyonunun geçerli ve güvenilir bir ölçek olması, kolay uygulanabilir ve anlaşılabilir olması katsayısı nedeniyle bu çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir

### **3.5 Verilerin Analizi**

Verilerin analizi aşamasında, araştırmanın amaçlarına uygun olarak aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmiştir.

- Örneklem grubunu oluşturan öğrencilerin kişisel özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır.
- Örneklem grubunun oluşturan öğrencilerin takım sporu yapan erkek öğrenciler ile bireysel spor yapan erkek öğrencilerin arasındaki liderlik düzeylerini belirleyebilmek için T-test kullanılmıştır.

- Örnekleme grubunun oluşturan öğrencilerin takım sporu yapan erkek öğrenciler ile bireysel spor yapan kadın öğrencilerin arasındaki liderlik düzeylerini belirleyebilmek için T-test kullanılmıştır.
- Örnekleme grubunu oluşturan öğrencilerin tüm bireysel spor yapan öğrenciler ile tüm takım sporu yapan öğrencilerin arasındaki liderlik düzeylerini belirleyebilmek için T-test kullanılmıştır.
- Örnekleme grubunu oluşturan öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre liderlik düzeyleri belirleyebilmek için T-test kullanılmıştır.
- Örnekleme grubunu oluşturan öğrencilerin yaptıkları spor branşına göre (bireysel veya takım) liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla T-test kullanılmıştır.
- Örnekleme grubunu oluşturan öğrencilerin lisanslı olup olmama değişkenine göre liderlik düzeyleri belirleyebilmek için T-test kullanılmıştır.
- Örnekleme grubunu oluşturan öğrencilerin, ölçeğin ikinci kısmı olan “kendini en iyi tanımlayan ifade” bölümünde “cinsiyet ve bölüm” değişkeni üzerinde beklenen ve gözlenen değerleri belirlemek için Ki-Kare (Chi-Square) Testi kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

#### 4.1 Araştırma Grubunun Tüm Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

Beden eğitimi ve spor yüksekokulunda öğrenimlerine devam eden öğrencilerin cinsiyet, spor branşı, lisanslı olma durumlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 1. Araştırma Grubunun Mevcut Değişkenlerine İlişkin Dağılımı**

	<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>SPOR BRANŞI</b>	Bireysel Spor	503	45,8
	Takım Sportu	595	54,2
	<b>Toplam</b>	<b>1098</b>	<b>100,0</b>
<b>CİNSİYET</b>	Kadın	386	35,2
	Erkek	712	64,8
	<b>Toplam</b>	<b>1098</b>	<b>100,0</b>
<b>LİSANSLI OLMA DURUMU</b>	Lisanslı	557	50,7
	Lisanslı değil	541	49,3
	<b>Toplam</b>	<b>1098</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1 incelendiğinde; örneklem grubundaki beden eğitimi ve spor öğrencilerinin; %35,2'si kadın, %64,8'i erkek öğrenciler oluşturmaktadır.

Aynı tablo incelendiğinde; %45,8'i bireysel spor branşlarıyla ilgilenirken, %54,2'si takım sporlarıyla ilgilenmektedirler; spor branşlarıyla ilgilenen öğrencilerin de %50,7'si lisanslı, %49,3'ü ise lisanslı değildir.

**Tablo 2. Araştırma Grubunun “Kişiyi En İyi Tanımlayan İfadelerine” İlişkin Dağılımı**

		N	%
<b>En güçlü yeteneğim</b>	Problem çözme ve analitik yeteneğim	238	21,7
	İnsanlar arası ilişki ve iletişim kurma yeteneğim	507	46,2
	Politik davranma yeteneğim	112	10,2
	Heyecan ve istek uyandırma yeteneğim	241	21,9
	<b>TOPLAM</b>	<b>1098</b>	<b>100,0</b>
<b>Beni tanımlamanın en iyi yolu</b>	Teknik uzman	111	10,1
	İyi bir dinleyici	532	48,5
	Becerikli bir politikacı	157	14,3
	İlham veren bir lider	298	27,1
	<b>TOPLAM</b>	<b>1098</b>	<b>100,0</b>
<b>Başarılı olmamda bana yardımcı olan en önemli özelliğim</b>	İyi karar verebilme	392	35,7
	İnsanlara yardımcı olma ve onları geliştirebilme	348	31,7
	Güçlü ittifaklar oluşturabilme ve güç/etki alanını genişletme	195	17,8
	Başkalarını harekete geçirme ve onlara ilham verme	163	14,8
	<b>TOPLAM</b>	<b>1098</b>	<b>100,0</b>
<b>İnsanların bende fark ettiği en önemli özelliğim</b>	Detaya verdiğim önem	244	22,2
	İnsanlara gösterdiğim ilgi ve verdiğim değer	586	53,4
	Çatışma ve muhalefete rağmen çalışma yeteneğim	126	11,5
	Karizmam	142	12,9
	<b>TOPLAM</b>	<b>1098</b>	<b>100,0</b>
<b>En önemli liderlik özelliğim</b>	Net ve akılcı düşünmem	288	26,2
	Başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme	324	29,5
	Sert ve mücadeleci olma	258	23,5
	Hayal gücü ve yaratıcılık	228	20,8
	<b>TOPLAM</b>	<b>1098</b>	<b>100,0</b>
<b>En iyi şu şekilde tanımlanabilirim</b>	Çözümleyici analitik	214	19,5
	İnsancıl	725	66,0
	Politikacı	70	6,4
	Vizyoner	89	8,1
	<b>TOPLAM</b>	<b>1098</b>	<b>100,0</b>

Liderlik davranışları açısından, araştırma grubunun “kişiyi en iyi tanımlayan ifadelerine” ilişkin dağılımı incelendiğinde; en güçlü yeteneğinin: İnsanlar arası ilişki ve iletişim kurma olarak gören öğrencilerin oranı % 46,2 olarak görülmektedir. Öğrencilerin kendilerini en iyi tanımlayan yolun % 48,5 ile iyi bir dinleyici; öğrencilerin başarılı olmasında yardımcı olan en önemli becerisinin % 35,7 ile iyi karar verebilme olduğu görülmektedir. İnsanların öğrencilerde fark ettiği en önemli özellik %53,4 ile insanlara gösterdiğim ilgi ve verdiğim değer olduğu; en önemli liderlik özelliğinin % 29,5 ile başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme olduğu ve kendilerini %66,0 ile insancıl olarak tanımlamaktadırlar.



## 4.2 Ölçme Araçlarından Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular

**Tablo 3. Takım Sporunu Yapan Erkek Öğrenciler ile Bireysel Spor Yapan Erkek Öğrencilerin aralarındaki Liderlik Düzeylerini Gösteren T Testi Sonuçları**

		<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Yapısal çerçeve</b>	Bireysel	319	4,0345	0,6293	0,050	<b>0,664</b>
	Takım	393	4,0623	0,5915		
<b>İnsan kaynakları çerçevesi</b>	Bireysel	319	3,8871	0,6230	-0,596	<b>0,827</b>
	Takım	393	3,8849	0,6173		
<b>Politik çerçeve</b>	Bireysel	319	3,6611	0,6807	1,050	<b>0,462</b>
	Takım	393	3,6066	0,6958		
<b>Sembolik çerçeve</b>	Bireysel	319	3,7571	0,6741	0,380	<b>0,556</b>
	Takım	393	3,7382	0,6389		

Tablo 3’de takım sporu yapan erkek öğrenciler ile bireysel spor yapan erkek öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “yapısal çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [ $t=0,050$   $p(0,664)>0,05$ ].

Takım sporu yapan erkek öğrenciler ile bireysel spor yapan erkek öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “insan kaynakları çerçevesi” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [ $t=-0,596$   $p(0,827)>0,05$ ].

Takım sporu yapan erkek öğrenciler ile bireysel spor yapan erkek öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “politik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [ $t=1,050$   $p(0,462)>0,05$ ].

Takım sporu yapan erkek öğrenciler ile bireysel spor yapan erkek öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “sembolik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [ $t=0,380$   $p(0,556)>0,05$ ].

**Tablo 4. Takım Spor Yapan Kadın Öğrenciler ile Bireysel Spor Yapan Kadın Öğrencilerin aralarındaki Liderlik Düzeylerini Gösteren T Testi Sonuçları**

		<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Yapısal çerçeve</b>	Bireysel	184	3,9226	0,6950	0,779	<b>0,224</b>
	Takım	202	3,8688	0,6579		
<b>İnsan kaynakları çerçevesi</b>	Bireysel	184	4,1338	0,6984	-0,208	<b>0,390</b>
	Takım	202	4,1479	0,6264		
<b>Politik çerçeve</b>	Bireysel	184	3,6231	0,6866	0,395	<b>0,652</b>
	Takım	202	3,6066	0,7198		
<b>Sembolik çerçeve</b>	Bireysel	184	3,7255	0,7482	-0,098	<b>0,192</b>
	Takım	202	3,7327	0,6836		

Tablo 4’de takım sporu yapan kadın öğrenciler ile bireysel spor yapan kadın öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “yapısal çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=0,779 p(0,224)>0,05].

Takım sporu yapan kadın öğrenciler ile bireysel spor yapan kadın öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “insan kaynakları çerçevesi” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=-0,208 p(0,390)>0,05].

Takım sporu yapan kadın öğrenciler ile bireysel spor yapan kadın öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “politik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=0,395 p(0,652)>0,05].

Takım sporu yapan kadın öğrenciler ile bireysel spor yapan kadın öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “sembolik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=-0,098 p(0,192)>0,05].

**Tablo 5. Spor Branşı (Bireysel - Takım) Değişkenine Göre Liderlik Düzeylerini Gösteren T Testi Sonuçları**

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yapısal çerçeve	Bireysel	503	31,20	5,229	0,540	<b>0,589</b>
	Takım	595	31,04	4,915		
İnsan kaynakları çerçevesi	Bireysel	503	32,57	5,222	-0,534	<b>0,594</b>
	Takım	595	32,73	4,970		
Politik çerçeve	Bireysel	503	29,26	5,458	1,080	<b>0,281</b>
	Takım	595	28,90	5,628		
Sembolik çerçeve	Bireysel	503	29,96	5,613	0,224	<b>0,823</b>
	Takım	595	29,89	5,231		

p>.05

Tablo 5’de spor branşı (Bireysel - Takım) değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “yapısal çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=0,540 p(0,589)>0,05]. Ortalama değerlere incelendiğinde bireysel spor ile ilgilenen öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 31,20$ ), takım sporu ile ilgilenen öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 31,04$ )’tur.

Spor branşı (Bireysel - Takım) değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “insan kaynakları çerçevesi” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=-0,534 p(0,594)>0,05]. Ortalama değerlere incelendiğinde bireysel spor ile ilgilenen öğrencilerin insan kaynakları çerçevesi alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 32,57$ ), takım sporu ile ilgilenen öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 32,73$ )’dür.

Spor branşı (Bireysel - Takım) değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “politik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=1,080 p(0,281)>0,05]. Ortalama değerlere incelendiğinde bireysel spor ile ilgilenen öğrencilerin politik çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 29,26$ ), takım sporu ile ilgilenen öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 28,90$ )’dır.

Spor branşı (Bireysel - Takım) değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “sembolik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=0,224 p(0,823)>0,05]. Ortalama değerlere incelendiğinde bireysel spor ile ilgilenen öğrencilerin sembolik çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 29,96$ ), takım sporu ile ilgilenen öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 29,89$ )’dur.

**Tablo 6. Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Düzeylerini Gösteren T Testi Sonuçları**

		<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Yapısal çerçeve</b>	Kadın	386	31,16	5,404	0,214	<b>0,831</b>
	Erkek	712	31,09	4,867		
<b>İnsan kaynakları çerçevesi</b>	Kadın	386	33,13	5,287	2,273	<b>0,023</b>
	Erkek	712	32,40	4,957		
<b>Politik çerçeve</b>	Kadın	386	29,09	5,628	0,130	<b>0,897</b>
	Erkek	712	29,05	5,313		
<b>Sembolik çerçeve</b>	Kadın	386	29,83	5,714	-0,407	<b>0,684</b>
	Erkek	712	29,97	5,237		

**p>.05**

Tablo 6’da cinsiyet değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “yapısal çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=0,214 p(0,831)>0,05]. Ortalama değerlere incelendiğinde erkek öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 31,09$ ), kadın öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 31,16$ )’dur.

Cinsiyet değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “insan kaynakları çerçevesi” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur [t=2,273 p(0,023)>0,05]. Ortalama değerlere incelendiğinde erkek öğrencilerin insan kaynakları çerçevesi alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 32,40$ ), kadın öğrencilerin insan kaynakları çerçevesi alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 33,13$ )’dür.

Cinsiyet değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “politik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=0,130 p(0,897)>0,05]. Ortalama değerlere incelendiğinde erkek öğrencilerin politik çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 29,05$ ), kadın öğrencilerin politik çerçeve alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 29,09$ )’dur.

Cinsiyet değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “sembolik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=-0,407 p(0,684)>0,05]. Ortalama değerlere incelendiğinde erkek öğrencilerin sembolik çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 29,05$ ), kadın öğrencilerin sembolik çerçeve alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 29,09$ )’dur.

**Tablo 7. Lisanslı olup olmama Değişkenine Göre Liderlik Düzeylerini Gösteren T Testi Sonuçları**

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yapısal çerçeve	Lisanslı	557	31,14	5,269	0,192	<b>0,848</b>
	Lisanslı değil	541	31,08	4,840		
İnsan kaynakları çerçevesi	Lisanslı	557	32,56	5,272	-0,608	<b>0,543</b>
	Lisanslı değil	541	32,75	4,888		
Politik çerçeve	Lisanslı	557	29,31	5,515	1,463	<b>0,144</b>
	Lisanslı değil	541	28,82	5,583		
Sembolik çerçeve	Lisanslı	557	30,03	5,462	0,660	<b>0,510</b>
	Lisanslı değil	541	29,82	5,353		

**p>.05**

Tablo 7’de lisanslı olup olmama değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “yapısal çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=0,192 p(0,848)>0,05]. Ortalama değerler incelendiğinde lisanslı öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 31,14$ ), lisanslı olmayan öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 31,08$ )’dir.

Lisanslı olup olmama değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “insan kaynakları çerçevesi” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t= -0,608 p(0,543)>0,05]. Ortalama değerler incelendiğinde lisanslı öğrencilerin insan kaynakları çerçevesi alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 32,56$ ), lisanslı olmayan öğrencilerin insan kaynakları çerçevesi alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 33,75$ )’tir.

Lisanslı olup olmama değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “politik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=1,463 p(0,144)>0,05]. Ortalama değerlere incelendiğinde lisanslı öğrencilerin politik çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 29,31$ ), lisanslı olmayan öğrencilerin politik çerçeve alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 28,82$ )’dir.

Lisanslı olup olmama değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “sembolik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [t=0,660 p(0,510)>0,05]. Ortalama değerlere incelendiğinde lisanslı öğrencilerin sembolik çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 30,03$ ), lisanslı olmayan öğrencilerin sembolik çerçeve alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 29,82$ )’dur.

**Tablo 8. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkeni ile “En Güçlü Yeteneğim” Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

<i>“En Güçlü Yeteneğim”</i>	Kadın		Erkek	
	N	%	N	%
<i>Problem çözme ve analitik yeteneğim</i>	80	7,3	158	14,4
<i>İnsanlar arası ilişki ve iletişim kurma yeteneğim</i>	177	16,1	330	30,1
<i>Politik davranma yeteneğim</i>	47	4,3	65	5,9
<i>Heyecan ve istek uyandırma yeteneğim</i>	82	7,5	159	14,5
<b>TOPLAM</b>	<b>386</b>	<b>35,2</b>	<b>712</b>	<b>64,8</b>

Araştırma grubunun “en güçlü yeteneğim” ifadesine ilişkin dağılımı incelendiğinde “insanlar arası ilişki ve iletişim kurma” olarak gören kadın öğrencilerin oranı % 16,1 iken erkek öğrencilerin oranı ise %30.1 olarak görülmektedir.

**Tablo 9. “En Güçlü Yeteneğim” ifadesinin Cinsiyet Değişkeni Üzerinde Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları**

<i>“En Güçlü Yeteneğim”</i>	Kadın	Erkek	Toplam	x <sup>2</sup>	sd	p
	N	N				
<i>Problem çözme ve analitik yeteneğim</i>	80	158	238			
<i>İnsanlar arası ilişki ve iletişim kurma yeteneğim</i>	177	330	507	2,674	3	0,445
<i>Politik davranma yeteneğim</i>	47	65	112			
<i>Heyecan ve istek uyandırma yeteneğim</i>	82	159	241			

**p>.05**

Tabloda görülebileceği gibi, “En Güçlü Yeteneğim” ifadesinin cinsiyete göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $x^2=2,674$ ;  $p>.05$ ). Bu durum, cinsiyet faktörünün “En Güçlü Yeteneğim” ifadesi üzerinde bir farklılığının olmadığını göstermektedir.

**Tablo 10. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkeni ile “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

<i>“Beni Tanımlamanın En İyi Yolu”</i>	Kadın		Erkek	
	N	%	N	%
<i>Teknik uzman</i>	24	2,2	87	7,9
<i>İyi bir dinleyici</i>	206	18,8	326	29,7
<i>Becerikli bir politikacı</i>	59	5,4	98	8,9
<i>İlham veren bir lider</i>	97	8,8	201	18,3
<b>TOPLAM</b>	<b>386</b>	<b>35,2</b>	<b>712</b>	<b>64,8</b>

Araştırma grubunun “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” ifadesine ilişkin dağılımı incelendiğinde “İyi bir dinleyici” olarak gören kadın öğrencilerin oranı % 18,8 iken erkek öğrencilerin oranı ise %29,7 olarak görülmektedir. Ayrıca “İlham veren bir lider” olarak kendilerini tanımlayan erkek öğrencilerin oranı %18,3’lük oranla dikkat çekmektedir.

**Tablo 11. “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” ifadesinin Cinsiyet Değişkeni Üzerinde Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları**

<i>“Beni Tanımlamanın En İyi Yolu”</i>	Kadın N	Erkek N	Toplam	$\chi^2$	sd	p
<i>Teknik uzman</i>	24	87	111	13,179	3	0,004
<i>İyi bir dinleyici</i>	206	326	532			
<i>Becerikli bir politikacı</i>	59	98	157			
<i>İlham veren bir lider</i>	97	201	298			

$p > .05$

Tabloda görülebileceği gibi, “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” ifadesinin cinsiyete göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $\chi^2=13,179$ ;  $p > .05$ ). Bu durum, cinsiyet faktörünün “Beni tanımlamanın En İyi Yolu” ifadesi üzerinde belirgin ölçüde farklılığın olduğunu göstermektedir.

**Tablo 12. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkeni ile “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

<i>“Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim”</i>	Kadın		Erkek	
	N	%	N	%
<i>İyi karar verebilme</i>	126	11,5	266	<b>24,2</b>
<i>İnsanlara yardımcı olma ve onları geliştirebilme</i>	128	11,7	220	<b>20,0</b>
<i>Güçlü ittifaklar oluşturabilme ve güç/etki alanını genişletme</i>	75	6,8	120	<b>10,9</b>
<i>Başkalarını harekete geçirme ve onlara ilham verme</i>	57	5,2	106	<b>9,7</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>386</b>	<b>35,2</b>	<b>712</b>	<b>64,8</b>

Araştırma grubunun “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” ifadesine ilişkin dağılımı incelendiğinde “İyi karar verebilme özelliği” olarak gören kadın öğrencilerin oranı % 11,5 iken erkek öğrencilerin oranı ise %24,2 olarak görülmektedir. Öte yandan “İnsanlara yardımcı olma ve onları geliştirebilme özelliği” olarak kendilerini tanımlayan kadın öğrencilerin oranı %11,7 iken erkek öğrencilerin oranı ise %20,0 olarak görülmektedir.

**Tablo 13. “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” ifadesinin Cinsiyet Değişkeni Üzerinde Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları**

<i>“Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim”</i>	Kadın N	Erkek N	Toplam	x <sup>2</sup>	sd	p
<i>İyi karar verebilme</i>	126	266	392			
<i>İnsanlara yardımcı olma ve onları geliştirebilme</i>	128	220	348			
<i>Güçlü ittifaklar oluşturabilme ve güç/etki alanını genişletme</i>	75	120	195	2,902	3	<b>0,407</b>
<i>Başkalarını harekete geçirme ve onlara ilham verme</i>	57	106	163			

p>.05

Tabloda görülebileceği gibi, “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” ifadesinin cinsiyete göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $x^2=2,902$ ;  $p>.05$ ). Bu durum, cinsiyet faktörünün “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” ifadesi üzerinde bir farklılığın olmadığını göstermektedir.



**Tablo 14. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkeni ile “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliği” İfadesi Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

<i>“İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliği”</i>	Kadın		Erkek	
	N	%	N	%
<i>Detaya verdiğim önem</i>	85	7,7	159	14,5
<i>İnsanlara gösterdiğim ilgi ve verdiğim değer</i>	236	21,5	350	31,9
<i>Çatışma ve muhalefete rağmen çalışma yeteneğim</i>	45	4,1	81	7,4
<i>Karizmam</i>	20	1,8	122	11,1
<b>TOPLAM</b>	<b>386</b>	<b>35,2</b>	<b>712</b>	<b>64,8</b>

Araştırma grubunun “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliği” ifadesine ilişkin dağılımı incelendiğinde “İnsanlara gösterdiğim ilgi ve değer” olarak gören kadın öğrencilerin oranı % 21,5 iken erkek öğrencilerin oranı ise %31,9 olarak görülmektedir. Ayrıca kendilerinde “karizma” özellikleri olarak tanımlayan erkek öğrencilerin oranı %11,1’lik oranla, kadınların ise aynı özelliğin %1.8’lik oranına karşı üstünlüğü dikkat çekmektedir.

**Tablo 15. “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliği” ifadesinin Cinsiyet Değişkeni Üzerinde Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları**

<i>“İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliği”</i>	Kadın	Erkek	Toplam	x <sup>2</sup>	sd	p
	N	N				
<i>Detaya verdiğim önem</i>	85	159	244	34,417	3	0,00
<i>İnsanlara gösterdiğim ilgi ve verdiğim değer</i>	236	350	586			
<i>Çatışma ve muhalefete rağmen çalışma yeteneğim</i>	45	81	126			
<i>Karizmam</i>	20	122	142			

**p>.05**

Tabloda görülebileceği gibi, “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliği” ifadesinin cinsiyete göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $x^2=34,417$ ;  $p>.05$ ). Öyle ki, cinsiyet faktörünün “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliği” ifadesi üzerinde belirgin ölçüde bir farklılığın olduğunu göstermektedir.

**Tablo 16. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkeni ile “En Önemli Liderlik Özelliği” Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

<i>“En Önemli Liderlik Özelliği”</i>	Kadın		Erkek	
	N	%	N	%
<i>Net ve akılcı düşünmem</i>	88	8,0	200	<b>18,2</b>
<i>Başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme</i>	122	11,1	202	<b>18,4</b>
<i>Sert ve mücadeleci olma</i>	90	8,2	168	<b>15,3</b>
<i>Hayal gücü ve yaratıcılık</i>	86	7,8	142	<b>12,9</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>386</b>	<b>35,2</b>	<b>712</b>	<b>64,8</b>

Araştırma grubunun “En Önemli Liderlik Özelliği” ifadesine ilişkin dağılımı incelendiğinde “Başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme” olarak gören kadın öğrencilerin oranı % 11,1 iken erkek öğrencilerin oranı ise %18,4 olarak görülmektedir.

**Tablo 17. “En Önemli Liderlik Özelliği” ifadesinin Cinsiyet Değişkeni Üzerinde Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları**

<i>“En Önemli Liderlik Özelliği”</i>	Kadın N	Erkek N	Toplam	$\chi^2$	sd	p
<i>Net ve akılcı düşünmem</i>	88	200	288	4,226	3	<b>0,238</b>
<i>Başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme</i>	122	202	324			
<i>Sert ve mücadeleci olma</i>	90	168	258			
<i>Hayal gücü ve yaratıcılık</i>	86	142	228			

**p>.05**

Tabloda görülebileceği gibi, “En Önemli Liderlik Özelliği” ifadesinin cinsiyete göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $\chi^2=4,226$ ;  $p>.05$ ). Bu durum, cinsiyet faktörünün “En Önemli Liderlik Özelliği” ifadesi üzerinde bir farklılığın olmadığını göstermektedir.

**Tablo 18. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkeni ile “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

<i>“En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim”</i>	Kadın		Erkek	
	N	%	N	%
<i>Çözümleyici analitik</i>	77	7,0	137	12,5
<i>İnsancıl</i>	268	24,4	457	41,6
<i>Politikacı</i>	15	1,4	55	5,0
<i>Vizyoner</i>	26	2,4	63	5,7
<b>TOPLAM</b>	<b>386</b>	<b>35,2</b>	<b>712</b>	<b>64,8</b>

Araştırma grubunun “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” ifadesine ilişkin dağılımı incelendiğinde kendilerini “İnsancıl” olarak gören kadın öğrencilerin oranı % 24,4 iken erkek öğrencilerin oranı ise % 41,6 olarak görülmektedir.

**Tablo 19. “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” ifadesinin Cinsiyet Değişkeni Üzerinde Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları**

<i>“En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim”</i>	Kadın N	Erkek N	Toplam	$\chi^2$	sd	p
<i>Çözümleyici analitik</i>	77	137	214			
<i>İnsancıl</i>	268	457	725	8,270	3	0,041
<i>Politikacı</i>	15	55	70			
<i>Vizyoner</i>	26	63	89			

**p>.05**

Tabloda görülebileceği gibi, “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” ifadesinin cinsiyete göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $\chi^2=8,270$ ;  $p>.05$ ). Bu durum, cinsiyet faktörünün “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” ifadesi üzerinde bir farklılığın olduğunu göstermektedir.

**Tablo 20. Araştırma Grubunun Yapılan Spor Branşı (Bireysel veya Takım) Değişkeni ile “En Güçlü Yeteneğim” Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

<i>“En Güçlü Yeteneğim”</i>	Bireysel		Takım	
	N	%	N	%
<i>Problem çözme ve analitik yeteneğim</i>	106	9,7	132	12,0
<i>İnsanlar arası ilişki ve iletişim kurma yeteneğim</i>	243	22,1	264	24,0
<i>Politik davranma yeteneğim</i>	48	4,4	64	4,8
<i>Heyecan ve istek uyandırma yeteneğim</i>	106	9,7	135	12,3
<b>TOPLAM</b>	<b>503</b>	<b>45,8</b>	<b>595</b>	<b>54,2</b>

Araştırma grubunun “En Güçlü Yeteneğim” ifadesine ilişkin dağılımı incelendiğinde “insanlar arası ilişki ve iletişim kurma” olarak gören bireysel sporla uğraşan öğrencilerin oranı % 22,1 iken takım sporuyla uğraşan öğrencilerin oranı ise %24,0 olarak görülmektedir.

**Tablo 21. “En Güçlü Yeteneğim” İfadesinin Spor Branşı (Bireysel veya Takım) Değişkeni Üzerinde Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları**

<i>“En Güçlü Yeteneğim”</i>	Bireysel N	Takım N	Toplam	$\chi^2$	sd	p
<i>Problem çözme ve analitik yeteneğim</i>	106	132	238	1,790	3	0,617
<i>İnsanlar arası ilişki ve iletişim kurma yeteneğim</i>	232	264	507			
<i>Politik davranma yeteneğim</i>	48	64	112			
<i>Heyecan ve istek uyandırma yeteneğim</i>	106	135	241			

$p > .05$

Tabloda görülebileceği gibi, “En Güçlü Yeteneğim” ifadesinin spor branşına (Bireysel veya Takım) göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $\chi^2=1,790$ ;  $p > .05$ ). Bu durum Spor Branşı (Bireysel veya Takım) faktörünün “En Güçlü Yeteneğim” ifadesi üzerinde bir farklılığın olmadığını göstermektedir.

**Tablo 22. Araştırma Grubunun Yapılan Spor Branşı (Bireysel veya Takım) Değişkeni ile “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” İfadesi Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

<i>“Beni Tanımlamanın En İyi Yolu”</i>	Bireysel		Takım	
	N	%	N	%
<i>Teknik uzman</i>	52	4,7	59	<b>5,4</b>
<i>İyi bir dinleyici</i>	246	22,4	286	<b>26,0</b>
<i>Becerikli bir politikacı</i>	71	6,5	86	<b>7,8</b>
<i>İlham veren bir lider</i>	134	12,2	164	<b>14,9</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>503</b>	<b>45,8</b>	<b>595</b>	<b>54,2</b>

Araştırma grubunun “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” ifadesine ilişkin dağılımı incelendiğinde “İyi bir dinleyici” olarak gören bireysel sporla uğraşan öğrencilerin oranı % 22,4 iken takım sporuyla uğraşan öğrencilerin oranı ise % 26,0 olarak görülmektedir.

**Tablo 23. “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” İfadesinin Spor Branşı (Bireysel veya Takım) Değişkeni Üzerinde Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları**

<i>“Beni Tanımlamanın En İyi Yolu”</i>	Bireysel N	Takım N	Toplam	$\chi^2$	sd	p
<i>Teknik uzman</i>	52	59	111	0,195	3	0,978
<i>İyi bir dinleyici</i>	246	286	532			
<i>Becerikli bir politikacı</i>	71	86	157			
<i>İlham veren bir lider</i>	134	164	298			

**p>.05**

Tabloda görülebileceği gibi, “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” ifadesinin spor branşına (Bireysel veya Takım) göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $\chi^2=0,195$ ;  $p>.05$ ). Bu durum Spor Branşı (Bireysel veya Takım) faktörünün “Beni tanımlamanın En İyi Yolu” ifadesi üzerinde bir farklılığın olmadığını göstermektedir.

**Tablo 24. Araştırma Grubunun Yapılan Spor Branşı (Bireysel veya Takım) Değişkeni ile “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” İfadesi Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

<i>“Başarılı olmamda bana yardımcı olan en önemli özelliğim”</i>	Bireysel		Takım	
	N	%	N	%
<i>İyi karar verebilme</i>	184	16,8	208	<b>18,9</b>
<i>İnsanlara yardımcı olma ve onları geliştirebilme</i>	142	12,9	206	<b>18,8</b>
<i>Güçlü ittifaklar oluşturabilme ve güç/etki alanını genişletme</i>	94	8,6	101	<b>9,2</b>
<i>Başkalarını harekete geçirme ve onlara ilham verme</i>	83	7,6	80	<b>7,3</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>503</b>	<b>45,8</b>	<b>595</b>	<b>54,2</b>

Araştırma grubunun “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” ifadesine ilişkin dağılımı incelendiğinde “İyi karar verebilme özelliği” olarak gören bireysel sporla uğraşan öğrencilerin oranı % 16,8 iken takım sporuyla uğraşan öğrencilerin oranı ise %18,9 olarak görülmektedir. Öte yandan “İnsanlara yardımcı olma ve onları geliştirebilme özelliği” olarak kendilerini tanımlayan bireysel sporla uğraşan öğrencilerin oranı %12,9 iken takım sporuyla uğraşan öğrencilerin oranı ise %18,8 olarak görülmektedir.

**Tablo 25. “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” İfadesinin Spor Branşı (Bireysel veya Takım) Değişkeni Üzerinde Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları**

<i>“Başarılı olmamda bana yardımcı olan en önemli özelliğim”</i>	Bireysel N	Takım N	Toplam	$\chi^2$	sd	p
<i>İyi karar verebilme</i>	184	208	392			
<i>İnsanlara yardımcı olma ve onları geliştirebilme</i>	142	206	348			
<i>Güçlü ittifaklar oluşturabilme ve güç/etki alanını genişletme</i>	94	101	195	5,879	3	<b>0,118</b>
<i>Başkalarını harekete geçirme ve onlara ilham verme</i>	83	80	163			

**p>.05**

Tabloda görülebileceği gibi, “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” ifadesinin spor branşına (Bireysel veya Takım) göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $\chi^2=5,879$ ;  $p>.05$ ). Bu durum Spor Branşı (Bireysel veya Takım) faktörünün “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli özelliğim” ifadesi üzerinde bir farklılığın olmadığını göstermektedir.

**Tablo 26. Araştırma Grubunun Yapılan Spor Branşı (Bireysel veya Takım) Değişkeni ile “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliği” İfadesi Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

<i>“İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliği”</i>	Bireysel		Takım	
	N	%	N	%
<i>Detaya verdiğim önem</i>	99	9,0	145	13,2
<i>İnsanlara gösterdiğim ilgi ve verdiğim değer</i>	272	24,8	314	28,6
<i>Çatışma ve muhalefete rağmen çalışma yeteneğim</i>	63	5,7	63	5,7
<i>Karizmam</i>	69	6,3	73	6,6
<b>TOPLAM</b>	<b>503</b>	<b>45,8</b>	<b>595</b>	<b>54,2</b>

Araştırma grubunun “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliği” ifadesine ilişkin dağılımı incelendiğinde “İnsanlara gösterdiğim ilgi ve değer” olarak gören bireysel sporla uğraşan öğrencilerin oranı % 24,8 iken takım sporuyla uğraşan öğrencilerin oranı ise %28,6 olarak görülmektedir.

**Tablo 27. “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliği” İfadesinin Spor Branşı (Bireysel veya Takım) Değişkeni Üzerinde Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları**

<i>“İnsanların bende fark ettiği en önemli özelliği”</i>	Bireysel N	Takım N	Toplam	$\chi^2$	sd	p
<i>Detaya verdiğim önem</i>	99	145	244			
<i>İnsanlara gösterdiğim ilgi ve verdiğim değer</i>	272	314	586			
<i>Çatışma ve muhalefete rağmen çalışma yeteneğim</i>	63	63	126	4,115	3	0,249
<i>Karizmam</i>	69	73	142			

**p>.05**

Tabloda görülebileceği gibi, “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliği” ifadesinin spor branşına (Bireysel veya Takım) göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $\chi^2=4,115$ ;  $p>.05$ ). Bu durum Spor Branşı (Bireysel veya Takım) faktörünün “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliği” ifadesi üzerinde bir farklılığın olmadığını göstermektedir.

**Tablo 28. Araştırma Grubunun Yapılan Spor Branşı (Bireysel veya Takım) Değişkeni ile “En Önemli Liderlik Özelliği” İfadesi Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

<i>“En Önemli Liderlik Özelliği”</i>	Bireysel		Takım	
	N	%	N	%
Net ve akılcı düşünmem	115	10,5	173	15,8
Başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme	157	14,3	167	15,2
Sert ve mücadeleci olma	120	10,9	138	12,6
Hayal gücü ve yaratıcılık	111	10,1	117	10,7
<b>TOPLAM</b>	<b>503</b>	<b>45,8</b>	<b>595</b>	<b>54,2</b>

Araştırma grubunun “En Önemli Liderlik Özelliği” ifadesine ilişkin dağılımı incelendiğinde “Başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme” olarak gören bireysel sporlarla uğraşan öğrencilerin oranı % 14,3 iken takım sporuyla uğraşan öğrencilerin oranı ise %15,2 olarak görülmektedir.

**Tablo 29. “En Önemli Liderlik Özelliği” İfadesinin Spor Branşı (Bireysel veya Takım) Değişkeni Üzerinde Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları**

<i>“En Önemli Liderlik Özelliği”</i>	Bireysel N	Takım N	Toplam	$\chi^2$	sd	p
<i>Net ve akılcı düşünmem</i>	115	173	288			
<i>Başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme</i>	157	167	324	5,735	3	0,125
<i>Sert ve mücadeleci olma</i>	120	138	258			
<i>Hayal gücü ve yaratıcılık</i>	111	117	228			

**p>.05**

Tabloda görülebileceği gibi, “En Önemli Liderlik Özelliği” ifadesinin spor branşına (Bireysel veya Takım) göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $\chi^2=5,735$ ;  $p>.05$ ). Bu durum, spor branşına (Bireysel veya Takım) faktörünün “En Önemli Liderlik Özelliği” ifadesi üzerinde bir farklılığın olmadığını göstermektedir.



**Tablo 30. Araştırma Grubunun Yapılan Spor Branşı (Bireysel veya Takım) Değişkeni ile “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

“En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim”	Bireysel		Takım	
	N	%	N	%
<i>Çözümleyici analitik</i>	103	9,4	111	<b>10,1</b>
<i>İnsancıl</i>	323	29,4	402	<b>36,6</b>
<i>Politikacı</i>	33	3,0	37	<b>3,4</b>
<i>Vizyoner</i>	44	4,0	45	<b>4,1</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>503</b>	<b>45,8</b>	<b>595</b>	<b>54,2</b>

Araştırma grubunun “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” ifadesine ilişkin dağılımı incelendiğinde kendilerini “İnsancıl” olarak gören bireysel sporla uğraşan öğrencilerin oranı % 29,4 iken takım sporuyla uğraşan öğrencilerin oranı ise % 36,6 olarak görülmektedir.

**Tablo 31. “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” İfadesinin İfadesinin Spor Branşı (Bireysel veya Takım) Değişkeni Göre Gözlenen ve Beklenen Değerler Arasındaki Farkı Belirlemek Amacıyla Yapılan Ki-Kare (Chi-Square) Testi Sonuçları**

“En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim”	Bireysel N	Takım N	Toplam	$\chi^2$	sd	p
<i>Çözümleyici analitik</i>	103	111	214	1,449	3	<b>0,694</b>
<i>İnsancıl</i>	323	402	725			
<i>Politikacı</i>	33	37	70			
<i>Vizyoner</i>	44	45	89			

Tabloda görülebileceği gibi, “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” ifadesinin spor branşına (Bireysel veya Takım) göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $\chi^2=1,449$ ;  $p>.05$ ). Bu durum, spor branşı (Bireysel veya Takım) faktörünün “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” ifadesi üzerinde bir farklılığın olmadığını göstermektedir.

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın gereği, beden eğitimi ve spor yüksekokullarında eğitimlerine devam eden, henüz iş hayatına atanmamış öğrencilerin, açık ve net hedefler geliştirme, kişisel ve örgütsel ihtiyaçlara yönelik, kendi ortamlarında çatışma ve kıt kaynaklarla mücadele, hevesli ilham veren kültür ve değerlerini vurgulayan yapıların oluşmasında benimsenmesi gereken yaklaşım tarzının neler olduğu konusuna açıklık getirmektir. Bu konuda literatürde yapılan bazı çalışmalardaki sonuçlar ile bizim çalışmamız arasındaki bağlantıları belirleyerek literatüre katkı sağlamaktır. Çalışmanın bu bölümünde liderlik çerçevelerine ait bulgular yer verilerek literatürdeki çalışmalar ile desteklenmiştir.

#### Cinsiyete Göre

Araştırma grubunun liderlik alt boyutlarından olan yapısal çerçeve (yapıya yönelik liderlik) boyutuna cinsiyet değişkeni eşliğinde baktığımızda, yapısal çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p=0,831$ ). Ortalama değerlere bakıldığında kadın öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 31,16$ )'iken erkek öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 31,09$ )'dur. Bu sonuca göre kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre yapısal çerçeve düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda yapısal çerçeve denildiğinde ilişkilerinde rol, kural, iş bölümü ve standartlara uymayı yansıtmaktadır. Hedefi belli ve açık olan amaçlar doğrultusunda hareket edilir. Önemli olan örgüt içerisinde amaçlar doğrultusunda hareket edilmelidir. Özdenk (2015) tarafından, spor dalı ile uğraşan ve uğraşmayan (sedanter) bireylerin üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada cinsiyet üzerindeki liderlik alt boyutlarında çözümsel ve organize olma (yapıya yönelik) durumlarında herhangi bir anlamlı fark gözlemlenmeyerek, çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Araştırma grubunun liderlik alt boyutlarından olan insan kaynakları çerçevesi (insana yönelik liderlik) boyutuna cinsiyet değişkeni eşliğinde baktığımızda, insan kaynakları çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,023$ ). Kadın öğrencilerin insan kaynakları çerçevesi alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 33,13$ ), erkek öğrencilerin insan kaynakları çerçevesi alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 32,40$ )'dır. Bu durum bize kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre grup üyeleri arasında öncelik olarak bireylerin gelişimi ve sahip oldukları bilgi ve becerileri kullanmak olduğu, örgütün vizyonuna bireylerin

gereksinimlerinin karşılanarak ulaşmaları gerektiği hususunda önemli farklılığa sahip olduklarını göstermektedir. Başoğlu (2012) kadın ve erkek antrenörlerin liderlik davranışlarını incelendiği çalışmada sosyal ve örgütsel destek (insana yönelik) analizindeki verilere göre kadınların ortalamaları ile erkeklerin ortalamaları denk görülmektedir. İstatistiksel olarak antrenörlerin cinsiyetleri ile sosyal katılımcı ve destek davranışları arasında anlamlı bir farklılığın çıkmadığı tespit etmiştir. Çalışmamız ile paralellik göstermemesinin sebebini, örneklem grubunun farklılığına bağlayabiliriz. Bir diğer antrenörler üzerine yapılan çalışma Taşgın ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan badminton antrenörlerinin liderlik özelliklerini cinsiyet faktörü üzerinde inceleyen çalışma bizim yaptığımız çalışma ile paralellik göstermektedir. Bu duruma örnek olarak insan kaynakları içerisinde sosyal, destekleyici ve kişisel ihtiyaçların benzer olması kaynaklı olabilir. Özdenk (2015) tarafından, spor dalı ile uğraşan ve uğraşmayan (sedanter) bireylerin üzerinde yapmış olduğu aynı çalışmada cinsiyet değişkeni üzerinde destekleyici ve katılımcı (insana yönelik) durumlarında anlamlı fark gözlemlenmiştir. Bu çalışma, kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla insana yönelik alt boyutunda ortalama değerleriyle daha yüksek olduğu ve farkın istatistiksel olarak bizim çalışmamızla paralel olduğu görülmektedir.

Araştırma grubunun liderlik alt boyutlarından olan politik çerçeve (dönüşümsel liderlik) boyutuna cinsiyet değişkeni eşliğinde baktığımızda, politik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,897$ ). Ortalama değerlere bakıldığında kadın öğrencilerin politik çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 29,09$ )'iken erkek öğrencilerin politik çerçeve alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 29,05$ )'dir. Bu sonuçlar bize kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre çevresinde bulunan bireylerin farklı ilgilere ve hedeflerine sahip olabileceğini düşünür kabul eder ve örgütün yönetmek için gücün önemini bilir. Ayrıca kadın öğrencilerin ortalamaya göre erkek öğrencilere nazaran hiçbir grubun tek başına örgütü yönetmeye yeterli olmadığını düşündüğü ortaya çıkmıştır.

Araştırma grubunun liderlik alt boyutlarından olan sembolik çerçeve (karizmatik liderlik) boyutuna cinsiyet değişkeni eşliğinde baktığımızda, sembolik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,684$ ). Ortalama değerlere bakıldığında kadın öğrencilerin sembolik çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 29,83$ )'iken erkek öğrencilerin politik çerçeve alt boyutunun ortalaması ise ( $\bar{X} = 29,97$ )'dir. Bu sonuçlar bize erkek öğrencilerin kadın öğrencilere göre, örgütte bireylerin sahip olduğu tecrübe ve değer örgüt yönetimi ve işleyişi açısından oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Erkek öğrencilerin

ortalamalarındaki bu farklılık kadın öğrencilere göre buldukları kurumda ilham veren güçlü vizyon duygusuna sahip kültür ve değerlerini gözeten örgütsel isteklere daha çok dikkat ettiklerini göstermektedir.

Genel olarak araştırma sonuçlarımızla aynı sonuçların bulunduğu bazı çalışmalara ek olarak; bireysel ilgi göstererek çalışanlarını motive eden ve onları destekleyen liderde dışıl özelliklerin etkisi fazla iken; vizyon sağlayan, ilham veren ve uygun rol model olan liderde ise eril özelliklerinin etkisi daha fazladır (Arslan, 2014). Bu çalışmalardan bahsedecek olursak Gardiner ve Tiggemann (1999) tarafından yapılan bir çalışmada da liderlik stili bakımından cinsiyet farkı bulunmuş ve kadınların hem kişilerarası ilişki yönelimli (insana yönelik çerçeve) stile hem de görev yönelimli (yapısal çerçeve) stile erkeklerden anlamlı olarak daha fazla sahip oldukları belirlenmiştir.

Eagly, Karau ve Makhijani (1995)'nin yaptığı çalışmada da cinsiyet ve lider etkililiği ile ilgili yapılmış çalışmaları gözden geçirerek şu sonuca ulaşmışlardır: Örgütsel etkililik bağlamında, kadın ve erkek arasında fark yoktur; ancak erkekler, erkeksi olarak tanımlanan rollerde daha etkili olurken kadınlar erkeksi olmayan rollerde daha başarılı olmaktadır.

Bir diğer çalışmaya bakacak olursak; Eagly ve Johnson (1990)'nun cinsiyet ve liderlik özellikleri üzerine yaptığı bir meta-analiz çalışmasında kadınların daha çok sergiledikleri liderlik stili, demokratik ve katılımcı bir liderlik; erkeklerin sergiledikleri liderlik stil, otokratik ve buyurgan liderlik stilleri olmuştur. Kadınların erkeklerden farklı olarak insani ilişkilere önem verdiklerini ortaya koymuşlardır.

Bununla birlikte bazı araştırmalar kadın ve erkekler arasında liderlik davranışları anlamında hiçbir farklılığın olmadığını ileri sürmüş, bazıları da kadınların erkeklerden daha demokratik ve katılımcı bir tarz uygulamalarına rağmen aradaki farklılığın çok önemli olmadığını ifade etmişlerdir (Eagly ve Johnson, 1992).

Araştırmanın ikinci bölümünde cinsiyet ile kişinin kendini en iyi tanımlayan ifadeler arasında ilişki dağılımına yer verilmiştir, katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre;

- “En Güçlü Yeteneğim” ifadesinin cinsiyete göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p=445).

- “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” ifadesinin cinsiyete göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş, bu farklılık “iyi bir dinleyici” seçeneği lehinde olduğu görülmektedir ( $p=0,004$ ). Bu da bize, örneklem grubundaki öğrencilerin örgüt ortamında veya çalışma grubundaki kişilerin hisleriyle yakından ilgili, destekleyici olduğu. İnsanları yapılacak olan ya da planlanan şeyler konusunda teşvik edicidirler. Ayrıca fikirlere açık olması ve duyarlı oldukları da söylenebilir.
- “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” ifadesinin cinsiyete göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,407$ ).
- “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliğim” ifadesinin cinsiyete göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş, bu farklılık “İnsanlara gösterdiğim ilgi ve değer” seçeneği lehinde olduğu görülmektedir. ( $p=0,000$ ). Kişilerin gruplara katılmasında fikir beyan etmesinde ve karşısındaki insanların hisleriyle yakından ilgili olduğunu anlamlılık derecesinin yüksek olmasından görebiliriz. Bu sonuca göre, kendisinden çok karşısındaki insanın ihtiyaçlarını hislerini ve duygularını bilen öğrenciler, grupta ve örgütte etkin yollar izleyebilirler.
- “En Önemli Liderlik Özelliğim” ifadesinin cinsiyete göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,238$ ).
- “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” ifadesinin cinsiyete göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş, bu farklılık “insancıl” olma seçeneği lehinde olduğu görülmektedir ( $p=0,41$ ). İstatistiksel sorunlar, beden eğitimi ve spor yüksekokulunda okuyan öğrencilerin, arkadaş ortamında ve öğretmenleriyle

olan ilişkilerinde insani tavırlarının üstün olduğu ve duygularıyla hareket ettiği görülmektedir.

### **Lisanslı olma durumuna göre**

Araştırma grubunun lisanslı olup olmama değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına göre; lider alt boyutlarından olan “yapısal çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,848$ ). Lisanslı öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 31,14$ ), lisanslı olmayan öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalamasına ( $\bar{X} = 31,08$ ) göre lisanslı olarak eğitimlerine devam eden öğrenciler lehinde az bir fark görülmektedir.

Lider alt boyutlarından olan “insan kaynakları çerçevesi” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,543$ ). Lisanslı öğrencilerin insan kaynakları çerçevesi alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 32,56$ ), lisanslı olmayan öğrencilerin insan kaynakları çerçevesi alt boyutunun ortalamasına ( $\bar{X} = 33,75$ ) göre lisanssız olarak eğitimlerine devam eden öğrenciler lehinde bir fark görülmektedir.

Lider alt boyutlarından olan “politik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p= 0,144$ ). Lisanslı öğrencilerin politik çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 29,31$ ), lisanslı olmayan öğrencilerin politik çerçeve alt boyutunun ortalamasına ( $\bar{X} = 28,82$ ) göre lisanslı olarak eğitimlerine devam eden öğrenciler lehinde bir fark görülmektedir.

Lider alt boyutlarından olan “sembolik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,510$ ). Lisanslı öğrencilerin sembolik çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 30,03$ ), lisanslı olmayan öğrencilerin sembolik çerçeve alt boyutunun ortalamasına ( $\bar{X} = 29,82$ ) göre lisanslı olarak eğitimlerine devam eden öğrenciler lehinde bir fark görülmektedir. Solmaz ve Aydın (2015) beden eğitimi ve spor öğretmen adayları üzerinde yapmış olduğu benzer bir çalışmada beden eğitimi ve spor öğretmeni adaylarının hem lisanslı sporcu olma durumlarına hem de uğraştıkları spor branşlarına göre liderlik davranışlarının farklılaşıp farklılaşmadığı değerlendirmiştir. Bu değerlendirmeye göre farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Ayrıca ortalama değerler üzerinden bakacak olursak Başoğlu'nun (2006) askeri liselerde eğitim-öğretim gören takım sporu yapan, bireysel spor

yapan ve spor yapmayan öğrencilerin liderlik özelliklerinin incelendiği yüksek lisans çalışmasında, sporla hiç uğraşmayan öğrencilerin ortalama değerler düzeyinde karizmatik liderlik özelliklerini ağırlıklı olarak göstermekte olduğunu, bunun buldukları eğitim kurumunun misyonundan kaynaklandığını düşünülebilir.

### **Spor Branşına Göre**

Araştırma grubunun takım sporu yapan erkek öğrenciler ile bireysel spor yapan erkek öğrencilerin liderlik düzeylerine bakacak olursak;

- Yapısal çerçeve alt boyutunda ( $[t=0,050 \text{ p}(0,664)>0,05]$ )
- İnsan kaynakları çerçevesi alt boyutunda ( $[t=-0,596 \text{ p}(0,827)>0,05]$ )
- Politik çerçeve alt boyutunda ( $[t=1,050 \text{ p}(0,462)>0,05]$ )
- Sembolik çerçeve alt boyutunda ( $[t=0,380 \text{ p}(0,556)>0,05]$ )

Tüm liderlik alt boyutlarında herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç bize, takım sporu yapan erkek öğrenciler ile bireysel spor yapan erkek öğrencilerin liderlik stillerinde bir farklılık olmadığını göstermektedir. Öğrencilerin liderlikleri üzerinde eğitim gördükleri kurum içerisinde değişkenlik gösterdiği, ancak farklılığın yoğun olarak göstermediğini kanıtlamaktadır.

Araştırma grubunun takım sporları yapan kadın öğrenciler ile bireysel spor yapan kadın öğrencilerin liderlik düzeylerine bakacak olursak

- Yapısal çerçeve alt boyutunda ( $[t=0,779 \text{ p}(0,224)>0,05]$ )
- İnsan kaynakları çerçevesi alt boyutunda ( $[t=-0,208 \text{ p}(0,390)>0,05]$ )
- Politik çerçeve alt boyutunda ( $[t=0,395 \text{ p}(0,652)>0,05]$ )
- Sembolik çerçeve alt boyutunda ( $[t=-0,098 \text{ p}(0,192)>0,05]$ )

Tüm liderlik alt boyutlarında herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç bize, takım sporu yapan erkek öğrenciler ile bireysel spor yapan erkek öğrencilerin liderlik stillerinde bir farklılık olmadığını göstermektedir. Öğrencilerin liderlikleri üzerinde eğitim gördükleri kurum içerisinde değişkenlik gösterdiği, ancak farklılığın yoğun olarak göstermediğini kanıtlamaktadır.

Araştırma grubunun spor branşı (Bireysel - Takım) değişkenine göre öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçlarına bakıldığında; araştırma grubunun lider alt boyutlarından olan “yapısal çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,589$ ). Bireysel spor ile ilgilenen öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 31,20$ ), takım sporu ile ilgilenen öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalamasına ( $\bar{X} = 31,04$ ) göre bireysel spor ile ilgilenen öğrenciler lehinde bir fark görülmektedir.

Lider alt boyutlarından olan “insan kaynakları çerçevesi” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,594$ ). Bireysel spor ile ilgilenen öğrencilerin insan kaynakları çerçevesi alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 32,57$ ), takım sporu ile ilgilenen öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalamasına ( $\bar{X} = 32,73$ ) göre takım sporları ile uğraşan öğrencilere lehinde fark görülmektedir.

Lider alt boyutlarından olan “politik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,281$ ). Bireysel spor ile ilgilenen öğrencilerin politik çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 29,26$ ), takım sporu ile ilgilenen öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalamasına ( $\bar{X} = 28,90$ ) göre bireysel sporlar ile uğraşan öğrenciler lehinde fark görülmektedir. Benzer olarak Özdenk’in (2015) yapmış olduğu çalışmasında dönüşümsel liderlik alt boyutunda bireysel spor yapan sporcuların takım sporuyla uğraşanların ortalamalarından yüksek olduğu görülmüş ve çalışmamızla dönüşümsel (politik çerçeve) alt boyutunda çıkan sonuçlar ile paralellik göstermektedir.

Lider alt boyutlarından olan “sembolik çerçeve” alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,823$ ). Bireysel spor ile ilgilenen öğrencilerin sembolik çerçeve alt boyutunun ortalaması ( $\bar{X} = 29,96$ ), takım sporu ile ilgilenen öğrencilerin yapısal çerçeve alt boyutunun ortalamasına ( $\bar{X} = 29,89$ ) göre bireysel sporlar ile uğraşan öğrenciler lehinde fark görülmektedir. Efekan’ın (2007) “Kara Harp Okulu Olimpik Spor Branşlarında Yapılan Bireysel Sporlar ile Takım Sporlarının Harbiyeli’lerin Liderlik Özelliklerine Sağladığı Etkilerin incelenmesi“ konulu çalışmasında ise Harbiyeli öğrencilerin karizmatik liderlik özelliklerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu çalışmaya göre takım sporu yapan Harbiyeli’lerin bireysel spor yapanlara göre karizmatik liderlik özelliklerini daha sık sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Karizmatik liderler, izleyicilerine öz güvenlerini yansıtmaya ve onları ikna etme konusunda üst



seviyede yeteneğe sahiptir. Benzer bir diğer çalışma olarak, Başoğlu'nun (2006) Askeri Liselerde Eğitim-Öğretim Gören Takım Spor Yapan, Bireysel Spor Yapan ve Spor Yapmayan Öğrencilerin Liderlik Özelliklerinin İncelendiği yüksek lisans çalışmasında, takım sporu yapan öğrencilerin ağırlıklı olarak yönetsel lider özellikleri göstermekte olduğunu ortaya koyarken bizim çalışmamızda takım sporuyla uğraşan öğrenciler ortalama bazında insana yönelik liderlik özelliklerini yansıtmaktadırlar. Aynı çalışmada bireysel spor yapan öğrencilerin dönüşümsel liderlik özelliklerini yoğun olarak yansıttıklarını gösterirken, bizim çalışmamızda bireysel sporlar ile ilgilenen öğrencilerin de insana yönelik liderlik özelliklerini yansıtmaktadırlar. Efeke'nin (2007) ve Başoğlu'nun (2006) çalışmalarındaki örneklem grubunun bizim örneklem grubumuzdan farklı olarak kurumların misyon özelliklerinden doğan bir fark olduğu düşünülebilir.

Araştırmanın ikinci bölümünde spor branşı ile kişinin kendini en iyi tanımlayan ifadeler arasında ilişki dağılımına yer verilmiştir, katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre;

- “En Güçlü Yeteneğim” ifadesinin spor branşına (Bireysel veya Takım) göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,617$ ).
- “Beni Tanımlamanın En İyi Yolu” ifadesinin spor branşına (Bireysel veya Takım) göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,978$ ).
- “Başarılı Olmamda Bana Yardımcı Olan En Önemli Özelliğim” ifadesinin spor branşına (Bireysel veya Takım) göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,118$ ).
- “İnsanların Bende Fark Ettiği En Önemli Özelliğim” ifadesinin spor branşına (Bireysel veya Takım) göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,249$ ).
- “En Önemli Liderlik Özelliğim” ifadesinin spor branşına (Bireysel veya Takım) göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan

ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,125$ ).

- “En İyi Şu Şekilde Tanımlanabilirim” ifadesinin spor branşına (Bireysel veya Takım) göre gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan ki-kare (chi-square) testi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p=0,694$ ).



## 5.1 Öneriler

Araştırmamızdan elde edilen bulgular ışığında bazı önerilerde bulunmak yerinde olacaktır:

- Literatüre katkı sağlaması açısından Beden Eğitimi ve Spor Bölümünde öğrenim gören öğrenciler ile farklı branşlarda öğrenim gören öğrencilerin liderlik özelliklerini çeşitli değişkenler eşliğinde incelenerek karşılaştırılabilir.
- Örneklem grubunu genişleterek Türkiye genelindeki tüm Beden Eğitimi ve Spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik özellikleri karşılaştırılabilir.
- Örneklem grubunu başka kültür - sosyal yapıya sahip ülkelerin sporsal eğitim veren eğitim kurumlarında düzenleyerek liderlik çevrelerinde karşılaştırma yapılabilir.
- Liderlik özelliklerinin gelişme evresinin en önemli ortamlarından biri olan spor ortamları yaygınlaştırılarak, liderlik özelliklerinin gelişimine katkı sağlanabilir.
- Bu uygulamayı sporsal alanlarda eğitim veren beden eğitimi öğretmenleri, antrenörler, yöneticilere uygulanarak, aralarında karşılaştırma yapılabilir ve böylece literatüre katkı sağlaması açısından önem arz edebilir.
- Eğitim ve öğretim alanlarında, öğrenci olan sporculara uygulanan liderliklerin araştırılması babında ilgili eğitim veren öğretmenlerin liderlik tarzları ve yaklaşımları araştırılabilir. Araştırma kapsamı Türkiye'deki Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki tüm öğretim üye ve elamanlarına uygulanabilir.
- Liderlik ölçeklerinin yanında örgüt kültürü, öz-benlik gibi ölçüm envanterleri ile kullanılarak araştırmanın kapsamı arttırılabilir.

## KAYNAKÇA

Akalın, A. (2003). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği Anabilim Dalı, Ankara.

Arıkan, S. (1997). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Arıkan, S., Güney, S., Berkman, Ü., Can, H., Ergan N.G. ve Paksoy, M. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Arkonacı, S. (1997). *Grup İlişkileri*. Alfa Yayınevi: İstanbul.

Aydemir, S. (1989). *Durumsallık yaklaşımında önderlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım.

Balçık, B. (2004). *İşletme Yönetimi*. Atlas Yayınevi: Konya.

Baltaş, A. (2000). *Değişim içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Başer, E.(1996). *Futbolda Psikoloji ve Başarı*. Ankara: Bağırhan Yayınevi.

Başoğlu, U.D. (2006). *Askeri liselerde eğitim-öğretim gören takım sporu yapan, bireysel spor yapan ve spor yapmayan öğrencilerin liderlik özellikleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Başoğlu, C.M. (2012). *Kadın – Erkek Antrenörlerin Cinsiyete Göre Liderlik Analizleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü/Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, İstanbul.

Bayhan, P. (2002). *Kadın yöneticilerde liderlik davranışlarının toplumsal roller açısından incelenmesine yönelik bir alan araştırması*. Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1998). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi/Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Belker, L.B. (1999). *Yöneticiliğe İlk Adım*.(Çev: Şeyma Şenbabaoğlu). İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Beşe, Ö. (2003). *Profesyonel Futbol Kulüplerinde Takım Çalışmasının Uygulanabilirliği-Elazığ-Vanspor Kulüpleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Biçer, T. (1994). *Spor yönetimi organizasyonu, ekonomik olarak spor işletmeleri ve uygulamalarından bir örnek*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Bozlağan, R. (2005). *Liderlik yaklaşımları ve belediyeler*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Brown, M.E. ( 2002). *Leading With Values: The Moderating Influence Of Trust On*.
- Budak, G. (2002). 21. YY' da Liderlik. *Mercek Dergisi*, 7(27).
- Chelladurai, P. ve Saleh, S.D. (1980). *Diemention of Leader Behavior in Sports. Development of a Leadership Scale*. Journal of SportPsychology.
- Çalışkan, G. (2001). *Liderlik Açısından Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi (Voleybol Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Çelebi, M. (2002). *Doğa etkinliklerinin, liderlik becerilerinin ortaya çıkarılmasındaki rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi Yönetici mi? *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*,(7)-5.

- Çoban, B. ve Coşkun, Z. (2006). *Sporda Grup Dinamiği ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Daft, R. (1994). *Management*. (4th ed.). USA: Dryden Press.
- Davis, K.A. (1994). *Sport Management*. İova: Brown Benchmark Publishers.
- Dengiz, M.(2000). *Takım çalışması teknikleri*. Ankara: Akadey Plus Yayınevi.
- Dereli, M. (2003). *A Survey Research of Leadership Styles of Elementary School Princiapls*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve Spor*. Ankara: Ötüken Yayıncılık.
- Dökmen, Z. (1997). Çalışma, Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerini İle Ev İşleri Ve Depresyon İlişkisi. *Türk Psikolojisi Dergisi*, 12(39), 39-56.
- Dönmezer, S. (1984). *Sosyoloji*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Eagly, A.H., Karau, S.J., Makhijani, M.G.(1995) - *Ncbi.Nlm.Nih.Gov. Psychol Bull.* 117(1),125-45.
- Eagly, A. ve Johnson, B. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta- Analysis, *Psychological Bulletin*. (1).
- Eagly, A. ve Jhonson, B. (1992). Gender And Leadership Style: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-234.
- Efekan, H. (2007). *Kara Harp Okulu Olimpik Spor Branşlarında Yapılan Bireysel Sporlar ile Takım Sporlarının Harbiyeli'lerin Liderlik Özelliklerine Sağladığı Etkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü/Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Ankara.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, sayı:162.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları.

- Erdem, K. (2006). *Futbolda Kenar Yönetimi Yönetimsel Beceriler –Strateji Taktik*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Erdoğan, I. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fındıkçı, İ. (2006). Liderlik Nedir Ne Değildir? *Yaşadıkça Eğitim*, (5).
- Fişek, K. (1998). Spor Yönetimi, Dünyada-Türkiye’de. *Ankara Üniversite Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları* no:445.
- Gardiner, M. Ve Tiggemann, M. (1999). Gender Differences İn Leadership Style, Job Stress And Mental Health İn Male- And Female-Dominated Industries. *Ournal Of Occupational And Organisational Psychology* 7(2), 301-315.
- Goleman, D., Boyatzıs, R. ve Mckee, A. (2002). *Yeni Liderler*. (Çev: Filiz NAYIR), İstanbul: Varlık Yayıncılık.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zeka (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- İkizler, C. (2000). *Sporla Sosyal Bilimler*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi (2. Basım)*. İstanbul: Beta Basım.
- İmamoğlu, A. F. (1992). İki Binli Yıllara Doğru Türk Sporuna Üzerine Bazı Gözlemler, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 9-19.
- İmamoğlu, F. ve Ekenci, G. (1998). *Spor işletmeciliği*. Ankara: Alp Ofset Matbaacılık.
- İmrek, M.K. (2004). *Lider Olmak*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- İnal A.N. (2000). *Beden Eğitimi ve Spor Bilimlerine Giriş*. Konya: Desen Yayıncılık.
- Karaküçük, S. (1997). *Rekreasyon*. Ankara: Seren Ofset.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi-Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınevi.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesin Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi/İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(2).
- Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji Ve Yönetim*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Koca, C. (2006). Beden eğitimi ve spor alanında toplumsal cinsiyet ilişkileri. *Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe J. of Sport Sciences*. 17 (2): 81-99.
- Koç, S. (1994). *Spor psikolojisine giriş*. İzmir: Saray Kitapevleri.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konter, E. (1996). *Bir Lider Olarak Antrenör*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Krotee, M.L. ve Bucker, C.A. (2007). *Spor Yönetimi (Çev: S. Köseoğlu)*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Kurudirek, M.A. (2011). *Spor Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Eğitim Seviyelerinin Liderlik Düzeylerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Leith, L.M. (1990). *Coaches Guide to Sport administration*. Illinois: Leisure Press.
- Maxwell, J.C. (1999). *Liderlik Nitelikleri. (Çev: İ. Şener)*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Öner, S. (2007), *Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Özalp, İ. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-2.



Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Özdenk, S. (2015). *Bireysel ve Takım Sporuyla Uğraşan Sporcular İle Spor Yapmayan Bireylerin Duygusal Zeka ve Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Ankara.

Özmutlu, İ. (2008) *Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Öğrenim Gören Öğrencilerin Liderlik Ve Yaratıcılık Özelliklerinin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü/Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Ankara.

Rossen, H.R. (1999). *İnsan Yönetimi* (çev: G. Bulut). İstanbul: BZD Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (1995). *Örgütsel Psikoloji, (1. Basım)*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Seçmen, S. (2001). *Amirlerin Liderlik Tarzları ve Kişilik Özellikleri ile İlgili Değerlendirmelerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. TSK'da Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Solmaz, D.Y. ve Aydın, G. (2015). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmen Adaylarının Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(41). 1077-1084.

Sunay, H. (1998). *Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitimi, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 61.

Sunay, H. (2009). *Spor Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi

Sunay, H. ve Özbek, O. (1997). *Beden Eğitimi ve Oyun Öğretimi. 21.yy'da Liderlik Sempozyumu Kitabı*, İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Şişman, M. ve Turan, S. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tahiroğlu, F. (2004). *"Liderlik"*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Tamer, K. (1998). *Sportif Rekreasyon Etkinliklerine Liderlik Eden Antrenörlerin Lider Davranış Boyutları-Polis Akademisi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Taşğın, Ö. Bozdam, A. ve Tekin, M.(2007). Badminton Antrenörlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. 3. *Raket Sporları Sempozyumu* 14-15 Aralık 2007. Kocaeli.

Turan, E. (2010). *Yelken Kulüplerinde Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Davranışlarının Sporcular ve Antrenörler Tarafından Değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.

Weinberg, R.S. ve Gould, D. (1999). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. (2nd Ed.). Champaign: Human Kinetics.

Williams, J.M. (1993). *Applied Sport Psychology*. (2nd ed.). California: Mayfed Publishing.

Yetim, A. (1996). Spor Yönetiminde Liderlik. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), Ankara.

Yetim, A. (2014). *Sosyoloji ve Spor*. Berikan Yayınevi: Ankara.

Zacharatos, A., Barling, J. ve Kelloway K. (2000). Development and Effects of Transformational Leadership in Adolescents Leadership Quarterly.

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

Anketin amacı; sizlerin “liderlik” özelliklerinizi belirleyebilmek içindir. Her madde ile ilgili görüş, kişilere göre değişebilir. Lütfen maddeleri “olması gerektiğini düşündüğünüz biçimde değil, kendi benliğinizi tüm gerçekliği ile yansıtacak biçimde” cevaplara yansıtınız. Samimi ve içtenlikle vereceğiniz cevaplar çalışmanın sağlığı açısından çok önemli olup, literatüre katkı sağlaması açısından değerlidir. Sizden anket üzerinde belirtilecek kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmeyecektir. Cevaplarınız sadece araştırmanın amacına uygun olarak bilimsel açıdan kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Her bir maddedeki görüşe ne derecede katıldığınızı:

( ) Hiçbir zaman, ( ) Bazen, ( ) Nadiren, ( ) Sık sık, ( ) Her zaman  
seçeneklerinden birinin yanındaki boşluk içine, çarpı ( X ) işareti koyarak belirtiniz.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Recep AYDIN

Bartın Üniversitesi

### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz : 1. Erkek ( ) 2. Kadın ( )

2. Yaptığınız Spor : 1. Bireysel Spor ( ) 2. Takım Sporu ( )

3. Aktif sporcu olma durumu : 1. Lisanslı ( ) 2. Lisanslı değil ( )

<b>LİDERLİK ENVANTERİ</b>	<b>Hiçbirzaman</b>	<b>Bazen</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Sık sık</b>	<b>Herzaman</b>
01.Net ve mantıklı bir biçimde düşünürüm.					
02.Diğer insanları destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm.					
03.İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim vardır.					
04.Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm.					
05.Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım.					
06.Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım.					
07.Karşıt görüşlere sahip insanları ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir.					
08.Karizmatik bir insanımdır.					
09.Problemlerin mantıklı çözümlenme 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 kaynağıyım.					
13.Net,akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygularım.					
14.Kararlarda insanların aktif rol almalarını ve katılmalarını desteklerim.					
15.Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve 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.Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.					

20.Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılarım.					
21.Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyarım 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 kurum içi ve kurum dışı ilgi grupları(paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm.					
28.Sadakat ve şevk aşılarım.					
29.Net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanırım.					
30.Katılımı destekleyen bir yöneticiyim.					
31.Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşıyorum.					
32.Çevremdeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğimde yansıtan model/örnek bir yöneticiyim.					

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Recep AYDIN

Doğum yeri ve tarihi : 05/02/1989

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Kocaeli Üniversitesi / Antrenörlük Eğitimi Bölümü (2008-2012)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Bartın Üniversitesi / Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği ABD (2014- ...)

Bildiği Yabancı diller : İngilizce

### Bilimsel Faaliyet/Yayımlar :

Aydın. R, Gül. G. K, Gül. M, (2012). *Teniste Forehand Backhand ve Servis Öğretiminde Kullanılan Geleneksel Öğretim Yaklaşımı İle Taktik Oyun Yaklaşımının Hedefte İsabete ve Vuruşların Kortta Kullanabilme Becerisine Etkisi*. 12. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, DENİZLİ.

Erol. Z, Bozkuş. T, Aydın. R, Bozkuş T, (2015). *Türkiye 1. Ve 2. Ligde Oynayan Bocce Sporcularının Spor Hukuku Bilgi Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. 4th International Conference on Science Culture and Sport.

Aydın. R, Bozkuş. T, Kul. M, (2016). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Öğrencilerin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi*. 5th International Conference on Science Culture and Sport.

### İş Deneyimi

**Stajlar** : Tenis Uzmanlık-İzmit Tenis Kulübü / Buz Pateni-Yrd. Uzmanlık-Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor

**Projeler ve kurslar** : Spor Masörlüğü

**Çalıştığı Kurumlar** : Bartın Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

### İletişim

**E-posta adresi** : raydin@bartin.edu.tr

**Tarih** : 27/07/2016