

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKÂ
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ
(İSTANBUL İLİ ÖRNEKLEMİ)**

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ersin DANACI**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Tuncay SEVİNDİK**

İstanbul – 2015

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Ersin DANACI
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Spor Yöneticilerinin Liderlik Ve Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. (İstanbul İli Örnekleme)
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 14/04/2015
- SAYFA SAYISI** : 175
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Tuncay SEVİNDİK
- DİZİN TERİMLERİ** : Liderlik, Duygusal Zekâ, Spor Yöneticisi.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez çalışmasında, Spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul örnekleme) incelenmiştir. Bu amaçla, literatür taraması yapılmış, liderlik, spor yönetimi, yöneticiliği ve duygusal zeka ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Araştırmanın uygulaması İstanbul ilindeki spor kulüplerinde çalışan 205 spor yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler tablo haline getirilmiş ve yorumlanarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Ersin DANACI

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKÂ
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ (İSTANBUL İLİ ÖRNEKLEMİ)**

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ersin DANACI**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Tuncay SEVİNDİK**

İstanbul – 2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ersin DANACI

14/04/2015

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ersin DANACI'NIN Spor Yöneticilerinin Liderlik ve Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (İstanbul İli Örnekleme) adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Tuncay SEVİNDİK
(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Recep Baki DENİZ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu
onaylarım.

... / ... / 2015

İmzası

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu tez çalışmamda, İstanbul ilindeki spor kulüplerinde çalışan spor yöneticilerin liderlik ve duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkileri araştırılmıştır. Bu amaçla literatür taraması yapılmış ve birinci bölümde yönetim ve spor yönetimin kavramları, spor yönetimin özellikleri, spor yöneticisinin kavramı ve kademeleri, spor yöneticisinin görevleri, açıklanmış, ikinci bölümde ise zeka, duygu ve duygusal zeka kavramları, unsurları ve modelleri, liderlik, liderlik ile ilgili kavram, liderlikte güç kaynakları, liderlik teorileri ve liderlik tarzları açıklanmıştır. Tezin üçüncü bölümü yani metodoloji kısmında ise araştırmanın amacı, evreni, örnekleme, modeli, hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçüm araçları, kullanılan istatistikî analizlere yer verilmiştir. Dördüncü bölüm bulgular kısmında, Bolman ve Deal liderlik ölçeği ve Wong and Law duygusal zekâ ölçeği kullanılarak İstanbul ilinde 36 amatör, 6 profesyonel spor kulübüne gidilerek 205 spor yöneticisine anketler uygulanmıştır. Uygulanan anket sonuçları SPSS 21 paket programı ile analiz edilmiştir. Uygulanan anketlere T Testi, Anova Testi, faktör ve korelasyon analizleri uygulanmıştır. Analiz sonuçları, tablo haline getirilmiş ve yorumlanarak sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda liderlik ve duygusal zekâ arasında olumlu ve pozitif düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Duygusal Zekâ, Spor Yöneticisi.

SUMMARY

In my thesis, the relationship between the leadership and the emotional intelligence levels of the sports managers who work at sports clubs in İstanbul are searched. For this purpose, the literature scanning has been completed and in the first section, management and senses of sports managements, features of sports management, concepts and stages of a sport manager, tasks of a sports manager are stated. In the second section, intelligence, emotion and emotional intelligence senses, models, leadership, senses that are related to the leadership, power supplies of the leadership, leadership theories and styles are defined. In the third section of the thesis, in the methodology part, it is placed to the purpose, universe, sample, hyphotethis of the research, measuring tools and statistical analysis that are used on the study. In the fourth section, The Bolman and Deal Leadership Scale and The Wong and Law Emotional Intelligence Scale are applied to 205 sports managers, 36 amateur and 6 professional sports clubs in İstanbul. The results of the survey are analysed with the SPSS 21 packet programme. T, Anova Test, Factor, and Correlation analysis are carried out to the survey. Results of analysis are put into a chart, commented and concluded. The results of the study revealed that there is a low positive relation between the leadership and the emotional intelligence.

Keywords: Leadership, Emotional Intelligence, Sports Manager.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
EKLER LİSTESİ.....	XII
ÖNSÖZ.....	XIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM, SPOR YÖNETİMİ VE SPOR YÖNETİCİLİĞİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	2
1.1. YÖNETİM KAVRAMI	2
1.1.1.Yönetim Tanımı Ve Amacı	2
1.2. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ	4
1.3.SPOR YÖNETİMİ	5
1.3.1.Spor Yönetiminin Tanımı Ve Amacı.....	5
1.3.2. Spor Yönetiminin Özellikleri.....	7
1.3.3.Spor Yönetiminin Görevleri	9
1.3.4.Spor Yönetiminin Prensipleri	10
1.3.5.Spor Yönetimini Meydana Getiren Unsurlar	11
1.4.SPOR YÖNETİCİLİĞİ	12
1.4.1.Spor Yöneticiliği Kavramı	12
1.4.2.Spor Yöneticiliğinde Kademeler	13
1.4.3.Spor Yöneticilerinde Bulunması Gereken Özellikler	15
1.4.5.Spor Yöneticisinin Görevleri	16
İKİNCİ BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKÂ VE LİDERLİK	18
2. 1.ZEKÂNIN TANIMI.....	18
2.1.1.Bilişsel Zekâ.....	19
2.1.2.Bilişsel Olmayan Zekâ.....	19
2.2.DUYGU KAVRAMININ TANIMI	20

2.2.1.DUYGULARIN UNSURLARI	21
2.3.DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE TANIMI	22
2.3.1.Duygusal Zekânın Geliştirilmesi	24
2.4.DUYGUSAL ZEKÂ UNSURLARI	27
2.5.DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ	31
2.5.1.Mayer Ve Salovey Modeli.....	31
2.5.2.Bar-On Modeli	33
2.5.3.GOLEMAN MODELİ.....	35
2.5.4.Cooper Ve Sawaf Modeli.....	38
2.6. LİDERLİK VE LİDER KAVRAMI	40
2.6.1.Liderlik Çalışmalarının Kısa Tarihçesi	44
2.6.2.Temel Liderlik Özellikleri	47
2.6.3.Liderliğin Önemi	49
2.6.4.Yönetici Ve Lider Arasındaki Farklar	50
2.7. Liderlikte Güç Kaynakları.....	53
2.7.1. Yasal Güç	55
2.7.2.Ödüllendirme Gücü	56
2.7.3. Zorlayıcı Gücü.....	56
2.7.4. Karizmatik Güç.....	57
2.7.5. Uzmanlık Gücü.....	58
2.8. LİDERLİK TEORİLERİ.....	59
2.8.1. Özellikler Teorisi.....	59
2.8.2. Davranışsal Liderlik Teorisi	61
2.8.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları	63
2.8.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	65
2.8.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	67
2.8.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli	69
2.8.2.5. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri	71
2.8.3. Durumsal Liderlik Teorisi.....	73
2.8.3.1. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	75
2.8.3.2. House'un Yol – Amaç Teorisi	78
2.8.3.3. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	80
2.8.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı.....	82
2.8.3.5. Vroom – Yetton Lider Durumsallık Yaklaşımı	85
2.8.3.6. Tannenbaum Ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	87
2.9. Liderlik Tarzları	89

2.9.1. Otokrotik Liderlik	89
2.9.2. Demokratik – Katılımcı Liderlik	90
2.9.3.Liberal Liderlik	91
2.9.4. Dönüşümcü Liderlik.....	92
2.9.5. Vizyoner Liderlik.....	93
2.9.6. Karizmatik Liderlik	95
2.9.7. Durumsal Liderlik	96
2.9.8. Stratejik Liderlik.....	97
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: UYGULAMA	100
SPOR YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ (İSTANBUL İLİ ÖRNEKLEMİ)	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	100
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	100
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	101
3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI	101
3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER	102
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR.....	103
4.1. SPOR YÖNETİCİLERİNİN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN BULGULAR.....	103
4.2. SPOR YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİNE VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN BULGULAR.....	106
4.2.3. Spor Yöneticilerinin “Yaş ” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	115
4.2.4. Spor Yöneticilerinin “Mesleki Kıdem ” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	117
4.2.5. Spor Yöneticilerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine İlişkin Bulgular	129
4.3.2. Duygusal Zeka Ölçek Bulguları	152
4.3.3. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Analiz Bulguları.....	153
SONUÇ	156
KAYNAKÇA.....	162

KISALTMALAR LİSTESİ

BESYO	:	Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulu
BZ	:	Bilişsel Zeka
EQ	:	Duygusal Zekâ
DZ	:	Duygusal Zeka
IQ	:	Zekâ

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

TABLO-1 : Duyguların Unsurları	22
TABLO-2 : Duygusal Zeka Modelleri.....	30
TABLO-3 : Dört Boyutlu Duygusal Zekâ Modelinin, Zekâ ve Kişilikle Olan İlişkinine Odaklı İncelemesi	33
TABLO-4 : Bar-On Modelindeki Duygusal Zeka Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler	34
TABLO-5 : Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Boyutları ve Bunların Yapı Taşları.....	36
TABLO-6 : Yönetici Ve Liderlik Arasındaki Fark	52
TABLO-7 : Liderin Güç Kaynakları	55
TABLO-8 : Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler	60
TABLO-9 : Liderlik Teorilerinin Gelişimi.....	63
TABLO-10 : Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli.....	68
TABLO-11 : Likert'in Sistem 4 Modeli	71
TABLO-12 : X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri	73
TABLO-13 : Stratejik Liderlik Uygulamaları.....	99
TABLO-14 : Spor Yöneticilerinin "Cinsiyet" Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzde Değerleri.....	103
TABLO-15 : Spor Yöneticilerinin "Yaş" Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzde Değerleri .	103
TABLO-16 : Spor Yöneticilerinin "Medeni Durum" Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	104
TABLO-17 : Örneklem Grubundaki Spor Yöneticilerin "Meslek Kıdem" Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	104
TABLO-18 : Spor Yöneticilerin "Okul Türü" Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	105
TABLO-19 : Örneklem Grubundaki Spor Yöneticilerin "Eğitim Durumu" Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	105
TABLO-20 : Cinsiyet Değişkenine Göre "İkna Kabiliyetim İyi ve Etkileyiciyim." Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.	106
TABLO-21 : Cinsiyet Değişkenine Göre "Net, Akılcı Politikalar ve Süreçler Geliştirir ve Uygularım." Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.....	106
TABLO-22 : Cinsiyet Değişkenine Göre "Kurum İçi Anlaşmazlık ve Çatışmaları Önceden Görür ve Çözüm Konusunda Yılmadan Çalışırım" Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları	107

TABLO-23 : Cinsiyet Değişkenine Göre “İyi Bir Dinleyiciyim; Diğer İnsanların Fikirlerine ve Katkılarına Genellikle Açığım.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları	107
TABLO-24 : Cinsiyet Değişkenine göre “Politik Davranma Konusunda Duyarlı ve Yetenekliyimdir.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.....	108
TABLO-25 : Cinsiyet Değişkenine Göre “Detaya Önem Veririm.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları	108
TABLO-26 : Cinsiyet Değişkenine Göre “Diğer İnsanların Duyguları Konusunda İyi Bir Gözlemciyimdir.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları	109
TABLO-27 : Cinsiyet Değişkenine Göre “Öfkemi Kontrol Edebilir ve Zorlukların Üstesinden Rasyonel Bir Şekilde Gelebirim.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları	110
TABLO-28 : Medeni Durum Değişkenine Göre “İkna Kabiliyetim İyi ve Etkileyiciyim.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları	110
TABLO-29 : Medeni Durum Değişkenine Göre “Diğer İnsanlar İçin İlham Kaynağım.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları	111
TABLO-30 : Medeni Durum Değişkenine Göre “İyi Bir Dinleyiciyim; Diğer İnsanların Fikirlerine ve Katkılarına Genellikle Açığım.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları	111
TABLO-31 : Medeni Durum Değişkenine Göre “Politik Davranma Konusunda Duyarlı ve Yetenekliyimdir.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.....	112
TABLO-32 : Medeni Durum Değişkenine Göre “Mevcut Gerçeklerin Ötesini Görerek Yeni ve Heyecan Verici Fırsatlar Yaratırım.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.	113
TABLO-33 : Medeni Durum Değişkenine Göre “Detaya Önem Veririm.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları	113
TABLO-34 : Okul Türü Değişkenine Göre “Problemlerin Mantıklı Çözümleme ve Dikkatli Düşünmeyle Çözülebileceğine İnanırım.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları	114
TABLO-35 : Okul Türü Durum Değişkenine Göre “Yeterli Desteği Sağlamak İçin Kurum İçi ve Dışı İlgili Grupları (Paydaşlar) İle Koalisyonlar Geliştiririm” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi.....	114
TABLO-36 : Yaş Değişkenine Göre “Diğer İnsanlara İhtiyaç ve Duygularına Karşı Duyarlılık Gösteririm” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi.....	115
TABLO-37 : Yaş Değişkenine Göre “Hayal Gücüm Kuvvetli ve Yaratıcıyım” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi.....	116
TABLO-38 : Yaş Değişkenine Göre “Detaya Önem Veririm” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup Varyans Analizi	117
TABLO-39 : Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Karşıt Görüşlere sahip Kişileri İkna Etmede Başarılı ve Yetenekliyimdir” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi.....	118

TABLO-40 : Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Karşıt Görüşlere sahip Kişileri İkna Etmede Başarılı ve Yetenekliyimdir” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi.....	119
TABLO-41 : Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Karizmatik Bir İnsanımır.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi.....	120
TABLO-42 : Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Karizmatik Bir İnsanımır.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post Hoc Scheffe Testi	121
TABLO-43 :Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Hayal Gücüm Kuvvetli ve Yaratıcıyım” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi	122
TABLO-44 : Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Hayal Gücüm Kuvvetli ve Yaratıcıyım.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi.....	123
TABLO-45 : Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Etki ve Güç Sahibi Başka İnsanların Desteğini Kazanmada Etkiliyim. “Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi	124
TABLO-46 : Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Etki ve Güç Sahibi Başka İnsanların Desteğini Kazanmada Etkiliyim.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post Hoc Scheffe Testi.....	125
TABLO-47 : Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi	126
TABLO-48 : Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post Hoc Testi.....	127
TABLO-49 : Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Detaya Önem Veririm.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi.....	128
TABLO-50 : Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Detaya Önem Veririm.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi	129
TABLO-51 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “İşlerin Yerine Getirilmesi Amacıyla İnsanları Harekete Geçirme ve Kaynakları Etkili Kullanma Gibi Bir Yeteneğim Var.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi.....	130
TABLO-52 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “İşlerin Yerine Getirilmesi Amacıyla İnsanları Harekete Geçirme ve Kaynakları Etkili Kullanma Gibi Bir Yeteneğim Var.” Tek Yönlü Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi.....	131
TABLO-53 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Açık ve İşbirliğine Dayalı İlişkiler Yoluyla Güven Yaratırım.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi.....	132
TABLO-54 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Açık ve İşbirliğine Dayalı İlişkiler Yoluyla Güven Yaratırım.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi.....	133

TABLO-55 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Etki ve Güç Sahibi Başka İnsanların Desteğini Kazanmada Etkiliyim.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi	134
TABLO-56 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Etki ve Güç Sahibi Başka İnsanların Desteğini Kazanmada Etkiliyim.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi.....	135
TABLO-57 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Güçlü ve İddialı Bir Vizyon ve Misyon Duygusu Aşılarım.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi.....	136
TABLO-58 : Eğitim Durumuna Değişkenine Göre “ Güçlü ve İddialı Bir Vizyon ve Misyon Duygusu Aşılarım.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post-Hoc scheffe Testi.....	137
TABLO-59 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Mevcut Gerçeklerin Ötesini Görerek Yeni ve Heyecan Verici Fırsatlar Yaratırım.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi..	138
TABLO-60 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre“Mevcut Gerçeklerin Ötesini Görerek Yeni ve Heyecan Verici Fırsatlar Yaratırım.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi	139
TABLO-61 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “İyi yapılan İşler Konusunda İnsanları Taktir Ederim.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi	140
TABLO-62 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “İyi yapılan İşler Konusunda İnsanları Takdir Ederim.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi	141
TABLO-63 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Sadakat ve Şevk Aşılarım.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi.....	142
TABLO-64 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Sadakat ve şevk aşılarım” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi	143
TABLO-65 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Çoğu Zaman Hissettiğim Duyguların Farkında Olurum.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi	144
TABLO-66 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Çoğu Zaman Hissettiğim Duyguların Farkında Olurum.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi.....	145
TABLO-67 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Kendini Motive Eden Biriyim.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi.....	146
TABLO-68 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Kendini Motive Eden Biriyim.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi	147
TABLO-69 : Liderlik Ölçeği Ortalama Puanları	148
TABLO-70 : Liderliğe İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu.....	150
TABLO-71 : Duygusal Zeka Ölçeği Ortalama Puanlar	152
TABLO-72 : Duygusal Zeka İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu.....	154
TABLO-73 : Korelasyon Analizi Tablosu.....	155

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
ŞEKİL-1 : Yönetimin Amacı	3
ŞEKİL-2 : Duygusal Zeka	25
ŞEKİL-3 : Duygusal Zekanın Unsurları	29
ŞEKİL-4 : Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli	39
ŞEKİL-5 : Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve.....	45
ŞEKİL-6 : Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	47
ŞEKİL-7 : Bir Liderin Yapması Gerekenler	50
ŞEKİL-8 : Ohio Üniversitesi Yaklaşımı	64
ŞEKİL-9 : Michigan çalışmalarındaki Liderlik Yaklaşımları	67
ŞEKİL-10 : Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler.....	75
ŞEKİL-11 : P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi.....	77
ŞEKİL-12 : Yol Amaç Modelinin Şematik Açıklaması	79
ŞEKİL-13 : Fiedler'in Durumsallık Modeli	82
ŞEKİL-14 : Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu	83
ŞEKİL-15 : Liderin Davranış Tipleri	84
ŞEKİL-16 : Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	85
ŞEKİL-17 : Vroom-Yetton Normatif Liderlik (Karar Ağacı Modeli)	87
ŞEKİL-18 : Tanenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	88

EKLER LİSTESİ

EK-A: Liderlik ve Duygusal Zekâ Anket Formu

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde, gerek literatür taraması gerekse araştırma kısmı olmak üzere tez yazım sürecinin her aşamasında mesai kavramı gözetmeksizin desteğini esirgemeyerek yol gösteren, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Tuncay SEVİNDİK'e, araştırmanın analiz kısmında bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım Rami Ortaokulu Müdür Yardımcısı Yavuz Selim ERAN hocama, anket çalışmasını uygulamakta her türlü kolaylığı sağlayan, İstanbul'da bulunan Spor Kulüp Başkanlarına, eşim Buket Hanım ve biricik kızım Zeynep Mavi'ye, aileme, çalışmamı hazırladığım bu yoğun ve stresli dönemde bana destek olan Önder GÜN, Ali DOĞANAY ve Barış YILDIRIM arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ersin DANACI

GİRİŞ

Günümüzde rekabet ortamı, tüm sektörlerde en üst düzeyde yaşanmaktadır. Bu sektörlerden biriside spor piyasasıdır. Milyonlarca paranın döndüğü bu sektörde kurumlar ayakta kalabilmeleri için kulüplerinin başındaki yöneticilerin yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bu çıkan yeteneklerini örgütlerinde en azami düzeyde kullanmak mecburiyetleri vardır. Yöneticiler kendilerinde bulunan yetenekleriyle beraber çalıştıkları astlarını etkileyecekler ve onlara bir nevi yol göstereceklerdir.

Spor sektörü dünya piyasasında hak ettiği yeri alabilmesi için insan faktörüne önem vermek mecburiyetindedir. İyi yetişmiş, kendini gerçekleştirmiş herkesin özendiği insanlara ihtiyaç duymaktadır. Spor kulüplerini yöneten ve onlara ayrı bir dizayn eden kendi emri altında çalışan antrenör ve sporcularına yapacağı katkı onların performanslarında artış sağladığı gibi kendilerini o örgüt içinde daha güvenilir hissedeceklerdir.

Spor yöneticilerinin kendi alanlarındaki mesleki bilgileri kadar çevresiyle olan uyumu da önemlidir. Sonuçta kurumları yönetirken insanla muhatap olmaktadır; onların ruh yapılarını, zor duruma düştüklerinde nasıl davranılması gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. Birçok araştırmalara konu edilen liderlik ve duygusal zekâ spor yöneticiliğinde de önem teşkil etmektedir.

Duygusal zekâ, sosyal zekânın bir nüshası olarak kişinin kendisinin ve başka bireylere ait duyguları gözlemleme, aralarında ayırım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgileri düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğidir.¹ Liderlik ise insanları etkileme sanatıdır. Spor yöneticileri birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarıyla, kulüplerindeki sporcularıyla, basın ve medya gibi birçok alanda binlerce kişiyle muhatap olmakta; onlarla iletişim ve paylaşım içersindedirler. Bu süreçte paylaşılan duyguları iyi anlayıp yönetebilmek, liderlik dümenine geçerek negatif durumları düzeltebilmek, yöneticide kendine güven, ardından mesleki başarı ve mutluluğu getirecektir.

Bu araştırmanın amacı İstanbul ilinde spor yöneticilerin duygusal zekâları ile liderlik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koyabilmektir. Bu araştırma; spor yöneticilerinin kendilerini daha iyi tanımasına yardımcı olabileceği gibi; toplumdaki bazı yanlış algıların kırılmasında da etkili olacaktır.

¹ Peter Salovey ve John Mayer, *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality* 9, no. 3 (1989-90): s.189.

BİRİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM, SPOR YÖNETİMİ VE SPOR YÖNETİCİLİĞİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. YÖNETİM KAVRAMI

1.1.1.Yönetim Tanımı Ve Amacı

Yönetim kavramı insanlık tarihi kadar eskidir, eski çağlarda insanlar kendisinden olmayan zorbalara, vahşi hayvanlara karşı beraber güç birliği yapmışlar bir örgütsel birlik oluşturmuşlardır.² Beraberce ortak amaçları gerçekleştirmek üzere insan gruplarının aynı amaç uğrunda birleşmeleri, kendi aralarında yönetici-yönetenleri seçmeleri belirledikleri hedefe beraberce hareket etmeleri yönetim olgusunu doğurmuştur.³ Bu açıklamalar doğrultusunda çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Diğer tanımlamalarda şunlardır.

Yönetim çeşitli işlerin yapılması için gerekli işler bütünüdür.⁴ Yönetim insanları bir arada tutma ve organize etme işidir.

Yönetimi bir süreç olarak algılama eğiliminde olan düşünürlere göre, yönetim; bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. İçeren bir süreç şeklinde ifade edilebilir. Süreç olarak yönetim kavramı, başkaları vasıtasıyla iş görme ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmanın söz konusu olduğu her durum için kullanılmalıdır.⁵

Yönetim, örgütün elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi sürecidir.⁶ Ekonomistler yönetimi şu şekilde tanımlamışlardır, toprak, sermaye ve emekle harmanlanmış üretimin işlevlerinden biridir, sosyal bilimcilerine göre; yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilir. Toplum bilimcilerine göre, bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Hatta yönetim bilimcilerine bile üzerinde anlaştıkları bir tanım vermek oldukça zordur. Klasik yönetim taraftarları yönetimi; para, makine, metot, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken, davranış bilimciler; kararların alınması ve uygulamaya aktarılması diye belirlerler.⁷

Yukarıdaki tanımlara bakarak insan olan her yerde yönetimin olduğu söylenmiştir. Yönetim içerisinde bireyler beraber çalışarak, amaçlarına daha kolay şekilde ulaşmışlardır.

² Tamer Kocel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş., İstanbul,2010,258

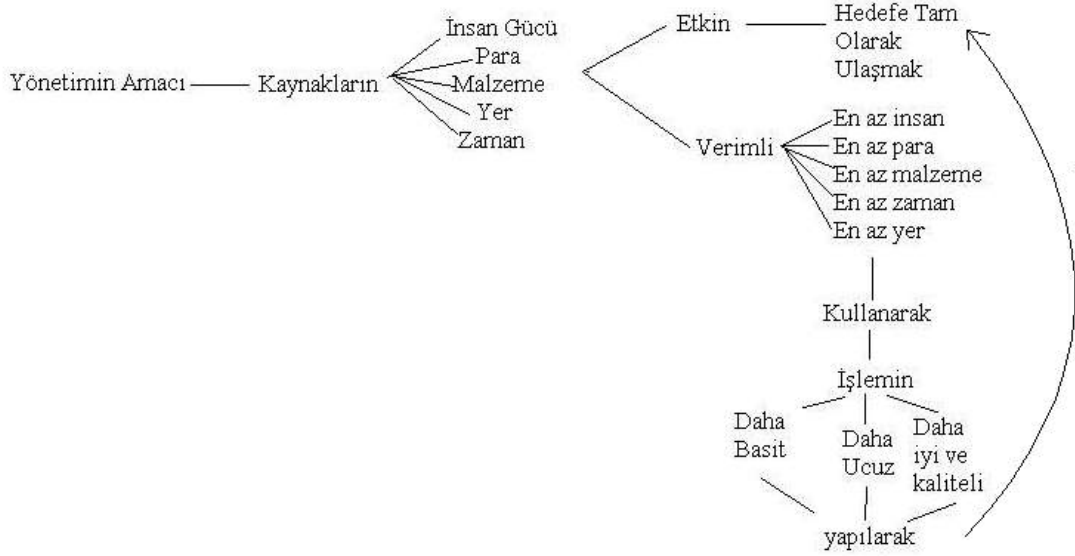
³ M.Şerif Şimşek, Adnan Çelik, *Yönetim Ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2012, s.3

⁴ İnan Özalp, vd. *Yönetim Ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir, 2012, s.3

⁵ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s.4

⁶ Hayri Ülgen, S. Kadri, Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basımevi, İstanbul,2007, s.21

⁷ Yönetimin anlamı, <http://www.muhasibedersleri.com/yonetim/yonetimin-anlami.html>, (Erişim tarihi:09.09.2014)



Şekil-1 Yönetimin Amacı⁸

Yönetimin Amacı: Yönetim bilimi, eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilgi yolu olarak ta tanımlanmaktadır. Kaynak deyimi kapsamına insan emeği, para, zaman, malzeme ve yer gibi unsular girmektedir. Bu unsurların en verimli biçimde kullanılma usullerini bulmak yönetimin amacıdır. İyi bir yönetimin amacı az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az yer kullanarak daha çok verim elde etmektir. Diğer bir söylemle kaynak israfına yer vermeden elimizdeki imkânları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi planlanmasını sağlayarak ama ulaşmaktır.⁹

Ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışı ile çalışanların örgüte olan “yaratıcı katkılarını arttırmak” yönetimin temel amacıdır. Yönetim bu hedefini amaçlara ulaşmak suretiyle gerçekleştirir. Amaçlar, bir bakıma fiili durumun değerlendirilmesinde kullanılan standartlardır. İnsan kaynakları yönetimin temelde dört amacı vardır. Bu amaçlar şunlardır;

1. **Toplumsal Amaç:** Toplumdan gelen genel istek ve baskıların, örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincini taşımak.
2. **Örgütsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetiminin, örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek.

⁸ Mesut Koç internet sayfası *Yönetim Bilimi*, www.mesutkoc.com, (Erişim tarihi:10.09.2014)

⁹ Haydar İşler, *Sınıf Ve Sporda Yönetim İle Organizasyon*, Niğde, 2002, s.4

3. **İşlevsel Amaç:** Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde, birimin katkısını sürdürmek.
4. **Kişisel Amaç:** Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede iş görenlere yardım etmek.¹⁰

1.2. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Yönetim faaliyetinin başlıca özellikleri şu şekildedir;

1. **Beşeri Özellik:** İnsanın yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyetinden söz edilebilir; çünkü insan yönetim faaliyetinin temel unsurudur. Yönetimde yöneten de yönetilen de insandır ve bu nedenle, insanın eşya veya hayvanla olan ilişkilerinde yönetim süreci yoktur. Yani yönetenin insan, yönetilenin ise insan olmaması durumunda yönetim faaliyetinden söz edemeyiz; çünkü yönetilen araç ise sürme, hayvan ise gütmeye söz konusudur.
2. **Amaç Özelliği:** Yönetim faaliyetinden söz edebilmek için, mutlaka bir amacın olması gerekir; çünkü yönetim bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyettir. Kar veya sosyal fayda oluşturma, süreklilik ve topluma hizmet gibi temel amaçlar bütün işletmelerde aynıdır. Özel amaçlar ise işletme ise işletmeden işletmeye farklılık gösterir. İşletme yöneticisinin yapması gereken ise, genel amaçlarla çelişmeyecek şekilde, özel amaçları gerçekleştirme yolunda tüm çabaları bütünleştirmektir.
3. **Grup Özelliği:** Yönetimin olması için, bir yönetici ve en azından bir yönetilen insana, yani bir gruba ihtiyaç vardır. Yönetim faaliyeti bir grubun faaliyeti ile gerçekleşir, tek kişinin amaçlarına ulaşmak için giriştiği iş, ekonomik faaliyet olurken birden fazla insanın birlikte bulunmaları ve sosyal ilişkileri yönetim sürecini başlatır.
4. **İşbirliği Özelliği:** Yönetim faaliyetinden arzulanan sonucun alınabilmesi için işbirliği gereklidir. Bundan dolayı, insanların beraberce çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşmaları, işbirliği sayesinde mümkün olur. İşbirliği olmazsa, yönetim faaliyeti çelişki ve çıkmazlara girip sürekli olarak engellenir. Bu engellerle karşılaşmamak için, yönetimde bir grup insanın bir araya gelmesi, çabalarını birleştirmeleri ve böylece işletmenin amacına ulaşmaları söz konusudur.
5. **İşbölümü ve Uzmanlaşma Özelliği:** İşletmelerde yapılacak işler belirli kriterlere göre bölümlendirilir. Bölümlendirilen belirli işler de belirli süre

¹⁰ Nurullah Genç, Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul, 2004, aktaran Zeynep Gökçe, *Spor Yönetiminin Farklı Boyutlarında Yer Alan Spor Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Araştırılması (Ege Bölgesi Örneği)*, Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Ağustos, 2005, s.16

çalışan kişiler uzmanlaşırlar ve işlerinde başarılı olurlar, işlerinde başarılı olurlar, işlerinde uzman olan kişilerin başarısı ise, bir bütün olarak işletmenin başarısına yansır.

6. **Koordinasyon Özelliği:** İşletme içinde istenen sonuçlara ulaşmak için faaliyet gösteren bölümlerin ve fertlerin aralarında çatışma ortamı oluşturmadan, uyum içinde çalışmalarını esastır. Uyum olmaması durumunda, yönetim, yetkisini kullanarak koordinasyon sağlama yoluna gider.
7. **Yetki Özelliği:** İşletme organizasyonunda çalışan kişilere iş yaptırmak ve amaçlara ulaşmak için, karar alma ve uygulama hakkına, yani yetkiye ihtiyaç vardır. Kişilerin kendi istekleriyle koordineli bir şekilde hareket etmeleri çok az karşılaşılan bir durum olduğundan, bir çok durumda yönetimin, yöneticinin aldığı kararları astlarına uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.
8. **Evrensel Özellik:** Yönetim faaliyeti yalnızca işletme organizasyonlarında değil; devlet kuruluşları, üniversite, hastane, lokanta, sigorta şirketi, dernek, vakıf, cami ve kilise gibi dini kuruluşlar ve aile gibi, kar amacı takip eden veya takip etmeyen bütün kurum ve kuruluşlarda vardır. Bu organizasyonların her biri sınırlı kaynaklarla en yüksek verimi elde etmek ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcar. Bu nedenle, yönetim bütün organizasyonlarda yer alan evrensel bir süreçtir.
9. **Hiyerarşik Özellik:** Yönetimde kargaşaya yol açmamak için, belirli bir amaç doğrultusunda çalışan kişilerin, aynı zamanda bir düzen içinde çalışmalarını gereklidir. Yönetimde hiyerarşik düzen ve her bir basamaktaki yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık olarak ortaya konulduğunda, hangi yöneticinin, kime bağlı olduğu ve kimlere emir vereceği konusunda tereddüt oluşmaz.¹¹

1.3.SPOR YÖNETİMİ

1.3.1.Spor Yönetiminin Tanımı Ve Amacı

Spor kavramı, insan tarafından oluşturulmuş, yaratılmış, geliştirilmiş, düzenlenmiş gerekli görüldüğünde yeniden düzenlenecek ve geliştirilecek olan yapay bir olgudur, spor; bir kültür olayıdır.¹² Diğer bir tanımda spor, birlikte yaşayan insanların mücadele etme ve başarı kazanarak bu davranışlardan birlikte zevk alma duygularını artıran spor; insanın fiziksel aktivitelerle becerilerini, zihinsel ve ruhsal yapısını, sosyal davranışlarını geliştiren, bu özelliklerini belirli kurallar içinde

¹¹ Metin Arslan, *Yönetim Ve Organizasyon Ders Notları*, Şanlı Urfa, 2014, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksek Okulu, s.18

¹² Atilla Erdemli, *Spor Felsefesi*, İstanbul, 2006, E Yayınları, s.42

yarıştırmasını sağlayan biyolojik, pedagojik ve sosyal yönleri olan bir uğraşdır.¹³Yönetim ise insanların bir araya gelerek oluşturdukları görevleri belli bir amaca göre yürütülmesidir. Yönetimin birçok alanı vardır; askeri yönetim, iş yönetimi, kamu yönetimi.

Spor yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Türkiye'de sportif etkinliklerde bulunan spor kurum ve kuruluşlarının büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulan ve işletilen spor kurum ve kuruluşlarında bile denetim, devlet denetimi ve gözetimi altında yürütülür.¹⁴ Spor yönetimi, sportif hareketleri belirlenen amaçlara ulaştırmak için insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikalara ve alınan kararları uygulamaktadır. Sportif hizmetleri önceden belirlenen hedeflere ulaştırmak için mevcut insan ve madde kaynaklarını bu hedefler doğrultusunda en etkili ve verimli olarak kullanılmasını sağlamaktadır. Kamu yönetimi tarafından tespit edilen sportif hareket ve hizmetlerin genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek, devletin spor politikalarını uygulamakla yükümlüdür. Bu doğrultuda spor yönetimi, genel yönetimin bir parçasıdır. Spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanmasıdır. Yönetimin faaliyetlerinin bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları spor metotlarına dönüştürüp uygulamaktır.¹⁵

Spor yönetiminin başlıca tanımları şu şekilde yapılmıştır:

Spor yönetimi ise, toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir.¹⁶

Spor yönetimi, sportif hizmetleri önceden belirlenen hedeflere ulaştırmak için, mevcut insan ve madde kaynaklarını bu hedeflere bu hedeflere doğrultusunda en etkili ve verimli olarak kullanılmasını sağlamaktır.

Spor yönetimi, sportif hareketleri belirlenen amaçlara ulaştırmak için, insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır.¹⁷

Spor yönetimin amacı ise, fert ve toplumu her yönden geliştirmeyi, sporun ferdi, toplumsal, sosyal, kültürel ve milletler arası seviyede barışın ve kaynaşmanın sağlanması hedeflerini amaçlar. Bu nedenle spor yönetimi, sporu; milli, milletler

¹³ Ali Niyazi İnal, *Beden Eğitimi Eğitimi Ve Spor Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.8

¹⁴ Faruk Yamaner, *Beden Eğitimi Ve Spor'da Temel İlkeler*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2001, s.79

¹⁵ Sabahattin Devocioğlu vd, *Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kütahya, 2011,Sayı:31,s.51

¹⁶ A.Azmi Yetim, Ömer Şenel, *Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:150, 2010,

¹⁷ Yahya Doğan, *Spor Yönetimi*, Öz Akdeniz Ofset, Malatya, 1997, s.57

arası ferdi ve toplumsal faaliyet olarak analiz ve sentezlere ulaşma amacına yönelik çalışmalar yapar.¹⁸

Spor yönetiminin bir diğer amacı, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürmektir. Başka bir deyişle, spor yönetimi, spor alanına ilişkin politika, karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Buna göre, beden eğitimi ve spor faaliyet programlarının geliştirilmesi ile birlikte, personelin sağlanması, denetimi ve spor tesislerinin yönetimi gibi konuları kapsamaktadır. Spor organizasyonlarında yöneticiler, sürekli olarak bütçe, antrenör ve personel temini ve seçimi, tesislerin işletilmesi ve yenilerinin yapımı, malzeme alımı ve sportif programlar üretmekle ilgili uzun ve kısa vadeli planlar yapmak ve rasyonel kararlar almak durumundadırlar.¹⁹

1.3.2. Spor Yönetiminin Özellikleri

Spor yönetiminin başlıca özellikleri şunlardır:

1. Spor yönetimi doğrudan ya da dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmetlerde bulunur. İnsanın fiziksel, zihinsel, ruhsal ve sosyal davranışlarında oluşturulan değişiklikler, toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çeşitli çatışmalara sebep olabilir.
2. Sporun amaçlarından biri de, spor yapanlarda düşünme ve eleştirme davranışları geliştirmektir. Spor yapanlarda bu eleştirici düşünce geliştikçe, farklı görüşlere sahip olanların, tepkilerinde bir artma meydana gelebilir.
3. Spor yönetiminin hedefleri eğitim yönetiminin hedefleri gibi uzun vadeli olduğundan, hedeflerin kısa sürede gerçekleştirilememesi insanlar üzerinde tahammülsüzlüğe neden olabilir. Bu durum çoğu zaman spor yapanlar arasında çeşitli problemlere yol açabilir.
4. Spor yönetiminde, spor yapanların davranışlarında oluşturulan değişikliklerin veya kazandıranların ölçülmesi ve amaçlara ulaşma derecesinin tespit edilerek başarının değerlendirilmesi zordur. Çünkü sportif hareketlerde sonuca yönelik değerlendirmeler zordur. Çünkü sportif hareketlerde sonuca yönelik değerlendirmeler sadece müsabakada galibiyet-mağlubiyet derecesine göre yapılırsa, sporun temel (fiziksel, zihinsel, ruhsal ve sosyal) fonksiyonları göz ardı edilmiş olacaktır. Bu durum sportif hedeflerle bir çatışmaya yol açabilir.

¹⁸ Haydar İşler, *Beden Eğitimi Ve Spor Bilgileri El Kitabı*, Lazer Ofset Matbaa, Niğde,2001,s.255

¹⁹ Ali Niyazi İnal, *Spor Kulüplerinde Spor Yöneticiliği*, <http://yenimakale.com/spor-kuluplerinde-spor-yoneticiligi.html>, (Erişim tarihi: 11.09.2014)

5. Sporla ilgilenen ve sportif hareketleri doğrudan ya da dolaylı olarak denetleyen ve değerlendirenlerin sayısı çoktur. Bu nedenle farklı birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle spor yöneticileri çok çeşitli ve değişik baskılar altında iş görürler.
6. Spor yönetimi, çeşitli kademelerde ve alanlardaki tüm kurumların etkili ve verimli biçimde yönetilmesinden de sorumludur.²⁰
7. Spor kurum ve kuruluşlarında görev alan yöneticiler, genellikle her kesimden insanlar olabilirler. Bunların bir kısmının spor yöneticiliği konularında öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması, teknik yetkilerin uygulanmasını güçleştirmektedir.
8. Spor kurum ve kuruluşları ülkenin her yerinde ve en küçük yerleşim birimlerine kadar yayılmıştır. Bu bakımdan spor yönetimi, çeşitli kademelerde ve alanlardaki tüm kurumların etkili ve verimli biçimde yönetilmesinden de sorumludur.
9. Spor yönetimi bazı yönetimlerden ayıran özelliklerinden biride, sosyal kurum olan sporun özelliğidir. Tıp bir kurum olarak hastalıkları tedavi etme sorumluluğunu üstlenmiştir. Sağlığı korumada topluma karşı sorumludur. Toplumsal bir kurum olarak spor da, insanların sağlıklı ve mutlu bir hayat sürdürebilmeleri için insanların hareket yoluyla sağlıklı olmalarına katkı sağlama sorumluluğunu üstlenmiştir. Bu durum tıp ve sporun, sağlıklı bir toplum oluşturmada benzer sorumluluğu paylaştıklarını göstermektedir.
10. Spor doğrudan insanı hedef aldığı için, toplumun tüm kesimlerinin ilgi merkezidir. Her toplum kesimi sporun etkileme gücünün farkındadır ve bu nedenle de kendi değerleri ve eğilimleri doğrultusunda sporu yönlendirmek ve spordan yararlanmak ister. Bu yüzden tüm siyasal gruplar özel ideolojilerini yaymak ve ideallerindeki bireyi oluşturmak, hazırlamak için sporu kullanmak isterler.
11. Hem kişisel hem de bir girişim ve düzenleme olan sporun, toplumun kurumlarından destek beklemesi, toplumsal kurumların da bu desteği sağlaması çok doğaldır. Dolayısıyla sporun toplumdan destek beklemesi bir hak, toplumun da bu desteği ödünsüz olarak sağlaması, en önde gelen bir sorumluluktur.²¹

²⁰ Yamaner, a.g.e., s.79-80

²¹ Doğan, a.g.e, s.59

1.3.3.Spor Yönetiminin Görevleri

Spor yönetimi, toplumsal beklentileri karşılaması gerekir, bir spor kuruluşunun yönetiminde görev alan spor yöneticileri kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirmesini ortaya çıkacak sorunları anlaması ve müdahale etmesi, spor yönetiminin diğer bir tanımı olarak değerlendirilebilir. Bu durumda spor yöneticilerinin başlıca sorumlulukları şu şekildedir²²:

1.insanlarla etkili biçimde çalışma: Bu insanlar, çevredeki insanlar, bürokrasideki insanlar, diğer meslektaşlar ve sporculardır. Bu insanların hepsi önemlidir. Ancak, yönetim açısından spor kurum ve kuruluşlarının amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından, özel bir önem taşıyan sporcu kadrosu ile çevredeki insanlardır.

2. Etkili bir işletme yönetimi: spor kurum ve kuruluşlarının temel amaçları, insanların bedenlen, ruhen, zihnen ve sosyal yönden spor yapma ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Burada temel etkinlik ise spordur. Bunun dışında kalan tüm etkinlikler, insanların daha iyi spor yapmalarını sağlamada yardımcıdır ve amacın gerçekleştirilmesinde bir araçtır. Bu hizmetlerin doğru, etkili ve uzman tarafından yerine getirilmesi esastır. Daha etkili bir spor ortamının gerçekleştirilerek insanlara daha iyi sportif hizmetler sunulması, toplumsal güvenin sarsılmaması açısından önemlidir. Çünkü spor kurum ve kuruluşlarıyla sıkı ilişkiler içinde bulunan çevre, bu hizmetlerdeki yetersizlikleri çabuk fark eder.

3. Spor için yeterli fiziksel yapıyı hazırlama: sporun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için uygun fiziksel şartların hazırlanması, spor yönetiminin görev alanına girmektedir. Spor programlarının etkili biçimde kullanılabilmesi için gerekli spor ortamının hazırlanmaması halinde, etkinliklerden beklenen sonucun alınması tesadüflere bağlıdır. Halbuki spor yönetiminde tesadüflere yer verilmesi, bilimsel yönetim anlayışından bir uzaklaşmadır. Çünkü etkinliklerin niteliklerine uygun fiziksel şartların hazırlanması, girişimden istenilen sonucun alınması için bir ön şarttır.

4. Akılcı bir spor programının geliştirilmesi: Spor programı sportif etkinliklerin odak noktasıdır. Program, anlamlı hedeflerin gerçekleştirilmesi için kasıtlı olarak planlanmış öğrenme deneyimlerinin bir bütündür. Spor ortamında gerçekleştirilen tüm etkinliklerin merkezi olarak spor programının niteliği, sportif etkinliklerin niteliğini ve verimliliğini de etkiler. Sportif hareketlerin gelişmesi, programın gelişmesiyle başlar.

²² Doğar, a.g.e, s.60-61

5. **Mesleğe hizmet:** spor kurumlarında spor yöneticiliği yapma, spor konusunda çevreyi aydınlatma, konferanslar verme, mesleksel danışmanlık yapma, alanla ilgili yazılar yazma... gibi görevler mesleğe hizmet olarak düşünölmelidir.

Spor yönetimin başka görevleri de vardır. Bunlar²³:

1. İnsanlarla etkili biçimde çalışma
2. Etkili bir işletme yönetimi
3. Spor için gerekli fiziksel yapıyı hazırlama
4. Akılcı bir spor programının geliştirilmesi
5. Mesleğe hizmet

Spor yönetiminin görevleri bireyler, spor kulüp ve derneklerin fiziksel alt yapı ve izledikleri amaçlar üzerinde olduğu görölmüştür.

1.3.4.Spor Yönetiminin Prensipleri

Yönetimin temel esasları göz önünde bulundurularak, eğitim yönetimi ve spor yönetimin ilkerleri arasında bir bağlantı kurularak prensipler tespit edilmiştir. Bu prensipler şunlardır.²⁴

1. **Tarafsızlık:** Yönetim işe alırken ve işini sürdürürken iş görenlere tarafsız davranmalıdır.
2. **Yeterlik:** Bir işe, işi yapabilecek yeterlikte olan insan alınmalıdır. Teşkilatta çalışan bir iş gören, yetişmesine uygun olarak yeterli olabileceği işe yerleştirilmelidir. İş göreni uyabileceği işte çalıştırmak asıl olmalıdır.
3. **Güvence:** İşe alınan insan, yasalara uygun olarak çalıştığı sürece işinin elinden alınmayacağına, haklarının verileceğine güvenmelidir. Bu güvence yönetim tarafından iş görene verilmeli, onun yönetime güvenmesi sağlanmalıdır.
4. **Denklik:** Çalışana, hak ettiği ödemeler yönetim tarafından yapılır.²⁵
5. **Eşitlik:** Yönetimde görev alanlara görev yaptıkları işlere göre maddi anlamda eşit davranılmalıdır. Toplum içinde yaşayan kişilerin hakları korunmalı, sunulan imkânlarda ayırım yapılmamalı, ayrıma sebep olan nedenlerinin kaldırılmasını isteyen ilke. ²⁶
6. **Yetiştirme:** İş göreni işinde başarılı kılmak asıl olarak kabul edilmelidir. İş görenin işinde başarılı olması için yönetim, hizmet içi eğitim imkanları

²³ Yamaner, a.g.e., s.81

²⁴ Doğar, a.g.e.,s.62-63

²⁵ Meb Komisyon, **Spor Yönetimi ve Organizasyonu**, Güzel Sanatlar Ve Spor Liseleri, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, s.5

²⁶ <http://www.enfal.de/sosyalbilimler/e/032.htm>, (Erişim tarihi: 12.09.2014)

oluşturmalıdır. İşinde ve işine yakın alanlarda yetişmek iş görenin hakkı olarak kabul edilmelidir.²⁷

7. **Güç birliği:** Yönetim, birden çok insanın yapacağı iş bulunduğu için var olmuştur. Bu nedenle iş görenlerin güç birliği yaparak görevlerini gerçekleştirmesi zorunludur. İş gören hizmetleri prensipleri, takım çalışmasına imkân verecek ortamı oluşturmaya yönelik olmalıdır.
8. **Emek:** İnsanın bilinçli olarak belli bir amaca ulaşmak için giriştiği hem doğal ve toplumsal çerçevesini hem de kendisini değiştiren çalışma sürecidir. İnsanın emeği her şeyin üstünde tutulmuştur, harcanan emeğin değeri hak ettiği şekilde ödenir.

1.3.5.Spor Yönetimini Meydana Getiren Unsurlar

Her alanda olduğu gibi spor alanında da hizmet ve faaliyetlerin sevk ve idaresinin en iyi şekilde sağlamanın yollarını anlatan spor yönetimi, çeşitli amaçları ve hedefleri olan farklı spor unsurlarıyla birlikte bu amaçlar çerçevesinde incelenmelidir.²⁸

Spor yönetiminde unsurlar şunlardır²⁹:

1. Spor Yöneticisi
 - a- Resmi Spor Yöneticisi (Genel Müdür, Genel Müdür Yard., Genel Sekreter, Daire Başkanı, Şube Müdürü vs.)
 - b- Gönüllü Fahri Spor Yöneticisi (Federasyon Başkanı)
2. Spor Örgütü
 - a- Yerel Örgütlenme (Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müd.)
 - b- Merkezi Örgütlenme (Gençlik ve Spor Genel Müd.)
3. Spor Politikası
 - a- Devlet Politikası (Örn: Spor ilk bir Anayasa'da 1982 yılında yer almıştır. 1982 Anayasasındaki "Sporun geliştirilmesi" başlıklı 59'uncu maddesine göre "Devlet her yaşta Türkiye vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır. Sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder ve başarılı sporcuyla korur"; ayrıca Kalkınma Planları)
 - b- Hükümet Politikası (Hükümet programları vb.)
4. Spor Mevzuatı
 - a- Uluslar arası Spor Mevzuatı (UOK, Uluslar arası Spor Fed.)

²⁷ Doğan, a.g.e. s.63

²⁸ Nuri Demirci, *Spor Yönetimi, Teşkilatlanma Ve Organizasyon*, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1986, s.14

²⁹ *Spor Yönetimi Ve Yöneticisi*, http://www.leventtanriverdi.com/tr/Spor_yonetmeni.aspx, (Erişim Tarihi:13.09.2014)

b- Türk Spor Mevzuatı (Kanun, Yönetmelikler, Protokoller vb.)

5. Spor Tesisi

6. Spor Organizasyonları

Bu unsurlar kısaca şu şekilde açıklanmıştır:

Bir spor yönetimini, teşkilatın olmadığı zaman kalıcı bir anlayış içinde değerlendireceğiz. Yönetimin varlığı amaçlara uygun bir teşkilat ve hizmetlere uygun yöneticilerle mümkün olacaktır. Ayrıca, yönetici ve teşkilatı olan bir yönetimin amaçlarını belirleyen spor politikası da bulunmalıdır.

Spor yönetimi; yöneticileri, teşkilatı, politikası ve mevzuatı ile, bu hizmetlerin sonundaki faaliyetlerin organize edildiği spor tesisleri, bu tesislerdeki faaliyetlerin yapılma usul ve esaslarını sağlayan organizmalarıyla birlikte ayrı ayrı ele alınıp incelenmesi ve bilimsel bir anlayışla yorumlanması ile anlam kazanacaktır.

Bu unsurlar ayrı ayrı incelenmelidir eğer bu incelemeler es geçilirse spor yönetimi unsurları eksik kalmış olacaktır ve spor yönetiminin, bir bilim olarak incelenmesinde sağlıklı bir sonuca varılması mümkün olamayacaktır.³⁰

1.4.SPOR YÖNETİCİLİĞİ

1.4.1.Spor Yöneticiliği Kavramı

Her alanda olduğu gibi, spor kurum ve organizasyonlarında kaliteli, personele duyulan ihtiyaç, özellikle yönetici pozisyonunda bulunanlar açısından daha da önem arz etmektedir.

Günümüzde artık, spor yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmekte ve bugünkü spor potansiyeline rağmen sporun amatörce, sadece hevesle ya da sevgiyle yönetilemeyeceği bilinmektedir. Bu nedenle, spor alanında görev alacak spor yöneticilerinin, bu işi sevmelerinin yanı sıra, kişisel beceri, tecrübe, mesleki bilgi ve spor yöneticiliği eğitimine sahip olmaları gerekir.³¹

Sporu yönetecek o kurumu sevk ve idare edecek olan kişiler yöneticilerdir. Spor yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan spor yöneticileri şu şekilde tanımlanmıştır.

Spor yöneticisi, çalıştığı spor kurumuna ve kuruluşuna bağlı olarak oradaki personelden, spor tesis ve araç-gereçlerinden, son olarak da kurumun gelir ve giderlerinden sorumlu kişidir.³²

Spor yöneticisi, spor ve tesisleşme dalında belirlenen amaçlara ulaşmak ve işlerin yerine getirilmesi için, spor örgütlerindeki astları teşkilatlandırarak, liderlik eden,

³⁰ İşler, a.g.e. s.148

³¹ Yetim, Şenel, a.g.e., s.1

³² Bilge Donuk, *Yönetim İstifa, Etkin Spor Yönetim Modelleri*, Ötüken, İstanbul, 2008, s.11

grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen, kurumda oluşacak sorumluluğu üzerine alan ve çalışmayı denetleyen kişidir. Spor yöneticisini farklı bir şekilde tanımlarsak, spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan ve spor teşkilatlarını, kuruluş amaçları doğrultusunda başarıya götürecek işleri yürüten yetkili ve sorumlu kişidir..³³

Spor yöneticileri, modern yöneticilerde olması gereken özelliklerin çoğuna sahip olan ve sporu, yönetimi bilen, insanı, sporcuyu ve toplumu tanıyan, spor yönetiminin amaçları doğrultusunda severek, isteyerek ve özverili bir şekilde hizmet veren, sorumlusu olduğu birim ve personel arasında bilgi transferini hızlı ve doğru yapabilen, bilgi kirliliğini önleyen ve çalıştığı kurum bünyesinde var olan bilgileri makul ve mantıklı şekilde yönetebilen kişilerdir..³⁴

Dünya üzerinde yapılan spor araştırmalarının sonuçları spor yöneticisinin daha üst düzeyde bilgilenmesi ve bunu sporcuya uygulaması gerektiğini göstermektedir. Hangi spor dalında ve hangi amaçla olursa olsun, sporcu eğitiminin ve sporda başarının en büyük mimarı spor yöneticileridir..³⁵

Sonuç olarak; spor insanları birleştiren bir olgu olmasına rağmen yönetilmesi de o kadar güçtür. Güç olan bu büyük sektörün düzenli bir şekilde yönetilmesi de spor yöneticilerine düşmektedir. Akıl ve bilimsel metotlarla yönetilen, donanımlı spor yöneticilerin varlığıyla da desteklenen sporumuz gelişmeye ve büyümeye devam edecektir.

1.4.2.Spor Yöneticiliğinde Kademeler

Spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekil ve pozisyonda görev alan ve bu hizmetlerine karşılık belli oranda ücret alan kişi şeklinde de tanımlanmaktadır. Spor yöneticileri iki kısımda sınıflandırılır.

a. Resmi Spor Yöneticisi: Spor hizmetlerinin doğru bir şekilde işlemesi için yardımcı olan, kurumun çeşitli pozisyonlarında görev alan ve bunların yapılmasından dolayı ücret alan kişilerdir. Resmi spor yöneticileri derken sadece sporla alakalı kurumlarda çalışan kişilerle sınırlanmamalıdır. Özel spor kuruluş ve kulüpleri yöneten ya da yönetimine yardımcı olan fertlerde bu sınıfa dâhildir..³⁶

³³ Turgay Turkozan, *Spor Yönetimi Ve Yöneticisi*, <http://www.meydan.com.tr/makale/turgay-turkozan/spor-yonetimi-ve-yoneticisi/29.html>, (Erişim tarihi: 13.09.2014)

³⁴ KO, Mei-Ling, LAN, H. (2011). *The perceived importance of sport management competencies by academics andp practitioners in the culture* industrial context of Taiwan, Routledge, 37-41.

³⁵ Mustafa Bayter, Erdinç Alaca, *Spor Yöneticiliğinde Bilgi Yönetiminin Önemi*, turkish Studies, international Periodical For The Language, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/2, Winter,p.1781-1791, Ankara-Turkey, 2014

³⁶ *Spor Yöneticiliğinde Kademeler*, <http://www.sporyoneticisi.com/spor-yoneticiliginde-kademeler>, (Erişim tarihi: 13.09.2014)

b. Gönüllü (Fahri) Spor Yöneticisi: Spor hizmet ve faaliyetlerin sevk ve idaresinde hiçbir ücret almaksızın, bu hizmetlerin kendi mesleklerinin yanında gönüllü olarak yapan spor yöneticileridir. Gönüllü spor yöneticileri, toplumun her kesiminden ve her mesleğinden gelen kişilerden olabilir. Hiçbir meslek spor yöneticiliğinde olduğu gibi her insana açık bir meslek değildir. Ayrıca, spor yöneticileri, her zaman toplumda saygınlığı olan kişilerdir. Çünkü hizmet ve faaliyetlerinin katkı ve amacı sadece spora hizmet olup insanların bu yolla daha sağlıklı yetişmeleri ve diğer insanlarla iyi ilişkiler içinde yaşamaları için gerekli ortamı spor yoluyla sağlamaktır.³⁷

Başka bir sınıflama yapılacak olunursa, spor kulüpleri içinde yöneticiler kendi aralarında kademelerine göre ayrılır, bunlar şu şekilde sınıflandırılmıştır.

- **Birinci Kademe Yöneticiler:** Diğer elemanlarla çalışan en alt düzeydeki yöneticilerdir. Spor kulüplerinde antrenör ve teknik direktörler bu işlevi yerine getirir. Bizzat işin içindedirler diğer yöneticilere yaptırımı yoktur. Ancak Türkiye’de çoğu zaman yönetim kademeleri açısından, farklı düzeydeki kişilerin farklı işleri üstlendiği görülmektedir. Mesela bir antrenör kaptanlığı görevini de yürütebilmektedir.
- **Orta Kademe Yöneticiler:** Orta kademe yönetim bir organizasyonda farklı kademeleri ifade edebilir. Spor kulüplerinde şube kaptanları hatta genel kaptan, orta kademe yönetici olarak sayılabilir. Sorumlu oldukları şubenin işleri ondan sorulur. Bu kademedeki yöneticiler, bazen diğer yöneticilerle bazen de daha alt kademelerle çalışır. Fonksiyon açısından bakıldığında, en geniş görevleri yürüten yöneticiler bu kademedeki yöneticilerdir. Bunun nedeni, hem üst yönetime karşı hem de birinci kademe yöneticilerden sorumlu olmalarıdır.
- **Üst Kademe Yöneticiler:** Yöneticilerin en az sayıdaki ve en fazla icra yeteneğine sahip olanlardır. Üst yönetim, organizasyondaki diğer bütün yöneticileri kapsayan yetkiye sahiptirler. Spor kulüplerinde başkan ve yönetim kurulu bu yöneticilerdendir. Kulübün içindeki gidişat ve dış ilişkilerden sorumludurlar.³⁸

³⁷ İşler, a.g.e. s.152

³⁸ H. Can İkizler, Sporda Sosyal Bilimler, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000, aktaran Zeynep Gökçe, **Spor Yönetiminin Farklı Boyutlarında Yer Alan Spor Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Araştırılması (Ege Bölgesi Örneği)**, Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Ağustos, 2005, s.37-38

1.4.3.Spor Yöneticilerinde Bulunması Gereken Özellikler

Spor yöneticileri kurumlarını daha iyi yönetebilmeleri için gerekli bazı özellikleri üzerinde bulundurması gerekir. Bunlar:

- Ülkesini, milletini çok sevmeli ve milli sermayeyi korumalı.
- Sporu, sporcuları ve diğer spor görevlilerini sevmeli,
- Spora olan katkısını amaç ve hedefini önceden tespit etmeli,
- Sporla ilgili yeniliklere açık olmalı, gelişmeleri takip etmeli³⁹,
- Her şeyden önce spor yöneticisi, yeterli bir alan bilgisine sahip olmalıdır. Spor yönetimi konularına vakıf olmalıdır.
- Sadece alan bilgisi ile yetinmemeli, aynı zamanda yeterli kültüre ve bilgi birikimine sahip olmalıdır.
- Spor yöneticisi, sporun bir amaç değil, spor vasıtasıyla insanların iyi birer vatandaş olarak yetiştirilmelerinde önemli bir araç olduğunu bilmeli ve bu anlayışla kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalıdır.
- Spor yöneticisi, sporun amaçlarını gerçekleştirirken sportif hizmetlerin başarılı olmasına ve gelişmesine katkıda bulunacak bütün güçlerin işbirliği yapmalarını sağlamalıdır.
- Adaletli olmalı, insanlara eşit muamele yapmalı, fırsat eşitsizliğine neden olacak davranışlardan kaçınmalı ve onları engellemelidir. Çünkü spor yöneticisi iyi bir eğitimci ve eğitim lideri olmalıdır.
- Kurumu yönetirken yürürlükteki kanun, tüzük ve yönetmelik hükümleri ile yerel düzeyde benimsenmiş geleneklere ve kurallara uymalıdır.
- Kurumun çalışma şartlarını ve prestijini, parti politikasını, kişisel kazanç veya bencil çıkar amacıyla kullanmak isteyenlere karşı korumalıdır.
- Şeffaf bir yönetim anlayışını kabul etmeli, ancak kurumla ilgili gizli kalması gereken konular hakkında da gizliliğe önem vermelidir.
- Spor yöneticisi personelin başarısını gözlemeli, ancak bu başarıyı kendisine mal etmemeli değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalı ve böylece güven sağlamaya çalışmalıdır.
- Kendisine yapılan her türlü başvuruyu dikkatle incelemeli, kurum ve bireyin yararına olacak işlemleri yerinde ve zamanında yapmalıdır.
- Seçilmesinde ve alınmasında etkili olduğu her türlü spor saha, malzeme ve gereçleri veya diğer hizmetler için her çeşit takdir, hediye ve lütuf kabulünden kaçınmalıdır. Çünkü iyi bir spor yöneticisinin birinci görevi, işinde duyarlı ve dürüst olmasıdır.

³⁹ İşler, a.g.e., 153

- Kurumun para ve diğer kaynakları israfa kaçamadan harcanmasına özen göstermeli, hesap ve kayıtları eksiksiz tutmalı, kontrol etmelidir.⁴⁰

1.4.5.Spor Yöneticisinin Görevleri

Spor yöneticisi aşağıdaki görevleri yapabilmelidir:

- Sorumlulukları dağıtmada dikkatli olmalıdır. Bir yönetici birlikte çalıştığı kişilerin görevlerini iyi tanımlamalı ve bunu başarıyla yerine getirebildiklerini kontrol etmelidir.
- Amaçları duruma göre ayarlamalıdır. Bir yönetici farklı zamanlarda farklı organizasyonel amaçlar, problemler ve ihtiyaçlarla karşılaşırken bunları kısıtlı insan ve materyal kaynaklarıyla karşılamak durumundadır. Bu nedenle, her yönetici farklı amaçlar ve ihtiyaçlarla kaynaklar arasında bir denge kurmalıdır.
- Bir yönetici kavramsal düşünebilmelidir. Her yönetici analitik düşünce yeteneğine sahip olmalıdır. Somut ve belirli bir soruna karşı mümkün olan çözümü bulabilmelidir. Ancak daha önemlisi kavramsal düşünme yeteneği gelişmiş olmalı, bir görevin soyut içeriğini düşünebilmelidir.
- Yönetici başkalarıyla birlikte çalışabilmelidir. Kulübün her kademesindeki kişilerle etkin işbirliği yapabilmelidir. Her kademedeki kişiyle başka amacı gerçekleştirmek için çalışır.
- Yönetici arabulucudur. Kulüpler kişilerden kurulur ve bazıları da farklı görüşte veya dargın olabilir. Organizasyon içindeki tartışmalar morali ve hizmeti etkilerken bazılarının ayrılmasıyla da sonuçlanabilir. Bunu hiçbir yönetici istemez ve çekişmeleri dışarıda tutmaya çalışır.
- Yönetici bir politikacı gibidir. Bu yöneticinin politik amaçlar için çalıştığı anlamında değildir. Kısaca organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için bir politikacı gibi ikna edici ve uzlaştırıcı özellik taşımasını ifade eder.
- Yönetici bir diplomat gibidir. İçerde ve dışarıdaki ilişkilerinde hassas ve dengeli olmalı, farklı gruplardan kişilere karşı farklı davranış gösterebilmelidir.
- Yönetici zor kararlar verir. Hiçbir organizasyonda işler her zaman yolunda gitmez. İyi yönetici zor zamanlarda verdiği kararlarla yönettiği kuruluşu güçlükten kurtarır ve bunu yaparken dengeleri korur.⁴¹

⁴⁰ Yamaner, a.g.e.,s.82

⁴¹ Gökçe, a.g.e., s.44-45

Sonuç olarak sporun eğlendiren, coşturan, insan'ın kullanıma girmemiş güçlerini ortaya çıkartan, insanları birleştiren, karşı karşıya getiren özellikleri vardır.⁴² Her toplumsal kurum gibi, spor da, kimi gizli, kimi doğal binlerce ipe toplum gövdesine bağlıdır; bu iplerin toplanma noktası da toplumun siyasal-yönetimsel çatısı olan devlettir. Bu açıdan bakıldığında “toplumun genelindeki kurumsallaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spor özelinde sporcu-yönetici ayrımı olarak yineleyen ve hiyerarşik-otoriter bir düzenlemeyle spor yaptıran bir makine” diye tanımlayabileceğimiz “Spor Yönetimi” olgusunun, tarihinin hiçbir döneminde, siyasetten, ekonomiden, toplumdan, devletten ve hukuktan soyutlanmadığını, doğası gereği de soyutlanamayacağını görüyoruz.⁴³

Spor yönetiminde kendini her konuda geliştirmiş özel insanlara ihtiyaç vardır. Kendini geliştiren spor yöneticileri ülke sporunu bir adım öne taşıyacaklar ve liderlik ettikleri kurumların başarı çitasını yükselteceklerdir.

⁴² Atilla Erdemli, *Spor Yapan İnsan*, E yayınları, İstanbul,2008,s.150

⁴³ Kurthan Fişek, *Spor Yönetimi Dünyada Ve Türkiye’de*, Ygs Yayınları, İstanbul, 2003,s.71

İKİNCİ BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKÂ VE LİDERLİK

2. 1.ZEKÂNIN TANIMI

Günümüze kadar birçok bilim adamı zekâyı tanımlamışlar ancak aralarında bir uzlaşma sağlayamamışlardır.⁴⁴ Buna göre; her biri içinde bulunduğu dönemden ve o dönemin getirmiş olduğu kültürden etkilenerek zekâyı ele almışlardır.

John D. Mayer ve arkadaşları zekâyı şu şekilde tanımlamışlardır “Nesneler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları görebilme, ayrı ayrı parçaların birbirleriyle olan ilişkilerini analiz edebilme becerisidir.”⁴⁵

Alfred Binet’e göre zekâ ise tamamen doğuştandır anne ve babanın genlerinden alır, araştırma, öğrenmeyle çok az gelişir. Binet çok açık bir şekilde zekâyı tanımlamamış, zekâyı belli bir sınıflandırma yapmaktansa daha çok hafıza, tasavvur, yaratıcılık, dikkat, anlayış, etki altında kalma, estetik ve ahlaki duygu, kas gücü, irade gücü, görme algısı gibi özelliklerinin araştırmasına önem vermiştir.⁴⁶

Yapay zekâ araştırmalarından tanıdığımız D. Lenat ve E. Feigenbaun zekâyı çok bilinmeyenli bir problemi çözmek için gerekli bilgileri toplayıp birleştirme yeteneği olarak tanımlamaktadır.⁴⁷

1921 yılında yapılan araştırmalardan çıkan sonuçlar, akademisyenlerin zekâyı oluşturan temel yeteneklerin problem çözme, karar verme gibi üst düzey beceriler, öğrenebilme yeteneği ve çevreye uyum yeteneği olduğunu düşündüğünü bizlere göstermektedir. 1986 yılındaki çalışmalarda ise zekâyı oluşturan yetenekler üst düzey beceriler, kültür tarafından değer verilen yetenekler ve yönetici süreçler olarak sıralanmaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere zekâ tanımı üst düzey beceriler gibi temel bir yeteneği içerse de diğer boyutlar açısından zaman içinde büyük farklılıklar gösterebilmektedir.⁴⁸

Türk Dil Kurumu büyük sözlüğünde zekâ, algılama, belleme, çağrışım yapma, imgeleme, yargıda bulunma, usavurma, soyutlama, genelleme gibi ruhsal işlevlerin tümüne verilen ad olarak belirtilmiştir.⁴⁹ Türk Zekâ Vakfı’nın resmi sitesinde zekâ nedir sorusuna şöyle cevap verilmektedir. Kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut neneler arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme,

⁴⁴ Özkan Kenarlı, M. Yüksel Erdoğdu, *Duygusal Zekâ İle Akademik Başarı Arasındaki İlişki*, Milli Eğitim Dergisi, 2008, Sayı 178, s. 297

⁴⁵ Mayer, J.D., Salovey, P., Caurdo, D.R., Sitarenios, G. 2001. *Emotional Intelligence as a Standart Intelligence.*, s. 235.

⁴⁶ Emin Yaşarsoy, Duygusal Zekâ Gelişim Programının, Eğitilebilir Zihinsel Engelli Öğrencilerin Davranış Problemleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Ana Bilim Dalı, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006, s 9 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁴⁷ Feigenbaum, E.A., 1989. *An Interview. Expert Systems*, 6s, 112-115.

⁴⁸ Fatih Kılıçarslan, Bilmek Yetmez 10 Adımda Duygusal Zekâ, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Eylül 2010, s. 15

⁴⁹ Türk Dil Kurumu Resmi Sitesi, www.tdk.gov.tr, (Erişim tarihi: 29.08.2014)

muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri zekâ olarak adlandırılmaktadır.⁵⁰

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak zekâ türlerini üç boyuttan oluşan bir model ortaya koyabiliriz.⁵¹

2.1.1.Bilişsel Zekâ

Zekâ alanında araştırmalarıyla tanınan psikolog Jean Piaget bilişsel zekâyı üç önemli özelliğiyle tanımlıyor:

Zekâ, çevre ile etkileşim sonucunda, kişinin çevreye yaptığı uyumun özel bir halidir.

Zekâ, zihinsel yapı ile çevre arasındaki bir tür devingen (dinamik) denge halidir.

Zekâ, bir zihinsel eylemler dizgesidir.⁵²

Biraz daha açacak olursak, “dikkat, bellek, yargılama, akıl yürütme, soyutlama” diye adlandırılan zihinsel yetiler bilişsel zekâyı tanımlamaktadır.⁵³

Bilişsel zekâ, kavramlar ve algıların yardımıyla soyut ve somut varlıklar arasındaki ilişkiyi anlayabilme, bunları muhakeme etme, zihinsel fonksiyonları bir birine tam bir şekilde uyumlu olarak kullanabilme becerisi olarak tanımlanır.⁵⁴

2.1.2.Bilişsel Olmayan Zekâ

Zekâ bilişsel olduğu gibi, bilişsel olmayan zekânın da ortamda var olduğunu ortaya koyan bilim adamları vardır. Bulardan biride Harvard ve New Hampshire Üniversitesi psikologlarından Slovey ve Mayer, ardından yine Harvard Üniversitesi'nden Goleman'dı.

Bu bilim adamları, neredeyse yüzyıllardır süregelen kültürel ve eğitimsel alışkanlıkları yerle bir eden yargılar ileri sürerek zekâ kavramına bambaşka bir boyut kazandırdılar: “Duygular akıllı kararlar için vazgeçilmezdir”, “Duygular mantıklı olmak için gereklidir” gibi. Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen verilerden sonra, insan zekâsının yalnızca BZ dediğimiz bilişsel zekâdan ibaret olmadığı savı, dolayısıyla zekânın bilişsel olmayan boyutu, yaşamın her alanında yerini aldı.

⁵⁰ Türk Zeka Resmi Sitesi, <http://tzv.org.tr/zeka/zeka-nedir>, (Erişim tarihi: 01.09.2014)

⁵¹ Ergin Demiralı **Zeka Ve Yönetim** Human Resources, İstanbul:Ocak-Şubat 2000,S.36-38; **aktaran İrem Çinel Özer,Duygusal Zeka İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul 2010, s. 5, 6 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁵² Kılıçarslan, a.g.e. s15.

⁵³ Özer, a.g.e. s6.

⁵⁴ Zekâ nedir? (Çoklu Zekâ Kuramı) <http://www.bilgicik.com/yazi/zeka-nedir-coklu-zeka-kurami/> (Erişim tarihi: 02.09.2014)

Özellikle iş hayatında ve eğitim alanında hızla işlerlik kazanarak iş sonuçlarını etkileyen kişisel yetkinliklerin etkin bir bölümünü oluşturdu ve bu alandaki tekniklerin öğrenilmesi konusunda önemli yatırımlar yapıldı. Geride bıraktığımız yüzyıla hükmeden bilişsel zekâ idi. 21. yüzyılda DZ en az BZ kadar önemli oldu. Böylece BZ'nin salt sebep sonuç ilişkisi ve sayısal verilerle yaşamı sınırlayışının dışına çıkıldı. Birey ve grup dinamiklerini kavrayarak sonucu etkileme, performansı yükseltme ve yaşam kalitesini olumlu yönde geliştirme çabaları anlam kazandı.⁵⁵

2.2.DUYGU KAVRAMININ TANIMI

Duygu, bireyin ruh halinde biyokimyasal (içsel) ve çevresel tesirlerle etkileşiminden doğan kompleks psiko fizyolojik bir değişimdir. Kişiye özgü sağlık duygusunu belirleyen temel faktör olup, insanın günlük yaşamında merkezi bir rol oynar. Bu yüzden pek çok bilim dalı ve sanat biçimi tarafından araştırılmıştır. Duyguların sayısı ve sınıflandırılması konusu tartışmalıdır.⁵⁶

Mayer ve arkadaşlarının duygu tanımı şu şekildedir “ruhsal, bilişsel, isteklendirme ve deneyim gibi birden fazla psikolojik alt sistemden oluşan iç içe geçmiş zihinsel tepkilerdir.”⁵⁷ Antik yunan filozofu Aristoteles (MÖ384-322) “duyguları, neşeli yada neşesiz zamanlardaki algılarla ortaya çıkan ve bağımsız olmayan, bilinç fonksiyonlarıyla birlikte hareket eden durum olarak belirtmiştir.”⁵⁸

Charles Robert Darwin'e göre duygularımız, hayatımızdaki en önemli olayların (çocuk yetiştirmek, üreme, arkadaşlık ve düşmanlık gibi) üstesinden gelerek hayatta kalma ve varlığını sürdürme üzerine kurulu olan insanlık tarihi boyunca evrimleşmiştir. Bu duygular, bizleri düşünmeye fırsat vermeden çok hızlı harekete geçirmektedir. Darwin, duyguları basitçe olumsuz yada olumlu olarak ayırmamaktadır. Her duygunun kendi özel anlamı ve amacı olduğunu söylemektedir.⁵⁹

Duygu, pek çok çalışmada kabul edildiği şekliyle esasen birkaç unsurdan oluşan psikolojik bir yapıya sahiptir. Buna göre duygu⁶⁰:

- a. Kişinin durumları ve uyarıcıları bilişsel değerlendirmesidir,
- b. Kişiyi harekete geçiren psikolojik bir unsurdur,

⁵⁵ Zuhâl Baltâş, *Akılın ve Duyguların İşbirliği: Duygusal Zekâ*, İstanbul,2005, s.1

⁵⁶ Vikipedi Özgürlük Ansiklopedisi Sitesi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Duygu>, (Erişim tarihi: 02.09.2014)

⁵⁷ J. D. Mayer, P. Salovey, D.L.Caruso, ve G. Sitarenios, *Emotional Intelligence As A standart Intelligence*, 2001, Emotion, 1(3),s.232.

⁵⁸ Stefan Konrad, Claudia Hendl, Çev. Meral Taştan, Duygularla Güçlenmek, Hayat Yayınları, İstanbul 2005, s.56.

⁵⁹ P. Ekman, Feeling in Everday Life: The Universality of Emotion. Goleman,D.,(Ed), Destructive Emotions and We Can Overcome Them, (2.Edition) içinde (119-156), 2004, London: Bloomsbury Publishing,s.135-136.

⁶⁰ V. Tran (1998), *The Role of The Emotional Climate in Learning Organisations, The Learning Organization*, 5(2).s.99, aktaran Doç.Dr. Şebnem Aslan, *Duygusal Zekâ Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2013,s.9.

- c. Kişinin fiziksel ifadeleridir,
d. Kişinin hislerinin sübjektif ifadesidir.

Duygular genel olarak; biyolojik kalıbı olan, türe özgürlük, bireysel olma, bedende yansıma, bulaşma, geçici olma ve patolojileşme özelliklerine sahiptir. Duyguların bir kaç özelliği vardır.⁶¹

- İnsana özgü temel duygular vardır.
- Duyguların biyolojik kalıpları vardır.
- Duygular kişiye özeldir.
- Duygu önce bedene yansır.
- Duygular ortak arar.
- Duygular geçicidir.
- Aynı duyguyu uzun süre yaşamak normal değildir.

2.2.1.DUYGULARIN UNSURLARI

Duyguların unsurları 4 ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar, Öznel Bileşen, Psikolojik Bileşen, Değişken – Dışa vurumcu Bileşen, Bilgiye Dayalı Bileşendir.

Öznel Bileşen: Söz konusu, bireyin duygu olarak tanımladığı ve ifade ettiği durumdur.

Psikolojik Bileşen: Her türlü duyguyla bağlantısı olan bedensel tepkileri konu almaktadır.

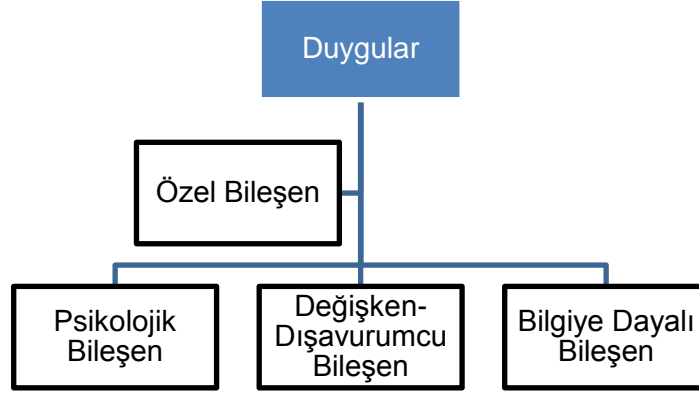
Değişken-Dışavurumcu Bileşen: Kaçma, saldırma veya mimik ve kızarma gibi yüz ifadelerini, yani insanın motor davranışlarını kapsamaktadır.

Bilgiye Dayalı Bileşen: Algılama, değerlendirme ve duygusal durumlarla davranış biçimlerinin kontrol mekanizmasının arayışıdır.⁶²

⁶¹ Zühal Baltaş, Duygusal Zekâ, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005, s.13-14-15

⁶² Kılıçarslan, a.g.e., s.12

Tablo-1 Duyguların Unsurları ⁶³



2.3.DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE TANIMI

Duygusal zekâ kavramı insanlık tarihi kadar eskidir ve uzun bir geçmişi vardır. Bilişsel zekânın gölgesinde kalması ile 20 yüzyıla kadar önemsenmemiş araştırmalar bilimsel dergilerin tozlu raflarında kalmıştır. Bundan dolayı insanların özel ve iş yaşamındaki başarıların tek kaynağı zekâ testleri olarak gösterilmiştir. Birçok insan bilişsel zekâsı yüksek olmasına rağmen hayatlarında başarıya ulaşamamışlardır öte yandan orta düzey zekâyâ sahip bireylerinde yaşamlarında kayda değer başarılarında olduğu yadsınamaz. ⁶⁴

Duygusal zekânın tarihsel yolculuğu şu şekildedir. 1920’lerde Amreikalı psikolog Edward Thorndike “Sosyal Zekâ” kavramını öne sürdü. Daha sonra bu konudaki duygusal faktörler IQ testlerinin babası sayılan David Weschler tarafından keşfedildi. Weschler, 1940 yılında yayımladığı çalışmasında ‘ Genel Zekânın Entelektüel Olmayan’ özelliklerinin her türlü ölçüme tabi tutulabileceğine belirtti. Bu tez aynı zamanda ‘Duyuşsal’ ve ‘Konatif’ yetenekleri tartıştı. Genel olarak ele aldığı, duygusal zeka ve sosyal zeka kavramları idi. Ne yazık ki bu çalışmalar çok az ilgi gördü ve Weschler’in IQ testleri çalışmasına dahil edilmedi. ⁶⁵

Amreikalı araştırmacı R.W.Leeper 1948 yılında “duygusal düşünme” adını verdiği kavramın, mantıklı düşünmeye katkısı olan bir kavram olduğunu savunmuştur. Bu tez Psikolog ve eğitimler tarafından çok fazla dikkate alınmamıştır. Bu süre zarfında Reuven Bar-On ‘duygusal ölçüt’ teorisini açıklamıştır. ⁶⁶

⁶³ Kılıçarslan,a.g.e.,s.11

⁶⁴ S., Canbulat, Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doymu Üzerindeki Etkisinin Araştırılması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2007 s.9 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.)

⁶⁵ Steven J. Stein, Howard E.Book, *EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*, Çev. Müjde Işık, Özgür Yayınları, İstanbul, 2003, s.29

⁶⁶ Nimet Torun, *Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü ilköğretim Anabilim Dalı, Adana,2011,s.25.

Daha sonra, 1990'larda duygusal zekâ popülerlik ve akademik ilgi kazanmıştır. Bu zaman esnasında iş ve genel hayatta başarıyı önceden tahmin etmede duygusal zekâ yeteneğine sahip olma hakkında cüretkâr iddialar ortaya atılmıştır. Bununla birlikte, bu iddiaların çoğu deneysel kanıtlardan uzak ve anlatılan hikâyelere dayandığı ifade edilmektedir. Duygusal zekâ kavramı ilk olarak Mayer, Salovey ve DiPaolo tarafından kullanılmıştır. Duygusal zekânın popülerliği, akademik çalışmaların sonucu değil, Daniel Goleman'ın "Duygusal Zekâ" adlı kitabının yayınlanmasının ve iş hayatında duygusal zekâyı inceleyen "İş başında Duygusal Zekâ" adlı başarılı kitabının bir sonucudur. 1997'de, diğer bir araştırmacı Reuven Bar-On kendini rapo etme duygusal zekâyı ölçen ilk yayını tanıtmıştır. Bar-On duygusal zekânın popülerlik kazanmasına da katkıda bulunmuştur.⁶⁷

Son dönemlerde bilim adamları duygusal zekâ kavramının üzerinde araştırmalarını sıklaştırmışlar ortaya yeni tanımlar çıkarmışlardır. Ancak yinede tam bir görüş birliğine varamamışlardır.

Duygusal zekâ kavramını ortaya çıkaran ve bu modelin oluşmasını sağlayan Slovey ve Mayer duygusal zekâyı şöyle tanımlamıştır "Bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini, duygularını izleme, aralarında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formudur."⁶⁸ Diğer bir araştırmacı olan Bar-On, duygusal zekâyı "bireyin çevresinde gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini" olarak tanımlamıştır.⁶⁹

Daniel Goleman yaptığı araştırmalar sonucunda duygusal zekaya farklı bir görüş açısı getirmiştir. Goleman duygusal zekâyı "kendini harekete geçirebilme aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme" olarak belirtmiştir.⁷⁰

Cooper ve Sawaf duygusal zekayı tanımlarken, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri, etkisinin bir kayanğı olarak duyumsama, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğine dikkat çekmiştir.⁷¹

⁶⁷ Selen Doğan, Faruk Şahin, *Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış*, Ç.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, Cilt:16, Sayı:1, s.234-235

⁶⁸ J.D.Mayer, P. Salovey, *The Intelligence Of Emotional Intelligence*, 1993, Intelligence, 17.433-442

⁶⁹ R.Bar-On, "The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence", 2005, In P. Fernandez-Berrocal and N.Extremera (Guest Editors), Special Issue on Emotional Intelligence, Psicothema, 17.

⁷⁰ Daniel Goleman, *Duygusal Zekâ EQ Neden IQ daha önemlidir?*, Çev: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul, 2014, s.62.

⁷¹ Doğan ve Şahin, a.g.e.,s. 235.

Salovey meslektaşı Gardner ile birlikte, duygusal zekânın ayrıntılı bir tanımını sunarak, bu yetenekleri beş ana başlık altında toplamıştır.⁷²

1.Özbilinç: Kendini tanıma –bir duyguyu oluşurken fark edebilme- duygusal zekânın temelidir. Duyguların her an farkında olma yeteneği psikolojik sezgi ve kendini anlamak bakımından şarttır. Gerçek duygularımızı fark edememek bizi onların insafına bırakır. Duygularını tanıyan kişiler, hayatlarını daha iyi idare ederler; kiminle evleneceğinden hangi işe gireceğine kadar kişisel karar gerektiren konularda ne düşündüklerinden çok daha emindirler.

2. Duyguları idare edebilmek: Duyguları uygun biçimde idare yeteneği, özbilinç temeli üstünde gelişir.

3.Kendini harekete geçirmek: Duyguları bir amaç doğrultusunda toparlayabilmek, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hakim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir. Duygusal özdenetim –doyum erteleyebilme ve fevri davranışları zapt edebilme- her başarının altında yatan özelliktir. Tıkanıp kalmamak (akış haline girebilmek) her tür yüksek performansı mümkün kılar. Bu beceriye sahip kişiler, yaptıkları her işte daha üretken ve etkili olabilmektedir.

4.Başkalarının duygularını anlamak: Duygusal özbilinç temeli üzerinde gelişen diğer bir yetenek olan empati, insanlarla ilişkilerde temel becerilerdir. Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren belli belirsiz sosyal sinyallere karşı daha duyarlıdır. Bu da onları insan bakımıyla ilgili mesleklerde, öğretmenlik, satıcılık ve idarecilikte başarılı kılar.

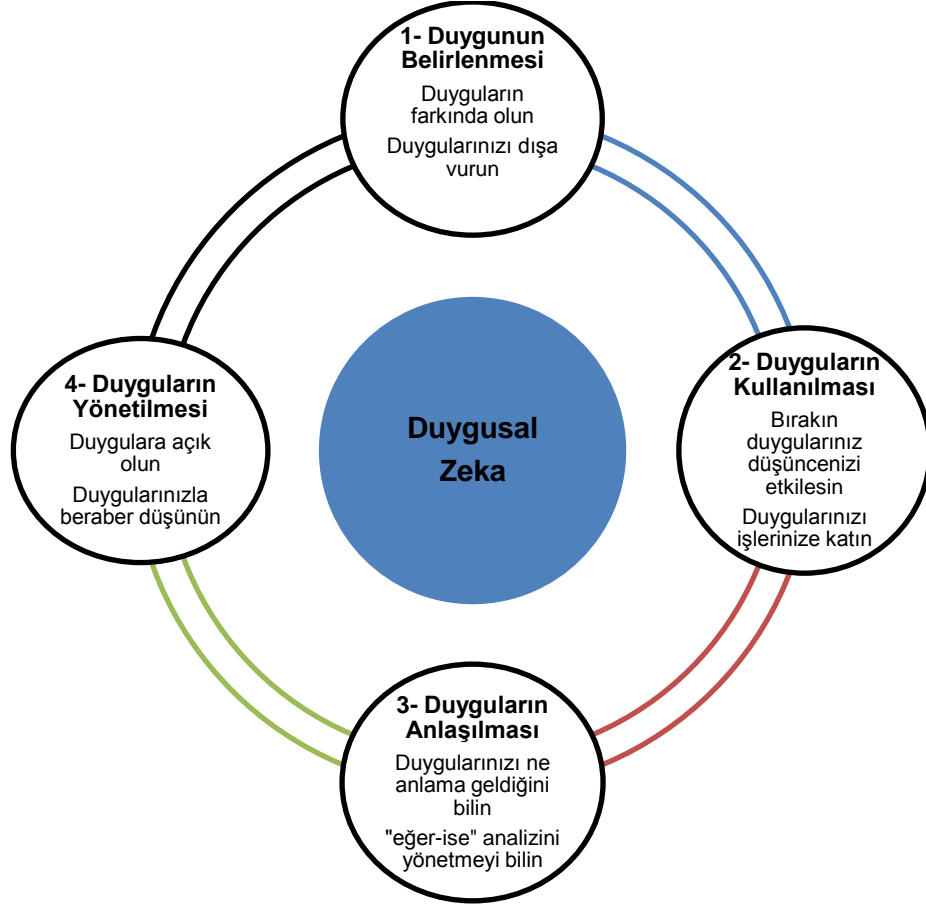
5.İlişkileri yürütebilmek: İlişki sanatı, büyük ölçüde, başkalarının duygularını idare etme becerisidir. Bu beceriler popüler olmanın, liderliğin, kişiler arası etkililiğinin altında yatan unsurlardır. Bu becerilerini çok geliştirmiş kişiler, insanlarla sürtüşmesiz bir etkileşim sürdürmeye dayalı her alanda başarılı olur ve parlak bir sosyal yaşam sürdürürler.

2.3.1.Duygusal Zekânın Geliştirilmesi

Duygusal zekânın tesirli bir şekilde kullanılması bireyin başka bireylere karşı hoşgörülü olma, kendilerini kısıtlama becerilerini geliştirmektedir. Bu gibi duygusal zekâ yeteneklerinin gelişimi örgüt içi davranışların yönetilmesi, örgütsel sadakatin, karşılıklı güven ilişkilerinin ve bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Duygusal zekâ bir sosyal zekâ ürünü olarak insanın kendisinin ve başka bireylerin duygularını anlamayı ve yönetmeyi ifade eder. Düşüncede ve eylemde doğru seçimlerin

⁷² Goleman, a.g.e., s.73-74

yapılmasına sebep olur. Sürekli geliştirilebilir ve öğrenebilir bir olgudur.⁷³ Bir takım becerilerden oluşan duygusal zekâ (EQ), kişinin yaşı ilerledikçe gelişebilmektedir. İlerleyen yaşlarıyla birlikte bireylerin, toplumsal ilişkileri ve çevrelerindeki olayları daha dengeli değerlendirmeye başladıkları, daha uyumlu, daha kontrollü ve genel olarak etkin iletişim kurabildikleri belirtilmektedir.⁷⁴



Şekil-2 Duygusal Zekâ⁷⁵

Daniel Goleman "İşbaşında Duygusal Zekâ" adlı kitabında duygusal zekânın gelişimi için: Duygusal zekâ düzeyimiz kalıtsal olarak tayin edilmediği gibi, gelişimi de sadece ilk çocukluk dönemlerinde gerçekleşmez. Öyle anlaşılıyor ki, onüç ile on dokuz arasındaki yaşlardan sonra pek fazla değişim göstermeyen IQ'nun tersine, duygusal zekânın öğrenilme olasılığı oldukça fazladır ve biz yaşamayı sürdürerek

⁷³ Yener Özen, *Saldırganlık, Psikolojik Şiddet ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki*, Akademik Bakış Dergisi, Kırgızistan, 2013, Sayı:35, s.9

⁷⁴ Hatice Cin, Gülsevrim Yumuk Günay, *Girişimcilerin Girişimcilik Tipleri Duygusal Zekâ Arasındaki İlişkileri: Edime Örneği*, Girişimcilik Kalkınma Dergisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Dr.H. İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama Ve Araştırma Merkezi, Kış,2013, Cilt:8, Sayı:2,s.13.

⁷⁵ David R.Caruso, Peter Salovey, *Duygusal Zekâ Yöneticisi*, Çev. Süheyla Kaymak,,Crea yayıncılık, İstanbul,2011,s.12.

deneyimlerimizden ders aldıkça, gelişmeye devam eder ve bu alanda gitgide daha yeterli olabiliriz⁷⁶ diyerek olaya farklı bir söylem getirmiştir.

Günlük hayatta ve mesleki alanda duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilmesi için 7 kuralla uyulması gerekir.

- Kendini tanımak; bireyin kim olduğunu öğrenmesi gerekmektedir. Duygusal zekâ bireyin güçlü ve zayıf yanlarını fark edebilmesini ihtiyaçlarının bilincinde olmasını, hatalarını görebilmesini, değer ve amaçlarını gerçekçi olarak değerlendirebilmesini yani içsel olarak kendisini tanımmasını gerektirmektedir.⁷⁷
- Duygularınızı kontrol etmeyi öğrenmek, çevrenizde olan insanların duygularından ve kendi duygularınızdan korkmayı en aza indirdiğinizde duygusal travmalarınızla çok rahat başa çıkabilirsiniz. Duygu dünyanızı iyi tanıyın çünkü hayatınızda sizinle aynı bedende yaşayan bir parça olacaktır. Kendi kendinize “Kendimi nasıl hissediyorum, bu hislerimi nasıl kontrol edebilirim?” soruları birey olarak kendimize sormalıyız.⁷⁸
- Bireysel özelliklerimizi çevremizdeki insanlara karşı açık tutmak, her birey farklıdır düşüncesini iç benliğimize tanıtmak gerek. Başka insanlardan farklı olmaktan korkmamalıyız. Hayatta insanların görüş açıları sizden farklı olabilir bunu en kısa zamanda anlamak sizin duygu gelişiminize yardım olacaktır. Duygusal zekâsı yüksek olan insanlar başkalarının görüşlerini, duygularını kendisine tehlike olarak görmezler, aksine onlardan farklı şeyler öğrenme şansı olarak düşünürler.⁷⁹
- İletişim kurma becerisini geliştirmek, bireyin kendini ifade etme yöntemlerini geliştirmesi, kelime haznesini zenginleşirmesi, her an yeni kelimeler öğrenmesi, kendisini çok yönlü olarak ifade edebilme cesaretinin olmasını sağlayacaktır. Bazen hal ve hareketler, kelimelerden çok daha fazla anlam içerebilmektedir. Örneğin; tatlı bir tebessüm karşısındaki bir teselli verebilmektedir.⁸⁰
- Duygusal zekânın önemli getirilerinden biriside problem çözücü olmaktır, bu becerinizi planlı bir şekilde geliştirebilirsiniz. Etrafınızda

⁷⁶ Daniel Goleman, *İşbaşında Duygusal Zekâ*, Çev. Handan Balkara, Varlık Yayınları, İstanbul, 2013 s.14.

⁷⁷ Selen Doğan, Özge Demiral, *Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü Ve Önemi*, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, 2007, Cilt:14, Sayı:1, s.218.

⁷⁸ Duygusal Zekâyı Geliştirmenin 7 yolu: www.ezberim.biz/psikoloji-psikiyatri-ruh-ve-sinir-hastaliklari/22773-duygusal-zekayi-gelistirmenin-7-yolu (Erişim tarihi: 06.09.2014).

⁷⁹ Duygusal Zekâyı Geliştirmenin Yolları, www.forum.kanka.net, (Erişim tarihi: 06.09.2014)

⁸⁰ Doğan ve Demiral, a.g.e., s.218

gerçekleşen olaylara, bunların getirmiş olduğu problemleri düşünün, bu sorunları nasıl çözebilirim diye düşünün. Karşılaşılan problemlerden kaçmayarak onunla savaşırsanız kendinizi zor durumlarda nasıl davranılacağını öğrenip, çözüm yolları geliştirebilirsiniz.⁸¹

- Bireyin eleştiriye açık olması önemlidir. Sizi eleştirenleri susturmayın, onlara farklı düşüncelerle yaklaşmayın bırakın sizi eleştirsinsler bundan huzursuz olmayın. Bu eleştirilerden korkmayın, yapılan bu tenkitler size olumlu yönlerinizi gösterecektir. Etrafınızdaki olan olayları siz de eleştirin, bunları yaparken de etrafınızdakilere karşı kırıncı olmayın, onarıcı olun.⁸²
- İnsanlar ile ilgilenmek, yeni birileri ile tanışmak, onların kültürlerini öğrenmek, değişik insan psikolojileri hakkında bilgi edinmek, bireyin kendisini ve diğerlerini keşfetmesini ve kurduğu ilişkilerin etkili olmasını sağlayacaktır.⁸³

Duygusal zekânızın 7 adımla geliştirilmesini yardımcı olmak için şu adımlarında dikkat etmeniz gerekir.⁸⁴

- Duygularınızı dinleyin ve sizin için ne anlama taşıdıkları bulun.
- Doğru soruları sorun ve farklı algısal çözümlerden faydalanın.
- İstedığınız çözümlere ulaşmak için kapsamlı ve yapıcı strateji kullanın.
- Kim olduğunuzla uyum içinde olması için istediğiniz şeyi planlayın.
- Hedeflerinize ulaşabilmek için duygularınızı yönetin.
- Yetenekleri bağlamlar arası bir şekilde kullanın ve başkalarında saptadığınız mükemmeliyeti model alın.
- Çatışmaları çözün, kendiniz ve başkalarıyla uyum içinde yaşayın.

Sonuç olarak, insanların duygusal zekâ düzeylerini yıllar boyunca takip eden incelemelerin gösterdiği gibi, kişiler kendi duygularıyla ve dürtüleriyle başa çıkmakta, kendilerini motive etmekte empatilerini ve sosyal maharetlerini bilmekte ustalaştıkça, bu yeteneklerini de gidererek pekişmektedir.⁸⁵

2.4.DUYGUSAL ZEKÂ UNSURLARI

Kişisel yeterlilik ve sosyal yeterlilik olarak duygusal zekâ unsurları iki ana bölümde incelenecektir.

⁸¹ Günlük Hayata Ve Mesleki Alanda Duygusal Zekâyı Geliştirebilecek 7 Öneri: www.kadimdostlar.com ,(Erişim tarihi:06.09.2014).

⁸² Duygusal Zekâyı Geliştirmenin 7 Yolu: www.tnctr.com/topic/26197-duygusal-zekâ ,(Erişim tarihi:07.09.2014).

⁸³ Doğan, Özge Demiral, a.g.e. s.218-219

⁸⁴ Patrick E. Merlevde vd., **7 Adımda Duygusal Zeka**, Çev. Tuğba Kırca, Omega Yayınları, İstanbul,2006, s.388

⁸⁵ Goleman, a.g.e., (2013), s.14

Duygusal yeterlilik gruplara ayrılır ve her biri, derinlerde yatan ortak bir duygusal zekâ yetenek ve becerilerine dayanır. Bunlar,⁸⁶

- Bağımsızdır: Her biri iş performansına katkıda bulunur.
- Karşılıklı bağımlıdır: Her biri, birçok kuvvetli etkileşim yoluyla diğerlerinden bir ölçüde yararlanır.
- Hiyerarşiktir: Duygusal zekâ kapasiteleri birbiri üzerine kuruludur. Örneğin öz bilinç, kendine çekidüzen verme ve empati için şarttır. Kendine çeki düzen verme ve öz bilinç, motivasyona katkıda bulunur; ilk dört kapasitenin her biri sosyal becerilerde işbaşındadır.
- Gereklidir, ama yeterli değildir: Temelde bir duygusal zekâ yeteneğine sahip olmak, kişilerin bunlarla bağdaşan işbirliği ya da liderlik gibi yeterlilikleri geliştireceğini ya da sergileyeceğini garanti etmez. Örgütün havası ya da kişinin işine olan ilgisi gibi etkenler de, yeterliliğin kendini gösterip gösteremeyeceğini belirleyecektir.
- Kendine ait özellikler vardır: Genel liste tüm işlere bir ölçüye kadar uygulanabilir. Ancak, farklı işler farklı yeterlilikleri gerektirir.

Kişisel Yeterlilik

Kişisel yeterlilik öz bilinç ve öz yönetimin bir ürünüdür. Bu ürünler insanlarla iletişiminden daha çok birey olarak kendinizin motive edebilmesi için gereklidir.

- Kişisel Yeterlik: Bu yetiler kendimizi nasıl yönettiğimizi belirler.
 - a.Öz Bilinç (Kendi duygularımızı fark etme, güçlü yanlarımızı ve sınırlarımızı bilme, öz güven)
 - b.Öz Yönetim (Duygularını kontrol edebilme, karakter bütünlüğü ve güvenilirlik. Esneklik ve uyum yeteneği, başarıma arzusu, inisiyatif, iyimserlik)⁸⁷

Sosyal Yeterlilik

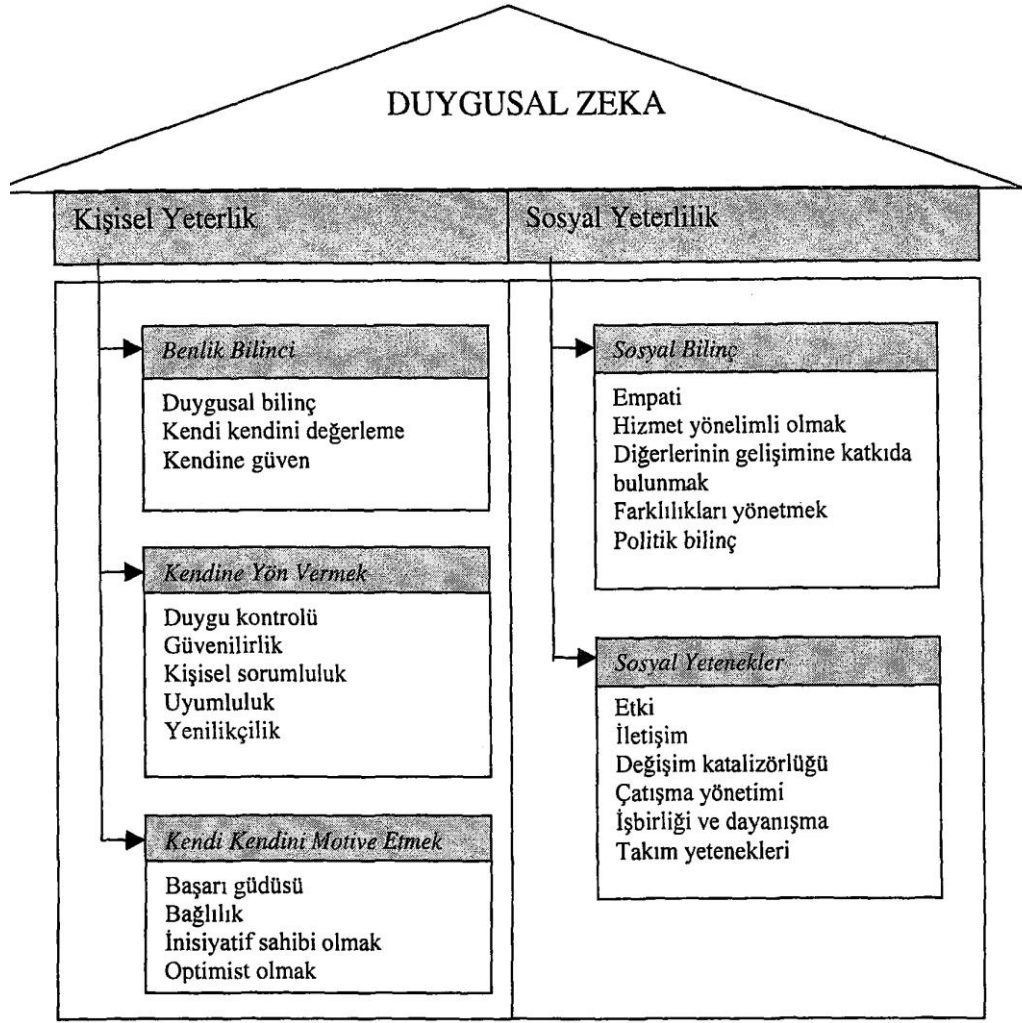
Bireyin sosyal yeterliliğin tam olması çevresiyle ile uyum içersinde olmasını ve bu ortamlarda yeteneklerini kullanabilmesini gerektirir.

- Sosyal Yeterlik: Bu yetiler ilişkileri nasıl idare ettiğimizi belirler.
 - a.Sosyal Bilinç: (Empati, örgütsel ilgi ve sorumluluk, hedef kitle ihtiyaçlarını fark etmek ve karşılamak.)
 - b.İlişki Yönetimi: (Esinleyici liderlik, ikna etme, geri bildirim ve rehberlik, değişim ajanlığı, çatışma yönetimi, iş birliği ve takım oluşturma.)⁸⁸

⁸⁶ Goleman (2013), a.g.e, s.37

⁸⁷ Halil İ.Ülker, *Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlilik*, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Ankara,2008, Cilt:4, Sayı:2, s.81.

⁸⁸ Ülker,a.g.e., s.81



Şekil-3 Duygusal Zekânın Unsurları⁸⁹

⁸⁹ Füsün Tekin Acar, *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ve Personel Yönetim-Organizasyon Doktora Programı, İstanbul,2001, s.35.

Tablo-2 Duygusal Zekâ Modelleri⁹⁰

<p><u>Mayer Ve Salovey</u></p> <p><u>Duyguyu Algılama Ve İfade Etmek</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp ifade etmesi• Bireyin diğer kişilerin duygularını tanımlayıp ifade etmesi <p><u>Duyguyu Düşüncede Kaynaştırmak</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Duygular, etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlar.• Duygular yargılara ve hafızaya yardım ederler. <p><u>Duyguyu Anlamak Ve Analiz Etmek</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Kompleks ve anlık duygu ve hisler dahil her duyguyu isimlendirme yeteneği• Duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlama yeteneği <p><u>Duyguyu Kontrol Etmek</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Duygulara açık olmak yeteneği <p>Duygusal ve entelektüel gelişim için duyguları denetleme ve düzenleme yeteneği</p>	<p><u>Goleman</u></p> <p><u>Kişisel Yeterlilik</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Duygusal bilinç• Öz değerlendirme• Özgüven <p><u>Kendine Yön Verme</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Özdenetim• Güvenilirlik• Vicdanlık• Uyumluluk• Yenilikçilik <p><u>Motivasyon</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Başarma güdüsü• Bağlılık• İnsiyatif• İyimserlik <p><u>Sosyal Yeterlilik Empati</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Başkalarını anlamak• Başkalarını geliştirmek• Hizmete yönelik olmak• Çeşitlilikten yararlanma• Politik Bilinç <p><u>Sosyal Beceriler</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Etki• İletişim• Çatışma yönetimi• Liderlik• Değişim katalizörlüğü• Bağ kurmak• İş birliği ve dayanışma <p>Takım yetenekler</p>
<p><u>Bar-On</u></p> <p><u>Kişisel Beceriler</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Duygusal benlik bilinci• Kendine güven• Kendine saygı• Kendini gerçekleştirme• Bağımsızlık <p><u>Kişilerarası Beceriler</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Empati• Bireyler arası ilişkiler• Sosyal sorumluluklar <p><u>Uyumluluk Boyutu</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Problem çözme	<p><u>Cooper ve Sahaf</u></p> <p><u>Duyguları öğrenmek</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Duygusal dürüstlük• Duygusal enerji• Duygusal geribildirim• Pratik sezgi <p><u>Duygusal Zindelik</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Öz varlık• Güven çemberi• Yapıcı hoşnutsuzluk• Esneklik ve Yenileme <p><u>Duygusal Derinlik</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Öz varlık

⁹⁰ Acar. a.g.e,s.29-30

<ul style="list-style-type: none"> • Gerçeklik ölçüsü • Esneklik <p><u>Stresle Başa Çıkma Boyutu</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stres toleansı • Dürtü kontrolü <p><u>Genel Ruh Durumu</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mutluluk <p>İyimserlik</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Güven çemberi • Yapıcı hoşnutsuzluk • Esneklik ve yenileme <p><u>Duygusal Derinlik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Özgün potansiyel ve amaç • Adanmışlık • Dürüstlüğü yaşamak • Yetki olmadan etki <p><u>Duygusal Simya</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Düşünsel zaman değişimi • Fırsatı sezinlemek • Geleceği yaratmak
---	---

2.5.DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

Araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılan duygusal zekâ kavramından sonra onu tamamlayıcı birçok zekâ modelleri geliştirilmiştir. Zekâ modelleri iki bölüme ayrılmış bunlar “yetenek” ve “karışık” olarak tanımlanmıştır. Salovey ve Mayer’in zekâ modeli yetenek olarak kabul edilmiş, diğer modeller karışık model olarak tanınmıştır.

2.5.1.Mayer Ve Salovey Modeli

Mayer ve Slovey duygusal zekâyı ilk ortaya koyan araştırmacılardandır, yaptıkları tanımları her sene daha ileriye götürerek birçok çalışma yaparak bu çalışmaları değerlendirecek ölçekler ortaya çıkarmışlardır.⁹¹ 1997 yılında geliştirdikleri duygusal zekâ modeli dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; duyguları tanımlamak, duyguları kullanmak, duyguları anlamak, duyguları yönetmektir.⁹²

- Duyguları Tanımlamak: Birey kendi duygularını anlaması, anladığı duygularla mantık yürütebilmesi için birey karışık duygular ve anlık hisler de dahil olmak üzere duyguları tanımlayabilmeli ve değişiklikleriyle ortaya çıkan ilişkileri tanımlayabilmelidir. Bu yetenekler mutluluk, öfke, üzüntü, vb.⁹³ Kendi duygularını farkında olmayan insanlar, yüz ve duygusal ifadeleri çok fazla dikkat etmezler. Kişide oluşacak sahte duyguların detaylarının farkına varamazlar. Yöneticiler kurumlarındaki çalışanlarının yüzlerindeki yapmacık gülümsemelerini fark edemezler. Aldıkları yanlış duygusal bilgiler yöneticileri

⁹¹ Ulaş Çakar, Yasemin Arbak, *Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi Ve Duygusal Zekâ*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,2004,Cilt:6,Sayı:3,S.35-42

⁹² Halit Keskin vd., *Örgütlerde duygusal Zeka Ve Duygusal Yetenekler*, Der Yayınları,İstanbul,2013,s.57

⁹³ Çakar ve Arbak a.g.e.,s.36

doğru olmayan sonuçlara götürür, emrinde çalışan astlarına yanlış davranılmasına neden olacaktır. Eğer kendimizi ve etrafımızdaki bireyleri daha iyi anlamak istiyorsak, ne hissettiğimizi bilmeli ve bu hislerimizi net bir biçimde nitelendirebilmeyiz.⁹⁴

- Duyguları Kullanmak: Duyguların düşünceleri etkilemesine fırsat verilmesini ve işe katılmasını ifade etmektedir. Bu yetenek yeryüzündeki her türlü varlığa farklı gözle bakmamıza, at gözlüğünü çıkarmamıza, çevremizdekilerin duygularını kendi içimizde yaşamımıza olanak sağlar. Bakış açımızı zenginleştirir. Duygularımız sorun çözme yeteneğimizi geliştirir ve muhakeme gücümüze katkıda bulunur.⁹⁵
- Duyguları Anlamak: Duygularımızın kendine has bir üslubu ve aklımıza uyan işleyişi vardır. Bizde bulunan bu duygusal yetenek insanların bizler hakkında ne düşündüklerini neler diyeceklerini, onların nasıl bir kişilikte olduğunu önceden belirleyebilmeyi sağlar. Eğer bizler bu öngörüye sahip olursak karşımızdaki kişilere de nasıl davranacağımızı biliriz.⁹⁶
- Duyguları Yönetmek: Kişiler arası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneğidir.⁹⁷ Bu yetenek duygusal zekânın temel yapı taşıdır. Yönetme yeteneği asla hislere kapılmamanız ve duygusal davranmamanız anlamına gelmez, duygularınızla, hem kendi hem de çevrenizdekilerin yaşam kalitesini arttıracak şekilde bütünleştirmek demektir.⁹⁸ Bizim için akıllı olan o an neler hissettiğimize göre davranmak değil duygularımıza sorarak hareket etmektir. Duygularımız bize kötü durumlarda nasıl davranacağımız hakkında ipuçları verir önemli olan o sinyalleri doğru algılamak, algılananları iyi yönetmek olumsuz durumları tolere edebilmektir. Kısacası bizim için mutsuzluk veren duygusal anları daha az hatırlarız.⁹⁹

⁹⁴ Caruso ve Salovey, a.g.e., s.77

⁹⁵ Keskin vd.,a.g.e., s.58

⁹⁶ Caruso ve Salovey, a.g.e., s.105

⁹⁷ Keskin vd.,a.g.e., s.59

⁹⁸ Caruso ve Salovey, a.g.e., s.120

⁹⁹ Keskin vd.,a.g.e., s.59

Tablo-3 Dört boyutlu duygusal zekâ modelinin, zekâ ve kişilikle olan ilişkisine odaklı incelemesi.¹⁰⁰

BOYUTLAR	ÖLÇÜNÜN TANIMI	ZEKÂ VE KİŞİLİKLE İLİŞKİSİ
1-) Duyguları Algılamak	Duyguları, yüzlerde resimlerde tanıma yeteneği	Zekâyâ bilgi girdisi sağlar
2-) Duyguyla Düşüncüleri Canlandırmak	Duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşüncüyü zenginleştirmek için duygusal bilgiye yön verebilme yeteneği	Bilişsel görevlerde duygusal bilgiden yararlanmak için düşüncüyü düzenler.
3-) Duyguyu Anlamak	İlişkiler, bu duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki dilbilimsel bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği.	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirme ve mantık yürütme merkezidir.
4-) Duyguyu Yönetme	Kişisel ve kişilerarası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneği.	Kişilik ve amaçlarla etkileşim içindedir.

2.5.2.Bar-On Modeli

Duygusal zekâ modellerinden biri için araştırma yapan bilim adamlarından biride Reuven Bar-On'dur. Bar-On modeli kişisel, duygusal, sosyal yetenek ve becerileri düzenlenmesinden oluşan karma bir modeldir.¹⁰¹

Bar-On'un modeli Beş temel bileşenden meydana gelir. Bunlar:

- Duyguları ve hisleri tanıma, anlama ve ifade edebilme becerisi.
- Başkalarının hislerini anlayabilme ve onlarla ilişki kurabilme becerisi.
- Kişisel yapıda ve kişiler arası oluşan ilişki kurabilme becerisi
- Duyguları yönetme ve kontrol etme becerisi
- Pozitif hisler yaratabilme ve kendi motivasyonunu sağlayabilme becerisi.¹⁰²

¹⁰⁰ Mayer, J. D.vd., (2001), *Emotional Intelligence as a Standard Intelligence*. Emotion, 1(3), 232-242.

¹⁰¹ Aslan.a.g.e.,s.55

¹⁰² Şule Kızıl, Öğretmenlerin Duygusal Zekâları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkiler (Balıkesir İli Örneği), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2014,s.29 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

Tablo-4 Bar-On modelindeki duygusal zekâ boyutları ve onları oluşturan yetenekler.¹⁰³

Duygusal Zekâ Boyutu	Boyutu Oluşturan Yetenekler
Kişisel Boyut	Öz-saygı, duygusal farkındalık, kendini ifade edebilme, bağımsızlık, öz-gerçekleştirme.
Kişiler Arası Boyutu	Empati, sosyal sorumluluk kişiler arası ilişkiler
Uyum	Özne/nesne farkındalığı, kişiler arası ilişkiler
Stres Yönetimi	Strese tolerans tepki kontrolü
Genel Ruh Hali	Mutluluk, optimizim

Bar-On duygusal zekânın birbirinden farklı beş genel alan olarak belirlediği yetenek ve davranış bölümünden oluşan beş boyuttan bahseder. Bu boyutlar şunlardır.¹⁰⁴

İçsel dünya alanı: Kişinin kendisinin bilme ve kontrol etme yeteneğini gösterir. Bu alanda yer alan beş önemli unsur vardır. Bunlar farkındalık, dışa vurum, bağımsızlık, özsaygı ve kendini gerçekleştirir.

- **Farkındalık:** Kişinin duyguların farkında olması, bu duyguların kendisinde niçin hissettiğini bilmek ve bu duyguların sonucu olarak yapacağınız olası davranışların diğer insanlar üzerindeki etkisini fark etmek.
- **Dışavurum:** Düşünce ve duyguları tam olarak ifade edebilme ve bu düşüncelerin arkasında durabilmek.
- **Bağımsızlık:** Kendini kontrol etme, kendi kendine yetme ve kendini yönlendirebilme becerisi.
- **Özsaygı:** Kişinin güçlü ve zayıf yanlarının bilincinde olması, kendini hatalarıyla kabul edebilmesi.
- **Kendini gerçekleştirme:** Kişinin, potansiyelinin farkında olarak, gerek iş, gerekse özel yaşamındaki başarı derecesinden memnun olması.

Dış dünya alanı: Üç bölümden oluşur. Bunlar, empati, sosyal sorumluluk, sosyal ilişkilerdir.

- **Empati:** Karşımızdaki kişilerin olaylar arasında nasıl düşündüğü, durumlar karşısında nasıl hissettiğini anlama, kendini başka birinin yerine koyabilme becerisi.
- **Sosyal sorumluluk:** Sosyal bir ortamda katılımcı ve paylaşımcı bir tutum sergilemek.

¹⁰³ Multi Health System inc., *Bar-On Emotional Quotient Inventory, Sample Report*, 2002, January 16, Toronto

¹⁰⁴ Stein ve Book., a.g.e., s.37-38

- **Sosyal ilişkiler alanı:** Kişinin ilişki kurma ve sürdürme başarısını, duygusal yakınlık içeren verme ve alma güdüsünden ne derece yararlanabildiğini ölçer.

Adaptasyon alanı: Ne derece esnek ve gerçekçi olabildiğinizle ilgilidir. Problem çözme yeteneğini gösterir. Üç ölçütü bulunur. Bunlar:

- **Gerçeklik testi:** Olayları olacağını sandığınız gibi değil olduğu gibi görmek.
- **Esneklik:** Duygu ve düşüncelerinizi değişen durumlara uyarlama becerisi.
- **Problem çözme:** Sorunları belirleme ve etkili bir çözüm üretme becerisi tekniği.

Stresle başa çıkma alanı: Kişide stresi yönlendirme ve etkilerini en aza indirmeye ile ilgilidir. İki ölçütü vardır.

- **Strese karşı tolerans:** Karışık durumlarda sakin ruh durumunu korumak ve sizi baştan çıkaran durumlara sakinliğinize odaklanarak baş edebilmek.
- **Dürtü kontrolü:** Ani tepkileri kontrol etme, kendine zaman tanımak.

Genel ruhsal durum: İki ölçütü bulunur.

- **Optimizim:** Olumlu bir ruh hali içinde olmak ve bu durumu korumak.
- **Mutluluk:** Yaşamdan tatmin olmak, kendini ve başkalarını olduğu kabul etmek ve yaşam aktivitelerinin tadını çıkarmak.

2.5.3.GOLEMAN MODELİ

Goleman modelinin temelini Salovey ve Mayer'in çıkarmış olduğu modelden kendisine örnek almış ve bunun üzerinde çalışarak geliştirmiştir. Goleman duygusal zekânın kendimizin ve başka insanların hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisinden oluştuğunu ifade etmiştir.¹⁰⁵ Buna göre duygusal zekânın kişisel ve sosyal yeterliliklerden oluşan beş boyutu vardır.¹⁰⁶

1. Kişinin kendi duygularının farkında olabilmesi. (Öz bilinç)
2. Kişinin kendi duygularını yönetebilmesi (Duyguları idare edebilmek)
3. Empati (Başkalarının duygularını anlamak)
4. Kişinin kendini motive edebilmesi (Kendini harekete geçirmek)
5. Sosyal beceriler (İlişkileri yürütebilmek)'dir.

¹⁰⁵ Çakar ve Arbak, a.g.e., s.41

¹⁰⁶ Kızıl, a.g.e., s.34

Tablo-5 Daniel Goleman'ın duygusal zekâ boyutları ve bunların yapı taşları.¹⁰⁷

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPI TAŞLARI
1-) Kişinin Kendi duygularının Farkında Olması.	Kişinin herhangi bir duyguyu hissettiğinde onu tanıyabilme, izleyebilme ve bu bilgiyi kararlarını verirken kullanabilme yeteneği.	Kişinin özgüven duyabilmesi. Kişinin gerçekçi bir şekilde kendini değerlendirebilmesi
2-)Kişinin Kendi Duygularını Yönetmesi	Kişinin duygularını ve tepkilerini uygun bir şekilde yönetebilme, kendini sakinleştirebilme ve olumsuz duygular kontrolden çıkmadan önce onlarla başa çıkabilme yeteneği.	Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesi. Kişinin belirsizliğe karşı rahat olabilmesi. Kişinin değişikliğe açık olabilmesi.
3-) Kişinin Kendini Motive Etmesi	Kişinin bir amaç doğrultusunda duygularını yönlendirebilme, karşılaştığı engeller ve sorunlar karşısında yılmama yeteneği	Kişinin başarıya yönelik güçlü bir istek duyabilmesi. Kişinin başarısızlığın karşısında bile iyimser olabilmesi. Kişinin kendini örgüte adayabilmesi
4-) Empati(Eş duyum)	Kişinin diğer kişilerin duygu ve düşüncelerinin tarafsız bir şekilde farkında olabileceği yeteneğidir. Kişinin kendisini başkasının yerine koyabilme yeteneği	Kişinin yetenek geliştirme ve korumaya yönelik uzmanlık geliştirebilmesi. Kişinin kültürler arası hassaslık duyabilmesi.
5-) Sosyal Beceriler	Kişinin sosyal durum ve ilişki ağlarını iyi kavrayabilme, diğer kişilerin duygularını yönetebilme ve diğer kişilerle sorunsuz geçinebilme yeteneği.	Kişinin liderliği yönetmede etkinlik gösterebilmesi. Kişinin ikna edici olabilmesi. Kişinin takımları oluşturabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi.

Duygusal yeterlilikler gruplara ayrılır ve her biri, derinlerde yatan ortak bir duygusal zekâ kapasitesine dayanır. Duygusal zekânın beş boyutuyla yirmi beş duygusal yeterlilikler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu yeterliliklerin belirli bir kısmında, genellikle en azından altı kadarında güçlü olmamızı ve güçlü yanlarımızın duygusal zekânın beş alanında yayılmasını gerektirir. Bizim mükemmelliğe ulaşmamız için birçok yolu var bu duygusal kapasiteler şunlardır¹⁰⁸:

- **Bağımsızdır:** Her biri iş performansına eşsiz bir katkıda bulunur.
- **Karşılıklı bağımlıdır:** Her biri, birçok kuvvetli etkileşim yoluyla, diğerlerinden bir ölçüde yararlanır.
- **Hiyerarşiktir:** Duygusal zekâ kapasiteleri birbiri üzerine kuruludur. Örneğin: öz bilinç, kendine çeki düzen verme ve öz bilinç, motivasyona katkıda bulunur; ilk dört kapasitenin her biri sosyal becerilerde iş başındadır.

¹⁰⁷ Gamze Elif Adiloğulları, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Duygusal Zeka İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Kahramanmaraş, Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş,2013, s.16-17 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁰⁸ Goleman,a.g.e.(2013),s.37

- **Gereklidir, ama yeterli değildir:** Temelde biri duygusal zekâ yeteneğine sahip olmak, kişilerin bunlarla bağdaşan işbirliği ya da liderlik gibi yeterlilikleri geliştireceğini ya da sergileyeceğini garanti etmez. Örgütün havası ya da kişinin işine olan ilgisi gibi etkenler de, yeterliliğin kendini gösterip gösteremeyeceğini belirleyecektir.
- **Kendine ait özellikleri vardır:** Genel liste tüm işlere bir ölçüye kadar uygulanabilir. Ancak, farklı işler farklı yeterlilikleri gerektirir.

Daniel Goleman'ın zekâ modelindeki beş boyutu biraz açalım:

Özbilinç: Kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmek olarak tanımlanır. Kendini iyi tanıyan birey hayatlarındaki önemli kararların verilmesinde çok zorluk çekmezler olumsuz durumları iyi idare ederler.¹⁰⁹ Bireyin kendini tanıma ifadesiyle, bireyin, kendisiyle olup biten duygusal ve düşünsel süreçlerle ilgili bir anlayışa kavuşması dile getirilmektedir. Kendisini tanıyan kişi dış dünyada olup bitenin farkındadır. Birey nasıl başkaları tarafından etkilendiğini biliyorsa kendisinin de çevresini etkilediğini bilir. Kendisini tanımayan birey gerçek duygularının farkında olmaz; ruhunda bir sıkıntının var olduğunu sanabilir. Ancak, hissedilen bu anlık duyguların nerden geldiğini bilmez kaynağını bulmakta zorluk çeker. Bu durumda olan kişi ruhsal bunalıma düşebilir, huzursuz, beyinleri karışık, çevresiyle kavgacı bir tutma bürünebilirler bu durumu yaşattıkları da en yakın kişilerdir.¹¹⁰

Duyguları idare edebilmek: Kendini yönetme, yoğun kaygılardan, karamsarlıktan, alınganlıklardan kurtulma yeteneğidir.¹¹¹ İnsan duyguları üstünde bir hâkimiyet sağlayamazsa, hem iç disiplinini sağlayamaz hem de iyi bir yönetici olamaz. Özyönetim duygusal zekânın bizi hislerimizin tutsağı olmaktan kurtaran bir öğesidir. Liderliğin gerektirdiği zihin açıklığı ile yoğunlaştırılmış enerjiyi sağlayan ve zararlı duyguların bizi rotadan çıkarmasını engelleyende odur. Kendine hakim olan liderler, olumlu duygulara ahenk katan neşeli, iyimser ve coşkuyu temsil ederler.¹¹²

Kendini harekete geçirmek: kendini harekete geçirmek eşittir motivasyonda diyebiliriz. Motivasyon kavramı insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir.¹¹³ Kişinin bir amaç etrafında birleştiren, bu amaç için kendisini

¹⁰⁹ Goleman, a.g.e. (2014),s.73

¹¹⁰ Doğan Cüceloğlu, *İnsan Ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul,1998, s.301

¹¹¹ Goleman. a.g.e., (2014),s.73

¹¹² Daniel Goleman.vd., *Yeni Liderler*, Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul 2013, s.57

¹¹³ Sırrı Akbaba, *Eğitimde Motivasyon*, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Erzurum,2006,sayı:13,s.347

harekete geçiren, yoğun kaygılardan uzaklaştıran eğilimlerdir.¹¹⁴ Birey amaçlarını saptar ve onları gerçekleştirmek için gereken adımları atar. Kimsenin ona işini hatırlatması veya zorlamasına gerek duymaz.¹¹⁵

Başkalarının duygularını anlamak (Empati): Empati birlikte hissetmek anlamına gelmektedir. Dürtüleri kontrol etmek ve bireysel sorumluluk almayla ilgilidir. Empati ve şefkat, duyguların ve deneyimlerin, sözlerin altındaki duruşun ve beden dilinin arkasındaki ortak dilin aracılığıyla, insanların birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar.¹¹⁶

Empati insanlarla ilişkide temel beceridir.¹¹⁷ Çalışanların duygularını düşünceli bir biçimde dikkate alıp o duyguları tepkiye dönüştürecek zekice kararlar almak anlamına gelir.¹¹⁸ Empati bize karşımızdaki insanların neler yaşadıklarını anlamamızı sağlar. En azından başkalarının duygularını okuyabilmeyi gerektirir; daha yüksek düzeydeki empati, bir insanın dile getirilmemiş endişe ya da hislerini sezmeyi ve bunlara karşılık vermeyi kapsar. En üst düzeyde ise, empati başka birinin hislerinin altında yatan sorunları ya da endişeleri anlamaktır.¹¹⁹

Sosyal beceriler (İlişkileri yürütebilmek): Başkalarının duygularını idare etme becerisidir. Bu beceriye sahip olan kişilerde hayatta insanlarla sürtüşmesiz bir etkileşim yaşarlar ve parlak bir sosyal yaşam sürdürürler.¹²⁰

Sosyal becerileri düşük olan a sosyal insanlar kendi başlarına kalmaktan hoşlanırlar, tek başlarına çalışırken daha iyi verim vermekte, sosyal ortama uyum sürecini atlatamadıklarından dolayı bu ortamlarda uyumsuz olmaktadır. Sosyal becerisi yüksek olanlar ise, insanlarla olan iletişimlerinde ve ortamda birlikte çalışmak konusunda beceriklidirler. Bundan dolayı bir araya geldiklerinde pozitif ilişkiler kurarlar.¹²¹

2.5.4.Cooper Ve Sawaf Modeli

Bir diğer duygusal zekâ modeli araştırmacı Cooper ve Sawaf tarafından ortaya çıkardıkları modeldir. Bu modelde duygusal zekâ, organizasyon ortamında

¹¹⁴ Goleman, a.g.e., (2014),s.73

¹¹⁵ Turgay Biçer, *Doruk Performansı*, Beyaz Yayınları, İstanbul,1998,s.14

¹¹⁶ Ramazan Arslan, vd. *Yönetimde Değişen Duygu Zeka İlişkisi Ve Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013, 6/3, s.103

¹¹⁷ Goleman,a.g.e., (2014), s.74

¹¹⁸ Goleman, vd.,a.g.e., s.61

¹¹⁹ Goleman, a.g.e., (2013),s.61

¹²⁰ Goleman, a.g.e., (2014),s.74

¹²¹ Allan Camreon, 'WPQei User's Guide Emotional Intelligence Personality

Team Roles', Hogrefe Ltd., 2006 (<http://www.cimtp.com/WPQei%20User%20Guide%202004%20Revision.pdf>) – (Erişim tarihi: 09.09.2014)

incelenerek duygusal zekâ ve liderlik boyutu araştırma konusu yapılmıştır.¹²² Cooper ve Sawaf'ın modelinde duygusal zekâ, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.¹²³

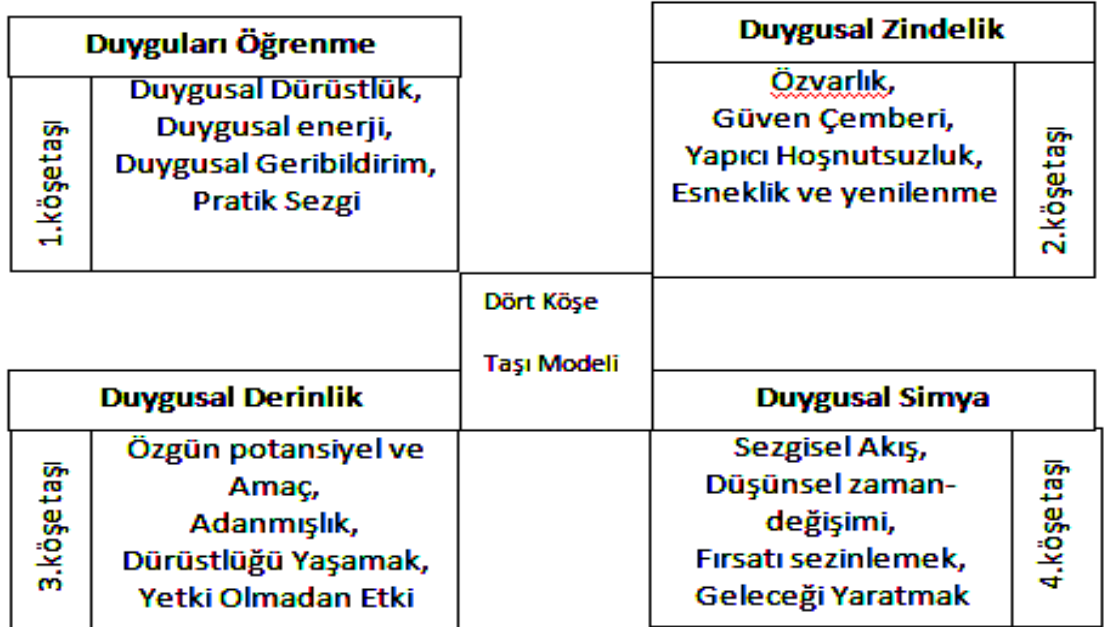
Duyguları Öğrenmek: duygusal dürüstlük, enerji, duygusal geribildirim, pratik sezgiden yola çıkarak kişisel etkinliklerden yararlanır.¹²⁴

Duygusal Zindelik: İçtenlik, inanırlık ve esnekliğinizi inşa ederek güven çemberinizi genişletir, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğinizi artırır.

Duygusal Derinlik: Yaşamınızı ve işinizi, potansiyeliniz ve amacınızla uyumlu hale getirmek ve bunu doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla desteklemek için yollar önerir.

Duygusal Simya: Sorun ve baskılarla birlikte yaşama ve (fırsatı yakalamak, önceden görmediğimiz çözüm yöntemleri ortaya çıkarmak ve yeteneklerinizi kullanmak suretiyle) gelecek için rekabet etme gücünüzü artırır, yaratıcı güdülerinizi geliştirir.

Cooper ve Sawaf zamanımız iş ortamında kişilerin ve şirketlerin var olmasını sağlamak için klasik yaklaşımların yeterli olmayacağını savunmaktadırlar. Sonuç olarak bu modelin boyutları birbirlerini ya da benzer kavramları içermektedir (örneğin; fırsatı sezinlemek ve pratik sezgi gibi). Bu model kuramsal sorunlara sahip olmakla beraber işletmelerde duygusal zekânın yerine dair önemli kimi bilgiler sunmaktadır.¹²⁵



Şekil-4 Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli¹²⁶

¹²²Aslan,a.g.e.,s.62

¹²³Çakar ve Arbak, a.g.e.s.39

¹²⁴Adiloğulları, a.g.e., s.14-15

¹²⁵Çakar ve Arbak, a.g.e. s.40

¹²⁶Kızıl,a.g.e.,s.33

2.6. LİDERLİK VE LİDER KAVRAMI

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış, korkudan yetenekleri büzülmüş durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçları ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Grubu oluşturacak insanların bireysel çıkarlarını somut olarak belirlemek güç ise bu takdirde onların milli duygularına, müşterek olan sosyal, ahlaksal ve dinsel değerlere hitap etmek gerekecektir.¹²⁷

İş ya da toplumsal yaşamda bazı insanların, diğerleri üzerinde etki yaratarak onları hâkimiyetleri altına alıp onları yönetecekleri ile ilgili bazı doğuştan özelliklere sahip oldukları inkar edilemez bir gerçektir. Bu özellikleri toplumdaki, diğer bütün insanlar rahatlıkla anlayabilir. İşte bu özelliklere sahip olanlar, toplumun her kesiminde lider olarak ortaya çıkabilirler.¹²⁸

Liderlik, sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur. Nasıl ki bir nesneye farklı açılardan bakıldığında onun farklı özellikleri görüldüğü gibi liderlik olgusuna da farklı yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir. Buna göre liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu olmaktadır.¹²⁹

Liderlik kelimesi, Dünya literatürüne 14. yy'da girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Araştırmacılar, genellikle lideri, bireysel bakış açıları ve kendi ilgi alanlarına göre tanımlamaktadırlar. Bazı yazar ve araştırmacılar liderliği liderin özelliklerine göre, bazıları davranışlarına bakarak,

¹²⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul,2012, s.435

¹²⁸ Salih Güney, *Liderlik*, Nobel Yayın, İstanbul, 2012,s. 31

¹²⁹ Levent Eraslan, *Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 162, 2004

bazıları ise liderin içinde bulunduğu duruma göre açıklamaya çalışmıştır. Buna göre aşağıda bazı lider tanımları verilmiştir.¹³⁰

- Liderlik, bir yaşam felsefesidir. Kalabalıkları arkandan sürüklemektir liderlik.¹³¹
- Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.¹³²
- Liderlik, insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır. Liderliğin özünde "liyakat" vardır. Liderlik, kendi istek ve iradesini diğer insanlara, onların saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını kazanarak, kabul ettirme yeteneğidir.¹³³
- R.M.Stogdill'e göre lider, amacın saptanması ve bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler üzerinde yaptığı etki nedeni ile diğer insanlardan farklılaşan kimsedir.¹³⁴
- C.M.Bundel'e göre liderlik; insanları ikna ederek, onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. G.Terry'e göre liderlik; insanlara yapmak istediklerini yaptırabilme ve hatta bu deneyimden memnun olmalarına sağlayabilme sanatıdır.¹³⁵
- "Kutadgu Bilig" adlı eserinde liderliği işleyen Yusuf Has Hacib'e göre lider; iyiliği karşılıksız bırakmayan ve insanların en iyisi olan kişidir, cömertlikte, yardımda ve adalette insanlar içersinde seçilmiş olandır, insanlara en faydalı olandır, merhametli olandır. Lider insanların sevinci uğruna, kendi canını feda edendir, haya sahibi olandır, işine içten bağlı olandır.¹³⁶
- 'Biz' bilinci içinde liderlik üstlenen kişidir. Lider; girişimcidir, riske girmekten çekinmez. Lider; şahsına münhasırdır, kimseyi taklit etmez, kendi fikirleri ve kendi düşünce dünyası vardır, bizzat kendisidir. Yardımsever ve sabırlıdır, grupta 'biz' olgusunu yaratmak için mücadele eder. Azimlidir, vizyon sahibidir. Vizyon onun için soyut değildir, hem işini hem özel yaşamını kapsayan bir inançtır. İnsanların

¹³⁰ Ayşe Türksoy, **Futbolda Liderlik Ve Antrenörlük**, Nobel Yayın, Ankara, 2010,s.7

¹³¹ Robin Sharma, **Liderlik Bilgeliği**, Çev: Filiz Gülerkaya, Pegasus Yayınları, İstanbul,2013,s.47

¹³² İşler, a.g.e., s.258

¹³³ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s.81

¹³⁴ Güney,a.g.e., s.36

¹³⁵ Türksoy, a.g.e., s.7

¹³⁶ Ömer Deliveli, "Yönetimde yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı,İsparta,2010,s.9 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

Yaşamlarının bir parçası olur ve yaşamlarındaki acı, sevinç ve hüznüleri beraber yaşar. Sürekli gelişim içindedir ve bu dinamizmini korur. Hizmet etmeye önem verir. İnsanlara güvenir ve başarabileceklerine inanır.¹³⁷

- Krausz liderliği, “başkalarının hareketlerine etki eden güç” şeklinde tanımlamıştır. Benzer yaklaşımla Zaleznik de liderliği, “Başkalarının düşünce ve eylemlerini etkileme gücü”, Visa Şti'nin CEO'su Hock liderliği, “Sıradan insanların olağanüstü işler yapmasını sağlayan bir yol göstergecilik” şeklinde tanımlamıştır.¹³⁸
- Lider, büyük değişimleri yapan kişidir. Lider, çevresini etkileyen, isabetli kararlar alan ve bu kararlar doğrultusunda çevresindekilerin harekete geçmesini sağlayan kişidir. Lider, bir grubu belli bir hedefe doğru yönlendiren kişidir. Lider, bir grubu başarıya götüren kişidir. Lider, insanları ölüme bile götürebilecek kişidir.¹³⁹
- Lider, büyümeye ve gelişmeye açık olan kişidir. Önüne gelen fırsatları iyi değerlendirendir lider.¹⁴⁰
- Liderlik genellikle ortak amaçlar doğrultusunda geliştirilmiş ilişkiler şeklinde tanımlanabilir. Örneğin, Stogdill liderliği “Bir amaç belirleme ve başarıya doğrultusunda bir araya gelmiş, grubun faaliyetlerini etkileme süreci” olarak tarif etmiştir.¹⁴¹

Yapılan liderlik tanımlarında asıl olarak vurgulanan ve verilmek istenen mesaj ortaktır; bu da, “Liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikleri ile grupla etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir.” Bir başka deyişle birey ya da grup davranışını etkileme ve yönlendirme çabaları liderlik olgusunun özünde yer almaktadır.¹⁴²

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere lider içinde bulunduğu koşul ve durumda kendisi, izleyenleri, örgütü ve çevresi için olumlu değişimler yapabilen bu eylemi başlatan cesareti gösterebilen kişidir.¹⁴³ Dolayısıyla lider yaratıcı olmalıdır, ortak bir vizyon yaratmalı ve çalışanlarıyla etkili iletişim kurmalıdır.¹⁴⁴

¹³⁷ Doğan Cüceloğlu, *İçimizdeki Biz*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.221-223

¹³⁸ Şebnem Aslan, *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*, Eğitim Yayınevi, Konya,2013, S.24

¹³⁹ Nurdoğan Arkiş, *Mümkün!*, Final Kültür Sanat Yayınları, İstanbul, 2012, s.22

¹⁴⁰ Ken Blanchard, Mark Miller, *Hayat Boyu Liderlik*, Çev: Damla İnce, Arıtan Yayınevi, İstanbul, 2013, s.96

¹⁴¹ İmran Sarı, “Dönüşümcü liderlik”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme AnaBilim Dalı, Kahramanmaraş, 2007,s.7, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

¹⁴² Eraslan, a.g.e., Sayı 162

¹⁴³ Türksoy, a.g.e., s.8

¹⁴⁴ Dale Carnegie, *Doğru Ve Etkin Liderlik*, Nemesis Kitap, İstanbul 2012,s.7

Liderlik, insanların önünü açmaktır. Eğer insanların önü açılırsa gelişmelerine katkıda bulunursa liderin kendisi de gelişir. İnsanların önünü açmak, liderin kendi gerçekleri kadar takipçilerin gerçeklerinden de hareket etmek, hatta onların gerçeklerini kendisinininkinden önce algılayarak gereğini yapmak demektir.¹⁴⁵

Lider çevresine de örnek olmaktır, şahsiyet sahibi, dost, ayrıca karaktere de sahip olmalıdır.¹⁴⁶ Lider cesur olmalıdır. Onu bekleyen büyük tehlike, başarısız olunan durumlarda inkar yolunu seçerek başarısızlık nedenlerini çevresindekilere yüklemektir. Lider buna tenezzül etmez. Bu durumlarda vakur davranmalı, cesaretle bir şekilde tarafsızlık göstermelidir. Yanlış insanlara mahsus bir davranıştır, verilecek olan her karar her eylem insan faktörüyle başlar ve biter bu durumlarda karşılaşan lider kendini kaybetmez ve çevresine tutarlı davranır.¹⁴⁷

Lider bir organizasyon da astların kendi yöneticilerinin yapılmasını istedikleri işleri ister. Lider etrafındaki çalışanlarının verdiği işleri en yüksek derecede yapılması için onları etki altına alarak motivasyonunu en yüksek düzeye getirir. Liderlik bireyde doğuştan bulunacağı gibi, bu özellik sonradan da öğrenilebilir.¹⁴⁸

Çevresinde güven ortamını yaratmak ve yaşatmak liderin birinci görevi olmalıdır. Eğer lider “böl, yönet” yaklaşımıyla klikleşmeye göz yumarsa, insanlara açık ve dürüst davranmazsa, işini etkin yapan ama kendisinden farklı düşünenleri cezalandırırsa güven ortamı erozyona uğrar.¹⁴⁹

Liderliği daha iyi anlayabilmek için ‘lider kimdir?’ sorusu sorulmalıdır. Bu sorunun cevabı şu maddelerdir.¹⁵⁰

- Her şeyi sorgular ve olumsuzluklara karşı sabırlı davranır,
- Yapılacak olan işlerde hep önde değil arka planda durmayı bilir
- Kurumlarındaki yeniliklerin ve değişimlerin sebebi olan
- Kendi prensipleriyle hareket eden
- Karşılaşılan olumsuzluklara karşı savaştan
- Ahlak kurallarını kendi çıkarlarından üstün gören
- Takımına kararlarını sorgulatıp beraberce karar alan
- Yeniliklere daima açık olan kişidir.

Lider, bireyleri bir amaç uğruna etrafında toplar, bu hedeflere ulaşmak için onları etkileyerek harekete geçirir. Liderliğin temel taşlarından biriside etkilemektir, onları davranışa yönlendirebilme oluşturduğundan, lider grup üyelerinin nereye ve

¹⁴⁵ Aslan, a.g.e., s.26

¹⁴⁶ John Adair, *Etkili Liderlik*, Babiâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2013, s.21

¹⁴⁷ Lider Olmak, <http://www.yilmazulusoy.com/tr/makaleler/lider-olmak>, (Erişim Tarihi: 14. 09. 2014)

¹⁴⁸ Brad Lee Thomson, *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Hayat Yayınları, Çev: Vedat. D. Diker, İstanbul, 2002, s.133.

¹⁴⁹ Cem Kozlu, *Liderin Takım Çantası*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2009, s.47

¹⁵⁰ Liderlik, Liderliğin Tanımı, Liderin Özellikleri Hakkında, <http://www.baktabul.net/kariyer-ve-meslekler/157287-liderlik-liderligin-tanimi-liderin-ozellikleri-hakkinda.html>, (Erişim tarihi: 14.09.2014)

nasıl gideceğini gösterir, hedef ve misyon koyar ve gruba rehberlik eder. Lider, bu gücünü izleyenleri arasındaki etkileşimin kalitesinden alır.¹⁵¹ Bu durumlarda lider pes etmemeli sabırlı ve kararlı olmalıdır, grubun motivasyon düşüklüğünde devreye girmeli grupta beraber çalışmanın öneminden bahsetmelidir. Lider problemleri çözebilme yeteneğinin gelişimine, karar alma ve bu kararların uygulamasına önemli katkılar sağlar. Eğer lider insani değerlerin dışına çıkarsa grup ve toplum tarafından da lider olarak kabul edilmezler.¹⁵² O takdirde “lider bilgili olmalıdır”. Bir kişi, idaresi altındakilerden daha yüksek bir bilgi seviyesine ulaşmadıkça, onlara liderlik etme veya liderleri olarak tayin edilme hayaline kapılma hakkına da sahip olamaz.¹⁵³

Liderler yola lider olmak için çıkmazlar. Onlar hayatlarını yaşamak, kendilerini ifade etmek ve ülkülerini yaşamak için yola çıkarlar. Bu ülküleri ve kendilerini ifade etmeleri ne zaman ki değer ifade etmeye başlar işte o zaman onlar lider olurlar. Burada asıl olan lider olmak değil, kişinin ifade etmesinin toplum içinde bir değer oluşturmasıdır.¹⁵⁴

2.6.1.Liderlik Çalışmalarının Kısa Tarihçesi

Liderlik, insanlığın varoluşuyla birlikte ele alınması gereken bir olgu olmakla birlikte, liderlikle ilgili çok eski kaynaklara ulaşılmamakta, 500 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarına ve M.S. 300 ila 400 yılları arasındaki Plato ve Aristo'nun görüşlerine rastlanmaktadır.¹⁵⁵

Lideri ve liderliği tanımlayan en temel, eski ve kapsamlı yaklaşım insanın özellikleri üzerine kurulmuştur. Aristo, Sokrates ve Eflatun gibi antik Yunan düşünürlerinin yöneticileri diğer insanlardan ayıran özelliklerle ilgili görüşleri olduğu bilinmektedir. Bu düşünürler bir dizi kişisel, fiziksel ve sosyal özellikleri sıralayarak yönetici sınıfını tanımlamışlardır. Sonrasında dini inanışlarla veya egemen sınıfların dayatmalarıyla, tanrının bahsettiği güç, soylu kan gibi kavramlar liderlik gücünün temelleri olarak görülmüştür. Liderlerin çoğunlukla doğuştan gelen farklı ve üstün özellikleriyle liderlik yeteneğine sahip oldukları görüşü 20 yüzyıl ortalarına devam etmiştir.

20.yüzyıla gelindiğinde etkili liderlik üzerindeki arayışların yoğunlaşmasına ve ilginin artmasına neden olmuştur. Bir taraftan aklın gücü ve insanın sürekli ilerleme yeteneğiyle ilgili tartışmalar felsefi düzeyde devam ederken diğer taraftan da

¹⁵¹ Mesud Ünal, *21.YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik*, Beta, İstanbul, 2012, s.49-51.

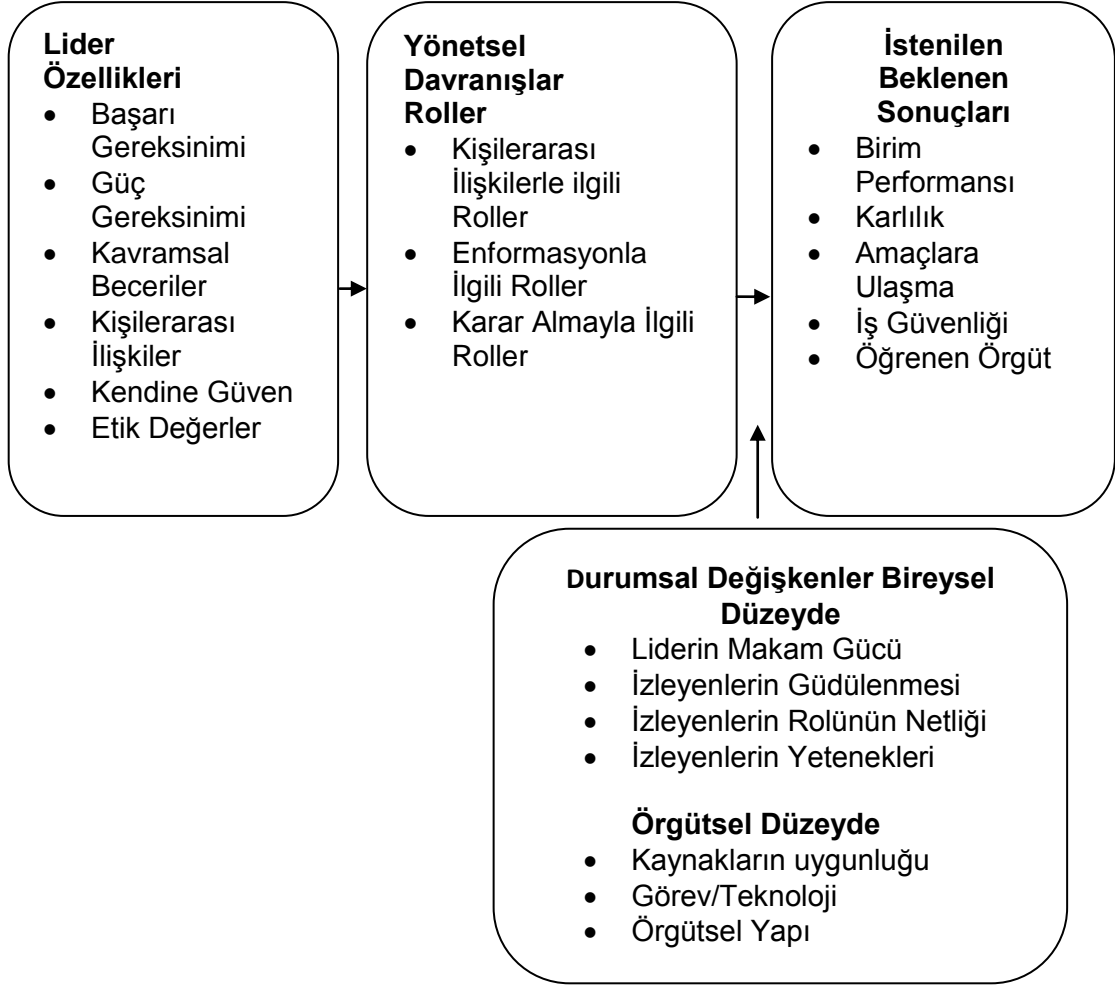
¹⁵² Güney, a.g.e., s.38

¹⁵³ John Adair, *Bir Lider Nasıl Yetişir?*, Babıralı Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2013, s.58

¹⁵⁴ Mustafa Eşlik, *Yöneticilik, Liderlik Ve Duygusal Zekâ*. Bizim Elbistan Gazetesi, 04.10.2013

¹⁵⁵ Aslan, a.g.e., s.23

değişen ekonomik ve sosyal düzende iş dünyasının lider yönetici ihtiyacına cevap verebilecek araştırmalar ve tartışmalar önem kazanmıştır.¹⁵⁶



Şekil-5 Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve¹⁵⁷

20 yy.'ın başlarında insanlar, karizmatik özelliklere sahip özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğine inanmaktaydılar. 1940'lardan itibaren sosyal psikologlar tarafından yapılan araştırmalar sonucunda; demokratik liderlik davranışı sergileyen liderlerin daha etkin olduğu ortaya çıkarılmıştır. 1960'lı yılların sonuna kadar etkin liderin davranışı üzerinde araştırmalar yapılmıştır. 1980'lerde liderlerin davranışına durum faktörü de eklenmiştir. Liderlik konusunda bugün gelinen noktada ise, bütün teorilerin hepsini içine alacak kavramsal bir çerçeve kurulamamış ve liderlerin mükemmel organizasyonlar meydana getirdikleri sonucuna varılmıştır. Mükemmel

¹⁵⁶ İsmet Barutçugil, **Liderlik**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014, s.26

¹⁵⁷ Gary Yukl, "Managerial Leadership: A Review Of Theory and Research" Journal of Management, June, 1989, s. 274; aktaran Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2000, s. 9.

organizasyonlar meydana getiren liderin ise: Dürüstlük, enerjik olma gibi özellikleri olduğu ve sürecin içerisinde yer alma, süreci yönlendirme, organizasyon kültürü oluşturma gibi davranışlar sergiledikleri sonucu ortaya çıkarılmıştır.¹⁵⁸ 1980 yılındaki araştırma da modern çağın gereklerine uygun olarak, değişen liderlik davranışları ele alınmaya başlanmıştır. Günümüz araştırmacılarının ilgi konusu ise lider özellikleri ve yöneticiden beklenen görevleri bütünleştiren yönetici liderlik konusu olmuştur.¹⁵⁹

Yakın zamana geldiğimizde en yaygın görüş, başarılı ve arzulanır olan liderlik özelliklerinin ve davranışlarının birçok değişkeni olan durumlara göre değiştiği görüşüdür. Belirli bazı özelliklerin yada davranışların liderlikte etkinliği sağlayacağı şeklindeki genellemeler artık kabul edilmemektedir. Farklı izleyicilerde, farklı kültürlerde, farklı sektörlerde ve organizasyonlarda her zaman aynı başarılı sonuçları veren, evrensel geçerliliği olan özellikler ya da davranışlar yoktur. Bu özünde açıktır. Ancak iş yaşamında ve sosyal-siyasal ortamlarda sonsuz sayıda farklı durumla karşılaşabileceği düşünüldüğünde sonsuz sayıda etkili liderlik türünden söz etmek gerekecektir.¹⁶⁰

Bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere ilk ve ortaçağlarda liderlik daha çok iktidar ve güç kullanımı ile birlikte anılmakta ve sadece ülkeyi yönetenlere yakıştırılan bir özellik olmakta iken, aydınlanma çağıyla birlikte daha demokratik tanımlamalarla kavram değişimine uğrayarak 20'nci yüzyılda sadece ülke yönetimi ile değil şirket ve her türlü örgüt yönetimi ile de ilişkilendirilmektedir (Kurumsal liderlik, stratejik liderlik vb.). Dolayısıyla başlangıçta daha çok insanları güçle yönetme olarak değerlendirilen liderlik giderek izleyenleri etkileme, bir süreci başlatma, artı değer yaratma, ortak amaca yönlendirme, yaratıcı olma gibi kavramlarla tanımlanmaktadır.¹⁶¹

¹⁵⁸ Arif Tabak, *Tarihsel gelişimi içerisinde liderlik tanımları ve liderlik kavramının günümüzdeki yeri*. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi 2002 (2001).

¹⁵⁹ Deliveli, a.g.e., s.10

¹⁶⁰ Barutçugil, a.g.e. s.29-30

¹⁶¹ Akif Tabak, vd., *Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış*, web.sakarya.edu.tr/kaymakci/makale/liderlikkavrami (Erişim tarihi: 15.09.2014)

18.	Rasyonalist devrim		19. yüzyıl
Yüzyıl		Aydınlanma	
19	İlerlemeye inanç ve insanın Mükemmelleşebileceğini inanç		20. yüzyıl
Yüzyıl		Max Weber Sigmund Freud	
20.	1940'lar	Tarz teorisi	
Yüzyıl	1920'ler	Mizaç Teorisi	Durumsallık teorisi

Şekil-6 Liderliğin Tarihsel Gelişimi¹⁶²

2.6.2. Temel Liderlik Özellikleri

“Lider olunmaz, lider doğulur.” Liderlik sosyal bilimciler tarafından araştırılmaya değer bir kavram olarak kabul edilinceye kadar insanların çoğu böyle düşünmekteydi. Bu konunun üzerinde yapılan ilk araştırmaların tarihi ise yalnızca 60 ya da 70 yıl öncesine gitmektedir. Sosyal sınıflar arasında katı sınırların hüküm sürdüğü eski zamanlarda lider olmak isteyen bir kişinin bariyerleri aşip bu mertebeye erişmesi imkânsıza yakın bir olguydu. Çoğu kişi liderliğin insanlara kalıtım yoluyla “miras” kalan bir konum olduğunu düşünürdü çünkü liderlerin sıklıkla aynı ayrıcalıklı ailelerin içinden çıktığı görülmekteydi. Sınıflar arasındaki bariyerler yıkıldıktan sonra ise liderlerin toplumun her kesiminden gelebildiği ortaya çıktı; sağduyumuz bize liderliğin doğru genlerle ya da belirli ailelerin içinde doğmaktan daha karmaşık bir şey olduğunu gösterdi.¹⁶³

İnsanların gözünde lider, diğer insanlara yol göstermede etkili kişidir. Lider üstünde bulundurduğu özellikleriyle insanları etkiler ve peşinden sürükler. Bağlı bulunduğu kurumun vizyonundan da sorumludur, hem kendisine hem de etrafına benimsetmek sorumluluğu vardır. Liderler kendilerinin ortaya koydukları hedeflere hizmet eder.¹⁶⁴

Liderin sahip olması gereken belli başlı özellikler vardır bunlar şunlardır:

- Bir bakışta durumu kavrama yeteneği

¹⁶² Harvard Business Review, *Liderlik*, Çev: Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul, 2013, s.114

¹⁶³ Thomas Gordon, *Etkili Liderlik Eğitimi*, Çev: Okşan Aytolu, Profil Yayıncılık, İstanbul, 2013, s.29-30

¹⁶⁴ Rana Yiğit, *İyi Bir Lider Olmanın Yolları*, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2002,6 (1), 17-21, s. 18.

- Manevi cesaret
- Risk yükleme kapasitesi
- Yaratıcılık (yaratma ve temsil etme)
- Maceracı eğilim
- Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi
- Yenilikleri uygulama yeteneği
- Soğukkanlılık
- Sezgi gücü (geleceği görme)
- Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi
- Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi¹⁶⁵
- Maddi cesaret
- Düşünceleri pratiğe geçirebilme yeteneği
- Fırsatları yaratma ve kullanma becerisi
- Fiziki dayanıklılık
- Zihni dayanıklılık
- Çalışkanlık, araştırmacılık
- Tevazu
- Geniş ve mantıklı hayal gücü
- Güçlü mantık
- Sağduyu
- Değişime ayak uydurma
- Adil olma
- Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
- Kendini ve astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği¹⁶⁶

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.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Mehmet Erdal, İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2007, s.8 (**Yayınlanmamış yüksek lisans projesi.**)

¹⁶⁶ G.Erkmen, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Empatik Eğilimlerinin Sporda Tercih Ettikleri Lider Davranışları İle Karşılaştırılması." *Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya* ,200,s.5 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁶⁷ Mehmet Şişman, Selahattin Turan, "**Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**", Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2001, s.43

2.6.3.Liderliğin Önemi

2000'li yıllarda işletmeler zorunlu değişim süreçlerinden geçmektedir. Küreselleşme, giderek karmaşıklaşan teknolojiler ve tüketici taleplerindeki değişim gibi faktörler işletmelerin mevcut süreçlerini ve örgütlenme tarzlarını etkilemektedir. İşletmelerin şiddetli rekabet karşısında varlığını devam ettirebilmesi konusu liderliğin önemini kendiliğinden ortaya çıkarmaktadır.¹⁶⁸ İşletmeler daha çok büyümek için yönetimlerinde liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Organizasyonlarda lidere ihtiyaç duyulmasının nedeni dört faktöre dayanır. Bunlar:

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** organizasyonun plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tamam değildir. Gerçek davranış plandan sonsuz derecede karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.
- **Değişen Çevresel Koşullar:** organizasyonlar açık birer sistem olarak değişen çevrede görev yapar. Her açık sistem, içinde iş gördüğü ve enerji alışverişinde bulunduğu çevreden etkilenir. Bu çevre teknoloji, yasal, kültürel, iklimsel ve diğer birçok türde değişikliğe neden olduğundan başlangıçtaki örgütsel yapı zamanla eksik duruma gelir.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** organizasyonlarda mevcut olan eğilimlerden birisi, belki de en önemlisi büyüme dinamiğidir. Organizasyon, çevrede denetim alanını genişlettikçe yeni işlevler yüklenir. Bu işlevleri sağlayacak yeni karmaşık yapılar yaratılır, mevcut yapılarla eşgüdüm sağlamada yeni gereksinimler ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması gerekir.
- **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar tecrübeleriyle yaşarlar, bu gereksinimleri, güdüleri ve tepkilerinde farklılaşmalar meydana gelir. İnsanların hiç tahmin bile edilemeyecek türde davranışlar vardır.¹⁶⁹

Keith Davis lidere ihtiyaç duyulmasının sebebini ve liderliğin önemini şu sözlerle açıklamıştır: "Liderlik, belirli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. Liderlik bir gruba bağlılığı sağlayan ve onun belirli amaçları gerçekleştirilebilmek için motive eden unsur, insan faktörüdür. Lider durumunda bulunan kimse kişileri motive etmedikçe ve onları amaçlar doğrultusunda yöneltmedikçe, planlama, organize etme ve karar verme gibi yönelim

¹⁶⁸ Hüseyin Yılmaz ve Atilla Karahan, *Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2010, Cilt:17, sayı:2, 145-158, s.145.

¹⁶⁹ Süleyman Çökay, Liderlik, http://www.tavsiyedyorum.com/makale_11502.htm, (Erişim tarihi: 16.09.2014)

işlevleri bir yarar sağlamaz. Liderlik, bir organizasyon ve o organizasyondaki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir.”¹⁷⁰

Yapılacak olan organizasyonlarda lider eksikliği organizasyonun insan ve makineden ibaret olmasına sebep olacaktır. Liderlik, etkilediği insanları belli bir amaç etrafında toplayan ve onları sevk idare etme başarısıdır. İnsan faktörü liderlik kavramında motive edici unsur taşır, lider insanları yapılacak olan işe motive etmedikçe, bir amaç etrafında toparlayamadıkça yapılacak olan işlerin planlaması ve organize edilmesinde bir fayda görülemeyecektir. Bir işin en mükemmel bir şekilde yapılmasında, insanları toplu halde harekete geçirilmesinde yegâne unsur liderliktir.¹⁷¹



Şekil-7 Bir Liderin Yapması Gerekenler¹⁷²

2.6.4.Yönetici Ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici ve liderler birbirine benzemeyen iki farklı karakterde insandır. Yöneticinin amaçları isteklerinden daha çok gereklerden doğar; yönetici, bireyler ya

¹⁷⁰ Mehmet Öztürk, *Fonksiyonları Açısından İşletme Ve Yönetim*, Papatya Yayınları, İstanbul, 2003, s.309, aktaran: Şeyda Bayram, “ Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri”, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi AnaBilim Dalı,Gebze, 2013, s.6 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁷¹ Araştırma Serisi No.81, Liderlik, <http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/liderlik.pdf>, s.5

¹⁷² Adair, a.g.e., s.64

da bölümler arasındaki anlaşmazlıkları ortadan kaldırma konusunda yeteneklidir. Yönetici, kurumunun günlük işlerini çalışanlarıyla beraber uyum içinde yapılmasını sağlar. Lider ise, hedeflere yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken, astlara esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Etrafındaki insanlarla ilişkileri yoğundur.¹⁷³

Yönetici bir işin sonucundan çok nasıl yapıldığına bakar.¹⁷⁴ Yönetici riskin ve kârın başkasına ait olduğu örgütlerde, üretim için gerekli olan faktörleri ele geçirerek bu faktörleri mal veya hizmet üretmek amacıyla yöneten ve yaptığı bu faaliyetler neticesinde bir gelir elde eden kişidir. Yönetici emrine tahsis edilen bu maddi ve insani nitelikteki faktörleri en verimli şekilde kullanmakla sorumludur.¹⁷⁵ Yöneticilerin karmaşıklığı yönetme yolu, geleceğe yönelik amaç ve hedefler belirleyerek buna ilişkin planlama ve bütçeleme yapmadır. Yönetici, amaçlarına yapılanları denetleyerek ve sorunları çözerek ulaşır.¹⁷⁶ Yöneticiler görev aldıkları kurum ya da kuruluşlara sıkı sıkıya bağlıdır. Kısaca yöneticiler iyi bir görev adamıdır.¹⁷⁷

Liderler değişimle uğraşırlar ve takipçileri için yeni değerler yaratırlar.¹⁷⁸ Liderler, yasal yetkileri olmadan yapacağı işe başlayabilirler. Çünkü onların gözü hep yeni ufuklardadır. Liderler herhangi bir kurum ve kuruluşa bağlı olmadan insanları etkileyerek peşlerinden sürükleyebilirler. Kısacası liderler, kendilerine özgü birer şahsiyettir.¹⁷⁹ Liderler, aktif tutumları benimserler. İnsanların olabirlik, isteklilik ve gereklilik konusundaki fikirlerini değiştirirler. Yeni moral değerler yaratıp, amaç ve hedefler belirlerler. İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler. Sezgileriyle takipçilerinin önce duygu ve düşüncelerini sonra tutum ve davranışlarını tahmin edip ilgilenirler. Tek başlarına uzun süre bir fikri savunup bir eylemi gerçekleştirebilirler. Takipçilerine sonuç alıcı ve etkileyici mesajlar gönderebilirler. Duygu ve düşünce dünyaları çok zengindir.¹⁸⁰

¹⁷³ Abraham Zaleznik, *Yönetici Ve Liderlik*, Çev: Meral Tüzel, Mess Yayınevi, İstanbul, 1999, s.67

¹⁷⁴ Abdülkadir Akgündüz, *Lider Yöneticinin El Kitabı*, Genç Beyin Yayınları, İstanbul, 2001, s.70.

¹⁷⁵ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001,s.13.

¹⁷⁶ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması Ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul,2005,s.128

¹⁷⁷ Güney, a.g.e. s.40.

¹⁷⁸ John Kotter, *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review,68,1990,pp.103-111

¹⁷⁹ Güney, a.g.e.s.40

¹⁸⁰ Erçetin, a.g.e., s.12-13

Tablo-6 Yönetici Ve Liderlik Arasındaki Fark¹⁸¹

LİDER	YÖNETİCİ
Yönetici yönetir.	Lider yönetirken yenilikler yapar.
Düzeni korur ve sürdürür.	Farklılık yaratır.
Yönetici hata arar.	Lider hataları düzeltir.
Yönetici niceliğe önem verir.	Lider, niteliğe önem verir.
Yönetici konuşur.	Lider dinler.
Gücünü pozisyonundan alır.	Gücünü etkilemeden ve kişisel ilişkilerinden alır.
Yönetici elindekileri korumaya çalışır.	Lider elindekileri geliştirmeye çalışır.
Kısa dönem bakış açısına sahiptir.	Liderin uzun bir perspektifi vardır. (vizyon ve misyon).
Sistem ve yapı üzerine odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
Gözü kar ve zarar çizgisindedir.	Gözü ufuktur.
Kendisinin tayin ettiği astları vardır.	Ekibinde yer almak isteyen üyeleri vardır.
Çalışanları kontrol eder.	Çalışanları teşvik eder.
İşleri doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Normları muhafaza eder.	Verimli olmayan normları değiştirir.
"Nasıl ve ne zaman" sorularına önem verir.	"Ne ve niçin" sorularına önem verir.
Mevcut şartlara uyum sağlar.	Ekibinin etkili olacağı şartları yaratır.
Örgütün amaçları ile ilgilidir, üyelerin kendisini izlemelerine ihtiyacı vardır.	Temel ilgi alanı kendisinin izleyenlerin ilgi alanıdır.
Çalışanların motivasyonu üzerinde dolaylı olarak etkide bulunabilir.	Çalışanların motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.
Yeri, genelde örgütün üst kademesidir.	Örgütün her kademesinde yer alır.
Kontrol odaklıdır.	İnsan odaklıdır.

¹⁸¹ Erol Mütercimler, *Geleceği Yönetmek*, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2006, s.585

Yöneticiler üstlerinin atama ve görevlendirme yoluyla görevlerine getirilirler. Patronlarının namına görev yapan, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için çabalayan bu işleri planlayan, uygulatan ve bunun yapılıp yapılmadığını denetleyen kişileridir. Ayrıca kurumlarındaki çalışanlarını yönlendirmek için, ceza ve ödülle dayalı bir güç sistemi kullanır.¹⁸² Lider kurumundaki çalışanları iyi tanıyan ve onları ortak bir payda da buluşturan, ulaşılacak bir hedef belirleyip, hedefi başarma yolunu tanıtan, örgütündeki vizyonu iyice sindirip maddi ve insan unsurlarını iyi dengeleyen kişidir.¹⁸³

Yönetici ile lider arasındaki fark şöyle özetlenmiştir:¹⁸⁴

1. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir.

Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Lider atamayla gelmediği, için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur, informal liderler iş gruplarının lideridir; ancak bunlar yönetici değildir.

2. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Zaleznik'e göre yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Lider ise grup üyelerinin beklentilerini karşılayan kişidir.

3. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmediği zaman başarısız olurken, lider grup beklentilerini karşılamadığı zaman başarısız olur.

2.7. Liderlikte Güç Kaynakları

Günümüze kadar, liderliğin kaynağı olarak kişisel özellikler ve kişisel davranış tarzları üzerinde durulurken bunların temelinde de bazı güç kaynaklarının bulunduğu kabul edilmiştir.¹⁸⁵ Güç, amaçlara ulaşabilme yeteneğidir. Psikolojik anlamda bu ulaşma azmin gücü ile fiziksel anlamda ise enerji sarf edilerek gerçekleştirilir.¹⁸⁶ Diğer bir tanımla güç, bir kişi veya grup tarafından diğer insanların arzulanan biçimde davranmalarını sağlamak için, çeşitli vasıtalarla ortaya çıkartılan etkiyi ifade etmektedir.¹⁸⁷

¹⁸² Nurullah Genç ve Muhsin Halis, *Kalite Liderliği*, Timaş Yayıncılık, İstanbul 2006., s.47.

¹⁸³ Genç Gelişim, Başarılı bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler, <http://www.gencgelisim.com/v2/content/view/119/2/>, (Erişim tarihi:17.09.2014)

¹⁸⁴ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1991, s.332

¹⁸⁵ Barutçugil, a.g.e., s.55

¹⁸⁶ Christopher Hodgkinson, *Yönetim Felsefesi*, Çev Ed. İbrahim Anıl ve Binali Doğan, Beta, İstanbul, 2008, s. 85.

¹⁸⁷ Semra Arkan, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s:285.

Güç egemen olma ihtiyacından doğar. Ancak, doğadaki güç kullanımı ile bir sanat ve beceri şeklinde kazanılan güç arasında açık bir ayrım yapmak gerekir. Her sanat gibi güç kullanımı da uygulamalarla, yaşayarak, denemeler yaparak ve bilinçli çaba göstererek geliştirilebilir. Gücün nasıl elde edildiğini ve kullanıldığını anlamak için gösterilecek bilinçli bir dikkat etkisi liderlik tarzı geliştirmede önemli bir adım olacaktır. Güç elde etmek ve kullanmak, gerekli becerilerin bilinçli bir biçimde geliştirilmesine dayanan öğrenilen bir tepkidir.¹⁸⁸

French ve Raven, liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır. Bunlar:¹⁸⁹

- Ödül Gücü
- Zorlayıcı Güç
- Yasal Güç
- Uzmanlık Güç
- Karizmatik Güç'tür.

¹⁸⁸ Barutçugil,a.g.e., s.56

¹⁸⁹ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, *Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İşletme Bölümü, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 73-84, Kahramanmaraş, 2010, s.76

Tablo-7 Liderin Güç Kaynakları¹⁹⁰

Güç Kaynakları	Anlamı	Örnek
Ödüllendirme Gücü	Çalışanlara çeşitli ödüller verme	Terfi etmek için çok çalışma.
Zorlayıcı Güç	Çalışanlara cezalar verme	Üç günlük çalışma ücretini kesme.
Yasal Güç	Yasalara dayanma.	Polisin emirlerine uyma
Uzmanlık Gücü	Geniş bilgi ve tecrübeye sahip olma.	Bilgisayar programcısı.
Karizmatik Güç	Dinamik kişiliğe sahip olma	Toplumsal lider.

2.7.1. Yasal Güç

Yasal güç (legitimate power), kişinin bir örgütteki resmi konumundan doğan otoritesinden kaynaklanmaktadır. Astların, bir liderin organizasyondaki yeri veya konumundan dolayı onları yönetmeye yetkisi olduğuna olan inancı yasal güç olarak ifade edilmektedir.¹⁹¹ Diğer bir ifade ile yönetici sıfatı olan liderlerin kullanabileceği bir güç türüdür.¹⁹²

Bu güç liderin yasal dayanaklara sahip olmasından dolayı etrafındaki bireyleri etkilemek ve yönetmek için sahip olduğu resmi hakkın getirdiği kurallar, değerler ve inançlara dayanır.¹⁹³ Ayrıca yasal gücün dayanağı, güce sahip olan kişinin hiyerarşik pozisyonundan veya formel otoritesinden gelmektedir. Bu güç, seçilmiş veya atanmış yöneticilere verilir. Lider, görevlerini yerine getirmesi için yetki denilen güçle donatılmıştır.¹⁹⁴

¹⁹⁰ Celil Koparal, **Yönetim Organizasyon**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No.:1457, Eskişehir, 2009, s. 146.

¹⁹¹ Aslan, a.g.e.,s.85

¹⁹² Veysel Uzun, **Etik, Ahlak Ve Liderlik Kavramları Ve Etik Liderlik**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze, 2013, s.45

¹⁹³ Rana Özen Kutanis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2012, s.129.

¹⁹⁴ Alev Katrinli, Timur Canday, Nezcan Ömür, **Güç Tipleri ve Grup Etkinliği**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2000, s. 76.

Lider yasal güçlerine çok fazla başvuruyorsa astlarında bir yılgınlık meydana getirir, işe karşı isteksizlik zorlamaya karşı verilen tepkiler, lidere karşı direnmeler bu gücün olumsuz tarafıdır. Çalışanlar üstlerinden gelen emirleri yapmaları konusunda kendilerini mecbur hissetseler dahi baskı ve zorlama çalışanlarda huzursuzluk ve iş kalitesinde verimsizlik yaratacaktır.¹⁹⁵

Yönetici yasal güçlerini astlarının ilgi ve ihtiyaçlarına göre düzenler ve uygularsa örgütünde demokratik bir ortam oluşturur. Astların otorite kabul alanlarını yani yöneticinin astların kabul edebileceği karar ve planlarını koymasını, bu gücün kullanılmasını etkin kılar.¹⁹⁶

2.7.2.Ödüllendirme Gücü

Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların yöneticinin isteklerine; ödül alma, gruplandırma, tanıma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder.¹⁹⁷ Başka bir ifadeyle bir liderin, resmi yetkilerine bağlı olarak astlarına ödül vererek uyguladığı gücüdür.¹⁹⁸

Lider, astlarına ücret artışı, prim, ikramiye gibi maddi çıkarlar yanında, terfi etme, övme, sorumluluk verme, gibi manevi ödüllerle gücünün pekişmesini sağlar. Yasal gücün aksine çalışanlarda işlerine karşı daha çok motivasyon sağlama yöneticilerine karşı samimi davranma gibi etkilere neden olur.¹⁹⁹

Üstlerin astları ödüllendirebildiği gibi astlarda üstlerini ödüllendirildiği anlar olabilir. Yaptıkları işlerinde başarılı olan astlar, bu başarı sayesinde üstlerinin de ödüllendirilmesine neden olur. Ödül gücünün etkisi büyük ölçüde bu gücün kullanıldığı zamanın ve ortamın özelliklerine, gücü kullanan astın, iyi niyet ve içtenliğine, üstün bu ödüllerden sağladığı doyumun derecesine göre değişebilir.²⁰⁰

2.7.3. Zorlayıcı Gücü

Zorlayıcı güç (coercive power), yöneticinin, cezalandırmaya dayalı, genellikle çalışanlarda direnişle sonuçlanan fiziksel güç uygulama, rütbe indirme, tenkit etme, ücret artışını geri çekme gibi farklı davranış şekillerinde görülen güç türüdür.²⁰¹ Başka ifadeyle bir insanı istemediği bir şeye maruz bırakma ya da istediği bir şeyi ortadan kaldırma ya da azaltma gücüdür. Bu güce şöyle örnek verebiliriz işletmeye

¹⁹⁵ Uzun, a.g.e., s.46

¹⁹⁶ Eren, a.g.e., s.392

¹⁹⁷ Cevat Elma, Kamile Demir, *Yönetimde çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.69

¹⁹⁸ Aslan, a.g.e., s.87

¹⁹⁹ Eren, a.g.e., s.392

²⁰⁰ Ş. Şule Açıklan, *Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri*, H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:9, Ankara, 1993, s.185

²⁰¹ Aslan, a.g.e., s.86

gelen yeni bir makinenin kullanılmasını öğrenemeyen işçilerin işten atılması durumunda, diğer çalışanların öğrenmek için ellerinde geldiğinde makinenin kullanımında ustalaşmaya çalışmaları. Bilirler ki makineyi kullanamazlarsa işten atılacaklar ve işsiz kalacaklar.²⁰²

Zorlayıcı gücün uygulama şekilleri, sosyal hayatta; acı çektirme, endişe yaratma, şirketi içinde kısıtlanma, en sonunda öldürme; örgütlerde ise rütbe düşürme, işten soğutma, işten çıkarma, kınama veya uyarı cezaları alma, kişiyi herkesin önünde aşağılama, ücretinde kesinti yapma gibi cezalandırmaları içermektedir. İllaki ceza fiziksel acı vermesi şart değildir manevi olarak da cezalandırmayı içerebilir.²⁰³ Zorlayıcı gücün kullanılması gereken ortamlarda olabilir örnek olarak çalışanlarının yasal olmayan eylemlere katılmak ve işyerinde kuralları bozacak hal ve hareketler olarak sıralayabiliriz.²⁰⁴

Yönetici yapılan hata ve kusurlardan dolayı çalışanları cezalandırabiliyorsa, caydırıcı bir gücü elinde tutuyor demektir. Ancak, bu güç olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için kullanılırken, başka olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Örneğin, görevi ihmal etme, geciktirme, performans değerlendirme formlarındaki bilgileri bozma, sık sık devamsızlık yapma, işe geç gelme vb. Bu nedenle cezalandırıcı güç, iki tarafı keskin bir kılıç gibidir. Çünkü, ödüllendirme gücünün tersine cezalandırma gücü, çalışanların ulaştıkları ya da ulaşabilecekleri sonuçları azaltan bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla dikkatli kullanılması gerekir.²⁰⁵

2.7.4. Karizmatik Güç

Liderin, kişisel karakteriyle, giyimi, tarzı, konuşması ile ilgili olarak diğer insanlar tarafından taklit edilmesi veya ona bütün benlikleriyle sadakat göstermelerine yol açan gücüdür.²⁰⁶ Başka bir tanımda karizma için şu şekilde bahsedilmiştir: Tanınan, beğenilen, sevilen biri olmaktan kaynaklanan güçtür. Kişilerde onlar gibi olma isteği, kendilerini takip etme güdüsü uyandırır.²⁰⁷

Astların lideri anlaması onun yaptıklarını algılaması oldukça önemlidir. Astlar, saygı duyup beğendikleri liderlerin emirlerine daha kolay getirirler. Burada liderin örgütteki pozisyonu veya unvanından ziyade, ondaki kişisel karakteri önem

²⁰² Gökhan Özasan, Musa Gürsel, *Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi*, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:25, s.354

²⁰³ Abdullah Karaman, *Profesyonel Yöneticilerde Güç yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.37

²⁰⁴ Emel Bahar, *İşletme Yönetimi*, Beta, İstanbul, 2011, s. 181.

²⁰⁵ Sabahat Bayrak, *Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç Ve Güç Yönetimi –II-*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi,İsparta, 2001, C.6,S.1,s.30-31

²⁰⁶ J.M.Ivancevich, vd., *Management Quality And Competitiveness*, Richard D. Irwin Inc.,1994,s.391

²⁰⁷ İsmail Aydoğan, *Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri*, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:25, Konya,2008, s.36

kazanmaktadır. Karizmatik gücün temelini, liderin yönettiği kişilere örnek olması yaptıklarıyla ilham olması, çalışanlarının arzu ve isteklerine önem vermesi, sorunlarında anında olaya müdahale edip, çözmesi oluşturur. Bu güç sayesinde astlar liderlerinin tutum ve davranışlarını daha kolay benimserler.²⁰⁸

Liderlik özelliği bir yöneticide bulunması gereken saygınlık ve hayranlık uyandıran bir özelliktir. Lider planlar, örgütü ve altında çalışanları bir noktada birleştirir ve bütünleştirir. Etkili lider birleştirip bütünleştirirken cezalandırıcı gücü mümkün olduğunca en aza indiren; uzman ve karizmatik gücü en üst düzeye çıkarabilen liderdir.²⁰⁹

2.7.5. Uzmanlık Gücü

Bu güç, liderin göreve ilişkin belli bir bilgi ve becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür.²¹⁰ Başka bir tanımla, Liderin işine ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığın izleyicileri tarafından kabul edilmesi ile elde edilen güçtür.²¹¹

Uzmanlık gücü kendi başına kullanıldığında sınırlı bir güç temelidir. Lider bu gücü sürekli kullanırsa çalışanları arasında bir engel oluşturabilir, lider bu gücün verilmesi astlarına karşı tepeden bakan, kibirli davranması sonucunu algılayabilir. Olumlu uzmanlık gücü geliştirme yöneticinin motivasyonuna, ilgi alanlarına ve öğrenme yeteneğine bağlıdır. Ancak bu gücü diğer güç temelleriyle uyumlu ve doğru etkili kullanmak ne kadar başarılı bir yönetici olduğunu gösterir. Bu arada; her konuda uzman olmaya kalkışmamak, bu gücü yalnızca ihtiyaç olduğunda ve tarafsız bir biçimde kullanmak, uzmanlığı yalnızca ihtiyaç olduğunda ve tarafsız bir biçimde kullanmak, uzmanlığı yalnızca göreve uygulamak, aşırı uzmanlaşıp çok dar bir alana sıkışı kalmamak gibi önerilere de dikkat etmek gerekir.²¹²

Uzmanlık ve karizma güçleri, örgütsel yapıyı dayanmadıklarından hem yönetici hem de çalışanlar açısından çok daha kalıcı güç kaynaklarıdır. Bununla birlikte mesleki kıskançlığa da neden olabilir. Herkes tarafından sevilen ve işinde gerçek başarıyı sergileyen bir yönetici yardımcısının, yönetici tarafından tehdit olarak algılanabilir buda doğal bir olaydır.²¹³

²⁰⁸ Güney, a.g.e., s.62

²⁰⁹ K. M. Bartol, D. C. Martin *Management*, Newyork, 1991, Mc Graw-Hill, Inc, s. 480-482

²¹⁰ Güney, a.g.e., s.62

²¹¹ Bakan, Büyükbeşe, a.g.e., 76

²¹² Barutçugil, a.g.e., s.60

²¹³ A. Nahavandi, R. Malekzadeh, *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1999

2.8. LİDERLİK TEORİLERİ

Geçmişten günümüze kadar liderlikle ilgili birçok görüş ortaya atılmış, bu görüşlerin bir kısmı liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları da sonradan geliştirilebileceğini öne sürmüştür.²¹⁴ Liderlik birçok boyutta incelenmiştir bu araştırmalar bir yandan katkı sağlarken, diğer yandan kavramın belirsizliğini artırmıştır, çünkü bir yönüyle ileri sürülen liderliğin, diğer bir yaklaşımda farklı bir yönünü görmek olası hale gelmiştir.²¹⁵

Araştırmacılar sanayi devrimi süreciyle başlayan gelişmelerin ışığı altında liderliği, liderde olması gereken özelliklerle anlatmaya çalışmış ve sözü edilen bu özelliklerin olmaması durumunda liderlikten de bahsedilemeyeceğini savunmuşlardır.²¹⁶

Lider ve liderlik kavramları tarihsel gelişim içerisinde sırasıyla aşağıda belirtilen başlıklar altında ele alınmıştır.

- Özellik ve Kişilik Teorileri Dönemi (MÖ 450-940)
- Davranış Teorileri Dönemi (1940- 1960)
- Durumsal Teorileri Dönemi (1960...)

Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik devrimler liderlik olgusunun da değişmesine, 21. yüzyıl gereklerine uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına yol açmıştır. Bu durum, liderliğe yeni yaklaşımlar (21. yy.) dönemi olarak ele alınabilir.²¹⁷

2.8.1. Özellikler Teorisi

Özellikler yaklaşımı, özellikle 1800'lerin sonu ile 1940'lar arasındaki dönemde, egemen olmuş bir yaklaşımdır.²¹⁸ Kurama göre bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman önder olarak ortaya çıkmalarını sağlar.²¹⁹ Diğer bir deyişle, bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanır.²²⁰ Dolayısıyla liderlerin sahip olduğu özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.²²¹

²¹⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, 4.Baskı, Bursa, 2003. s. 220.

²¹⁵ Aslan, a.g.e., s.117

²¹⁶ Celaleddin Serinkan, *Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayınları, Ankara, 2008, s.33

²¹⁷ Türksoy, a.g.e., s.45

²¹⁸ A. Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, Prentice Hall, New Jersey, 2000

²¹⁹ M.Şerif Şimşek, *Yönetim Ve Organizasyon*, Damla Yayınları, Konya, 999, s. 177

²²⁰ Tamer Keçecioglu, *Lider&Liderlik*, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul, 2003, s:29-30

²²¹ Figen Tahiroğlu, *insankaynakları.com'dan İşte Başarı*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s. 78.

Tablo-8 Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler²²²

Yaş	Boy	Kilo	Cinsiyet	İrk	Fiziki görünüm
Sağlıklı olma	Güçlü olma	Zeka	Bilgi	Hareketlilik	Açıkgöz olma
Düzenli olma	Hevesli olma	Girişken olma	Strese dayanıklılık	İleriye görme	İnsiyatif sahibi olma
Duygusal olgunluk	Dürüstlük	Açık sözlülük	Kendine güven	Kararlılık	Kişiler arası ilişkiler
İşbaşarma yeteneği	Yaratıcılık	Objektif olma	Becerikli olma	Güven verme	Cesaret
İletişim becerisi	Hitabet yeteneği	Mizah anlayışı	Kişisel bütünlük	Olgunluk	Sorumluluk üstlenme

Liderliği $L = f$ (liderin özellikleri, takipçiler, ortam) biçiminde bir fonksiyonla ifade edecek olursak, bu teori liderlikte liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler olarak:

- Boy
- Ağırlık (kilo)
- Güçlülük
- Yaş
- Fiziksel olgunluk belirtileri

²²² Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.95

- Sağlık durumu
- Yakışıklılık

gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Kişisel özellikler olarak da;

- Zekâ
- Hitabet yeteneği
- Bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği
- Güven verme veya güvenilir olma
- Girişimcilik ve riski göze alma
- Cesaret ve kendine güven

gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Ancak düşünürler bu konuda tam bir görüş birliğine varamamışlardır.²²³ Görüş birliğine varılamayan konuların başında, her konum için geçerli nitelikler bulunmaması konusu gelmektedir.²²⁴ Bu kuram liderlerin uygulamada belirlenmesinde yetersiz kalmıştır. Bu özelliklerin hepsini taşıyan bireyler lider olamazken, lider olanların ise yukarıda belirtilen özellikleri her zaman taşımadıkları sonucuna varılmıştır.²²⁵

Liderlik konusunda yapılan ve elli yıllık bir süreyi kapsayan 200'den fazla araştırmayı inceleyen Robert B. Mayers'in 1954 yılında yayınlanan araştırma bulguları da, kişilik özellikleri ile liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Myers'in bulgularını şöyle özetlemiştir:

1. Hiçbir fiziksel özellik ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2. Lider, grup üyelerinden zeka yönünden biraz ileri görünseler de, üstün zeka ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
3. Grup tarafından karşılanan ve çözümü gereken soruna uygulanabilir nitelikteki bilgiler, liderlik statüsüne önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.
4. Sezgi, girişkenlik, işbirliği, özgünlük, hırs, ısrar, çöşkusal kararlılık, yargılama gücü, popüler olma ve iletişim becerileri, liderlikle ilişkili görülmemektedir.
5. Tüm liderlerin paylaştıkları ortak bir özellik yoktur.²²⁶

2.8.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal kuram (bahvioral approach), liderin sahip olduğu özelliklerinin değil, takipçilerine nasıl davrandığının onun liderliğini belirlediği varsayımına

²²³ Eren, a.g.e.,s.441

²²⁴ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s. 209.

²²⁵ Mümin Ertürk, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul, 2009, s.92.

²²⁶ Murat Yıldız, *Liderlik Yaklaşımları Ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları*, Türk İdare Dergisi, s:227

dayanır.²²⁷ Bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur.²²⁸ Davranışsal yaklaşım; planlama, teşkilatlandırma, yürütme, koordinasyon, denetleme, iletişim, yetki devri karar alma, güdüleme, amaçları belirleme şekli, liderin ortaya koyacağı davranışların onun grup üzerindeki etkinliğini belirleyecek etkenler olduğu üzerine vurgu yapmış aynı zamanda üyelere ve koşullara da yer vermiştir.²²⁹

Davranışsal teorisini savunan bilim adamları liderlik özelliklerinden ziyade davranışların üzerinde durulmasının sebebi; davranışların kişisel özelliklere göre daha kolay gözlemlenebilmesi ve tanımlanabilmesidir. Davranışların ön planda tutularak liderlik açıklanmaya çalışılırken şu sorulara cevap aranmalıdır.²³⁰

- Lider karar verirken neler yapar?
- Lider işlerini nasıl yürütür?
- Lider gruptaki diğer bireyleri nasıl yetiştirir?
- Lider ne tür davranışlar sergiler?

Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde bazı araştırmaların ve çalışmaların katkısı olmuştur bu çalışmalar şunlardır; Ohio State çalışmaları, Michigan State Üniversitesi Çalışması, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Likert'in Sistem 4 Modeli çalışması ve Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorileri çalışması'dır.

²²⁷ Aslan, a.g.e.,s,119

²²⁸ Nesrin Gökben Çetin, Ertan Beceren, "**Lider Kişilik: Gandhi**", Süleyman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Volume:3, Sayı:5, Isparta, 2007,S.17

²²⁹ M.Şerif Şimşek vd., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel, Konya, 1998. s. 143-144.

²³⁰ Salih Güney "**Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği**", Ocak Yayınları, Ankara.1999,s.118

Tablo-9 Liderlik Teorilerinin Gelişimi²³¹

Geçerli teori		Geçerli periyot	Teorinin özeti
Büyük Adamlar Teorisi		1950 Öncesi	Lider-sözde-"tarihinin seyrine karar verir."
Geleneksel Liderlik Teorileri	Özellikler Teorisi	1910'dan 2.Dünya Savaşı'na	Liderlerin genel ve ortak özellikleri
	Davranışsal Teorileri	2.Dünya Savaşı'ndan 1960'lara	Liderlerin gösterdiği davranışlar.
	Durumsallık Teorileri	1960'alrdan 1980'lere	En iyi liderlik yoktur Bunlar duruma bağlıdır.
Yeni Liderlik Teorileri		1980'lerden Günümüze	Toplumun yeni formunun cevabı, örn. Karizmatik Liderlik

2.8.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Bu liderlik çalışması Ohio Üniversitesi'nde Ralf M. Stogdill tarafından 1940'lı yılların sonunda başlatılmıştır. Çalışmanın amacı örgütlerde görülen lider davranışını tanımlamaktır. Bunun için hazırlanan çalışmalar yüzlerce endüstri kuruluşu, ordu ve eğitim örgütlerinde çalışanlara uygulandı.²³² Çalışma sonucunda liderlik davranışı iki boyutta toplanmıştır.²³³

1. Bireyi Önemseme: Önem verme ile kastedilen, çalışanlar ya da takipçileri hakkında liderin taşıdığı ilgi ve endişedir. Kişiler arası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı, onların duygularıyla ilgilenme ve dayanışmayı güçlü kılmaya yönelik liderlik davranışlarını kapsar. Liderin göz ardı edemeyeceği konular; astların kişisel sorunlarıyla ilgilenmek, astların tekliflerini dikkate almak ve astların haklarını savunmak şeklinde sıralanabilir.²³⁴

²³¹ Chang Y. Lee, *A Study on the Charactes of Leader and Followers of Charismatic Leadership-The Example of Employees at a Port Authority*, The Business Review, Cambridge, Sep., Vol.5, Num.1., 2006

²³² İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004, s.71

²³³ Richard M. Hodgetts, *Yönetim*, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınları, 5.Basımdan Çeviri, İstanbul, 1997, s. 324-326.

²³⁴ Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar Teorileri ve Yorumlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.101

2.Yapıyı Harekete Geçirme: Liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönetim faaliyetleri kapsar.²³⁵ Bu davranış organizasyonun hedeflerini gerçekleştirilmeye yöneliktir.²³⁶



Şekil-8 Ohio Üniversitesi Yaklaşımı²³⁷

Yukarıdaki şekille bakacak olursak burada girişimcilik ruhu yüksek olan lider işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığını artırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadır. Şu halde en etkin lider 1 numara ile,, en etkisiz lider ise 4 numara ile işaretlenmiş bulunmaktadır.

Bu açıklamalara bakarak Ohio State araştırmalarından çıkarılan sonuçlar şunlardır:²³⁸

- Grup otoriter lider istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamak olacaktır.
- Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.

²³⁵ Sarı, a.g.e., s.17

²³⁶ R. Likert, "New Patterns of Management", New york, 1961, McGraw-Hill Book Company, Inc

²³⁷ Eren, a.g.e., s.442

²³⁸ Şeyda Bayram, Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi AnaBilim Dalı, Gebze,2013, s.16-17 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

- Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikâyetler artacaktır.
- İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.
- Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır.
- Liderler yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttırdıkça performans yükselecektir.

2.8.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Sosyal Araştırmalar Enstitüsünden Rensis Likert ve arkadaşlarının gerçekleştiren Michigan Üniversitesi Çalışması, grup üyelerinin iş doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.²³⁹

Michigan çalışmaları etkili liderliğin iş merkezli olmaktan ziyade işçi merkezli olduğunu ve yakın markaj denetimden ziyade, işe genel bir vaziyet almanın liderliği daha etkili kıldığını ortaya koymaktadır. Etkili liderler, etkisizlere nazaran denetim görevlerinden daha bir titiz davranıyorlardı ama aynı zamanda çalışanlarına daha fazla özgürlük tanıyorlardı. Etkili liderler, çalışma gruplarındaki insan faktörü üzerinde daha yoğun dururken, üretim için verdikleri hedeflerden daha yüksek hedefleri çalışma grupları için tayin ediyorlardı.²⁴⁰

Rensis Likert iki temel liderlik davranışı ortaya çıkarmıştır. Bunlar iş ve birey merkezli liderliktir. Tanımlayacak olursak:²⁴¹

- **İşe Yönelik Lider:** İzleyicilerin, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük

²³⁹ Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2009, s.398

²⁴⁰ Türksoy, a.g.e.,s.48

²⁴¹ İsmail Bakan, Yakup Bulut, *Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması*, İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:31, İstanbul, 2004,s.155

ölçüde cezalandırma ve mevkide dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir.

- **Kişiyeye Yönelik Lider:** Yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesi için çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişimleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.²⁴²

Rensis Likert 'in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek, 20 düşük verimlilikte ekipler üzerinde uygulanmıştır. Bu araştırma 4 faktöre dayandırılmıştır. Bunlar:

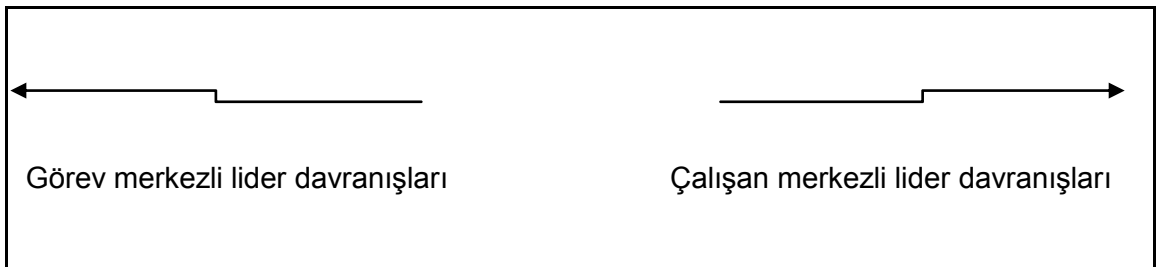
1. Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlar.

2. Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.

3. Amacın Vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.

4. İş Kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bu faktörlerden ilk ikisi kişiyeye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir.²⁴³ Bu araştırmaların sonucunda işe yönelik liderlik davranışı, daha çok tercih edilmiştir. Bu tarz liderliğin daha yüksek grup verimliliğiyle ve iş tatminiyle, buna karşın iş merkezli liderliğin daha düşük grup verimliliğiyle ve çalışan tatminiyle sonuçlandığı tespit edilmiştir.²⁴⁴ Sonuç olarak Michigan araştırmaları, liderin kişilere dönük eğilim göstermesi, üretimden uzaklaşması olacaktır denmiştir.²⁴⁵



Şekil-9 Michigan çalışmalarındaki Liderlik Yaklaşımları²⁴⁶

²⁴² Bayram, a.g.e., s.17

²⁴³ Bilge Donuk, *Liderlik ve Spor*, Ötüken Neşriyat, İstanbul, 2007, s.51

²⁴⁴ P. S. Robbins, *Essential of Organizational Behavior*, New Jersey:Prentice Hall International Inc., 1997, s.141

²⁴⁵ Tamer Bolat vd. *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 174.

²⁴⁶ Keçeciöğlü, a.g.e., s.122

2.8.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı, örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması bakımından ünlüdür. Bu kuram aslında Ohio State Üniversitesinin lider davranışının boyutları olarak geliştirdiği göreve ağırlık verme ya da kişiyi dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar, Michigan Üniversitesinin iş görene yönelik veya üretime yönelik lider davranışı boyutlarıyla da büyük bir benzerlik göstermektedir.²⁴⁷ Bu modelde hedef liderin emri altında bulunan örgüt çerçevesinde, ne ölçüde üretim faktörüne ve ne ölçüde insan unsuruna önem verdiğini göstermektedir.²⁴⁸

Araştırmacılar bu çalışmada iki davranışsal boyut üzerinde çalışmalarını yapmışlardır. Bunlar:²⁴⁹

a. İnsana İlgisi: Görevden ve üretimden ziyade iş görenlere ve onların ihtiyaç ve refahlarına önem verilen bir liderlik tarzını belirtmektedir.

b. Üretime İlgisi: İnsan unsurundan ziyade yapılan işe ve üretime ağırlık verilen bir liderlik tarzını ifade etmektedir.

Tablo-10 Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli²⁵⁰

	1,9								9,9
Bireye İlgisi									
					5,5				
		1,1							9,1

²⁴⁷ Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, 7. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2013, s.15

²⁴⁸ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa, 7. Baskı, İstanbul, 2002, s. 166.

²⁴⁹ Türksoy, a.g.e., s.50

²⁵⁰ Türksoy, a.g.e., s.51

Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği kuramı seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkarmıştır. Bu liderlikleri beş kategoride toplayabiliriz.²⁵¹

1. Zayıf Liderlik: Lider izleyenleri kendi haline bırakmıştır. Bu liderlik biçimi olarak da görülür. Zayıf liderlikte iş gören ve üretime yönelik düşük düzeyde bir ilgi vardır. Otorite ve itaat 9,1'lik liderlik biçimidir. Lider maksimum düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç, yetki ve denetimden yararlanır.

2. Otorite ve İtaat: 9,1'lik liderlik biçimidir. Lider maksimum düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç, yetki ve denetimden yararlanır.

3. Şehir Kulübü Liderliği: Lider iş görene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1,9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.

4. Denge Sağlayıcı Liderlik: Lider mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. 5,5'lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de iş görene orta düzeyde bir ilgi vardır.

5. Grup Liderliği: 9,9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de iş görene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılma ve özdeşlemenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapmaktadır.

Blake ve Mouton, liderlikte çevresel faktörlere önem vermemiş ve grup liderliğinin her ortamda etkili olabileceğini savunmuştur. Oysaki daha sonraki yıllarda ortaya çıkan durumsallık kuramları, her ortamda geçerli bir liderlik biçiminin olmadığını ileri sürmektedir. Bu modelin esaslı yararı lider yönetim şeklini bilerek ve onu geliştirmek ve değiştirmek içinde tarzında değişiklikler yapar Ayrıca şunu da bilmek gerekir ki lider bu teoride örgütün tamamında, liderin verdiği görevi başarma tutku ve arzusu bulunan insanları çalıştırmak kolay olmamıştır.²⁵² Blake ve Mouton'un kuramı lider davranışının yönelimini açıklaması açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte, lideri izleyenlerin özelliklerini ve durumsal faktörleri dikkate alması, bu kurumun temel sınırlılığını oluşturmaktadır.²⁵³

²⁵¹ R. G. Owens, **Organizational Behavior in Education**, Prentice-Hall International Inc,1987 , aktaran Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik** Pegem Yayıncılık, Ankara,2013, s.15

²⁵² A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, 4. Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı, İstanbul, 2004, s. 257.

²⁵³ Çelik, a.g.e., s.15-16

2.8.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları sermaye ve insan kaynaklarının yönetiminin önemini kavrayarak bunların yönetiminde yardımcı olacak örgütsel değişim programları oluşturmuşlardır.²⁵⁴

1967 yılında "The Human Organization" isimli yapıtıyla geliştirilmiş ve herhangi bir örgütte yüksek ölçüde etkinlik ve yetkin düzeyde insan ilişkileri sağlayan daha tam ve işleyebilir bir yönetsel sistemi belirleme olanağını bulmuştur. Likert modelini, deneysel çalışma sonuçlarına dayanarak kurmuştur.²⁵⁵ Likert, örgütlerin etkinliğini birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal öğelerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yaptığı araştırmalarında bir yöneticinin davranışlarını sistem 1 ve sistem 4 olarak sınıflandırmıştır.²⁵⁶ Sistem 4 ve Sistem 3 tipi yönetimi altında yüksek verimliliğe sahip grupların bulunduğunu, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim altında ise verimliliği düşük grupların yer aldığını göstermiştir.²⁵⁷

Likert ve arkadaşları yaptıkları araştırmalar sonucunda dört tür liderlik modeli geliştirmişlerdir. Bu modeller şunlardır:

Sistem 1 – İstismarcı (Sömürücü) Otoriter: Astlarla üstler arasında karşılıklı güvensizliğin egemen olduğu, astların daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırıldığı bir yaklaşımdır. Ast üst arasındaki ilişkilerin az olduğu, iletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü olarak işlediği, kararların çok büyük bir kısmının ve amaçların örgütün üst düzeylerinde yapıldığı ve örgütün kontrol sürecinin genellikle yüksek kademe yönetimi tarafından yapıldığı bir liderlik yaklaşımıdır.

Sistem 2 – Koruyucu (Babacan, Yardımsever) Otoriter: Bu liderlik yaklaşımında astlar korku ve ihtiyatla hareket etme eğilimi gösterirler. Astları güdülemede hem ekonomik ödüller hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. İletişim yukarıdan aşağıya; kısmen de aşağıdan yukarıya – özellikle sadece üstlerin duymak istedikleri bilgi ve haberlerin gönderilmesi koşuluyla – doğru işlemektedir. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim kademelerinde alınırken, bir çok kararlar da bazı sınırlamalar içersinde alt yönetimi kademelerine devredilmektedir. Örgütün kontrol süreci hala yüksek kademe yönetiminin elindedir, ancak bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere devredilmektedir.

Sistem 3 – Danışmalı (Danışçı) Yönetim Tarzı veya Liderlik Yaklaşımı: Yönetimin astlara tam olmasa da önemli ölçüde güveni vardır. Güdüleme aracı

²⁵⁴ Neoklasik (Davranışsal) Yönetimde İnsan İlişkileri yaklaşımı, <http://www.genelbilge.com/neoklasik-davranissal-yonetimde-insan-iliskileri-yaklasimi.html> (*Erişim Tarihi:* 22.09.2014)

²⁵⁵ H. Sami Güven, *Örgütlerde Yönetim Biçimleri –Likert modeli Uygulaması*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:7, Sayı:4, 1974,s.106

²⁵⁶ Budak ve Budak, a.g.e., s.76

²⁵⁷ Koçel, a.g.e., 595-596.

olarak “ödüller”, “ast sorunlarıyla ilgilenmeler” ve ender olarak verilen “cezalar” görülür. Haberleşme, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru çift yönlü işlemektedir. Politikaların düzenlenmesi ile ilgili kararlar geniş ölçüde yüksek kademeler tarafından verilirken, işlerin nasıl yapılacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Örgütsel amaçlar, astların da görüşleri alınmak suretiyle üst kademe yöneticiler tarafından belirlenir. Ast-üst ilişkilerinde yüksek derecede güven duygusu geliştirilmiştir. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk verilmiştir.

Sistem 4 – Katımlı (Katımlı Grup) Yönetim: Yönetim ile astlar arasında tam bir güven ortamı hâkimdir. Lider, astları çalışmaya özendirmedi, ekonomik ödülleri artırmanın yanında, amaçların saptanmasında, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesinde ve faaliyet amaçlarının değerlendirilmesinde bütün grupların katılımına izin vermektedir. Örgütsel iletişim, güvenilir bilgilere dayanmaktadır. İletişim, yalnız hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Karar verme yetkisi eşgüdümlü bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır.²⁵⁸ Kısaca bu yönetim şeklinde astlarda tamamen güven duygusu yerleşmiş olup örgüt içinde demokratik bir yapı oluşmuştur.²⁵⁹

²⁵⁸ Bakan ve Bulut, a.g.e., s.157 - 158

²⁵⁹ İpek Kalem Tüzün, *Yönetimde Erken Dönem: Klasik ve Neoklasik Yaklaşımlar*, Örgüt Kuramları, Der. H. Cenk Sözen, H. Nejat Basım, Beta yayınları, 2. Basım, İstanbul, 2012, s.29

Tablo-11: Likert'in Sistem 4 Modeli²⁶⁰

Liderlik Değişkeni	SİSTEM 1 (İstismarcı Otokratik)	SİSTEM 2 (Yardımsöver Otokratik)	SİSTEM 3 (Katılımcı)	SİSTEM 4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmezler.	Hizmetçi-Efendi anlayışında bir güven anlayışına sahip.	Kısmen güvenir. Fakat kararlar ilgili kontrol elindedir.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili Konuları konuşmak istemezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	Astların fikirlerini oldukça nadir alırlar.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikirlerini alır ve kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alırlar ve onları kullanırlar.

Likert'in Sistem 4 Modelinde, Sistem 1, otoriter yönetim anlayışını temsil ederken Sistem 4 yaklaşımı da grup yaklaşımını temsil etmektedir. Likert'e göre örgütün yönetim tarzı, Sistem 4'e ne kadar yaklaşırsa o ölçüde verimlilik artmaktadır. Likert, örgütlere demokratik liderlik biçimini benimsemelerini önermiştir.²⁶¹

2.8.2.5. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas Mc. Gregor, yöneticilerin ve liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisinin onların insan davranışı hakkındaki varsayımları olduğunu ve bu varsayımları onların göstereceği davranışı etkileyeceğini 1957 yılındaki eserinde dile getirmiştir. Mc. Gregor X ve Y yaklaşım modeliyle iki farklı insan tipini araştırmış ve bu tipleri birbirleriyle karşılaştırmıştır.²⁶²

X Kuramı; bu teori yönlendirme ihtiyacı konusundaki geleneksel kabullerden yola çıkarak geliştirilmiştir.²⁶³ İnsanların pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere

²⁶⁰ Koçel, a.g.e.,s.596

²⁶¹ Aslan, a.g.e, s.125

²⁶² Keith Davis, *İşletmede İnsan davranışı, Örgütsel Davranış*, Çev: Kemal Tosun, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 5.Basım, İstanbul, 1988, s.15

²⁶³ Tony Voss, *Lider Yöneticilik*, Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.39

direndikleri varsayımlarına dayanır. İnsanları bu gereksinimlere uymaları için yönlendirmek ve güdülemek gerekir.

Y Kuramı; insanların zaten güdülenmeye sorumluluk yüklenmeye açık oldukları varsayımına dayanır.²⁶⁴

X Teorisinin Varsayımları şöyledir:²⁶⁵

1. İnsan çalışmayı sevmez, mümkün olduğu kadar işten kaçır. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve çalışırını cezalarla korkutmalıdır.

2. İnsan sorumluluktan kaçır, işe karşı isteksizdir ve kendi güvenliğini her şeyin üstünde tutar.

3. İnsan bencildir, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle yakından denetlenmelidir.

4. İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve yeniliklere karşı direnir, alışkanlıklarından vazgeçmek istemez.

5. İnsanın örgütsel sorunları çözmeye yeteneği azdır. Bu nedenle karar verme ve sorun çözmeye yetkisi alt kademelerde çalışırına devredilmemelidir.

6. İnsana iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.

Y Teorisinin Varsayımları:

1. Eğlenmek, dinlenmek, insanda doğal bir istektir. Çalışmak ise bu ihtiyaçları gerçekleştirmek için tatmin edici bir unsurdur.

2. Kişinin organizasyondaki hedeflerini gerçekleştirmek için çevreden kontrol edilmek ve ceza unsurunu kullanmak her zaman yarar sağlamayabilir. Birey kendisini yöneterek ve denetleyerek de hedeflerine ulaşabilir.

3. İnsana belirli yetki ve sorumluluk vermek onun kendini ortaya çıkarmak için yardımcı olur. Kendisini tanıyan ve becerilerini geliştirip tatmin düzeyine çıkan kişi organizasyondaki hedeflerinin başarılmasında başrol oynar.

4. İnsana sorumluluk vermeyi de öğretilmeli, sorumluluktan kaçmak insanın yaratılışında olan bir özellik değildir.²⁶⁶

²⁶⁴ Donuk, a.g.e.,s.55

²⁶⁵ Yönetim ve organizasyon, Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, s.13

²⁶⁶ C. Can Atakan, Neo – Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>, (Erişim Tarihi: 23.09.2014)

Tablo-12 X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri²⁶⁷

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
<ul style="list-style-type: none">• Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.• Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi istemez, hırs sahibi değildir, güvenliği birinci planda tutar.• Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder.• Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır.• Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalı.	<ul style="list-style-type: none">• Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.• Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübelerdir.• Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendini kontrol ederek çalışır.• Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.• Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

McGregor X ve Y Teorisinin kıyaslanması şu şekilde yapmıştır:²⁶⁸

- X ve Y Teorilerinin temelinde, yapılan organizasyondaki insan ilişkilerinin önemi vurgulanmaktadır.
- X Teorisi; Klasik Yönetim anlayışını benimser. Otoriter yapıdadır ve çalışanlara güvenmek yerine onları denetlemeyi öngörür.
- Y Teorisi; Neo – Klasik Yönetim anlayışını benimser. Katılımcı ve çalışanlara önem veren bir yapıdadır.
- Ödüllendirmeye, iletişime, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y Teorisi Yaklaşımını kabul eden organizasyon performansının artırılmasında etkinliği sağlamaktadır.

2.8.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal yaklaşımlar, liderlerin davranışlarını belirli şartlara ve durumlara bağlı olarak ortaya çıkardıkları gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımlar,

²⁶⁷ Ali Doğanay, Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi Ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2014, s.23 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁶⁸ Gökhan Keskin resmi internet sayfası, X ve Y Teorisi – Douglas McGregor (Toplam Kalite Yönetimi), <http://www.gokhankeskin.com.tr/2013/09/douglas-mcgregor-x-ve-y-teorisi-toplam.html>, Erişim tarihi: 24.09.2014)

liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan esas gücün, onların kişilik özellikleri, nitelikleri ve davranışlarından ziyade onların içinde yer aldıkları ortamlar olduğunu savunur.²⁶⁹

Durumsallık liderlik teorisi günümüzde işletme araştırmacıların da dikkatini çekmiş ve bu teorinin üzerinde durmuşlardır²⁷⁰. Kısaca, Durumsallık Teorisine göre liderin etkinliğinin ortaya çıkması içinde bulunan koşullardan meydana gelmesidir.²⁷¹

Durumsallık kuramları,

1. Liderin göreve yönelik gösterdiği davranışlar.

2. Karşılıklı ilişkilere gösterdiği davranışlar.

3. İzleyicilerin belirli bir iş veya faaliyeti yaparken gösterdikleri, hazır olma seviyesi arasındaki karşılıklı etkileme bağlıdır.

Durumsal liderlik biçimleri izleyicilerinin hazır olma durumuna göre genel anlamda dört farklılıktadır. Bunlar:²⁷²

a. Biçim 1: Birlikte çalışan kimselerde yetenek ve az isteksizlikleri durumunda, göreve yönelik ağırlıklı karşılıklı ilişkilerin az olduğu bir davranış. Bu biçim emredicidir.

b. Biçim 2: Birlikte çalışan kimselerde bazı yetenekler ve az istek vardır. Bu yönetim biçimi ortalamanın üzerindeki görev ve ilişkiler davranışlarıyla karakterize edilir”Biçim 2” yol göstericilik sağlar.

c. Biçim 3: Birlikte çalışılan kimseler yetenekli fakat isteksizdirler. Bu liderlik biçimi, yüksek oranda karşılıklı ilişkilere ağırlık verirken ortalamanın altında göreve yönelik davranışla karakterize edilebilir.

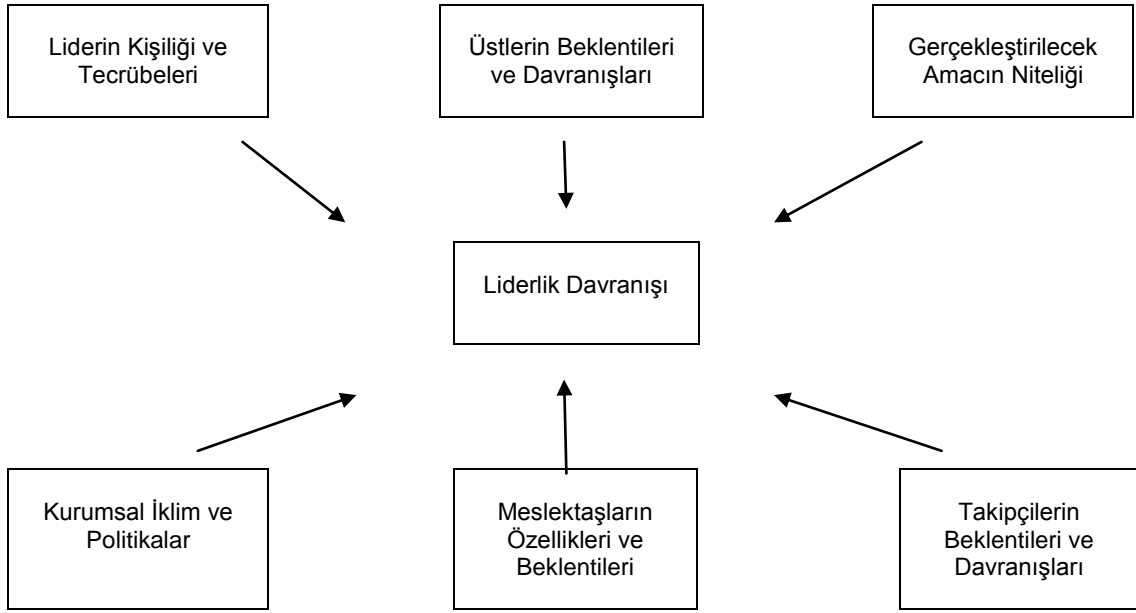
d. Biçim 4: Birlikte çalışılan kişiler, hem yetenekli hem de isteklidirler. Bu liderlik biçimi, ortalamanın altında hem görev hem de karşılıklı ilişkiler davranışıyla karakterize edilir. Bu liderlik davranışı az yönlendirme ve ikili iletişim ve destekleyici davranış gösterir. Liderlik biçimi, daima izleyicilerinin gözünden liderin nasıl görüldüğü terimleriyle tanımlanır.

²⁶⁹ İlhami Fındıkçı, *Hizmetkâr Liderlik*, 1. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009, s.70.

²⁷⁰ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt. I., Birlik Ofset, Yayıncılık, Eskişehir, 1994, s. 343.

²⁷¹ Dilaver Tengilimlioğlu, *İşletme Yönetimi*, Seçkin, Ankara, 2008, s.116.

²⁷² Korhan Arhun, “Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültür İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi İşletme AnaBilim Dalı, Erzurum, 2008, s.21 (Yayınlanmamış Doktora Tezi)



Şekil-10 Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler²⁷³

2.8.3.1. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard adlı araştırmacılar Blake ve Moutun'un iki boyutlu önderlik yaklaşımından esinlenilerek Durumsal Liderlik kuramını geliştirmişlerdir.²⁷⁴ Bu modele göre, eğer astlar daha az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri az ise, yetenek, eğitim ve kendine güven seviyesi yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlarından daha farklı davranış görmek isteyeceklerdir. Bu modelde, olgun olmayan astlar için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem verecek, ancak olgunluk seviyesi arttıkça hem yüksek görev hem de yüksek ilişki davranışı sergileyecektir.²⁷⁵ Ayrıca yüksek olgunluk seviyesindeki üyeler, yetenekli ve kendine güvenen kişilerdir.²⁷⁶

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımında lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenleri şu şekilde sıralanmaktadır.²⁷⁷

- Uzmanlık
- Kişilik özellikleri
- Yaşantı

²⁷³ Koçel, a.g.e., s. 477

²⁷⁴ Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey, 1982.,s.150

²⁷⁵ Hakan Gökçe, "Etkin Liderlik Ve Takım Çalışması", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, 2011, s.23, (Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi)

²⁷⁶ Metin Saltürk, *Yönetim Başarısı ve Kişilik*, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul 2008, s. 68.

²⁷⁷ Robert P. Vecchio, *Organizational Behaviour*, 6th Ed., The Dryden Press, Chicago, 1991, s.317

- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri
- Yeterlilik
- Lideri algılama biçimleri
- İş bilgisi
- Özelliklerinin düzeyi
- Makam
- Liderden beklentiler

Şekil 10'da görüldüğü gibi lider, davranışlarını, ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre, aşama aşama M1, M2, M3, M4 olarak ifade edilmektedir.

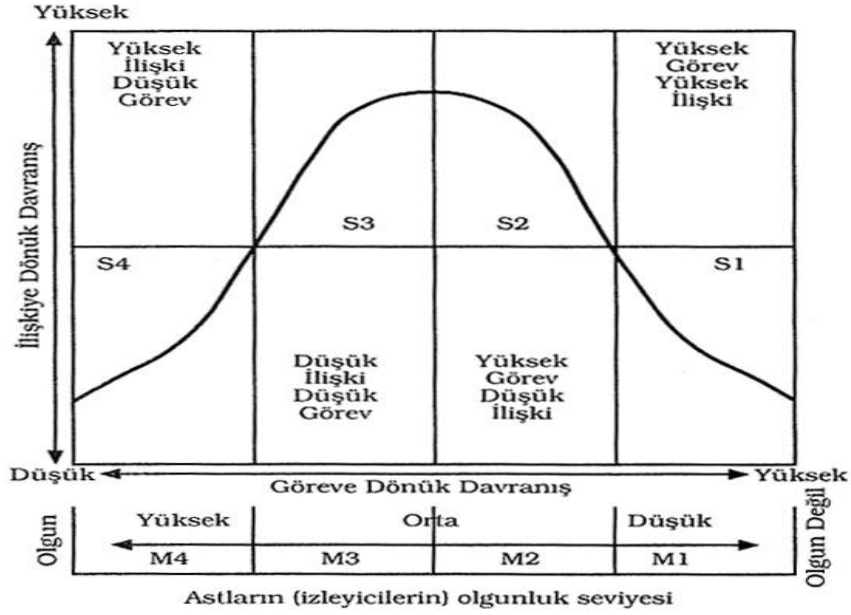
M1 (Olgunluk Düzeyi 1): İzleyicilerin bilgi ve becerilerinin çok az, güdülenmelerinin ise, düşük olduğu bir durumu ifade etmektedir.

M2 (Olgunluk Düzeyi 2) : İzleyicilerin yeteneğinin düşük, ancak, güdülenmelerinin ise, düşük olduğu bir durumu ifade etmektedir.

M3 (Olgunluk Düzeyi 3): İzleyicilerin ya da astların, bir işi yapmak için yetenekleri mevcuttur, ancak, bu yeteneklerini kullanmada istekli değildirler. Yani bir yerde birey nitelidir ama o işi yapmaktan sıkılmaktadır.

M4 (Olgunluk Düzeyi 4): İzleyicilerin hem yetenekli, hem de istekli oldukları bir düzeydir. Birey yaptığı işte bilgili ve becerili olduğu gibi, aynı zamanda işini severek, isteyerek yapmaktadır.²⁷⁸

²⁷⁸ Baysal ve Tekarslan, a.g.e, s.281



Şekil-11 P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın durumsal liderlik davranışı ve astların olgunluk düzeyi ilişkisi.²⁷⁹

Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise, daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda M2 halinde ise, yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı M3 durumunda ise, önder, yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise önder, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir.²⁸⁰

Hersey ve Blanchard Modeli'nin, "Hazır olma" veya "Olgunluk" olarak adlandırdıkları "Yeterlilik" ve "Motivasyon" konularına ağırlık vermeleri çağımızın konusu duygusal zekâ ile ilgili olmasından dolayı önemlidir.

Modelin bir diğer katkısı, işle ilgili bilgi beceri düzeyini ifade eden, "İş Olgunluğu" ve bir şeyi yapmaya istekli olma veya güdülenmiş olma anlamına gelen "Psikolojik Olgunluk" yaklaşımlarını ayrı ayrı değerlendirmiş olmasıdır. Duygusal zeka yaklaşımında, "Psikolojik Olgunluk", iç motivasyonun karşılığı olarak

²⁷⁹ Eren, a.g.e.,s. 458

²⁸⁰ Eren, a.g.e., s.458

değerlendirilebilir. Liderin yeteneğinin, takipçilerinin hazır olma düzeylerini teşhis etmelerine bağlı olmaları varsayımı ise duygusal zekânın başkalarının duygularını algılama boyutuyla benzer kavramdır.²⁸¹

Sonuç olarak, modelin geçerliliğini gösterecek çok fazla çalışma yapılamamış olmasına rağmen birçok yönetici seçme ve yerleştirme organizasyonlarında kullanılmıştır.²⁸² Konu biraz daha açılacak olursa, liderliğin özel bir şekli olan yönetimde, bu modelden geniş ölçüde yararlanmak mümkündür. Her şeyden önce, modele göre, yöneticinin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı benimsemek yerine, daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. (Bu esneklikte yani bir tarzdan, diğerine geçişte ise yönetici, astlarına uygunluk düzeyini dikkate almalıdır.) dolayısıyla yöneticinin uygun davranış tarzını seçmesi, çevresel unsurlar içinde önemli bir yere sahip olan astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanımasındaki başarısıyla yakından ilişkilidir. Böylece yöneticinin etkinliği, astlarının uygunluk düzeyinidoğru teşhis etmesine ve uygun önderlik davranışını (tarzını) seçip göstermesine bağlı olacaktır.²⁸³

2.8.3.2. House'un Yol – Amaç Teorisi

Liderlik konusunda yapılan bir diğer çalışmada House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş House'un yol – amaç teorisidir. Bu teori, motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu modele göre birey, belirli ihtiyaçların tatmini sağlayacak ve bu ihtiyaçları tatmin etme olasılığını yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir.²⁸⁴

Amaç – yol teorisinde liderin rolü; amaçlara giden yolun astlarca açıkça anlaşılmasını sağlamak, amaçlara ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırmaktır. Arzulanan örgütsel sonuçlar ancak görevlerin başarılmalarıyla sağlanır. Sonuçlar amaç, görevler ise yoldur. Uygun görevler başarılı olduğunda amaçlara ulaşılır. Amaçlara ulaşıldığında da bireyler için ödüller bunu izler. Kısacası liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçları belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirmek için izleyecekleri yolu bulmalarına yardım etmeleridir.²⁸⁵

²⁸¹ Aslan, a.g.e., s.145-146

²⁸² Mahmut Paksoy, *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 184.

²⁸³ Mahmut Paksoy, *Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli*, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı:16, Yıl:4, İstanbul, 1993, s.21-22

²⁸⁴ Dilek Baykal, *Örgütlerde Liderlik Ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*, İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme fakültesi Personel Yönetimi AnaBilim Dalı, İstanbul, 1994 S.42, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

²⁸⁵ Bahadır Neşet Yıldırım, *Liderlik Özellikleri Ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli, 2012, s.56 **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

Grup üyeleri lider tarafından iki hususta motive edilmektedir.²⁸⁶

1. Liderin İzleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol)
2. Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç)

Bu kuram liderin davranışı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunun sonucunda dört temel liderlik davranışı ortaya çıkmıştır.²⁸⁷

1. Emredici (Yönlendirici) Davranış: bu liderlik, davranışı izleyicilerin kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini, özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.

2. Başarı Yönelimli Liderlik: Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, iş görenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.

3. Destekleyici Lider: Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve iş görenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.

4. Katılımcı Liderlik: Lider karar vermeden önce iş görenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.



Şekil-12 Yol Amaç Modelinin Şematik Açıklaması²⁸⁸

Lider örgütteki durumuna ve pozisyonun göre her bir dört liderlik davranışını gösterebilir. Bu kuramda lider başarılacak hedefleri ve hedefe gidilecek yolları açıkça belirterek kendini izleyenlerini güdüleyerek motive etmeyi amaçlar.²⁸⁹

Bu temel hususların dışında yol – amaç kuramının liderlik konusuna getirdiği katkılar şu biçimde özetlenebilir.²⁹⁰

²⁸⁶ Koçel, a.g.e., s.601 - 603

²⁸⁷ Wayne k. Hoy, Cecil G. Miskel, *Eğitim Yönetimi*, Çev: Selahattin Turan, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012,s. 270

²⁸⁸ Eren, a.g.e., s.460

²⁸⁹ Can, a.g.e.,s.156

1. Lider, izleyicilere daha ilginç ödüller vermek suretiyle güdülenmelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir. Liderin bu tutumu amaca ulaşmanın değerini artırmaktadır.

2. İzleyicilerin işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda önder amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi artırmaktadır.

3. İzleyicilerin işleri hali hazırda iyi belirlenmiş ve yapılandırılmışsa, diğer bir deyimle, örgütsel belirsizlikler yoksa (örneğin tekrarlı montaj hattı işleminde ve makine süratine dayalı görevlerde) bu durum izleyicilere çok direktif olarak görülecektir.

2.8.3.3. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır.²⁹¹ Fiedler'e göre her durum için geçerli olan bir liderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzları söz konusudur.²⁹²

Fiedler liderlik davranışını, işe yönelik ve ilişkiye yönelik olmak üzere iki tarza ayırmıştır.²⁹³ İşe güdülenmiş lider, daha çok işin yapılmasına ağırlık verdiği gibi, daha çok yönlendiricidir; kesin emirler verir, astlarıyla daha az ilgilenir. Onlara göre önemli olan, verilen işin kısa sürede yapılmasıdır. İlişkiye güdülenmiş lider ise, daha çok kişiler arasındaki ilişkiye önem verir. Arkadaşlık, uyum bu tip liderlerin üzerinde durdukları konulardır.²⁹⁴

Fiedler, hangi durumda hangi liderin davranışının uygun olacağını ortaya koymaya çalışmıştır. Bu nedenle, üç durumsal boyut tanımlamıştır.²⁹⁵

a. Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler: Bu değişken, liderin astları tarafından sevilmesi ile birlikte güven ve bağlılık derecesini ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Kısaca, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesidir. Eğer bu ilişkiler "iyi" olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyorsa ve

²⁹⁰ Eren. a.g.e.,s.460-461

²⁹¹ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Yayın Dağıtım, 3.Baskı, Ankara,2004, s.76

²⁹² Türksoy, a.g.e., s.58

²⁹³ Erdal Tekarslan vd. *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 2000, s.137.

²⁹⁴ Baykal,a.g.e.,s.38

²⁹⁵ F. E. Fiedler, *How Do You Make Leader More Effective?*, Organizational Dynamics, Fall72, Vol. 1 Issue 2, s. 2-18, 1972.

güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam yaratacak, aksine lider kendine güvenilemeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda da ilişkiler “kötü” olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.

b. Başarılacak İşin Niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgili olup, “planlanmış (rutin)” veya “planlanamayan (karmaşık)” olarak nitelenir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmışken, bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır. Planlanmış bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Oysa planlanamayan ve karmaşık işlerin nasıl başarılacağı hususunda önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Böyle bir işi başarmaya çalışan bir grupta, liderin bilgisi grup üyelerinden pek farklı değildir. Dolayısıyla planlanmış (rutin) işler liderlik için olumlu, karmaşık (planlanamayan) işler ise olumsuz bir ortam yaratacaktır.

c. Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi: Bu değişken ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Liderin bu tür yetkileri fazla veya az olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir.²⁹⁶

Fiedler’in durumsallık kuramına yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır.²⁹⁷

1. İzleyenlerle ilişkisi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.

2. Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa bile, yüksek verim sağlamaktadır.

3. Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.

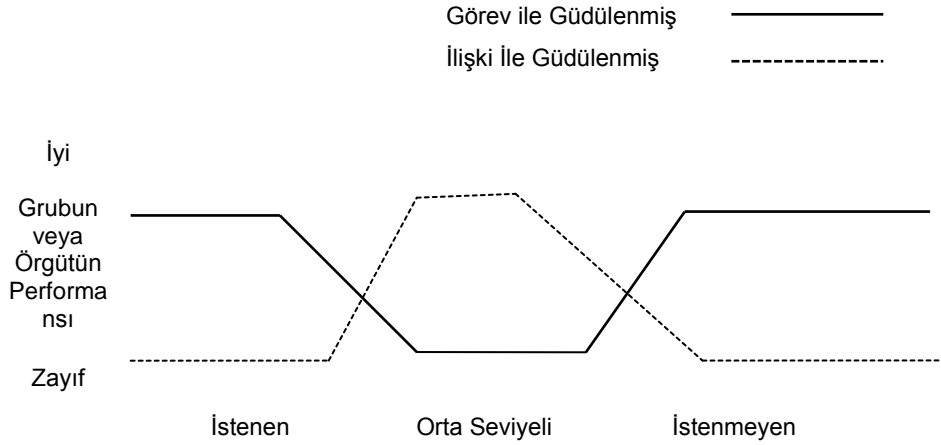
4. Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.

5. Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.

6. Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

²⁹⁶ Koçel, a.g.e.,s.601-602

²⁹⁷ Çelik, a.g.e., s.22



Kategori	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider- ye İliş.	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görev Yapısı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Lider Pozisyon Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf

şekil-13 Fiedler'in Durumsallık Modeli²⁹⁸

2.8.3.4. Reddin'in üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Reddin'in liderlik davranışlarına üçüncü boyut eklediği ölçülü liderlik modeli 1970 yılında ortaya çıkmıştır.²⁹⁹ Reddin'in teorisinin dayandığı temel nokta 'Yönetsel Etkililik'tir. Etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin "3-D" adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin'e göre, 'Yönetsel Etkililik', bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir. Yönetsel etkililiğinin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifadeyle, yöneticinin ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir.³⁰⁰

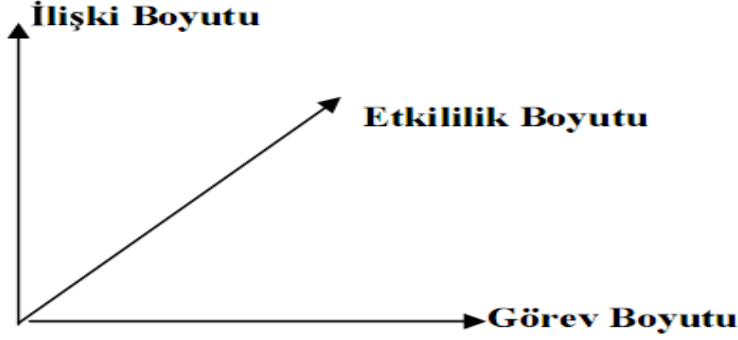
²⁹⁸ Hodgetts, a.g.e., s. 330.

²⁹⁹ J.A. Andersen, *Where is the effective leader*, 18th Scandinavia Academy of Management Meeting Proceeding, Denmark, 2005

³⁰⁰ Mine mrgnlşen, Leyla Sevim, *Reddin'in üç Boyutlu liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.,Cilt:12, Sayı:2, Manisa, 2005, s.92

Reddi'n modelinde dört temel lider davranış tipi vardır. Bunlar :³⁰¹

- Yüksek görev fakat düşük ilişki
- Yüksek ilişki fakat düşük görev
- Düşük görev ve ilişki
- Yüksek görev ve ilişki



Şekil-14 Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu³⁰²

Reddin'in 3-D kuramında ise yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir.³⁰³

Görev Boyutu; lider kendisinin ve astlarının çabalarını örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltmektedir,

İlişki Boyutu; lider karşılıklı güveni oluşturmaya çalışmakta ve astlarının görüşlerine saygı duymaktadır,

Etkililik Boyutu; liderin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Reddin, lider davranışının duruma uygunluğunun etkili, duruma uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz liderlik olarak belirlemiştir. Merkezde yer alan liderlik gözeneğinde dört temel liderlik biçimi bulunmaktadır. Bu merkezdeki liderlik biçimleri ilgili, bütünleşmiş, soyutlanmış ve adanmış liderlik biçimlerinden oluşmaktadır. Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri eşit bir dağılımı göstermiş, dördü etkili dördü etkisiz liderlik biçimi belirlenmiştir.³⁰⁴

Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür önderlik yaklaşımının özellikleri kısaca şöyle sıralanabilir:³⁰⁵

³⁰¹ P. Sadler, **Leadership**, Kogan Page Ltd., London, 2005.s.73

³⁰² Eren, a.g.e., s.455

³⁰³ Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara: 1994,s.259

³⁰⁴ Çelik, a.g.e., s.35

³⁰⁵ Halil Can, **Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırılması**, Amme İdare Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, 1981, s.36-37

a. Etkisiz Kopuk Önder (TERKE DEN): Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmaz, konuşmaz, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyicidir.

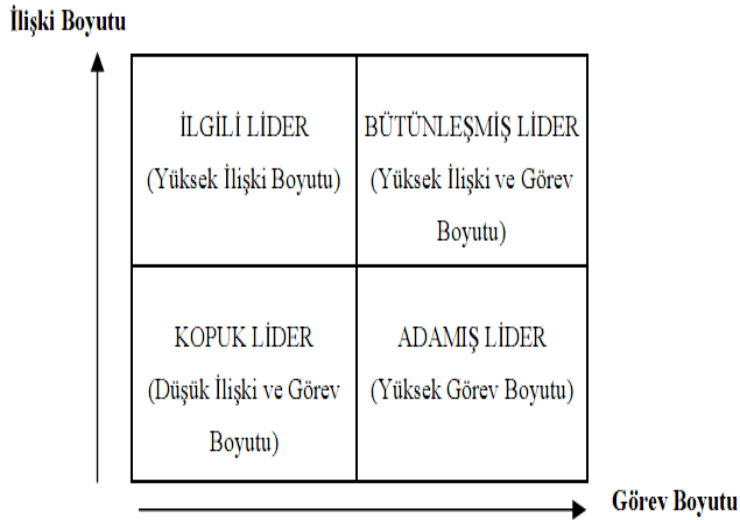
b. Etkili Kopuk (BÜROKRAT): Komuta, kural ve usullere uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.

c. Etkisiz Adanmış (OTORİTER): Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine kayıtsız boyun eğmeyi isteyen eleştirici ve tehditkar önder olup, danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.

d. Etkili Adanmış (İYİ KALPLİ OTORİTER): Ne istediğini ve bu isteklerini direnme yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu önderlik tipi çalışkan, girişimci, zaman ve israfı değerlendirici, kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş kişidir.

e. Etkisiz İlgili (GÖREVCİ – MİSYONER): Çelişkiyi ve sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren, pasif, hoş, nazik, ve işleri kolaylaştırarak ahenk yaratmak isteyen bu yönetici çıktılarıyla ve denetimle ilgilenemez.

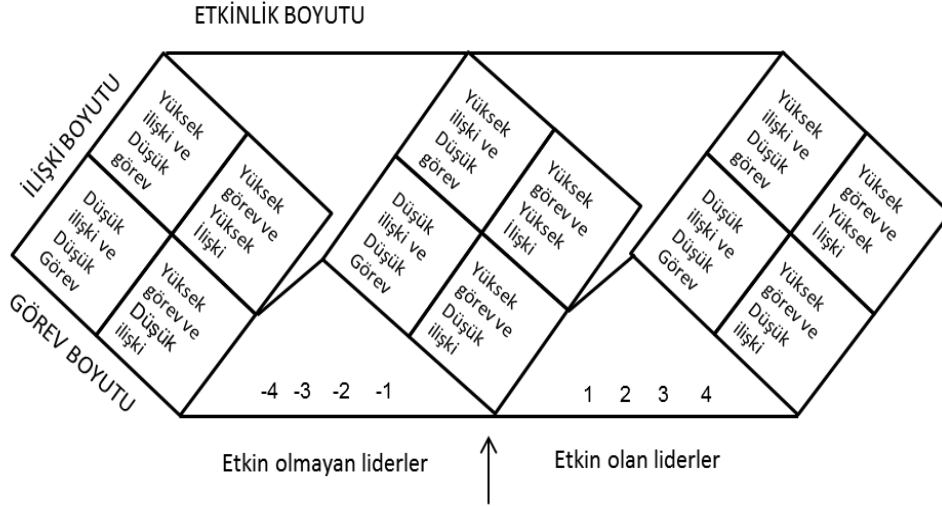
f. Etkili İlgili (GELİŞTİRİCİ): Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeyle ilgilenen bu önder tipi, dinlenmeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı yeğler. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yönelir. Onları güdülemede ve yeteneklerini geliştirmede etkilidir. Kısacası Mcgregor'ın "Y" kuramına inanır.



Şekil-15 Liderin Davranış Tipleri³⁰⁶

³⁰⁶ Eren, a.g.e., s. 454

h. Etkili Bütünleştirici (YÜRÜTECİ – Executive): Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Eş güdümlüdür. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımı ve potansiyellerden yararlanmayı elde etme uğraşındadır.



Şekil – 16 Üç Boyutlu Liderlik Modeli³⁰⁷

Reddin'in kuramı, üç temel üzerine kurulmuş olan basit bir kuram değildir. Bu kuramda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır. Bu açıdan değerlendirilmediği zaman Reddin'in kuramı, hem özellik ve davranışsal kuramlar hem de durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük göstermekte, söz konusu üç temel liderlik kuramının bir sentezi olarak görülmektedir.³⁰⁸

2.8.3.5. Vroom – Yetton Lider Durumsallık Yaklaşımı

Savunuculuğunu 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton'un yaptığı bu yaklaşım, Vroom ve Arthur G. Jago 'nun çalışmaları ile daha büyük bir işlerlik kazanmıştır. Bu modelin odak noktasını lider üye etkileşimi sonucu ortaya çıkan karar süreci oluşturur. Yaklaşımın bulgularında karar sürecinin olumlu sonuçlar vermesinde etkili olacak lider davranış tarzının astlar tarafından kabul görecektir kararların olduğu ortaya konmuştur. Bu model kararlara astların ne oranda katılım göstereceği amacını güder. Öte yandan her durum için geçerli en iyi sonucu ortaya koyacak tek bir karar verme yönteminin olmadığı fikri de ortaya konulmuştur. Yani

³⁰⁷ Eren,a.g.e,s.456

³⁰⁸ Aslan, a.g.e.,s.37

bu modelde farklı koşul ve problemlerle karşılaşan liderlere çeşitli seçenekler sunularak başarılı sonuçlar almak amaçlanmaktadır. Ayrıca pratik ve teorik kombinasyonu sağlaması açısından bu model önem arz etmektedir.³⁰⁹

Vroom ve Yetton katılımcı karar vermeyle ilgili beş düzey tanımlamaktadır. Enotokratik liderlikten, en katılımcı liderliğe kadar bu beş düzey şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar;³¹⁰

A1 (Otoriter) : Lider yalnız karar verir.

A2 (Otoriter): Lider astlardan gelen bilgilerden yararlanır, fakat kararı yalnız verir. Yönetici karar vermede astlardan zorunlu bilgileri ister.

C1.(Danışmacı): Lider bireysel olarak ilgili astlarla sorunları tartışır. Önemli olan bir grup olarak hep birlikte olmasından ziyade bireysel olarak fikir ve tekliflerin gündeme gelmesidir. Daha sonra yalnız karar verir.

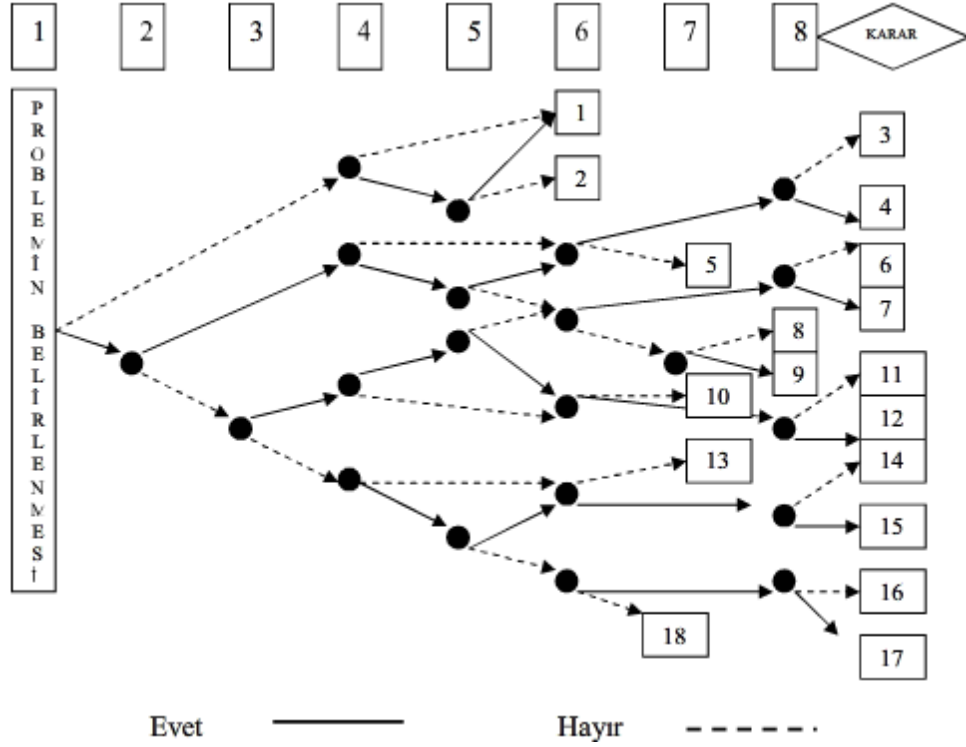
C2.(Danışmacı): Lider bir grup toplantısında astlarıyla sorunu paylaşır. Bu toplantıda astların fikirlerini ve önerilerini toplar. Yönetici yalnız karar verirken bu karar astların etkilerini yansıtabilir veya yansıtmayabilir.

G2.(Grup Temelli): Yönetici bir grup olarak astlarıyla sorunları paylaşır. Hep birlikte alternatifler yaratırlar, değerlendirirler ve çözüm için ortak bir görüş birliğine varmaya çalışırlar. Lider kendi çözümlerini dayatmak.³¹¹

³⁰⁹ Bahar Dikmen, Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme AnaBilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2012, s.78, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

³¹⁰ M. Matteson, *Management and Organizational Behavior Classics, Seventh Edition*, Irwin McGraw-Hill, 1999, p.245-246

³¹¹ Yıldırım, a.g.e.,s.63



Şekil-17 Vroom-Yetton Normatif Liderlik (Karar Ağacı Modeli) ³¹²

Vroom, çalışanların eğitiminin önemine değinir ve eğitimle insanların görevlerini, çok daha etkin bir biçimde yerine getirebileceklerini öne sürer. Çünkü, Vroom'a göre, insanlar değişken varlıklarıdır. Bir kimsenin emir verici veya katılımcı bir liderlik görüntüsü sergilemesini, içinde bulunan duruma veya ortamın gereksinmelerine göre değişebileceğini, belirtir. Bu yaklaşımın ileri sürdüğü, belirli bir ortam ve kişilik için gerekli olan liderlik biçiminin her durum için geçerli sayılmayacağıdır.³¹³

2.8.3.6. Tannenbaum Ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Tannenbaum ve Schmidt yaptıkları araştırmalarda modern bir liderin bir yandan

organizasyon içinde gerekli otorite ve kontrolü muhafaza ederken, aynı zamanda astları ile ilişkilerinde nasıl demokratik olabileceğini araştırmışlar ve liderliği, otoriter

³¹² Zel, a.g.e., s,130

³¹³ Baykal, a.g.e., s.45

liderlik-demokratik liderlik olarak aynı doğru üzerinde iki ayrı uca yerleştirmişler ve bu iki uç (kutup) arasında yedi durum için yedi liderlik özelliği sıralamıştır. Bunlar;³¹⁴

1.Birinci durumda, lider kararları alır ve astlara bildirir.

2.İkinci durum, liderin kararları astları ikna ederek alması şeklinde belirir.

3.Üçüncü durumda, lider fikirlerini astlar bildirir ve tepkilerini bekler.

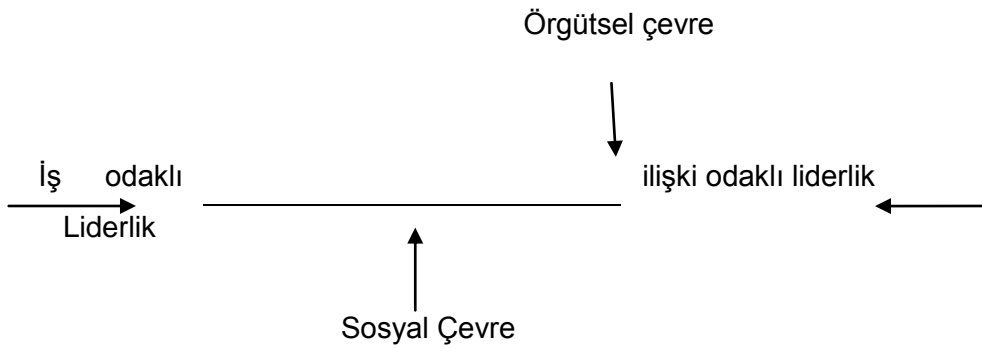
4.Dördüncü durum, liderin değiştirilebilecek geçici bir karar alması halinde ortaya çıkar.

5.Beşinci durumda, lider sorunu ortaya koyar, astların görüşlerini alır ve kararı açıklar.

6.Altıncı durum, liderin sorun ya da konu ile ilgili sınırları tanımlaması ve grubun kararını beklemesi şeklinde açıklanabilir.

7.Yedinci liderlik durumunda, lider kendisi tarafından belirlenmiş sınırlar içinde grup üyelerinin etkinliğine izin verir.

Tannenbaum ve Schimdt, tarafından liderlik tarzları, liderlik davranışının niteliğini gösteren bir doğru üzerinde ifade edilmiştir. Bu doğrunun bir yönü otoriter liderlik tipini, diğer ucu da demokratik liderlik tipini göstermektedir. Otoriterlik yönü, patron davranışlarına ağırlık vermekteyken, demokratiklik yönü ise astların davranışlarına ağırlık vermektedir.³¹⁵



Şekil – 18 Tanenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu³¹⁶

³¹⁴ Necile Tarım, Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E., İstanbul, 2008, s.27-28. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),**

³¹⁵ Doğanay, a.g.e.,s.30

³¹⁶ Aslan, a.g.e., s.132

Özetlersek liderlik doğrusunun her bir bölgesinde yöneticilerin etkili çalışması bir zorunluluktur. Lider kendi başına karar vermesi veya çalışanlarının bilmediği bir konu üzerinde beraberce karar alınmasının zaman kaybına yol açacağını düşündüğünde, “Çalışan Odaklı” anlayış örgütün ihtiyaçlarını karşılamayacaktır.

2.9. Liderlik Tarzları

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar aynı zamanda liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.³¹⁷ Liderler, kişisel özelliklerine, yetiştirme ortamlarına ve kişiliklerine göre belirli liderlik tarzlarında ustalaşırlar. En iyi ve etkili liderler genellikle farklı liderlik tarzlarından bir kaçında beceri, geliştirerek ve deneyim kazanarak duruma uygun olarak farklı tarzlar arasında geçişler yapabilenler ve birkaç tarzı bir arada ustalıklı bir biçimde kullanabilirler.³¹⁸ Değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve yönetme işlevinde kendi yaklaşımını seçmek isteyen yöneticiye bir çerçeve sağlanmıştır. Liderlik tarzları günümüzde yeni yaklaşımlar meydana getirmektedir. Liderlik tarzlarında bu çeşitlenmeler her geçen gün artış göstermektedir.³¹⁹

Bu başlık altında yeni liderlik yaklaşımlarından otokratik, demokratik, liberal, dönüşümcü, vizyonerlik, karizmatik, durumsal ve stratejik liderlik konuları özetlenecektir.

2.9.1. Otokratik Liderlik

Baskıcı ve saldırgan niteliği olan, kesin bir emir verilmediği takdirde hiç kimsenin bir şey yapamadığı liderlik tipidir. Otokratik lider tek karar alıcı olması nedeniyle, emirleri kendi verir örgüt üyeleri de itaat ederler. Daha çok korku, tehdit ve ceza sisteminin hâkim olduğu bu liderlik tipinde, yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına itimat edilir ancak tersi bir durumda ise kuşku hâkimdir.³²⁰

Otokratik liderliğin yararı, bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitimini almış bireylerin ihtiyaçlarına uygun görülmüştür. Toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel büyüğe karşı aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda izleyicileri liderlerinden tam yetkisini kullanmasını bekleyecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna, kendilerine güven, tatmin sağladıklarına inanacaklardır.³²¹ Lidere bağlı olanlar liderin

³¹⁷ Cevat Celep, *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004, s.23

³¹⁸ Barutçugil, a.g.e.,s.79

³¹⁹ Bahaettin Balçık, *İşletme Yönetimi*, Atlas Yayınevi, Konya, 2004, s. 158

³²⁰ Yıldırım, a.g.e.,s.39

³²¹ Eren,a.g.e.,s.462

her soruyu bilmesini beklemektedirler, bilmediğinde veya soruyu çözemediğinde bağlıları bu durumdan hoşnut olmazlar. Türk toplumunda Otokratik liderlik geçerlidir.³²²

Otokratik liderlikte, izleyicilerin lidere karşı bağlılığını gösterecek ve ona yaranacak hal ve hareketler fazla olmaktadır. Lider eğer elini gruptan çektiği takdirde grup etkinliğinde zayıf olacaktır.³²³

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin bencil davranması ve astların inanç ve duygularını dikkate almamasıdır. Bu durum astların örgüt misyonunu benimsememesine ve bunun sonucunda motivasyonun azalmasına, örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıkların artmasına neden olmaktadır. Otokratik liderlik tarzının bu gibi olumsuz etkilere sahip olmasının yanı sıra, doğru kullanıldığında olumlu etki yaratabileceği durumları da mevcuttur. Otokratik liderlikte karar süreci hızlıdır ve zaman kayıpları asgariye inmiştir. Bu nedenle otokratik liderlik tarzının deprem ya da yangın sonrası gibi hızlı karar vermenin önemli olduğu olağanüstü durumlarda benimsenmesi son derece uygundur.³²⁴

2.9.2. Demokratik – Katılımcı Liderlik

Demokratik liderlik tarzına uygun olan liderler, sahip oldukları otoritelerini astları ile paylaşma yetkisi taşırlar. Demokratik liderlik, grup içinde tek başına güç olmaktan kaçınır. Demokratik bir liderin altındaki grup, sürekli kendisini eğitime ve geliştirme çabasıdadır.³²⁵ Bu liderlik tarzı hedef tespitinde ve bu hedefe ulaşılmasında grup üyelerinin göz önüne alınmasına olanak sağlar. Grup üyelerinin katılımının bireyin başarı duygusunu yükselteceği ve kişisel gelişmeyi artıracığı düşünülür.³²⁶

Demokratik tarzı benimseyen bir liderin, özellikle ekip çalışması, çatışma yönetimi ve etkileme gücü duygusal zeka yetkinliklerine ihtiyacı vardır. İyi bir dinleme becerisine sahip olması gerekir. İşbirliği içinde çalışmaya, gücü, zamanı ve diğer kaynakları paylaşmaya hazır ve istekli olmalıdır. Çatışmayı ilgili tarafların ortak çıkarları yönünde ve kazan-kazan anlayışı ile çözmeyi bilmelidir. Farklılıkları yönetme ve değişik amaçları, yöntemleri ve değerleri olan insanlarla uyum sağlama

³²² Selami Sargut, *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetimi*, İmge Yayın, İstanbul, 2001, S.234

³²³ D. Cresh, vd. *Cemiyet İçinde Fert*, Çev: Mehmet Turan, Meb Yayın, İstanbul, 1989, s.282

³²⁴ Bayram, a.g.e.s. 35

³²⁵ Tolga Başer, "Türkiye Basketbol Erkekler 1.Ligi'nde (Beko Nasketbol Ligi) Görev Yapan Antrenörlerin Algılanan Liderlik Özellikleri İle Gerçekte Var Olan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi Ve Yeni Bir Model Önerisi", Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Bilim AnaBilim Dalı, İstanbul, 2009, s.15 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

³²⁶ W. Jack Duncan, *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981, s. 217.

becerileri vardır. İş tatminini ve performansı birlikte yükseltme yeteneğine sahiptirler.³²⁷

Demokratik liderlik biçiminin en önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işleminde görülür. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır. Diğer bir sakıncası ise bağlı olan grupların fazla olması hem masrafların artması ve hem de bir takım yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesidir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda, kendisinden fikir sorulması, hem izleyicileri zor durumda bırakabilmekte ve hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir.³²⁸ Demokratik-katılımcı liderlik tarzının, olumsuz yönleri nedeniyle her zaman ve her durumda organizasyonu başarıya götüreceğine inanmak doğru değildir.³²⁹ Ayrıca yapılan araştırmalarda demokratik liderler diğer liderlik tarzlarından daha çok sevilmiştir.³³⁰

2.9.3.Liberal Liderlik

Yönetim yetkisini genelde kullanmayan ve grup üyelerini kendi hallerine bırakan liderlik şeklidir.³³¹ Liberal görüş tarzını belirleyen liderler yaptıkları işlerde hedefi ve kararları izleyenlerine bırakırlar yani grup üyeleri tamamen serbesttir. Liderin işi kendi örgütünü dışarıdan bilgi ve kaynakları sağlamaktır.³³²

Liberal liderler, her izleyicinin kendisine verilen kaynaklarla plan ve programlarını yapmalarına imkân tanırırlar. Yetkiye sahip çıkmazlar ve yetkiyi kullanma hakkını tamamen astlara bırakırlar Liberal liderin izleyicileri tamamen serbesttir. Amaçların belirlenmesi ve kararların alınması grup üyelerine bırakılmıştır. Lider, grup üyelerinden biri gibi davranır. Yalnızca örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlamakla görevlidir. Lider güç kullanmaz, otokontrole dayalı bir yapı vardır. Çok fazla uygulanan bir liderlik modeli değildir. Özellikle kriz dönemlerinde grupta kargaşa yaşanabilmektedir.³³³

³²⁷ Barutçugil, a.g.e., s.83

³²⁸ Eren,a.g.e., s. 463

³²⁹ Selen Doğan, *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2007, s. 72.

³³⁰ Sibel Arkonaç, *Grup İlişkileri*, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1993, s.176

³³¹ Yıldırım, a.g.e.,s.39

³³² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e. s.219

³³³ Ümran Aslan, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Gaziantep, 2013, S.26, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

2.9.4. Dönüşümcü Liderlik

Günümüzde çevremiz ve hayatımız hızlı bir şekilde değişmekte değişen çevre esnekliğe ve hayal gücüne ihtiyaç duyacaktır. Buna dayalı olarak organizasyonların karşılaştıkları krizlerle etkin mücadele dolayısıyla dönüşümcü liderliğin önemi de artmaktadır. Zira organizasyonlarda başarılı değişimin, dönüşümcü lider tarafından sağlanabileceği belirtilmektedir. Dönüşümcü liderliği tanımlarsak bir liderin grubun hedeflerini ve misyonunu benimsediğinde takipçilerin çıkarları için kendi çıkarından vazgeçtiğinde var olabilen liderlik tarzıdır diyebiliriz.³³⁴

Dönüşümsel liderlik sürecinin ilk aşamasında lider, astların yaptıkları işin sonuçlarını daha önemli ve değerli algılamasını sağlar. İkinci aşamada, dönüşümsel lider astlarını kendi çıkarlarını aşarak grup ve örgüt için harcadığı çabayı artırmaya teşvik eder. Son aşamada liderin astların ihtiyaçlarını değiştirmede ve genişletmede etkili olduğu kabul edilir. Bu süreç hem astların hem de liderin dönüşümü ile sonuçlanır. Lider bir tür moral dönüşümü sağlayan aracı konumuna gelirken astlar yalnızca kişisel hedefleri kovalayan bireylerden örgütsel hedefler peşindeki bireylere diğer bir ifade ile birer lidere dönüşür Bass, dönüşümsel liderliğin dört alt boyutunu tanımlamıştır; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek.³³⁵

Dönüşümcü liderler bir örgütü kişisel özelliklerinin gücüyle değil, insanlara seslenmek suretiyle onların saygı ve güvenlerini kazanarak biçimlendirirler. Bu tip liderler üyelerine karşı çok büyük dikkat ve özen göstererek sonuca ulaşırlar ve,³³⁶

- Çekici ve net bir vizyon sunarlar,
- Ulaşmaya çalıştıkları vizyonun nedenini ve önemini açıklarlar.
- Vizyonu gerçekleştirmek için belirlenen aşamaları iyi tanımlarlar ve yol gösterirler.
- Bu vizyonu gerçekleştirmek amacıyla simgeler kullanırlar.
- Kararlılık, özgüven ve iyimserlikle hareket ederler.
- Örgütün amaçlarına ulaşmak için, insanları bireysel olarak değil, takım halinde hareket etmeye teşvik eder.

İnsanlara örgütün bütününe faydası olacak karar alma inisiyatifi verirler.

Dönüşümcü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlama hususunda lidere imkân tanıyacak kabiliyetlerin bir kümesidir.

³³⁴ Aslan, a.g.e., s.173

³³⁵ Şahin Çetin, vd. *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider – Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt:18, Sayı: 1, S.14

³³⁶ Harvard Business School Press, Pocket Mentor, *Liderlik*, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul, 2007, s. 22-23.

Dönüşümcü liderler süreçten ziyade fikirlerle ilgilenirler ve ilham vericilik görevini de üstlenirler. Bu tarz liderler karizmaya sahip olması ve iyi davranışları teşvik etmesi nedeniyle ortaya çıkarlar. Aynı zamanda dönüşümcü liderler örgütü, çevresini ve çalışanlarını değiştirme yeteneğine sahiptirler. Böylece çalışanlarının önemsiz zihin meşguliyetlerini yok ederler.³³⁷

Dönüşümcü liderler doğuştan veya sonradan öğrenilmiş bir takım bilgilerle lider olmazlar, kurumun ona ihtiyaç duyduğunda ortaya çıkarlar.³³⁸ Dünya krize girdiğinde bu krizden kurtaracak sıra dışı insanlara gerek duyulmaktadır buda statükonun devamına alışmış, mevcuttan memnun, kural ve yasalara büyük bir sadakatle bağlı insanların yönetim tarzı kriz dönemi için yeterli değildir. Bu dönemlerde; çalışanlarının güvenini kazanan, yeniliklere açık, farklı düşünceleri astlarına aktarabilen, kimsenin aklına gelmeyen çözüm yollarını bulabilen, konusuna hakim, piyasayı ve rakiplerini bilen cesur ve risk alabilen liderlere ihtiyaç vardır. Bu zor dönemlerin beklenen kahramanları “Dönüşümcü Liderler”dir.³³⁹

2.9.5. Vizyoner Liderlik

Yeni bin yılda, toplumların ve örgütlerin yönetimi, yöneticileri günümüzün karmaşık, dirik dünyasında doğaya ilişkin çokluğu, zamansallığı ve belirsizliği içeren yeni paradigmalardan açısından irdelenmeye, tanımlanmaya çalışılmaktadır. Karmaşıklığı karşılayacak kadar yalın ve açık, dirikliği ve zamansallığı yakalayacak kadar dönüşüme hazır ve esnek, çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı ve paylaşımcı, belirsizliklerin belirleyicisi olacak kadar öncü örgütlenmeler ve liderler ön plana çıkmaktadır.³⁴⁰ Bu liderlerin bir diğeri Vizyoner liderdir.

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. İnsanlar diğer insanların değil, vizyonların peşinden giderler. Klopp’a göre vizyoner liderler, yaratıcı düşünme aşamalarını iletebilmektir.³⁴¹

Daniel Goleman “Yeni Liderler” adlı kitabında vizyoner lideri şöyle açıklar:³⁴² Vizyoner lider, grubun nereye gitmekte olduğunu dile getirir, ama oraya nasıl varılacağını belirtmez; insanları yenilik ve deney yapmakta, hesaplı risklere girmekte

³³⁷ Donuk, a.g.e., s.37

³³⁸ Hasan Şimşek, Dilkan Aytemiz, *Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmelik Liderler ve Dönüşümcü Liderler (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu)*, Bildiriler Kitabı, 1.Basım, İstanbul, 1997, s. 77

³³⁹ Hacı İbrahim Aydoğmuş, Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, s.78, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

³⁴⁰ M. Ali Hamedoğlu, *Vizyoner Liderlik*, Yerel Yönetim ve Denetim, Cilt:6, Sayı:6, 2001, s.7

³⁴¹ Çelik, a.g.e.,s.168

³⁴² Goleman, a.g.e.,s.67-68

serbest bırakır. Vizyoner lider uzman çalışanlarını elinde tutmasını iyi bilir, çalışmalarının genel tablodaki yerini görmeleri için insanlara yardımcı olarak, yalnızca yaptıkları şeyin önemi değil, nedeni hakkında da açık bir fikir edinmelerini sağlar.

Dünyadaki araştırmalara göre altı liderlik tarzından en etkilisi, vizyoner yaklaşımdır. İnsanlara sürekli olarak görevlerinin daha büyük amacını hatırlatan vizyoner lider, her gün yapılan sıradan işlere büyük bir anlam katar. Çalışanlar ortak hedeflerin kendi çıkarlarına uyduğunu anlarlar. Bunun sonucu ise, hevesle çalışmaktır.

Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir. Bu lider sadece güce sahip değildir, düşünceleriyle kendini izleyenleri etkileyebilir. Örgütün, nasıl olmak istiyoruz sorusunu vizyona dayalı olarak anlayabiliriz. Bu soru ise bugün vizyonla nasıl bir psikolojik sözleşme yapabiliriz sorusuyla yakından ilgilidir. Bir vizyonun örgütsel yaşamda kurumsallaşması, emirlerle ya da baskıyla gerçekleşmez. Vizyon daha çok bir ikna sözleşme sidir; işgörenler ve örgüt tarafından doğru algılanan ve zamanlaması doğru olan, işgörenlerde coşku ve bağlılık oluşturan bir sözleşmedir.³⁴³

Vizyoner liderin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:³⁴⁴

1. Vizyon sahibi olma,
2. Karmaşık durumdaki verileri kavranabilir ve çözümlenebilir nitelikte sunma,
3. Yeni fırsatları sezme gücü,
4. İnsan ve madde kaynaklarını değerlendirebilme,
5. Etkili konuşma ve dinleme (iletişim),
6. Risk alma,
7. Esinlendirici olma ve etkili güdüleme yöntemleri kullanma,
8. Gelecek yönelimli olma ve evrensel değerleri yansıtma,
9. İzleyenlerinin düşünce ve davranışlarında vizyonu yansıtmasını sağlama,
10. Grup süreçlerini yönetme,
11. Verimliliğe odaklı stratejileri geliştirme ve eylem yönelimli olma,
12. Kendine güvenme ve çevresinde güven uyandırma

³⁴³ Vehbi Çelik, *Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik*, Eğitim Yönetimi, Yıl:3, Sayı: 4, s.468

³⁴⁴ Filiz Tahaoğlu, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi(Gaziantep İli Örneği), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep, 2007, s.34, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

2.9.6. Karizmatik Liderlik

Max Weber karizma terimini “karizmatik otorite” ilk olarak kullanan araştırmacıdır. Ondan beri bir çok bilimsel çalışmalara konu olmuştur. Bununla beraber 1980’li yıllara kadar yapılan çalışmalarda (Etzioni ve Oberg’in çalışmaları dışında) karizma; dini, politik, sosyal etkilerin tanıtılması için araştırılmıştır. Günümüze yaklařtıķça karizma örgütteki liderlik açısından da incelenmeye başlanmıştır.³⁴⁵

Karizmatik liderler pozisyonlarını ve yeteneklerini doğrulayacak bir şekilde bir güven sergilerler. Kamuoyunda kendileri hakkında açık seçik bir imaj oluştururlar. Başarısızlığa uğrasalar bile, bu hezimetlerini asla yansıtmazlar. Kişiler arası çatışmalarda üstünlük sağlayan niteliklere sahiptirler. Karizmatik liderler takipçilerine kendi güvenlerini yansıtırlar ve onları ikna ederler.

Weber’e göre karizmatik liderler bazı özelliklere sahiptirler. Bunlar³⁴⁶;

- Duygusallık
- Güven
- Kararlılık
- İ atışma taşımama
- İnançlara sıkı sıkıya bağlılık
- Riski göze alabilme
- Girişimcilik
- rnek teşkil edecek şekilde mkemellik

Karizmatik liderler, beklentilerimizden daha fazlasını yapabilmemiz için görevlerimizin değerini ve önemini hissettirerek takım başarısını kendi menfaatlerimizden daha üstte tutmamız gerektiğini öğreterek, gereksinimlerin derecesini en st seviyeye çıkartarak takipçilerini motive ederler. Karizmatik liderler, grubun misyonunu belirginleştirerek, izleyenler arasında paylaşılan fikir ve değerlere bağlı olarak, ideolojik hedefler oluştururlar. Geleceğin bir görüntüsünü ortaya koyarak grubun çalışmasına bir anlam ve sevk verirler. İki duvar ustasının hikyesi buna en iyi örnektir. Bu iki ustaya ne yaptıkları sorulduğunda birincisi, duvar yaptığını söylerken diğeri ise, katedral yaptığını söylemiştir. Karizmatik liderler vizyon sahibi oldukları gibi, takipçilerini de vizyon sahibi yaparlar. Astlarının, uyguladıkları yönetim faaliyeti boyunca motivasyon ve tatminlerini en yüksek seviyede tutmaya çalışırlar.³⁴⁷

³⁴⁵ Tanil Kılınç, Karizmatik Liderlik: Tanımları ve Olumlu - Olumsuz Yönleri, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm>, (Erişim Tarihi: 01.10.2014)

³⁴⁶ Başer, a.g.e., s. 33-34

³⁴⁷ İker zmutlu, Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini İle İlişkisi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Ankara, 2011, s.14, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

Conger ve Kanungo'ya göre bir lidere karizma atfedilmesini sağlayan lider davranışları şu şekilde sıralanabilir:³⁴⁸

- a. Vizyon Belirleme
- b. Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme
- c. Çevresel Duyarlılık Gösterme
- d. Sıra dışı Davranışlar Sergileme
- e. Kişisel Risk Üstlenebilme
- f. Statükoyu Sürdürmeme

Karizmatik liderlerin belirgin davranışları arasında yer alan güçlü şekilde ifade etme, şartları gerçekçi olarak değerlendirme, köklü değişim için harekete geçme, statükoyu değiştirmek için mücadele etme gibi özellikler, irade dışı bile olsa onu cemiyetin cazibe merkezi haline getiriyor.³⁴⁹

Karizmatik liderler demokratik bir yaşam felsefesiyle pek örtüşmemesine rağmen bazı durumlarda ortaya çıkarlar. O nedenle, dikkat merkezinde olması gereken, karizmatik liderden çok onu ortaya çıkaran koşullardır.³⁵⁰

2.9.7. Durumsal Liderlik

Durumsal Liderlik kavramı, davranış bilimcisi Paul Hersey ve liderlik konusunda uzman Profesör Ken Blanchard tarafından 70'lerin başında ortaya atılan bir kavramdır. Sonraki yıllarda Hersey ve Blanchard konuyu kendi bakış açılarından geliştirmiş ve farklılaştırmıştır. Klasik, neokalsik, insan kaynakları yaklaşımları ile sistem yaklaşımı örgütsel sorunlara çözüm getirecek tek bir model üzerinde durmuş ve çalışmışlardır.³⁵¹

Bu liderlik tarzında lider, astları arasında olumlu bir iletişim vardır bu iletişim sayesinde çalışanlar kurallara tam şekilde uyularlar sorun çıkarmazlar, disiplin tamdır. Liderlerin ve astları yöneten amirlerin yaklaşımları çalışanları direkt etkileyecektir. Bu yaklaşıma göre iş düzeyi sergilenir. Olumsuz tutumlar olumsuz davranışlar doğurur. Lider örgütünde tam bir düzen ve istikrar istiyorsa astlarıyla uyum içersinde olması gerekir.³⁵²

Yönetici, liderlik ve kişilik tarzların hangisine sahip olursa olsun gerçekleştireceği uygulamalarında "Durumsallık Liderlik Modeline" başvurması gerekir. Örgütlerdeki çalışan personelin kişilikleri, iş süreleri, çalışma şartları

³⁴⁸ Hasan Gül, Güner Çöl, *Atf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 17, Sayı:3-4, 2003, s.166-167

³⁴⁹ Meral Yılmaz, *Liderlik Virüsü*, Aksiyon Dergisi, 28 Ekim 2002, sayı:412, s.41

³⁵⁰ Özmutlu, a.g.e.,s.14

³⁵¹ Eren, a.g.e. s,55

³⁵² J. Aldair, G. Ekvall, *Effective Leadership Style*, Creativity and Innovation Management, 8:242,1999

değişiklik göstermektedir. Bu sebeple tüm çalışanlara aynı türden davranışla yaklaşmak çok tuhaf karşılanacaktır. Bu süreçte yönetici kendisinden uzaklaşarak değişimin içinde farklı liderlik yeteneklerini bünyesinde tutmaya çalışmalıdır. Öyleyse liderler “Durumsal Liderlik Modelini” örgütünde kullanarak astlarını çok rahat bir şekilde etki alanına alıp yönetebilecektir.³⁵³

2.9.8. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik kuramı, Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen ‘tepe eşelonları’ (upper echelons) kuramından yola çıkılarak gündeme getirilmiştir. Hambrick ve Pettigrew liderlik ve stratejik liderlik arasındaki farklara değinmiş, özellikle de iki önemli farklılığı ortaya koymuşlardır³⁵⁴. Stratejik liderlik olgusunun tam anlamıyla ortaya çıkışı başkomutanlık rolü altındadır.³⁵⁵

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve işgörenleri yetkilendirerek, onları örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir.³⁵⁶

Stratejik liderler, uygun zamanlarda ortaya çıkan isabetli kararlar verebilen liderlerdir. Liderlik için gerekli olan her özellik stratejik liderlik içinde gereklidir diyebiliriz. Ancak stratejik liderin temel sorumluluğu, tanımı gereği, örgütün yaşamasını ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi ile ilgili olduğundan; stratejik liderin geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklere göre daha fazla önem taşımaktadır.³⁵⁷ Stratejik liderler, karizmatik rolleri sayesinde vizyon ve rol belirler, izleyenleri güçlendirir ve enerjilendirirler.³⁵⁸

Stratejik liderin özellikleri:

1. Düşünmek. Stratejik düşünmek; bilgi toplamayı, ayıklamayı, anlamlı ve yapılandırılmış fikirlere dönüştürmeyi içerir.

a. Taramak ve Toplamak: İş lideri, gözünü müşteriden ayırmadan, değişen teknolojileri, sektördeki yenilikleri, kaynak sağlayıcıları, küresel ekonomiyi, toplumsal

³⁵³ Didem Özütoprak, Durumsal Liderlik Modeli, 30 Ocak 2010, <http://didemsezgin.wordpress.com/2010/01/30/durumsal-liderlik-modeli-15-06-08/>, (Erişim Tarihi: 01.10.2014)

³⁵⁴ Melis Ülker, Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri AnaBilim Dalı, Kocaeli, 2009, s.22, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

³⁵⁵ John Adair, **Etkili Takım Kurmak**, (Çev.: Halime Gürbüz), Babil Kültür Yayıncılığı, Mapsan Matbaacılık, (2.Baskı), İstanbul 2005, s.61

³⁵⁶ Ülker, a.g.e.s, 22

³⁵⁷ Hayri Ülgen, ve S. Kadir Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**: Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s.375

³⁵⁸ Atılhan Naktiyok, **İç Girişimcilik**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2004, s.158

talepleri, yeni eğilimleri gözler. Kurum içinde insanların yeterliliklerine, bütçe durumuna, kurumsal sistemleri işleyişine ve aralarındaki eşgüdümüne dikkat eder.

b. Sisteme Odaklanmak: Stratejik lider, kurumun birimlerine değil, birimler arası ilişkilere ve sinerjiye ve bütüne odaklanır: Birimler arası ilişkilere ve sinerjiye, çalışmaların toplanan verilerle uyumlu olmasına özen gösterir.

c. Analiz Etmek ve Ayıklamak: Yoğun bilgi akışı içinde, önemli bilgileri ayırt eder, damıtır, ayırıştırır, anlamlı bir biçimde yeniden düzenler.

2. Harekete Geçmek. Stratejik düşünme başarılıysa, aynı başarıyla hareketlere yansır, şirketin / örgütün iş yapma biçimlerini belirler.

a. Denge Kurmak: Stratejik lider, günlük operasyonlarla uzun vadeli stratejisi arasında denge kurar. Uzun vadeli düşünmeye ayrı zaman ayırmaktansa, günlük işleri uzun vadeli düşünür. Her durumda; "Bu karar ileride bizi nasıl etkiler?" diye sorar.

b. Eşgüdüm Sağlamak: Stratejik lider, çalışanların yaptıkları gündelik işlerle uzun vadeli stratejiyi ilişkilendirmelerini sağlar.

c. Belirsiz Durumlarda Karar Almak: Stratejik lider, kararlarının sonuçlarını öngörmediği durumlarda, harekete geçeceği zamanı bilir. Yeni bilgiler doğrultusunda stratejiyi geliştirir ve yeni stratejilerle hareket eder.

3. Etkilemek. Etkileme yetkinliğiyle, kurumda açıklık, adanmışlık ve sinerji yaratmak stratejik liderin görevidir.

a. Ortak Anlayış Yaratmak: Vizyon ve strateji çalışanlar için anlamlı kılarak bu yönde çalışmalarını sağlamak stratejik lidere düşer. Vizyon ve strateji kurumun bütününde aynı şekilde anlaşılmalı ve tüm işlere uygulanmalıdır.

b. Katılımı Sağlamak ve Heyecan Yaratmak: Çalışanları amaç doğrultusunda harekete geçirmek, bağlılık sağlamak, zorluklar karşısında bağlılığı canlı tutmak gerekir.

c. Örgütsel Yapı İle Kültür Arasında Sinerji Yaratmak: Kurumsal yapı ve kültür stratejik çalışmayı desteklemelidir. İnsanların liderlerinden, sistemden, süreçlerden ve kültürden aynı tutarlı mesajları almalarını sağlamak, en başarılı etkileme yöntemidir.

Dolayısıyla hızla değişen iş dünyasında geleceği görüp değişimi yaşama geçirip sürdürerek farklılık yaratan organizasyonlar başarıyı yakalayabileceklerdir. Değişimin bu sürekliliği içersinde başarının sırrı da, değişimi yönetebilmektir. Geleceği, görerek değil, yöneterek hayatta kalınabilecek bir yüzyıldayız. Bilişim teknolojileri hayatımızın her alanına girdikçe, yarın olacakları beklemek, yok olmak anlamına gelmektedir. Peki değişim nasıl yönetilebilir? Bu sorunun cevabı binlerce yıl öncesine dayanan bir kavramda gizlidir. Tesadüf değil, strateji ile mümkün

olabilir. Evet, stratejiyi bilen, stratejik düşünen ve geleceği görebilen değişimi de görecek ve yönetecektir. Bu süreçte, stratejik yönetim ve stratejik liderlik olgusunun önemi açıkça ortaya çıkmaktadır.³⁵⁹ Güçlü örgütlerin içersinde kaybolmamak için şirketlerin başında her yönden yetişmiş, strateji liderlere ihtiyaç vardır.

Tablo-13 Stratejik Liderlik Uygulamaları³⁶⁰

20. Yüzyıl Uygulamaları	21. Yüzyıl Uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Sabırlı ve güvenli	Güvenli fakat kibirsiz
Bilgiyi elde etmeye çalışır	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışları ilişkilerden etkilenir
Bütünlüğün önemi açıkça belirtilir	Bütünlüğün önemi eylemlerle gösterilir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenilir
Farklılıklar hoş görülür	Farklılıklar aranır
Çevresel değişime tepki verir	Çevresel değişimi önceden sezmek için hareket eder
Büyük lider olarak çalışır	Lider ve büyük bir grup üyesi olarak çalışır
Çalışanlar bir kaynak olarak görülür	Örgütsel çalışanlar kritik bir kaynak olarak görülür
Temelde yerel bir kafa yapısı ile çalışılır	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışılır
Çalışanların gelişimine yatırım yapılır	Çalışanların sürekli gelişimine önemli miktarda yatırım yapılır

³⁵⁹ Mesud Ünal, **Stratejik Yönetim Ve Liderlik**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2012, s.8

³⁶⁰ Özgür Uğurluoğlu, Yusuf Çelik, **Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 12, Sayı, 2, Ankara, 2009, S.126

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: UYGULAMA

SPOR YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ (İSTANBUL İLİ ÖRNEKLEMİ)

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan araştırmanın amacı, evreni ve örnekleme, hipotezleri, kullanılan ölçüm araçları, istatistikî analizler ve sınırlılıklar açıklanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Duygusal zekâ başkalarının duygularını anlama, anlamlandırılan duyguları yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Liderlik ise, kendisine bağlı gönüllülerinin belli bir amaç etrafında toplayıp onları etkilemesi olarak açıklayabiliriz.

Gelişen dünyada, şirketlerin rekabet güçleri de gelişmiş her örgüt kendi gücünü kullanmak bu piyasada söz sahibi olmak için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Spor sektöründe ise bu rekabet en üst düzeye çıkmış kulüp başkanları kendi kulüplerinin gelişimi ve dünya spor piyasasında yerlerini alabilmek için tüm olanaklarını kullanmışlardır.

Kendi kulüplerini yöneten spor yöneticileri artık alışılmış yönetici kimliğinden sıyrılarak bünyesinde çalışan astlarına karşı hem liderlik hem de onların duygularını anlayarak yönlendirme yapmaktadırlar.

Bu bağlamda; araştırma da amaç İstanbul'da ki spor kulüplerini yöneten yöneticilerin liderlik ve duygusal zekâ düzeyleri ve bu düzeylerin çalışanlarına etkisini ölçmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin farklı coğrafi bölgelerden bireylerin yoğunlukla yaşamış olduğu İstanbul ilindeki spor kulüplerinin çeşitli birim ve pozisyonlarında çalışan spor yöneticilerden oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem seçimi küme örnekleme biçimindedir. Buna göre araştırmanın örneklemini, araştırmaya izin veren İstanbul ili Bayrampaşa, Beşiktaş, Bakırköy, Eyüp, Gaziosmanpaşa, Fatih, Sultangazi, Sarıyer, Kartal, Ümraniye, Üsküdar, Pendik, Zeytinburnu, ilçelerinde bulunan bulunan profesyonel ve amatör branşlarda mücadele eden spor kulübü yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem evreni temsil edecek düzeydedir.

Araştırmanın evren ve örnekleme seçilirken spor kulüplerinin kendi bünyesindeki işleyiş düzeni, başarıları, kuruluş tarihleri göz önünde

bulundurulmuştur. Araştırmaya 36 amatör, 6 profesyonel kulüpte çalışan toplam 205 yönetici katılmıştır. Bunların 122 tanesi erkek, 83 tanesi de kadındır.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.

H1: Cinsiyet değişkeni açısından spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zekâ düzeyleri arasında pozitif ve olumlu bir fark vardır.

H2: Yaş değişkeni açısından spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zekâ düzeyleri açısından pozitif ve olumlu bir fark vardır.

H3: Mesleki kıdem değişkeni açısından spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zekâ düzeyleri açısından pozitif ve olumlu bir fark vardır.

H4: Eğitim durumları değişkeni açısından spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zekâ düzeyleri açısından pozitif ve olumlu bir fark vardır.

H5: Medeni durum değişkeni açısından spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zekâ düzeyleri açısından pozitif ve olumlu bir fark vardır.

H6: Okul türü değişkeni açısından spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zekâ düzeyleri açısından pozitif ve olumlu bir fark vardır.

3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak; İstanbul ili Avrupa ve Anadolu yakasındaki spor kulüplerinde görev yapan spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal düzeylerinin ortaya çıkarılmasına ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik geliştirilen anket kullanılmıştır. Liderlik anketi Bolman Ve Deal (1991) tarafından geliştirilen, Mahçe Dereli (2002) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve Şimşek(2005)'in çalışmalarında kullanılan ölçektir. Bu ölçek; "(1) Hiçbir Zaman, (2) Çok Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık Sık, (5) Her Zaman" biçiminde puanlandırılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde spor yöneticilerin duygusal zekasını ölçmek için Wong and Law (2002) tarafından geliştirilen ve Dirican'ın (2013) çalışmasında kullanılan Wong and Law duygusal zeka ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek son zamanlarda güvenilirliği yüksek ve anket soruların kısa ve cevaplayıcılar açısından anlaşılır olması tez çalışmasında tercih nedeni olarak sayılır. Bu ölçek; "(1) Hiçbir Zaman, (2) Çok Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık Sık, (5) Her Zaman" biçiminde puanlandırılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS Windows-18 istatistik paket programına aktarılmıŐtır. Aktarılan veriler SPSS programı yardımı ile istatistiki işlemlere tabi tutulmuş ve tablo haline getirilerek bulgular bölümünde belirtilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde; öncelikle tüm bağımsız değişkenler için tanımlayıcı istatistikler olan frekans (N), yüzde (%) değerleri ortaya konmuştur. İkili değişkenler arasındaki farklılığı test etmek amacıyla "İlişkisiz Grup t Testi", ikiden fazla kategorisi bulunan değişkenler arasındaki farklılığı test etmek için ise "Tek Yönlü Varyans Analizi" (ANOVA) kullanılmıştır. Anova testinde farklılığın kaynaklığını belirlemek amacıyla, tamamlayıcı analizlerden biri olan "Post-Hoc Scheffe Testi" kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiş ve gerekli sonuçlar belirtilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan liderlik ölçeği ile duygusal zeka ölçeği üzerinde yapısal geçerliliği sınamak amacıyla faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve Őiddetini ölçmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR

Bu bölümde İstanbul ilinde bulunan çeşitli spor kulüplerinde çalışan spor yöneticilerine uygulanan anket çalışması sonuçlarından elde edilen tabloların; yüzde ve frekansları, ilişkisiz gruplar T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe testine ait bulgular ve faktör korelasyon analizlerine ait bulgular yer almaktadır. Bu araştırma kapsamında 36 amatör, 6 profesyonel kulüp olmak üzere 205 spor yöneticisine ulaşılmıştır.

4.1. Spor Yöneticilerinin Bağımsız Değişkenlere Verdikleri Cevaplara İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan spor yöneticilerinin kişisel bilgileri ile ilgili; cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, okul türü, eğitim durumu değişkenlerinin frekans değerleri ve buna bağımlı yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan spor yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14: Spor Yöneticilerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
Erkek	122	59,5
Kadın	83	40,5
Toplam	205	100

Tablo 14’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan erkek spor yöneticilerinin sayısı (n=122; %=59,5), kadın spor yöneticilerinin sayısı (n=83; %=40,5) olduğu görülmüştür.

Tablo 15: Spor Yöneticilerinin “Yaş” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
21-25 yaş arası	38	18,5
26-30 yaş arası	56	27,3
31-35 yaş arası	35	17,1
36 ve üstü	75	36,6
Toplam	205	100

Tablo 15'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan 21-25 yaşındaki spor yöneticilerinin sayısı (n=38; %=18,5), 26-30 yaşındaki spor yöneticilerinin sayısı (n=56; %=27,3), 31-35 yaşındaki spor yöneticilerinin sayısı (n=35; %= 17,1), 36 yaş üstü spor yöneticilerinin sayısı (n=75; %=36,6) olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre dağılımı Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16: Spor Yöneticilerinin “Medeni Durum” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Medeni Durum	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
Evli	96	46,8
Bekar	109	53,2
Toplam	205	100

Tablo 16'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan evli spor yöneticilerinin sayısı (n=96; %=46,8), bekar spor yöneticilerinin sayısı (n=109; %=53,2) olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin meslek kıdemi değişkenine göre dağılımı Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo17: Örneklem Grubundaki Spor Yöneticilerinin “Meslek Kıdemi” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Meslek Kıdemi	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
1-4 yıl arası	75	36,6
5-9 yıl arası	78	38
10-14 yıl arası	28	13,7
20 ve üstü	24	11,7
Toplam	205	100

Tablo 17'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan spor yöneticilerinin meslek kıdemi 1-4 yıl arası olanların sayısı (n=75; %=36,6), 5-9 yıl arası olanların sayısı

(n=78; %=38), 10-14 yıl arası olanların sayısı (n=28; %=13,7), 20 ve üstü olanların sayısı ise (n=24; %=11,7) olduğu görülmüştür.

Tablo 18: Spor Yöneticilerinin “Okul Türü” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Okul Türü	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
Devlet Okulu	150	73,2
Özel Okulu	55	26,8
Toplam	205	100

Tablo 18’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan devlet okulunda görev yapan spor yöneticilerinin sayısı (n=150; %=73,2), özel okulda görev yapan spor yöneticilerinin sayısı (n=55; %=26,8) olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre dağılımı Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19: Örneklem Grubundaki Spor Yöneticilerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Eğitim Durumu	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
Orta Okul	12	5,9
Lise	82	40
Üniversite	111	54,1
Toplam	205	100

Tablo 19’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan spor yöneticilerinin eğitim durumuna göre orta okul mezunu olanların sayısı (n=12; %=5,9), lise mezunu olan spor yöneticilerinin sayısı (n=82; %=40), üniversite mezunu olan spor yöneticilerinin sayısı (n=111; %=54,1) olduğu görülmüştür.

4.2. Spor Yöneticilerinin Liderlik ve Duygusal Zekâ Ölçeğine Verdikleri Cevaplara İlişkin Bulgular

Bu bölüm, spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zeka sorularına verdiği cevaplara ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

Tablo 20: Cinsiyet Değişkenine Göre “İkna Kabiliyetim İyi ve Etkileyiciyim.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.

	Cinsiyet	N	\bar{x}	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>P</i>
L12	Erkek	122	3,78	1,00	-3,20	203	0,00
	Kadın	83	4,21	0,84			

Tablo 20’de görüldüğü gibi, “İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim “ ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; erkek spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 3,78 kadın yöneticilerinin ise 4,21 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, “İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan kadın spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle kadın spor yöneticileri erkek spor yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 21: Cinsiyet Değişkenine Göre “Net, Akılcı Politikalar ve Süreçler Geliştirir ve Uygularım.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>P</i>
L14	Erkek	122	3,56	1,02	-2,80	203	0,00
	Kadın	83	3,96	0,95			

Tablo 21’de görüldüğü gibi, “Net, Akılcı Politikalar ve Süreçler Geliştirir ve Uygularım. “ ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; erkek spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 3,56 kadın yöneticilerinin ise 3,96 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu

görülmüştür, “Net, Akılcı Politikalar ve Süreçler Geliştirir ve Uygularım” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan kadın spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle kadın spor yöneticileri erkek spor yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo-22:Cinsiyet Değişkenine Göre “Kurum İçi Anlaşmazlık ve Çatışmaları Önceden Görür ve Çözüm Konusunda Yılmadan Çalışırım.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>P</i>
L16	Erkek	122	3,77	1,02	-2,28	203	0,02
	Kadın	83	4,08	0,87			

Tablo 22’de görüldüğü gibi, “Kurum İçi Anlaşmazlık ve Çatışmaları Önceden Görür ve Çözüm Konusunda Yılmadan Çalışırım” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; erkek spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 3,77 kadın yöneticilerinin ise 4,08 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, “Kurum İçi Anlaşmazlık ve Çatışmaları Önceden Görür ve Çözüm Konusunda Yılmadan Çalışırım” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan kadın spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle kadın spor yöneticileri erkek spor yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo-23:Cinsiyet Değişkenine göre “İyi Bir Dinleyiciyim; Diğer İnsanların Fikirlerine ve Katkılarına Genellikle Açığım .” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>P</i>
L22	Erkek	122	4,09	0,92	-4,12	203	0,00
	Kadın	83	4,57	0,66			

Tablo 23’de görüldüğü gibi, “İyi Bir Dinleyiciyim; Diğer İnsanların Fikirlerine ve Katkılarına Genellikle Açığım” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; erkek spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 4,09 kadın yöneticilerinin ise 4,57 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, “İyi Bir Dinleyiciyim; Diğer İnsanların Fikirlerine ve Katkılarına Genellikle Açığım” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan kadın spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle kadın spor yöneticileri erkek spor yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo-24:Cinsiyet Değişkenine Göre “Politik Davranma Konusunda Duyarlı ve Yetenekliyimdir.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t	Sd	P
L23	Erkek	122	3.56	0,92	-2,13	203	0,03
	Kadın	83	3,91	0,66			

Tablo 24’de görüldüğü gibi, “Politik Davranma Konusunda Duyarlı ve Yetenekliyimdir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; erkek spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 3,56 kadın yöneticilerinin ise 3,91 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, “Politik Davranma Konusunda Duyarlı ve Yetenekliyimdir” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan kadın spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle kadın spor yöneticileri erkek spor yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo-25:Cinsiyet Değişkenine Göre “Detaya Önem Veririm.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t	Sd	P
L25	Erkek	122	4.01	1,03	-3,87	203	0,00
	Kadın	83	4,54	0,81			

Tablo 25’de görüldüğü gibi, “Detaya önem veririm” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; erkek spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 4,01 kadın yöneticilerinin ise 4,54 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, “Detaya önem veririm” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan kadın spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle kadın spor yöneticileri erkek spor yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 26: Cinsiyet Değişkenine Göre “Diğer İnsanların Duyguları Konusunda İyi Bir Gözlemciyimdir.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t	Sd	p
D6	Erkek	122	3,67	1,04	-2,38	203	0,01
	Kadın	83	4,01	0,94			

Tablo 26’da görüldüğü gibi katılımcıların cevaplandıkları duygusal zekâ ölçeğindeki altıncı soru olan “Diğer insanların duyguları konusunda iyi bir gözlemciyimdir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; erkek spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 3,67 kadın yöneticilerinin ise 4,01 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, “Diğer insanların duyguları konusunda iyi bir gözlemciyimdir.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan kadın spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle kadın spor yöneticileri erkek spor yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 27:Cinsiyet Değişkenine Göre “Öfkemi Kontrol Edebilir ve Zorlukların Üstesinden Rasyonel Bir Şekilde Gelebilirim.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>P</i>
D13	Erkek	122	3,42	1,29	-2,23	203	0,02
	Kadın	83	3,80	1,04			

Tablo 27’de görüldüğü gibi katılımcıların cevaplandıkları duygusal zekâ ölçeğindeki on üçüncü soru olan “Öfkemi kontrol edebilir ve zorlukların üstesinden rasyonel bir şekilde gelebilirim” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; erkek spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 3,42 kadın yöneticilerinin ise 3,80 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, “Öfkemi kontrol edebilir ve zorlukların üstesinden rasyonel bir şekilde gelebilirim.” İfadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan kadın spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle kadın spor yöneticileri erkek spor yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

4.2.2. Spor Yöneticilerinin “Medeni Durum” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm spor yöneticilerinin “Medeni durum” değişkenine ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

Tablo 28:Medeni Durum Değişkenine Göre “İkna Kabiliyetim İyi ve Etkileyiciyim.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.

	Medeni Durum	N	\bar{x}	ss	<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>P</i>
L12	Evli	96	3,87	1,29	-2,23	203	0,02
	Bekar	109	4,03	1,04			

Tablo 28’de görüldüğü gibi katılımcıların cevaplandıkları liderlik ölçeğindeki on ikinci soru olan “İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim” ifadesinin aritmetik

ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; evli spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 3,87 bekar yöneticilerinin ise 4,03 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, “İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim.” İfadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan bekar spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle bekar spor yöneticileri evli spor yöneticilerine göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 29: Medeni Durum Değişkenine Göre “Diğer İnsanlar İçin İlham Kaynağım.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.

	Medeni Durum	N	\bar{x}	ss	t	Sd	p
L13	Evli	96	3.18	0,94	-2,16	203	0,03
	Bekar	109	3,50	1,12			

Tablo 29’da görüldüğü gibi katılımcıların cevaplandıkları liderlik ölçeğindeki on üçüncü soru olan “Diğer insanlar için ilham kaynağım” ifadesinin aritmetik ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; evli spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 3,18 bekar yöneticilerinin ise 3,50 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, “Diğer insanlar için ilham kaynağım.” İfadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan bekar spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle bekar spor yöneticileri evli spor yöneticilerine göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 30: Medeni Durum Değişkenine Göre “İyi Bir Dinleyiciyim; Diğer İnsanların Fikirlerine ve Katkılarına Genellikle Açığım.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.

	Medeni Durum	N	\bar{x}	ss	t	Sd	p
L22	Evli	96	4.03	0,97	-4,14	203	0,00
	Bekar	109	4,51	0,67			

Tablo 30’da görüldüğü gibi katılımcıların cevaplandıkları liderlik ölçeğindeki yirmi ikinci soru olan “İyi bir dinleyiciyim; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım” ifadesinin aritmetik ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; evli spor yöneticilerin aritmetik ortalaması 4,03 bekar yöneticilerin ise 4,51 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, “İyi bir dinleyiciyim; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım.” İfadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan bekar spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle bekar spor yöneticileri evli spor yöneticilerine göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 31:Medeni Durum Değişkenine Göre “Politik Davranma Konusunda Duyarlı ve Yetenekliyimdir.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.

	Medeni Durum	N	\bar{x}	ss	t	Sd	P
L23	Evli	96	3,53	1,24	-2,04	203	0,04
	Bekar	109	3,86	1,06			

Tablo 31’de görüldüğü gibi katılımcıların cevaplandıkları liderlik ölçeğindeki yirmi üçüncü soru olan “Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyimdir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; evli spor yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,53 bekar yöneticilerin ise 3,86 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, “Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyimdir.” İfadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan bekar spor yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle bekar spor yöneticileri evli spor yöneticilerine göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 32: Medeni Durum Değişkenine Göre “Mevcut Gerçeklerin Ötesini Görerek Yeni ve Heyecan Verici Fırsatlar Yaratırım.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.

	Medeni Durum	N	\bar{x}	ss	t	Sd	P
L24	Evli	96	3,78	0,96	-2,36	203	0,01
	Bekar	109	4,08	0,86			

Tablo 32’de görüldüğü gibi katılımcıların cevaplandıkları liderlik ölçeğindeki yirmi dördüncü soru olan “Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım” ifadesinin aritmetik ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; evli spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 3,78 bekar yöneticilerinin ise 4,08 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, “Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan bekar spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle bekar spor yöneticileri evli spor yöneticilerine göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 33: Medeni Durum Değişkenine Göre “Detaya Önem Veririm.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.

	Medeni Durum	N	\bar{x}	ss	t	Sd	P
L25	Evli	96	4,06	1,06	-2,29	203	0,02
	Bekar	109	4,37	0,89			

Tablo 33’de görüldüğü gibi katılımcıların cevaplandıkları liderlik ölçeğindeki yirmi beşinci soru olan “Detaya önem veririm” ifadesinin aritmetik ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; evli spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 4,06 bekar yöneticilerin ise 4,37 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$

düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, ““ Detaya önem veririm.” İfadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan bekar spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle bekar spor yöneticileri evli spor yöneticilerine göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 34:Okul Türü Değişkenine Göre “Problemlerin Mantıklı Çözümleme ve Dikkatli Düşünmeyle Çözülebileceğine İnanırım.” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.

	Okul Türü	N	\bar{x}	ss	t	Sd	p
L10	Devlet Okulu	150	4.10	0,95	-2,32	203	0,02
	Özel Okul	55	4,43	0,71			

Tablo 34’de görüldüğü gibi katılımcıların cevaplandıkları liderlik ölçeğindeki onuncu soru olan “Problemlerin mantıklı çözümleme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda okuyan spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 4,10 özel okulda okuyan yöneticilerin ise 4,43 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür, “Problemlerin mantıklı çözümleme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan Özel okulda okuyan spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda okuyan spor yöneticileri devlet okulunda okuyan spor yöneticilerine göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 35:Okul Türü Değişkenine Göre “Yeterli Desteği Sağlamak İçin Kurum İçi ve Dışı İlgili Grupları (Paydaşlar) İle Koalisyonlar Geliştiririm” Tutumuna Yönelik T Testi Sonuçları.

	Okul Türü	N	\bar{x}	ss	t	Sd	p
L27	Devlet Okulu	150	3.70	0,94	-2,33	203	0,02
	Özel Okul	55	4,03	0,81			

Tablo 35’de görüldüğü gibi katılımcıların cevaplandıkları liderlik ölçeğindeki yirmi yedinci soru olan “Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgili grupları

(paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda okuyan spor yöneticilerinin aritmetik ortalaması 3,70 özel okulda okuyan yöneticilerin ise 4,03 olarak bulunmuştur ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür “Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm “ İfadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan özel okulda okuyan spor yöneticilerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda okuyan spor yöneticileri devlet okulunda okuyan spor yöneticilerine göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Spor yöneticilerinin cevaplandıkları Duygusal zekâ ölçeğinde, okul türü değişkeninde farklılığa rastlanmadığından dolayı yorumlanmamıştır.

4.2.3. Spor Yöneticilerinin “Yaş ” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm spor yöneticilerinin “Yaş” değişkenine ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

Tablo-36:Yaş Değişkenine Göre “Diğer İnsanlara İhtiyaç ve Duygularına Karşı Duyarlılık Gösteririm” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Yaş	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L11	20-25	38	4,23	0,99	G.Arası	8,84	4	2,21	3,07	0,01
	26-30	56	4,25	0,71	G. İçi	143,95	200	0,72		
	31-35	35	3,80	0,99	Toplam	152,80	204			
	36 yaş ve üstü	75	4,34	0,77						
	Toplam	205	4,20	0,86						

Tablo 36’da görüldüğü gibi, “Diğer insanlara ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde

anlamli bir farklılık bulunmaktadır. Bu soru için Post hoc Scheffe testi uygulanamamıştır.

Tablo-37:Yaş Değişkenine Göre “Hayal Gücüm Kuvvetli ve Yaratıcıyım” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Yaş	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L17	20-25	38	4,36	0,81	G.Arası	9,41	4	2,21	2,35	0,02
	26-30	56	4,57	0,75	G. İçi	160,22	200	0,72		
	31-35	35	4,34	0,96	Toplam	169,63	204			
	36 yaş ve üstü	75	4,05	0,98						
	Toplam	205	4,30	0,91						

Tablo 37’de görüldüğü gibi, “Hayal gücüm kuvvetli ve yaratıcıyım” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu soru için Post hoc Scheffe testi uygulanamamıştır.

Tablo-38:Yaş Değişkenine Göre “Detaya Önem Veririm” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Yaş	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L25	20-25	38	4,55	0,79	G.Arası	10,9	4	2,73	2,91	0,02
	26-30	56	4,35	0,92	G. İçi	187,30	200	0,93		
	31-35	35	4,22	0,94	Toplam	198,22	204			
	36 yaş ve üstü	75	3,96	1,08						
	Toplam	205	4,22	0,98						

Tablo 38’de görüldüğü gibi, “Detaya önem veririm” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu soru için Post hoc Scheffe testi uygulanamamıştır.

Yaş değişkeninde istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde, duygusal zeka ölçeğinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

4.2.4. Spor Yöneticilerinin “Mesleki Kıdem ” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm spor yöneticilerinin “Mesleki Kıdem” değişkenine ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

Tablo-39: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Karşıt Görüşlere sahip Kişileri İkna Etmede Başarılı ve Yetenekliyimidir” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L8	1-4 yıl	75	3,96	1,00	G.Arası	11,5	3	2,21	3,84	0,01
	5-9 yıl	78	3,47	0,93	G. İçi	191,18	201	0,72		
	10-14 yıl	29	3,42	0,99	Toplam	202,71	204			
	20 ve üstü	24	3,50	0,97						
	Toplam	205	3,64	0,99						

Tablo 39’da görüldüğü gibi, “Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yetenekliyimidir” İfadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-40: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Karşıt Görüşlere sahip Kişileri İkna Etmede Başarılı ve Yetenekliyimidir” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi
Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
L8	1-4 yıl arası	5-9 yıl arası	0,48*	0,15	0,02
		10-14 yıl arası	0,53	0,21	0,11
		20 ve üstü	0,46	0,22	0,26
	5-9 yıl arası	1-4 yıl arası	-0,48*	0,15	0,02
		10-14 yıl arası	0,04	0,21	0,99
		20 ve üstü	-0,02	0,22	1,00
	10-14 yıl arası	1-4 yıl arası	-0,53	0,21	0,11
		5-9 yıl arası	-0,04	0,21	0,99
		20 ve üstü	-0,07	0,27	0,99
	20 ve üstü	1-4 yıl arası	-0,46	0,22	0,26
		5-9 yıl arası	0,02	0,22	1,00
		10-14 yıl arası	0,07	0,27	0,99

Tablo 40’da görüldüğü gibi, “Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yetenekliyimidir” İfadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda ; 1-4 yıl arası mesleki kıdemde olan spor yöneticileri grubunda, (5-9) yıl arasında olan spor yöneticileri alt grubu lehine anlamlı bulunmuştur. (p<0.05). Başka bir ifadeyle 5-9 yıl arasında olan spor yöneticileri 1-4 yıl arasında olan spor yöneticilerine göre daha fazla olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo-41:Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Karizmatik Bir İnsanım.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları							
Soru	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>		
L9	1-4 yıl	75	4,1 3	1,0 3	G.Arası	13,8	3	4,61	3,62	0,01		
	5-9 yıl	78	3,97	1,03	G. İçi	256,05	201	1,27				
	10-14 yıl	29	3,32	1,49	Toplam	269,90	204					
	20 ve üstü	24	3,83	1,23								
	Toplam	205	3,92	1,15								

Tablo 41’de görüldüğü gibi, “Karizmatik bir insanımdır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-42:Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Karizmatik Bir İnsanımır.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
L9	1-4 yıl arası	5-9 yıl arası	0,15	0,18	0,85
		10-14 yıl arası	0,81*	0,24	0,01
		20 ve üstü	0,30	0,26	0,73
	5-9 yıl arası	1-4 yıl arası	-0,15	0,18	0,85
		10-14 yıl arası	0,65	0,24	0,07
		20 ve üstü	0,14	0,26	0,96
	10-14 yıl arası	1-4 yıl arası	-0,81*	0,24	0,01
		5-9 yıl arası	0,65	0,24	0,07
		20 ve üstü	-0,51	0,26	0,44
	20 ve üstü	1-4 yıl arası	-0,30	0,26	0,73
		5-9 yıl arası	-0,14	0,26	0,96
		10-14 yıl arası	0,51	0,31	0,44

Tablo 42’de görüldüğü gibi, “Karizmatik bir insanımır” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda; 1-4 yıl arası mesleki kıdemde olan spor yöneticileri grubunda, (10-14) yıl arasında olan spor yöneticileri alt grubu lehine anlamlı bulunmuştur. ($p < 0.05$). Başka bir ifadeyle 10-14 yıl arasında olan spor yöneticileri 1-4 yıl arasında olan spor yöneticilerine göre daha fazla olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo-43:Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Hayal Gücüm Kuvvetli ve Yaratıcıyım” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi.

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L17	1-4 yıl	75	4,34	0,83	G.Arası	9,98	3	3,33	4,19	0,00
	5-9 yıl	78	4,47	0,81	G. İçi	159,65	201	0,79		
	10-14 yıl	29	3,78	1,06	Toplam	169,63	204			
	20 ve üstü	24	4,25	1,07						
	Toplam	205	4,30	0,91						

Tablo 43’de görüldüğü gibi, “Hayal gücüm kuvvetli ve yaratıcıyım” İfadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-44:Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Hayal Gücüm Kuvvetli ve Yaratıcıyım.”
Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
L17	1-4 yıl arası	5-9 yıl arası	0,12	0,15	0,31
		10-14 yıl arası	0,56*	0,20	0,01
		20 ve üstü	0,09	0,22	0,99
	5-9 yıl arası	1-4 yıl arası	0,12	0,15	0,31
		10-14 yıl arası	0,68*	0,20	0,25
		20 ve üstü	0,22	0,21	0,75
	10-14 yıl arası	1-4 yıl arası	-0,56*	0,20	0,01
		5-9 yıl arası	-0,68*	0,20	0,25
		20 ve üstü	-0,46	0,26	0,09
	20 ve üstü	1-4 yıl arası	- 0,09	0,22	0,99
		5-9 yıl arası	-0,22	0,21	0,75
		10-14 yıl arası	0,46	0,26	0,09

Tablo 44’de görüldüğü gibi, “ Hayal gücüm kuvvetli ve yaratıcıyım .” İfadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda 1-4 yıl arası mesleki kıdemde olan spor yöneticileri grubunda, (10-14 yıl) ve 5-9 yıl arası mesleki kıdemde olan spor yöneticileri grubunda (10-14 yıl) arasında olan spor yöneticileri alt grubu lehine anlamlı bulunmuştur. ($p < 0.05$). Başka bir ifadeyle 10-14 yıl arasında olan spor yöneticileri diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

Tablo-45:Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Etki ve Güç Sahibi Başka İnsanların Desteğini Kazanmada Etkiliyim.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L19	1-4 yıl	75	4,04	0,81	G.Arası	15,1	3	5,03	6,31	0,00
	5-9 yıl	78	3,84	0,85	G. İçi	160,28	201	0,79		
	10-14 yıl	29	3,25	1,04	Toplam	175,39	204			
	20 ve üstü	24	3,50	1,06						
	Toplam	205	3,79	0,92						

Tablo 45’de görüldüğü gibi, “ Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-46:Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Etki ve Güç Sahibi Başka İnsanların Desteğini Kazanmada Etkiliyim.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
L19	1-4 yıl arası	5-9 yıl arası	0,19	0,14	0,61
		10-14 yıl arası	0,79*	0,19	0,02
		20 ve üstü	0,54	0,20	0,08
	5-9 yıl arası	1-4 yıl arası	-0,19	0,14	0,61
		10-14 yıl arası	0,59*	0,19	0,02
		20 ve üstü	0,34	0,20	0,43
	10-14 yıl arası	1-4 yıl arası	-0,79*	0,19	0,00
		5-9 yıl arası	-0,59*	0,19	0,02
		20 ve üstü	-0,25	0,20	0,79
	20 ve üstü	1-4 yıl arası	- 0,54	0,20	0,08
		5-9 yıl arası	-0,34	0,20	0,43
		10-14 yıl arası	0,25	0,24	0,79

Tablo 46’da görüldüğü gibi, ““ Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim .” İfadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda 1-4 yıl arası mesleki kıdemde olan spor yöneticileri grubunda, (10-14 yıl) ve 5-9 yıl arası mesleki kıdemde olan spor yöneticileri grubunda (10-14 yıl) arasında olan spor yöneticileri alt grubu lehine anlamlı bulunmuştur. ($p < 0.05$). Başka bir ifadeyle 10-14 yıl arasında olan spor yöneticileri diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

Tablo-47: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L24	1-4 yıl	75	4,20	0,83	G.Arası	10,6	3	3,55	4,38	0,00
	5-9 yıl	78	3,89	0,93	G. İçi	162,64	201	0,80		
	10-14 yıl	29	3,53	0,92	Toplam	173,29	204			
	20 ve üstü	24	3,75	0,94						
	Toplam	205	3,94	0,92						

Tablo 47’de görüldüğü gibi, “Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-48: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Mevcut Gerçeklerin Ötesini Görerek Yeni ve Heyecan Verici Fırsatlar Yaratırım.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
L24	1-4 yıl arası	5-9 yıl arası	0,30	0,14	0,23
		10-14 yıl arası	0,66*	0,19	0,01
		20 ve üstü	0,45	0,21	0,21
	5-9 yıl arası	1-4 yıl arası	-0,30	0,14	0,23
		10-14 yıl arası	0,36	0,19	0,34
		20 ve üstü	0,14	0,20	0,92
	10-14 yıl arası	1-4 yıl arası	-0,66*	0,19	0,01
		5-9 yıl arası	-0,36	0,19	0,34
		20 ve üstü	-0,21	0,25	0,86
	20 ve üstü	1-4 yıl arası	- 0,45	0,21	0,21
		5-9 yıl arası	-0,14	0,20	0,20
		10-14 yıl arası	0,21	0,25	0,25

Tablo 48’de görüldüğü gibi, “ Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım .” İfadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda 1-4 yıl arası mesleki kıdemde olan spor yöneticileri grubunda, (10-14 yıl) olan spor yöneticileri alt grubu lehine anlamlı bulunmuştur. ($p < 0.05$). Başka bir ifadeyle 10-14 yıl arasında olan spor yöneticileri diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

Tablo-49:Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Detaya Önem Veririm.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L25	1-4 yıl	75	4,45	0,85	G.Arası	19,8	3	6,60	7,44	0,00
	5-9 yıl	78	4,32	0,87	G. İçi	178,40	201	0,88		
	10-14 yıl	29	3,50	1,17	Toplam	198,22	204			
	20 ve üstü	24	4,08	1,10						
	Toplam	205	4,22	0,98						

Tablo 49’da görüldüğü gibi, “Detaya önem veririm.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-50:Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Detaya Önem Veririm.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi.

Soru	(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
L25	1-4 yıl arası	5-9 yıl arası	0,13	0,15	0,85
		10-14 yıl arası	0,95*	0,20	0,00
		20 ve üstü	0,37	0,22	0,42
	5-9 yıl arası	1-4 yıl arası	-0,13	0,15	0,85
		10-14 yıl arası	0,82*	0,20	0,00
		20 ve üstü	0,23	0,21	0,76
	10-14 yıl arası	1-4 yıl arası	-0,95*	0,20	0,00
		5-9 yıl arası	-0,82*	0,20	0,00
		20 ve üstü	-0,23	0,26	0,17
	20 ve üstü	1-4 yıl arası	- 0,37	0,22	0,42
		5-9 yıl arası	-0,23	0,21	0,76
		10-14 yıl arası	0,58	0,26	0,17

Tablo 50’de görüldüğü gibi, “Detaya önem veririm .” İfadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda 1-4 yıl arası mesleki kıdemde olan spor yöneticileri grubunda, (10-14 yıl), 5-9 yıl arası mesleki kıdemde olan spor yöneticileri grubunda (10-14 yıl) olan spor yöneticileri alt grubu lehine anlamlı bulunmuştur. ($p<0.05$). Başka bir ifadeyle 10-14 yıl arasında olan spor yöneticileri diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

Mesleki kıdem değişkeninde istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde, duygusal zeka ölçeğinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

4.2.5. Spor Yöneticilerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm spor yöneticilerinin “Eğitim Durumu” değişkenine ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

Tablo-51:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “İşlerin Yerine Getirilmesi Amacıyla İnsanları Harekete Geçirme ve Kaynakları Etkili Kullanma Gibi Bir Yeteneğim Var.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L3	Ortaokul	12	3,83	0,71	G.Arası	6,53	2	3,26	3,52	0,03
	Lise	82	3,60	1,01	G. İçi	187,14	202	0,92		
	niversite	111	3,98	0,94	Toplam	193,67	204			
	Toplam	205	3,82	0,97						

Tablo 51’de görüldüğü gibi, “ İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim var.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-52:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “İşlerin Yerine Getirilmesi Amacıyla İnsanları Harekete Geçirme ve Kaynakları Etkili Kullanma Gibi Bir Yeteneğim Var.”
Tek Yönlü Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
L3	Ortaokul	Lise	0,22	,14	,51
		niversite	-0,14*	,16	,00
	Lise	Ortaokul	-0,22	,14	,51
		niversite	-0,37*	,20	,00
	niversite	Ortaokul	0,14	,16	,00
		Lise	0,37*	,20	,00

Tablo 52’de görüldüğü gibi, “ İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim var.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda; niversite mezunu olan spor yöneticiler grubunda, (Lise) mezunu olan spor yöneticiler alt grubu lehine gerçekleşmiştir. ($p < 0.05$). Başka bir ifadeyle lise mezunu olan spor yöneticileri diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

Tablo-53:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Açık ve işbirliğine Dayalı İlişkiler
Yoluyla Güven Yaratırım.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L7	Ortaokul	12	4,66	0,14	G.Arası	9,16	2	4,58	5,15	0,00
	Lise	82	3,87	1,01	G. İçi	179,68	202	0,89		
	niversite	111	4,20	0,92	Toplam	188,84	204			
	Toplam	205	4,10	0,96						

Tablo 53’de görüldüğü gibi, “ Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-54:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Açık ve işbirliğine Dayalı İlişkiler Yoluyla Güven Yaratırım.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	Gruplar (i)	Gruplar ((j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
L7	Ortaokul	Lise	0,78*	,29	,02
		niversite	0,45	,28	,27
	Lise	Ortaokul	-0,78*	,29	,02
		niversite	-0,32	,13	,05
	niversite	Ortaokul	-0,45	,28	,27
		Lise	0,32	,13	,05

Tablo 54’de görüldüğü gibi, Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda ortaokul mezunu olan spor yöneticiler grubunda, (Lise) mezunu olan spor yöneticiler alt grubu lehine gerçekleşmiştir. ($p < 0.05$). Başka bir ifadeyle lise mezunu olan spor yöneticileri diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

Tablo-55:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Etki ve Güç Sahibi Başka İnsanların Desteğini Kazanmada Etkiliyim.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L19	Ortaokul	12	3,75	1,05	G.Arası	8,03	2	4,58	4,01	0,00
	Lise	82	3,56	0,93	G. İçi	167,36	202	0,89		
	niversite	111	3,97	0,87	Toplam	175,39	204			
	Toplam	205	3,79	0,92						

Tablo 55’de görüldüğü gibi, “ Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-56:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Etki ve Güç Sahibi Başka İnsanların Desteğini Kazanmada Etkiliyim.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
L19	Ortaokul	Lise	0,18	,29	,02
		niversite	-0,22	,28	,27
	Lise	Ortaokul	-0,18	,29	,02
		niversite	-0,41*	,13	,05
	niversite	Ortaokul	0,22	,28	,27
		Lise	0,41*	,13	,05

Tablo 56’da görüldüğü gibi, “ Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda; niversite mezunu olan spor yöneticiler grubunda, (Lise) mezunu olan spor yöneticiler alt grubu lehine gerçekleşmiştir. ($p < 0.05$). Başka bir ifadeyle lise mezunu olan spor yöneticileri diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

Tablo 57:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Güçlü ve İddialı Bir Vizyon ve Misyon Duygusu Aşılarım.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L20	Ortaokul	12	4,25	0,86	G.Arası	8,00	2	4,00	4,05	0,01
	Lise	82	3,58	1,06	G. İçi	199,57	202	0,98		
	niversite	111	3,92	0,95	Toplam	207,58	204			
	Toplam	205	3,80	1,00						

Tablo 57’de görüldüğü gibi, “Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılarım” ifadesinin aritmetik ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-58:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Güçlü ve İddialı bir Vizyon ve Misyon Duygusu Aşılarım.”Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi
Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	Gruplar (i)	Gruplar ((j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
L20	Ortaokul	Lise	0,66	,30	,09
		niversite	0,32	,30	,56
	Lise	Ortaokul	-0,66	,30	,09
		niversite	-0,34	,14	,06
	niversite	Ortaokul	-0,32	,30	,56
		Lise	0,34	,14	,06

Tablo 58’de görüldüğü gibi, “Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılarım.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda; bu farklılık istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde tesadf bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Tablo-59:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Mevcut Gerçeklerin tesini Görerek Yeni ve Heyecan Verici Fırsatlar Yaratırım.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi.

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L25	Ortaokul	12	3,41	1,31	G.Arası	9,16	2	4,58	4,89	0,00
	Lise	82	4,20	1,02	G. İçi	189,05	202	0,93		
	niversite	111	4,33	0,87	Toplam	198,22	204			
	Toplam	205	4,22	0,98						

Tablo 59’da görüldüğü gibi, “Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-60: Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Mevcut Gerçeklerin Ötesini Görerek Yeni ve Heyecan Verici Fırsatlar Yaratırım.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
L25	Ortaokul	Lise	-0,79*	,30	,09
		Üniversite	0,91*	,30	,56
	Lise	Ortaokul	0,79*	,30	,09
		Üniversite	-0,12	,14	,06
	Üniversite	Ortaokul	0,91*	,30	,56
		Lise	0,12	,14	,06

Tablo 60’da görüldüğü gibi, “Mevcut Gerçeklerin Ötesini Görerek Yeni ve Heyecan Verici Fırsatlar Yaratırım.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda; lise mezunu olan spor yöneticiler grubunda, (ortaokul) mezunu olan spor yöneticiler, üniversite mezunu olan spor yöneticileri grubunda (ortaokul) alt grubu lehine gerçekleşmiştir. ($p < 0.05$). Başka bir ifadeyle ortaokulu mezunu olan spor yöneticileri diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

Tablo-61:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “İyi yapılan İşler Konusunda İnsanları Taktir Ederim.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L26	Ortaokul	12	4,08	1,24	G.Arası	7,89	2	3,94	7,29	0,00
	Lise	82	4,32	0,81	G. İçi	109,35	202	0,54		
	Üniversite	111	4,67	0,59	Toplam	117,24	204			
	Toplam	205	4,50	0,75						

Tablo 61’de görüldüğü gibi, “İyi yapılan işler konusunda insanları taktir ederim” ifadesinin aritmetik ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-62:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “İyi yapılan İşler Konusunda İnsanları Takdir Ederim.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	Gruplar (i)	Gruplar ((j))	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
L26	Ortaokul	Lise	-0,24	,22	,55
		Üniversite	-0,59*	,22	,03
	Lise	Ortaokul	0,24	,22	,55
		Üniversite	-0,34*	,10	,00
	Üniversite	Ortaokul	0,59*	,22	,03
		Lise	0,34*	,10	,00

Tablo 62’de görüldüğü gibi, “İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda; üniversite mezunu olan spor yöneticileri grubunda (ortaokul – lise) alt grubu lehine gerçekleşmiştir. ($p < 0.05$). Başka bir ifadeyle ortaokulu ve lise mezunu olan spor yöneticileri diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

Tablo-63:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Sadakat ve şevk Aşılarım.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
L28	Ortaokul	12	4,08	0,79	G.Arası	5,78	2	2,89	3,60	0,02
	Lise	82	3,93	0,94	G. İçi	162,38	202	0,80		
	niversite	111	4,28	0,86	Toplam	168,17	204			
	Toplam	205	4,13	0,90						

Tablo 63’de görüldüğü gibi, “Sadakat ve şevk aşılarım” ifadesinin aritmetik ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-64:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Sadakat ve şevk aşılarım.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	Gruplar (i)	Gruplar ((j))	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
L28	Ortaokul	Lise	0,14	,27	,87
		Üniversite	-0,20	,27	,75
	Lise	Ortaokul	-0,14	,27	,87
		Üniversite	-0,34*	,13	,03
	Üniversite	Ortaokul	0,20	,27	,75
		Lise	0,34*	,13	,03

Tablo 64’de görüldüğü gibi, “Sadakat ve şevk aşılarım.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda; üniversite mezunu olan spor yöneticileri grubunda, (Lise) mezunu olan spor yöneticileri alt grubu lehine gerçekleşmiştir. ($p < 0.05$). Başka bir ifadeyle lise mezunu olan spor yöneticileri diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

Tablo-65:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “oğu Zaman Hissettiğim Duyguların Farkında Olurum.” Tutumuna Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
D1	Ortaokul	12	4,50	0,52	G.Arası	6,47	2	3,23	5,41	0,00
	Lise	82	4,08	0,87	G. İçi	120,77	202	0,59		
	niversite	111	4,44	0,70	Toplam	127,24	204			
	Toplam	205	4,30	0,78						

Tablo 65’de görüldüğü gibi, “oğu zaman hissettiğimin duyguların Farkında olurum.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-66:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “oğu Zaman Hissettiğim Duyguların Farkında Olurum.” Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	Gruplar (i)	Gruplar ((j))	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
D1	Ortaokul	Lise	0,41	,23	,22
		Üniversite	0,05	,23	,96
	Lise	Ortaokul	-0,41	,23	,22
		Üniversite	-0,35*	,11	,00
	Üniversite	Ortaokul	-0,05	,23	,96
		Lise	0,35*	,11	,00

Tablo 66’da görüldüğü gibi, “oğu zaman hissettiğimin duyguların Farkında olurum.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda; üniversite mezunu olan spor yöneticiler grubunda, (Lise) mezunu olan spor yöneticiler alt grubu lehine gerçekleşmiştir. ($p < 0.05$). Başka bir ifadeyle lise mezunu olan spor yöneticileri diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

Tablo-67:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Kendini Motive Eden Biriyim.”
Tutumuna Yönelik Varyans Analizi

<i>f</i> \bar{X} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	<i>SS</i>	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
D11	Ortaokul	12	4,33	0,88	G.Arası	7,65	2	3,82	3,15	0,04
	Lise	82	3,62	1,19	G. İçi	245,37	202	1,21		
	niversite	111	3,92	1,05	Toplam	253,02	204			
	Toplam	205	3,82	1,11						

Tablo 67’de görüldüğü gibi, “Kendini motive eden biriyim.” İfadesinin aritmetik ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda; bu soru için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi teknikleri kullanılarak aşağıda tablo halinde sonuçları sunulmuştur.

Tablo-68:Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Kendini Motive Eden Biriyim.”
Tutumuna Yönelik Varyans Analizi Post-Hoc Scheffe Testi

Soru	Gruplar (i)	Gruplar ((j))	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
D11	Ortaokul	Lise	0,71	,34	,11
		niversite	0,40	,33	,48
	Lise	Ortaokul	-0,71	,34	,11
		niversite	-0,30	,16	,16
	niversite	Ortaokul	-0,40	,33	,48
		Lise	0,30	,16	,16

Tablo 68’de görüldüğü gibi, “Kendini motive eden biriylim.” İfadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası PostHoc Scheffe testi sonucunda; bu farklılık istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde tesadüfi bir farklılık olduğu bulunmuştur.

4.3.Liderlik lek Bulguları

Tabloda, liderlik leğinin madde ortalama puanları, her bir maddenin standart sapması, bulguları ve ilgili çıkarımlar verilmiştir. Bir sonraki adımda ise ölçeğin yapı geçerliliğini göstermek amacıyla faktör analizi bulguları (faktör yükleri, toplam açıklanan varyans, KMO değeri), güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) değerleri verilmiştir.

Tablo-69: Liderlik Ölçeği Ortalama Puanları

Madde No	Liderlik Ölçek Maddeleri	Madde Ortalaması	Standart Sapma
(L1)	Net ve mantıklı bir biçimde düşünürüm.	4,1610	0,79115
(L2)	Diğer insanları büyük ölçüde destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm.	4,0683	0,84321
(L3)	İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim var.	3,8244	0,97437
(L4)	Ellerinden geleni en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm.	4,0244	0,94682
(L5)	Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım.	4,2732	0,73665
(L6)	Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini.	4,1122	0,94563
(L7)	Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım.	4,1024	0,96215
(L8)	Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir.	3,6488	0,99684
(L9)	Karizmatik bir insanımdır.	3,9268	1,15024
(L10)	Problemlerin mantıklı çözümlenme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım.	4,1951	0,90801
(L11)	Diğer insanlara ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm.	4,2000	0,86546
(L12)	İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim.	3,9610	0,96428
(L13)	Diğer insanlar için ilham kaynağıyım.	3,3561	1,05488
(L14)	Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygularım.	3,7268	1,01629
(L15)	Kararlarda insanların aktif rol almasını ve katılımlarını desteklerim.	4,1756	0,80950
(L16)	Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözme konusunda yılmadan çalışırım.	3,8976	0,97731

(L17)	Hayal gücüm kuvvetli ve yaratıcıyım.	4,3073	0,91190
(L18)	Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim.	4,2829	0,78463
(L19)	Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.	3,7951	0,92724
(L20)	Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılıyorum.	3,8098	1,00874
(L21)	Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyarım ve kişileri sonuçlardan sorumlu tutarım.	3,7756	1,03772
(L22)	İyi bir dinleyiciyim; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım.	4,2878	0,86325
(L23)	Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyimdir.	3,7073	1,16408
(L24)	Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.	3,9415	0,92168
(L25)	Detaya önem veririm.	4,2293	0,98574
(L26)	İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim.	4,5024	0,75812
(L27)	Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm.	3,7902	0,92350
(L28)	Sadakat ve şevk aşılıyorum.	4,1366	0,90796
(L29)	Net bir kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşinin gerekliliğine inanırım.	3,8927	0,95906
(L30)	Katılımı destekleyen bir yöneticiyim.	4,4195	0,81023
(L31)	Çatışma ve muhalefete karşı başarılı olurum.	4,0390	0,89027
(L32)	Çevremdeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğimde yansıtan model/örnek bir yöneticiyim.	4,1805	0,92969

Ankete katılan katılımcıların liderlik ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtlara bakıldığında “İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim.” sorusuna 4,5024 ortalamayla en yüksek düzeyde katılımı buldukları, “Katılımı destekleyen bir yöneticiyim.” sorusuna ise ikinci en yüksek düzeyde 4,4195 ortalama ile katılımı buldukları görülmüştür.

4.3.1.Liderlik Ölçeği Faktör Analiz Bulguları

Liderlik ölçeğinde 32 madde vardır, bu maddelerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır bunun sonucunda hiçbir maddede sorun görülmemektedir analiz dışında tutulmamıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,893 gibi oldukça iyi bir oran bulunmuştur. İstatistik uzmanı Kalaycı (2008)' ya göre KMO değeri faktör analizi için yeterli olarak görülmüştür.³⁶¹

Tablo-70 Liderliğe İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

Liderlik Ölçeği Faktörü	Faktör Ortalaması	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
(L1) Net ve mantıklı bir biçimde düşünürüm.	3,796	0,527	0,910
(L2) Diğer insanları büyük ölçüde destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm.		0,642	
(L3) İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir		0,532	
(L4) Ellerinden geleni en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm.		0,628	
(L5) Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım.		0,548	
(L6) Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini		0,721	
(L7) Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım.		0,519	
(L8) Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir.		0,633	
(L9) Karizmatik bir insanımdır.		0,512	
(L10) Problemlerin mantıklı çözümlene ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım.		0,509	
(L11) Diğer insanlara ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm.		0,473	
(L12) İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim.		0,689	
(L13) Diğer insanlar için ilham kaynağıyım.		0,574	

³⁶¹ Şeref Kalaycı, *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, 322.

(L14) Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygularım.		0,649		
(L15) Kararlarda insanların aktif rol almasını ve katılımlarını desteklerim.		0,527		
(L16) Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözme konusunda yılmadan çalışırım.		0,519		
(L17) Hayal gücüm kuvvetli ve yaratıcıyım.		0,752		

(L18)Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim.		0,489		
(L19)Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.		0,541		
(L20) Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılırım.		0,667		
(L21) Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyarım ve kişileri sonuçlardan sorumlu tutarım.		0,349		
(L22) İyi bir dinleyiciyim; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım.		0,688		
(L23) Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyimdir.		0,617		
(L24) Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.		0,459		
(L25) Detaya önem veririm.	3,729	0,657		0,910
(L26) İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim.		0,693		
(L27) Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm.		0,573		
(L28) Sadakat ve şevk aşılırım.		0,670		
(L29) Net bir kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşinin gerekliliğine inanırım.		0,513		
(L30) Katılımı destekleyen bir yöneticiyim.		0,592		
(L31) Çatışma ve muhalefete karşı başarılı olurum.		0,629		
(L32) Çevremdeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğimde yansıtan model/örnek bir yöneticiyim		0,705		
Toplam Açıklanan Varyans: 58,738 KMO Değeri: 0,893				

Tablo-70'deki faktör analizi bulgularına göre liderlik ölçeği faktörü için toplam açıklanan varyans oranı 58,738'dir. KMO değeri ise 0,893 olarak belirlenmiştir. Ölçekteki örneklem sayısı da yeterli düzeydedir. Liderlik ölçeği faktörüne katılan katılımcıların verdikleri ortalama değer 3,729'dur.

Diğer yandan ölçeğin güvenilirliği açısından Cronbach Alpha değerleri incelenmiş, güvenilirlik katsayısı 0,910 düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu değerler oldukça güvenilir düzeyde olduğu verdiği rakamlardan belli olmaktadır. Bunun sonucunda maddelerin faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı, ölçeğin yapısal geçerliliği doğrulandığı yukarıdaki tablodan da görülebilmektedir.

4.3.2. Duygusal Zeka Ölçek Bulguları

Tabloda, duygusal zekâ ölçeğinin madde ortalama puanları, her bir maddenin standart sapması, bulguları ve ilgili çıkarımlar verilmiştir. Bir sonraki adımda ise ölçeğin yapı geçerliliğini göstermek amacıyla faktör analizi bulguları (faktör yükleri, toplam açıklanan varyans, KMO değeri), güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) değerleri verilmiştir.

Tablo-71 Duygusal Zekâ Ölçeği Ortalama Puanları

Madde No	Liderlik Ölçek Maddeleri	Madde Ortalaması	Standart Sapma
(D1)	Çoğu zaman hissettiğim duyguların farkında olurum.	4,2976	0,80698
(D2)	Kendi duygularımı iyi tanırım.	4,4634	0,75074
(D3)	Gerçekten ne hissettiğimi bilirim.	3,8244	0,97437
(D4)	Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.	4,3707	0,83966
(D5)	Arkadaşlarımda, duygularını davranışlarından her zaman anlarım	3,9610	1,00900
(D6)	Diğer insanların duyguları konusunda iyi bir gözlemciyimdir.	3,7951	1,04646
(D7)	Diğer insanların duygu ve hisleri hakkında duyarlıyım.	4,2488	0,81141
(D8)	Çevremdeki insanların duygularını iyi anlarım.	3,9659	0,92025

(D9)	Her zaman kendime hedefler koyarım ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım.	4,2780	0,87209
(D10)	Her zaman kendime yetenekli biri olduğumu söylerim.	3,6098	1,13064
(D11)	Kendini motive eden biriyim.	3,8293	1,11369
(D12)	Her zaman kendimi en iyisini yapmak için cesaretlendiririm.	4,1902	0,90093
(D13)	Öfkemi kontrol edebilir ve zorlukların üstesinden rasyonel bir şekilde gelebilirim.	3,5805	1,21252
(D14)	Kendi duygularımı kontrol etmede oldukça becerikliyim.	3,8000	0,94142
(D15)	Çok sinirli olduğumda her zaman hızlıca sakinleşebilirim.	2,9268	1,21248
(D16)	Duygularım üzerinde güçlü bir kontrolüm vardır.	3,9415	1,06019

Ankete katılan katılımcıların liderlik ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtlara bakıldığında “Kendi duygularımı iyi tanırım.” sorusuna 4,4634 ortalama ile en yüksek düzeyde katılımda buldukları, “Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.” sorusuna ise ikinci en yüksek düzeyde 4,3707 ortalama ile katılımda buldukları görülmüştür.

4.3.3. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Analiz Bulguları

Duygusal zeka ölçeğinde 16 madde vardır, bu maddelerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır bunun sonucunda hiçbir maddede sorun görülmemeye analiz dışında tutulmamıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,823 gibi oldukça iyi bir oran bulunmuştur. İstatistik uzmanı Kalaycı (2008)' ya göre KMO değeri faktör analizi için yeterli olarak görülmüştür.

Tablo-72 Duygusal Zeka İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

Liderlik Ölçeği Faktörü	Faktör Ortalaması	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
(D1)Çoğu zaman hissettiğim duyguların farkında olurum.	2,454	0,542	0,839
(D2) Kendi duygularımı iyi tanırım.		0,659	
(D3) Gerçekten ne hissettiğimi bilirim.		0,628	
(D4) Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.		0,362	
(D5)Arkadaşlarımdan,duygularını davranışlarından her zaman anlarım		0,598	
(D6)Diğer insanların duyguları konusunda iyi bir gözlemciyimdir.		0,654	
(D7) Diğer insanların duygu ve hisleri hakkında duyarlıyım.	2,454	0,571	0,839
(D8)Çevremdeki insanların duygularını iyi anlarım.		0,495	
(D9) Her zaman kendime hedefler koyarım ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım.		0,422	
(D10) Her zaman kendime yetenekli biri olduğumu söylerim.		0,569	
(D11) Kendini motive eden biriyim.		0,647	
(D12)Her zaman kendimi en iyisini yapmak için cesaretlendiririm.		0,589	
(D13)Öfkemi kontrol edebilir ve zorlukların üstesinden rasyonel bir şekilde gelebilirim.		0,587	
(D14)Kendi duygularımı kontrol etmede oldukça becerikliyim.		0,641	
(D15)Çok sinirli olduğumda her zaman hızlıca sakinleşebilirim.		0,555	
(D16) Duygularım üzerinde güçlü bir kontrolüm vardır.		0,485	
Toplam Açıklanan Varyans: 57,152 KMO Değeri: 0,823			

Tablo-72'deki faktör analizi bulgularına göre liderlik ölçeği faktörü için toplam açıklanan varyans oranı 57,152'dir. KMO değeri ise 0,823 olarak belirlenmiştir. Ölçekteki örneklem sayısı da yeterli düzeydedir. Liderlik ölçeği faktörüne katılan katılımcıların verdikleri ortalama değer 2,454'dir.

Diğer yandan ölçeğin güvenilirliği açısından Cronbach Alpha değerleri incelenmiş, güvenilirlik katsayısı 0,839 düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu değerler oldukça güvenilir düzeyde olduğu tablodaki rakamlardan da belli olmaktadır. Bunun sonucunda maddelerin faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı, ölçeğin yapısal geçerliliği doğrulandığı yukarıdaki tablodan da görülebilmektedir.

4.4.Korelasyon Analizine Bağlı Yorumlar

Spor yöneticilerinin liderlik ölçeği ile duygusal zekâ ilişki düzeyi incelendiğinde bu iki değişken arasında anlamlı ($p < 0,001$) bir ilişki bulunmaktadır ve bu ilişki (0,240) pozitif yönde düşük düzeydedir. Spor yöneticilerinin liderlik davranış biçimleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu, spor yöneticilerindeki duygusal zekâ profilinin liderlik davranış biçimlerini pozitif yönde çok az etkilediği Tablo 73'de belirlenmiştir.

Spor yöneticilerinin kendi duygularını ifade etme ile liderlik arasında da düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki sergilenmektedir. Liderlik ise duygusal zekâyı olumlu ancak düşük düzeyde etkilemiştir.

Tablo-73 Korelasyon Analizi Tablosu

		Liderlik	Duygusal Zekâ
Liderlik	Pearson Correlation	1	,240**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	205	205
Duygusal Zekâ	Pearson Correlation	,240**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	205	205

SONUÇ

Spor yöneticileri yapmış oldukları iş sebebiyle işletmelerinde zor bir konumdadır. Kulüp içinde her bir astını memnun etmek, ayrıca başarıyı da örgütüne getirmek zorundadır. Spor yöneticileri bağlı buldukları kurumlarında liderlik ettikleri kadar da var olabilmektedir. O kulüpte liderlik özelliği az olan yöneticiler sporun dışı çarklarında kaybolabilmektedir.

Spor tesislerinin sevk ve idaresinden sorumlu olan yöneticiler günümüzün ilerleyen teknolojisini de kullanarak spora dinamizm ve yenilik getirmek için tüm tecrübelerini yansıtmak mecburiyetindedir. Unutulmamalıdır ki sporcular lider yönetici sever ve onun sözünü dinlerler.

İstanbul ilinde yapılmış olan bu çalışma spor yöneticilerinin duygusal zekâları ve liderlik düzeyleri ölçülmüş ve aralarında nasıl bir ilişki olduğu araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda spor yöneticilerinin kurumlarında çalışanlarına liderlik ettikleri, kendini tanımaya çalışarak duygularını davranışlarına dönüştürdükleri, aralarında anlamlı ilişki kurdukları görülmüştür.

Spor yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplarda erkek ve kadın yöneticiler arasında önemli bir fark olmadığı görülmüştür. Cinsiyet farklarına göre spor yöneticiliğinde liderlik ve duygusal zekâ algıları birbirine benzerlik göstermektedir. Spor yöneticilerinin, cinsiyet değişkeni ilişkin olarak verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar şu şekildedir;

- Kadın spor yöneticileri, her zaman “İkna kabiliyetlerinin iyi ve ortamda etkileme güçlerinin fazla olduğunu düşünmektedirler” bu durum kadın yöneticilerin daha sosyal bir yapıya sahip olup, kişilerarası etkileşimlerinin yüksek olduğundanır.
- Kadın spor yöneticileri, sık sık “çalıştıkları kurumlarda net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirdiğini, geliştirdikleri bu süreçleri kurumlarında uyguladıklarını düşünmektedirler.” Bu durum kadın yöneticilerin karşılaştıkları olaylarda daha disiplinli ve programlı çalıştıklarını göstermektedir.
- Kadın spor yöneticileri, sık sık “kulüplerinde anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görüp çözüm konularında yılmadan çalıştıklarını düşünmektedirler.” Bu durum, kadın yöneticilerin, astların beklentilerini, sorunlarını anlama kabiliyeti olarak erkeklerden daha öngörülü olduğunu göstermektedir.
- Kadın spor yöneticileri her zaman “karşısındakileri iyi dinledikleri, onların fikirlerine ve kurumun gelişmesi için katkılarına açık olduklarını düşünmektedirler.” Bu durum kadın yöneticilerin astların görüşlerine önem

vererek, kurumun başarısı için çalışan elemanlarının fikirlerinden yararlandığını göstermektedir.

- Kadın spor yöneticileri sık sık “örgütlerinde politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekli olduklarını düşünmektedirler.” Bu durum kadın yöneticilerin çalıştıkları sektörlerde hedefledikleri amaca ulaşmak için uzlaşmayı, ve hoşgörüyü ön planda tutmasındandır.
- Kadın spor yöneticileri her zaman “yapmış oldukları işlerde detaya önem verdiklerini düşünmektedirler.” Bu durum kadın yöneticilerin işlerinde daha titiz ve ayrıntılara gereğinden çok önem verdiğini göstermektedir.
- Kadın spor yöneticileri sık sık “etrafındaki insanların duygularını iyi gözlemlediklerini düşünmektedirler.” Bu durum kadın yöneticilerin emrinde çalışanlarının hal ve hareketlerinden neler yaşadıklarını anlama ve konulara yüzeysel yaklaşmadıklarını göstermektedir.
- Kadın spor yöneticileri sık sık olumsuz olaylarda öfkelerini kontrol ettiklerini ve karşılaşılan zorluklar karşısında rasyonel bir şekilde geldiklerini düşünmektedirler. Bu durum kadın yöneticilerin olumsuzluklar karşısında daha mantıklı düşünüp karşılaşılan sonuca göre davranışlarını sergilemelerindedir.

Spor yöneticilerinin, medeni durum değişkeni sorularına verdikleri cevaplara göre liderlik ve duygusal zekâ yönünden iyi oldukları yönleri ve kurumlarında nasıl bu yönlerini uyguladıkları algısı bekâr spor yöneticileri lehinde daha fazladır. Bu bağlamda;

- Bekâr spor yöneticileri sık sık “İnsanlara karşı ikna kabiliyetlerinin iyi ve etkileyici olduklarını düşünmektedirler.” Bu durum bekar yöneticilerin, karşılaşılan sorunları daha iyi anladıkları ve sundukları çözüm yollarıyla kişilerde belirli bir etki bıraktıklarındandır.
- Bekâr spor yöneticileri sık sık “çalıştıkları kurumlarda başkaları tarafından ilham kaynağı olduklarını düşünmektedir.” Bu durum bekâr yöneticilerin çalışanlarına karşı oynadığı rol modelinde iyi oldukları kanısını oluşturmaktadır.
- Bekâr spor yöneticileri her zaman “çalışanlarına karşı iyi bir dinleyici, onların fikirlerine ve katkılarına genellikle açık olduklarını düşünmektedirler.” Bu durum, bekar yöneticilerin astlarına karşı açık görüşlü davrandıklarını ve olumsuz durumlar karşısında yargılayıcı olmadıklarını göstermektedir.

- Bekar spor yöneticileri sık sık “ politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekli olduklarını düşünmektedir.” Bu durum bekar yöneticilerin, kurum içi ilişkilerinde uyumlu, hoş görülme davrandıklarını göstermektedir.
- Bekâr spor yöneticileri sık sık “örgüt içinde mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratıklarını düşünmektedir.” Bu durum, bekâr yöneticilerin kurumun geleceği konularında uzağı görme yeteneklerini iyi kullandıkları, gayret gösteren çalışanlarına motive edici fırsatlar yaratıklarını göstermektedir.
- Bekâr spor yöneticileri her zaman “yaptıkları işlerde detaya önem verdiğini düşünmektedir.” Bu durum, bekar yöneticilerin işlerine karşı daha titiz davranış sergiledikleri, planlama yaparken her noktayı dikkate aldıklarını göstermektedir.

Spor yöneticilerinin, okul türü değişkeni sorularına verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar;

- Özel okulda okuyan spor yöneticileri her zaman, devlet okullarında okuyan spor yöneticilerine göre, “problemler karşısında daha mantıklı çözüme ve bu sorunların dikkatli düşünmeyle çözüleceğine inanmakta olduğunu düşünmektedirler.” Bu durum özel okulda okuyan spor yöneticilerin sorunlara karşı gerçekçi davranışlar sergilediklerini göstermektedir.
- Özel okulda okuyan spor yöneticileri sık sık, devlet okullarında okuyan spor yöneticilerine göre “yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştirdiklerini düşünmektedirler.” Bu durum özel okulda okuyan spor yöneticilerin tüm paydaşlarıyla etkili ve dengeli ilişki sağladıklarını göstermektedir.

Spor yöneticilerin yaş değişkenine göre sorulara verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir. Spor yöneticilerinin kurum içindeki liderlik ve duygusal zekâ düzeyleri yaş değişkeni ile karşılaştırıldığında, erkek ve kadın yöneticiler arasında önemli bir fark görülmemektedir. Spor yöneticilerinin yaşlarına göre algıları birbirleriyle benzerlik özelliği taşımaktadır.

- 36 yaş üstü olan spor yöneticiler her zaman “kurum içindeki insanlara ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösterilmesi gerektiğini düşünmektedirler.” Bu yaş üstü yöneticiler, kurum içinde çalışanların başarısının artırılması ihtiyaçlarının giderilmesine bağlı olduğu düşüncesini savunmaktadır.

- 26- 30 yaş arası spor yöneticileri her zaman “hayal güçlerinin yüksek ve yaratıcı olduklarını düşünmektedirler.” Bu yaş arasındaki yöneticilerin ufuklarının daha geniş, hayallerine ket vurmeyen yerinde saymayan yönetici olduklarını savunmaktadırlar.
- 20-25 yaş arasındaki spor yöneticileri her zaman “detaya daha çok önem verdiklerini düşünmektedirler.” Bu yaş aralığında olan yöneticiler çalışmalarında planlı ve titiz davrandıklarını savunmaktadırlar.

Spor yöneticilerinin, mesleki kıdem değişkeni sorularına verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır;

- Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yetenekliyim görüşüne ilişkin algıları 5-9 yıl arası yöneticilerde diğer mesleki kıdemdeki spor yöneticilerine göre daha fazladır. Bu yaş aralığında olan yöneticiler farklı görüşlere sahip insanların düşüncelerini değiştirebileceklerini düşünmektedir.
- Spor yöneticilerinin, karizmatik bir insanımdır görüşüne ilişkin algıları 10-14 yıl arası yöneticilerde diğer mesleki kıdemdeki spor yöneticilerine göre daha fazladır. Bu yaş aralığında olan yöneticiler kurum içinde tutumu, davranışlarının çalışan üzerinde etki bıraktıklarını düşünmektedirler.
- Spor yöneticilerinin, hayal gücüm kuvvetli ve yaratıcıyım görüşüne ilişkin algıları 10-14 yıl arası yöneticilerde diğer mesleki kıdemdeki spor yöneticilerine göre daha fazladır. Bu yaş aralığında olan yöneticiler kurumlarını yönetirken hedeflerinin gerçekleştirme noktasında düş kurabildiklerini düşünmektedirler.
- Spor yöneticilerinin, etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyimdir tutumu, 10-14 yıl ve 20 üstü olan yöneticilerde diğer mesleki kıdemdeki spor yöneticilerine göre daha fazladır. Bu yaş aralığında olan yöneticiler kendi üstleriyle iyi geçindiklerini onların kendilerine güvendiklerini düşünmektedirler.
- Spor yöneticilerinin, mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım, görüşüne ilişkin algıları 10-14 yıl arası yöneticilerde diğer mesleki kıdemdeki spor yöneticilerine göre daha fazladır. Bu yaş aralığında olan yöneticiler, uzak hedeflerinin gerçekleştirme konularında çalışanlarını güdeleyebildiklerini düşünmektedirler.
- Spor yöneticilerinin, detaya önem verdikleri görüşüne ilişkin algıları 10-14 yıl arası yöneticilerde diğer mesleki kıdemdeki spor yöneticilerine göre daha

fazladır. Bu yaş aralığında olan yöneticiler yaptıkları işlere çokça zaman ayırdıklarını ve çalışmalarında titizliğe önem verdiklerini düşünmektedirler.

Mesleki kıdem değişkeni arttıkça liderlik ve duygusal zeka profiline ilişkin tutumlarda da etkin şekilde bir değişim gerçekleştiği görülmektedir. Ülkemizde duygusal zeka ve liderlik özelliğinin baskın şekilde ortaöğretim kademesindeki spor yöneticileri tarafından daha efektif kullanıldığı sonucu ile mesleki kıdem ilerledikçe de duygusal zeka ve liderlik profilinde de pozitif yönde bir eğilim olduğu görülmektedir. Bu durum spor yöneticilerinin daha çok yaparak yaşayarak ya da deneyimlerle liderlik ve duygusal zeka süreçlerini etkin hale getirdiğini ispatlar.

Spor yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre sorulara verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır;

- Spor yöneticilerinde işlerin geliştirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim var görüşüne ait algıları lise mezunu spor yöneticilerinde daha çok görülmektedir. Bu durum lise mezunu olan yöneticilerde motivasyon gücünün yüksek olduğunu ve elinin altında bulunan tüm olanaklarını kullandığını göstermektedir.
- Spor yöneticilerinde, açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım görüşüne ait algıları lise mezunu spor yöneticilerinde daha çok görülmektedir. Bu durum lise mezunu olan yöneticilerin kurum içindeki tüm bireylerle etkili ilişkiler içerisinde olduğu görülmektedir.
- Spor yöneticilerinde, etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim, görüşüne ait algıları lise mezunu spor yöneticilerinde daha çok görülmüştür. Bu durum lise mezunu spor yöneticilerinin üstlerinin güvenini kazanabileceğini düşünmektedirler.
- Tüm öğretim kademelerinde yer alan spor yöneticilerinin, güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılırim, görüşüne ait algılarının birbirine benzer olduğu görülmüştür.
- Spor yöneticilerinde, mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım, görüşüne ait algıları ortaokul ve üniversite mezunu spor yöneticilerinde daha çok görülmüştür. Bu kurumlardan mezun olan yöneticiler kendilerini hedeflerinin uzağını gören ve ona göre çalışanlarını güdüleyen yönetici olarak düşünürler.
- Spor yöneticilerinde, iyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim, görüşüne ait algıları ortaokul ve lise mezunu spor yöneticilerinde daha çok

görülmüştür. Bu kurumlardan mezun olan yöneticiler başarı gösteren astlarını ödüllendirdiklerini düşünmektedirler.

- Spor yöneticilerinde, çoğu zaman hissettiğim duyguların farkında olurum, görüşüne ait algıları lise mezunu spor yöneticilerinde daha çok görülmüştür. Bu durum lise mezunu olan yöneticilerin özgüvenlerinin yüksek olduğunu ve duygularını kontrol edebildiklerini düşünmektedirler.
- Eğitim durumundaki gruplarındaki tüm spor yöneticileri, kendini motive eden birikim ait algılarının birbirine benzer olduğu görülmüştür.

Spor yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından duygusal zeka ve liderlik özelliklerine ilişkin tutumları karşılaştırıldığında, Türkiye’de öğrenim durumu ortaöğretim seviyesinde yer alan spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zeka süreçlerini daha etkili yönettikleri görülmektedir. Bu durum lisans düzeyinde ilgili bölümlerde liderlik ve duygusal zeka süreçlerine yönelik derslerin programlarda yer almadığını göstermektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ADAİR John, Etkili Liderlik, Çev. Fatma Beşenek, Babiâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul,2013

ADAİR John, Bir Lider Nasıl Yetiştir?, Çev. Gülay Doğançanlı, Babiâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul,2013

ADAİR John, Etkili Takım Kurmak, Çev. Halime Gürbüz, Babiâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul,2005

AKGÜNDÜZ Abdülkadir, Lider Yöneticinin Lider El Kitabı, Genç Beyin Yayınları, İstanbul, 2001

ARSLAN Metin, Yönetim ve Organizasyon, Ders Notları, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksek Okulu, Şanlıurfa, 2014

ARKIS Nurdoğan, Mümkün, Final Kültür Sanat Yayınları, İstanbul, 2012

ARIKAN Semra, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Nobel Yayınları, İstanbul, 2001

ASLAN Şebnem, Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları, Eğitim Yayınevi, Konya, 2013

ATAMAM Göksel, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

AYDIN Mustafa, Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1994

ARKONAÇ Sibel, Grup İlişkileri, Alfa Yayınları, İstanbul, 1993

BAYSAL Can A., TEKARSLAN Erdal, Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2004

BALTAŞ Acar, Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005

BALTAŞ Zuhâl, Duygusal Zekâ, Remzi Kitabevi, 2005

BARUTÇUGİL İsmet, Liderlik, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014

BAHAR Emel, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2001

BALÇIK Bahaettin, İşletme Yönetimi, Atlas Yayınevi, Konya, 2004

BİÇER Turgay, Doruk Performansı, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998

BAŞARAN Ethem İbrahim, Yönetimde İnsan İlişkileri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004

BLAN Chard Ken, Miller Mark, Hayat Boyu Liderlik, Çev. Damla İnce, Arıtan Yayınevi, İstanbul, 2013

BOLAT Tamer, Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008

BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2009

- CARUSO R. David, SALOVEY Peter, Duygusal Zeka Yöneticisi, Çev. Süheyla Kaymak, Crea Yayıncılık, İstanbul, 2011
- CARNEGİE Dale Donna, Doğru ve Etkin Liderlik, Çev. Tuğba Kırca Alptekin, Nemesis Kitap, İstanbul, 2002
- CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002
- CELEP Cevat, Dönüşümsel Liderlik, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004
- CRESH D., Cemiyet İçinde Fert, Çev. Mehmet Turan, Meb Yayınları, İstanbul, 1989
- CÜCELOĞLU Doğan, İçimizdeki Biz, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998
- CÜCELOĞLU Doğan, İnsan Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998
- ÇELİK Vehbi, Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2013
- DAVISS Kerth, İşletmede İnsan Davranışı, Çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998
- DEMİRCİ Nuri, Sporda Yönetim, Teşkilatlanma ve Organizasyon, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1986
- DONUĞ Bilge, Yönetim İstifa, Etkin Spor Yönetim Modelleri, Ötüken Yayınevi, İstanbul, 2008
- DONUĞ Bilge, Liderlik ve Spor, Ötüken Yayınevi, İstanbul, 2007
- DOĞAN Yahya, Spor Yönetimi, Öz Akdeniz Ofset, Malatya, 1997
- DOĞAN Selen, Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İstanbul, 2007
- EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002
- ERDEMLİ Atilla, Spor Felsefesi, E Yayınları, İstanbul, 2006
- ERDEMLİ Atilla, Spor Yapan İnsan, E Yayınları, İstanbul, 2008
- EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul, 2012
- ERÇETİN Şule, Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı, Ankara, 2000
- ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1991
- ERTÜRK Mümin, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayın, İstanbul, 2009
- ELMA Cevat, DEMİR Kamile, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, İstanbul, 2003
- FİŞEK Kurthan, Spor Yönetimi Dünyada ve Türkiye'de, Ygs Yayınları, İstanbul, 2003
- FINDIKÇI İlhami, Hizmetkâr Liderlik, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009

- GENÇ Nurullah, Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2004
- GENÇ Nurullah, HALİS Muhsin, Kalite Liderliği, Timaş Yayıncılık, İstanbul, 2006
- GOLEMAN Daniel, Duygusal Zeka, EQ neden IQ Daha Neden önemlidir, Çev. Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul, 2014
- GOLEMAN Daniel, İşbaşında Duygusal Zekâ, Çev. Handan Balkara, Varlık Yayınları, İstanbul, 2013
- GOLEMAN Daniel,BOYATZIS Richard, MCKEE Annie, Yeni Liderler , Çev. Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2013
- GORDON Thomas, Etkili Liderlik Eğitimi, Çev. Okşan Aytolu, Profil Yayıncılık, İstanbul, 2013
- GÜNEY Salih, Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği, Ocak Yayınları, Ankara, 1999
- GÜNEY Salih, Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012
- HERSEY Paul, Blanchard H. Kenneth, Management Of Organizational Behavior, Utulizing Human Resources, New Jersey, 1982
- HODGETTS M. Ricard, Yönetim, Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul, 1997
- HODGİNKSON Cristopher, Yönetim Felsefesi, Çev. İbrahim Anıl, Binali Doğan, Beta Yayınları, İstanbul, 2008
- HOYK Wayne, MİSKEL G. Cecil, Eğitim Yönetimi, Çev. Selahattin Turan, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012
- İŞLER Haydar, Sınıf ve Sporda Yönetim İle Organizasyon, Niğde, 2004
- İŞLER Haydar, Beden Eğitimi ve Spor Bilgileri El Kitabı, Lazer Ofset Matbaa, Niğde, 2004
- İNAL Niyazi Ali, Beden Eğitimi ve Spor Bilimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003
- KATRİNLİ Alev, CANDAY Timur, ÖMÜR Nezcen, Güç Tipleri ve Grup Etkinliği, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2000
- KARAMAN Abdullah, Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999
- KALAYCI Şeref, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2008
- KEÇECİOĞLU Tamer, Lider & Liderlik, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul, 2003
- KESKİN Halit, Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Duygusal Yetenekler, Der Yayınları, İstanbul, 2013

KILIÇARSLAN Fatih, YETMEZ Bilmek, 10 Adımda Duygusal Zekâ, Nobel Dağıtım, Ankara, 2010

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2010

KOPARAL Celil, Yönetim Organizasyon, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009

KOZLU Cem, Liderin Takım Çantası, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2009

KONRAD Stefan, HENDL Claudia, Duygularla Güçlenmek, Çev. Meral Taştan, Hayat Yayınları, İstanbul, 2005

KUTANİS Özen Rana, Örgütlerde Davranış Bilimleri, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2012

MENTOR Packet, Harvard Business School Press, Liderlik, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul, 2007

MERLEVEDE E. Patrick, 7 Adımda Duygusal Zeka, Çev. Tuğba Kırca, Omega Yayınları, İstanbul, 2006

MÜTERCİMLER Erol, Geleceği Yönetmek, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2006

NAKTİYOK Atılhan, İç Girişimcilik, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004

ÖZALP İnan, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi, Web Ofset Tesisleri, Eskişehir, 2012

ÖZTÜRK Mehmet, Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, Papatya Yayınları, İstanbul, 2003

ÖZAL İnan, Yönetim ve Organizasyon, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1994

PAKSOY Mahmut, Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2002

PİRSELİMOĞLU Tuna Edva, Spor Yönetimi ve Organizasyonu, Meb Komisyon Güzel Sanatlar ve Spor Liseleri, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2006

REVIEW Business Harvard, Liderlik, Çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul, 2013

SALTÜRK Metin, Yönetim Başarısı ve Kişilik, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 2008

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, 4. Baskı, Bursa, 2003

SARGUT Selami, Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetimi, İmge Yayın, İstanbul, 2001

SERİNKAN Celaleddin, Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Nobel Yayınları, Ankara, 2008

- SHARMA Robin, Liderlik Bilgeliği, Çev. Filiz Gülerkaya, Pegasus Yayınları, İstanbul, 2013
- STEIN J. Steven, E BOOK Howard, EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı, Çev. Müjde Işık, Özgür Yayınları, İstanbul, 2003
- ŞİMŞEK Şerif M., ÇELİK Adnan, Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Yayınevi, Konya, 2012
- ŞİŞMAN Mehmet, TURAN Selahattin, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2001
- ŞİMŞEK Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Damla Yayınları, Konya, 1999
- ŞİMŞEK Şerif, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın, Konya, 1998
- TAHİROĞLU Figen, İnsan Kaynakları.Com'dan İşte Başarı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004
- TENGİLİMOĞLU Dilaver, İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008
- TEKARSLAN Erdal, Davranış Sosyal Psikolojisi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2000
- THOMBSON Lee Brad, Yeni Yöneticinin El Kitabı, Hayat Yayınları, Çev. Vedat D. Diker, İstanbul, 2002,
- TÜRKSOY Ayşe, Futbolda Liderlik ve Antrenörlük, Nobel Yayın, Ankara, 2010
- TÜZÜN KALEM İpek, Yönetimde Erken Dönem: Klasik ve Neo Klasik Yaklaşımlar, Örgüt Kuramları, Beta Yayınları, İstanbul, 2012
- ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004
- ÜLGEN Hayri, Mirze Kadri S., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arkan Basımevi, İstanbul, 2007
- ÜNAL Mesud, Stratejik Yönetim ve Liderlik, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012
- ÜNAL Mesud, 21. Y.y.'da Değişim, Yönetim ve Liderlik, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2007
- VOSS Tony, Lider Yöneticilik, Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002
- YAMANER Faruk, Beden Eğitimi ve Spor'da Temel İlkeler, Ekin Kitabevi, Bursa, 2001
- ZALEZNIK Abraham, Yönetici ve Liderlik, Çev. Meral Tüzel, Mess Yayınevi, İstanbul, 1999
- ZEL Uğur, Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001
- ZEL Uğur, Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar Teorileri ve Yorumlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001

MAKALELER

AÇIKALIN Ş. Şule, Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri, H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:9, Ankara, 1993, s.185

ALDAİR J., EKVAL G., Effective Leadership Style, Creativity And Innovation Management, 8:242,1999

AKBABA Sırrı, *Eğitimde Motivasyon*, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Erzurum,2006,sayı:13,s.347

ARSLAN Ramazan, vd., Yönetimde Değişen Duygu Zeka İlişkisi Ve Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerine ilişkin Bir Araştırma,Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013, 6/3, s.103

ANDERSEN J.A., Where Is The Effective Leader, 18th Scandinavia Academy Of Management Meeting Proceeding, Denmark, 2005

AYDOĞAN İsmail, Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:25, Konya,2008, s.36

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İşletme Bölümü, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 73-84, Kahramanmaraş, 2010, s.76

BAKAN İsmail, BULUT Yakup, Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması, İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:31, İstanbul, 2004,s.155

Bar-On R., “The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence”, 2005, In P. Fernandez-Berrocal and N.Extremera (Guest Editors), Special Issue On Emotional Intelligence, Psicothema, 17.

BARTOL K. M., Martin D. C. Management, Newyork ,1991,Mc Graw-Hill,, Inc, S. 480-482

BAYTER Mustafa, ALACA Erdinç, Spor Yöneticiliğinde Bilgi Yönetiminin Önemi, Turkish Studies, International Periodical For The Language, Literature And History of Turkish or Turkic Volume 9/2, Winter, p.1781-1791, Ankara-Turkey, 2014

BAYRAK Sabahat, Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç Ve Güç Yönetimi –II-, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta, 2001, C.6,S.1,s.30-31

CAN Halil, Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırılması, Amme İdare Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, 1981, s.36-37

- CHANG, Y. Lee, A Study on the Charactes of Leader and Followers of Charismatic Leadership-The Example of Employees at a Port Authority, The Business Review, Cambridge, Sep., Vol.5, Num.1., 2006
- CİN Hatice, YUMUK Günay Gülsevım, Girişimcilerin Girişimcilik Tipleri Duygusal Zekâ Arasındaki ilişkileri: Edirne Örneği, Girişimclik kalkınma Dergisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Dr.H. İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama Ve Araştırma Merkezi, Kış,2013, Cilt:8, Sayı:2
- ÇAKAR Ulaş, ARBAK Yasemin, Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi Ve Duygusal Zekâ, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,2004,Cilt:6,Sayı:3,S.35-42
- ÇETİN Nesrin Gökben, BECEREN Ertan, Lider Kişilik: Gandhi, Süleyman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Volume:3, Sayı:5, Isparta, 2007,S.17
- ÇETİN Şahin, vd. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider – Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt:18, Sayı: 1, S.14
- ÇELİK Vehbi, Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik, Eğitim Yönetimi, Yıl:3, Sayı: 4, s.468
- DEVECİOĞLU Sabahattin Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kütahya, 2011
- DOĞAN Selen, ŞAHİN Faruk, Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış, Ç.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007,Cilt:16, Sayı:1, s.234-235
- DOĞAN Selen, DEMİRAL Özge, “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü Ve Önemi”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, 2007, Cilt:14, Sayı:1, s.218.
- DUNCAN W. Jack, Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981, s. 217.
- FEİGENBAUM E.A., 1989. An Interview. Expert Systems, 6s, 112-115.
- ERASLAN Levent, Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 162, 2004
- EKMAN P., Feeling in Everday Life: The Universality of Emotion. Goleman,D.,(Ed), Destructive Emotions and We Can Overcome Them, (2.Edition) içinde (119-156), 2004, London: Bloomsbury Publishing,s.135-136.
- EŞLİK Mustafa, Yöneticilik, Liderlik Ve Duygusal Zekâ. Bizim Elbistan Gazetesi, Kahramanmaraş, 2013
- FIEDLER F. E.,How Do You Make Leader More Effective?, Organizational Dynamics, Fall72, Vol. 1 Issue 2, s. 2-18, 1972.

GÖKÇE Zeynep, Spor Yönetiminin Farklı Boyutlarında Yer Alan Spor Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Araştırılması (Ege Bölgesi Örneği), Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Ağustos, 2005, s.37-38

GÜVEN H. Sami, Örgütlerde Yönetim Biçimleri –Likert modeli Uygulaması, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:7, Sayı:4, 1974,s.106

GÜL Hasan, ÇÖL Güner, Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 17, Sayı:3-4, 2003, s.166-167

HAMEDOĞLU M. Ali, Vizyoner Liderlik, Yerel Yönetim ve Denetim, Cilt:6, Sayı:6, 2001, s.7

HERSEY Paul, BLANCHARD Kenneth H., "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice Hall, New Jersey, 1982.,s.150

IVANCEVICH J.M, vd., Management Quality And Competitiveness, Richard D. Irwin Inc.,1994,s.391

KENARLI Özkan, ERDOĞDU M. Yüksel Duygusal Zekâ İle Akademik Başarı Arasındaki İlişki, Milli Eğitim Dergisi, 2008, Sayı 178, s. 297

KOTTER John, What Leaders Really Do, Harvard Business Review,68,1990,pp.103-111

LAN, H. Mei-Ling, KO, (2011). The Perceived Importance of Sport Management Competencies By Academics and Practitioners in The Culture/ Industrial Context of Taiwan, Routledge, 37-41.

LİKERT R., "New Patterns of Management", Newyork, 1961, McGraw-Hill Book Company, Inc

MAYER, J.D., SALOVEY, P., CAURDO, D.R., SİTARENİOS, G. 2001. Emotional Intelligence as a Standart Intelligence. s. 235.

MAYER J. D., SALOVEY P.,CARUS D.L o, ve SİTARENİOS, G. Emotional Intelligence As A standart Intelligence, 2001, Emotion, 1(3),s.232.

MAYER J.D., SALOVEY P., The Intelligence Of Emotional Intelligence, 1993, Intelligence, 17:433-442

MAYER, J. D.vd., (2001), Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. Emotion, 1(3), 232-242.

MATTESON M., Management and Organizational Behavior Classics, Seventh Edition, Irwin McGraw-Hill, 1999, p.245-246

MULTİ Health System inc., Bar-On Emotional Quotient Inventory, Sample Report, 2002,January 16,Toronto

- NAHAVANDI A., Malekzadeh R., Organizational Behavior., New Jersey: Prentice Hall Inc, 1999
- NAHAVANDI A., The Art and Science of Leadership, Prentice Hall, New Jersey, 2000
- OWENS R. G., Organizational Behavior in Education, Prentice-Hall International Inc,1987
- ÖMÜR GÖNÜLŞEN Mine, SEVİM Leyla, Reddin'in Üç Boyutlu liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.,Cilt:12, Sayı:2, Manisa, 2005, s.92
- ÖZASLAN Gökhan, GÜRSEL Musa, Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:25, s.354
- ÖZEN Yener, Saldırganlık, Psikolojik Şiddet ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki, Akademik Bakış Dergisi, Kırgızistan, 2013, Sayı:35
- PAKSOY Mahmut, Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı:16, Yıl:4, İstanbul, 1993, s.21-22
- SALOVEY Peter ve MAYER John, "Emotional Intelligence." Imagination, Cognition and Personality 9, no. 3 (1989-90): s.189.
- ROBBINS, P. S. Essential of Organizational Behavior, New Jersey:Prentice Hall International Inc., 1997, s.141
- SADLER P., Leadership, Kogan Page Ltd., London, 2005.s.73
- ŞİMŞEK Hasan, AYTEMİZ Dilkan Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüşümcü Liderler (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, 1.Basım, İstanbul, 1997, s. 77
- TABAK Arif, Tarihsel gelişimi içerisinde liderlik tanımları ve liderlik kavramının günümüzdeki yeri, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi* 2002 (2001)
- TORUN Nimet, Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü ilköğretim Anabilim Dalı, Adana,2011,s.25.
- TRAN V. (1998), The Role of The Emotional Climate in Learning Organisations, The Learning Organization, 5(2).s.99
- UĞURLUOĞLU Özgür, Çelik Yusuf, Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 12, Sayı, 2, Ankara, 2009, S.126
- UZUN Veysel, Etik, Ahlak Ve Liderlik Kavramları Ve Etik Liderlik, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze, 2013, s.45
- ÜLKER İ. Halil, Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlilik, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Ankara,2008, Cilt:4, Sayı:2, s.81.

VECCHIO P. Robert., Organizational Behaviour, 6th Ed., The Dryden Press, Chicago,1991, s.317

YETİM A.Azmi, Şenel Ömer, Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:150, 2010,

YILMAZ Hüseyin ve KARAHAN Atila, “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Manisa, 2010, Cilt:17, sayı:2, 145-158, S.145.

YILDIZ Murat, Liderlik Yaklaşımları Ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları, Türk İdare Dergisi, S:227

YILMAZ Meral, Liderlik Virüsü, Aksiyon Dergisi, 28 Ekim 2002, Sayı:412, S.41

Yönetim ve Organizasyon, Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, S.13

YİĞİT Rana, “İyi Bir Lider Olmanın Yolları” Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2002,6 (1), 17-21, s. 18.

YUKL Gary, Managerial Leadership: A Review Of Theory and Research” Journal of Management, June, 1989, s. 274

TEZLER

ACAR TEKİN Füsun, “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ve Personel Yönetim-Organizasyon Doktora Programı, İstanbul,2001, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

ADİLOĞULLARI Gamze Elif, “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.”, Kahramanmaraş, Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş,2013, s.16-17 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ARHUN Korhan, “Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültür İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 2008, s.21 (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

ASLAN Ümran, “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”,Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Gaziantep, 2013, S.26, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

AYDOĞMUŞ Hacı İbrahim, Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, s.78, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

BAŞER Tolga "Türkiye Basketbol Erkekler 1.Ligi'nde (Beko Basketbol Ligi) Görev Yapan Antrenörlerin Algılanan Liderlik Özellikleri İle Gerçekte Var Olan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi Ve Yeni Bir Model Önerisi", Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Anabilim Dalı, İstanbul, 2009, s.15 (Yayınlanmamış 15 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

BAYKAL Dilek, "Örgütlerde Liderlik Ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 1994 S.42, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

BAYRAM Şeyda, "Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze,2013, s.16-17 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

CANBULAT S., "Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Araştırılması", Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2007 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.)

DELİVELİ Ömer, "Yönetimde yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Isparta,2010,s.9 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

DİRİCAN Ayşe Hatun, Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2013 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.)

DİKMEN Bahar, "Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma", İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2012, S.78, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

DOĞANAY Ali, "Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi Ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama", İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul,2014, S.23 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ERKMEN G., "Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Empatik Eğilimlerinin Sporda Tercih Ettikleri Lider Davranışları İle Karşılaştırılması." *Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya ,200,S.5 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*

ERDAL Mehmet "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2007, S.8 (Yayınlanmamış yüksek lisans projesi.)

GÖKÇE Hakan, "Etkin Liderlik Ve Takım Çalışması", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, 2011, S.23, (Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi)

İREM Çinel Özer, Duygusal Zeka İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul 2010, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

KIZIL Şule ,”Öğretmenlerin Duygusal Zekaları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki ilişkiler (Balıkesir ili Örneği), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2014,S.29 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ÖZMUTLU İlker, Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini İle İlişkisi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Ankara, 2011, S.14, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

SARI İmran “Dönüşümcü liderlik”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2007,S.7, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ŞEYDA Bayram, “Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri”, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze, 2013, S.6 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ŞİMŞEK Muzaffer, Lise Müdürlerinin Liderlik Tarzları (Erzurum İli Örneği), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kırıkkale, 2005 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.)

TAHAOĞLU Filiz, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi(Gaziantep İli Örneği), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep, 2007, S.34, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ÜLKER Melis, Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kocaeli, 2009, S.22, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

YAŞARSOY Emin, “Duygusal Zeka Gelişim Programının, Eğitilebilir Zihinsel Engelli Öğrencilerin Davranış Problemleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Ana Bilim Dalı, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006, S. 9 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

YILDIRIM Bahadır Neşet, “Liderlik Özellikleri Ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi.”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli, 2012, s.56 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

İNTERNET

AraştırmaSerisi,No.81,Liderlik,<http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/liderlik.pdf>,s.5

Atakan C. Can, “Neo – Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>, (Erişim Tarihi: 23.09.2014)

Camreon Allan, WPQei User's Guide Emotional Intelligence Personality TeamRoles', Hogrefe, Ltd., 2006 (<http://www.cimtp.com/WPQei%20User%20Guide%202004%20Revision.pdf>) – (Erişim tarihi: 09.09.2014)

ÇOKAY Süleyman, "Liderlik", http://www.tavsiyedyorum.com/makale_11502.htm, (Erişim tarihi: 16.09.2014)

Duygusal Zekâyı Geliştirmenin 7 yolu: www.ezberim.biz/psikoloji-psikiyatri-ruh-ve-sinir-hastaliklari/22773-duygusal-zekayi-gelistirmenin-7-yolu (Erişim tarihi: 06.09.2014)

Duygusal Zekâyı Geliştirmenin Yolları, www.forum.kanka.net, (Erişim tarihi: 06.09.2014)

Duygusal Zekâyı Geliştirmenin 7 Yolu: www.tnctr.com/topic/26197-duygusal-zeka ,(Erişim tarihi:07.09.2014).

Eşitlik, <http://www.enfal.de/sosyalbilimler/e/032.htm>, (Erişim tarihi: 12.09.2014)

Genç Gelişim, "Başarılı bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler", <http://www.gencgelisim.com/v2/content/view/119/2/>, (Erişim tarihi:17.09.2014)

Günlük Hayata Ve Mesleki Alanda Duygusal Zekâyı Geliştirebilecek 7 Öneri: www.kadimostlar.com ,(Erişim tarihi:06.09.2014)

İNAL Niyazi Ali, "Spor Kulüplerinde Spor Yöneticiliği", <http://yenimakale.com/spor-kuluplerinde-spor-yoneticiligi.html>, (Erişim tarihi: 11.09.2014)

KESKİN Gökhan resmi internet sayfası, X ve Y Teorisi – Douglas McGregor (Toplam Kalite Yönetimi),<http://www.gokhankeskin.com.tr/2013/09/douglas-mcgregor-x-ve-y-teorisi-toplam.html>, Erişim tarihi: 24.09.2014

KILINÇ Tanil, Karizmatik Liderlik: Tanımları ve Olumlu - Olumsuz Yönleri, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm>, (Erişim Tarihi: 01.10.2014)

KOÇ Mesut internet sayfası "Yönetim Bilimi", www.mesutkoc.com, (Erişim tarihi:10.09.2014)

Liderlik, Liderliğin Tanımı, Liderin Özellikleri Hakkında, <http://www.baktabul.net/kariyer-ve-meslekler/157287-liderlik-liderligin-tanimi-liderin-ozellikleri-hakkinda.html>, (Erişim tarihi: 14.09.2014)

Lider Olmak, <http://www.yilmazulusoy.com/tr/makaleler/lider-olmak>, (Erişim Tarihi: 14. 09. 2014)

Neoklasik (Davranışsal) Yönetimde İnsan İlişkileri yaklaşımı, <http://www.genelbilge.com/neoklasik-davranissal-yonetimde-insan-iliskileri-yaklasimi.html> (Erişim Tarihi: 22.09.2014)

ÖZÜTOPRAK Didem, Durumsal Liderlik Modeli, 30 Ocak 2010, <http://didemsezgin.wordpress.com/2010/01/30/durumsal-liderlik-modeli-15-06-08/>, (Erişim Tarihi: 01.10.2014)

Spor Yönetimi Ve Yöneticisi, http://www.leventtanriverdi.com/tr/Spor_yonetmeni.aspx, (Erişim Tarihi:13.09.2014)

Spor Yöneticiliğinde Kademeler, <http://www.sporyoneticisi.com/spor-yoneticiliginde-kademeler>,(Erişim tarihi: 13.09.2014)

TABAK Akif,vd., “Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış”, web.sakarya.edu.tr/kaymakci/makale/liderlikkavrami (Erişim tarihi: 15.09.2014)

TURKOZAN Turgay,Spor Yönetimi Ve Yöneticisi, <http://www.meydan.com.tr/makale/turgay-turkozan/spor-yonetimi-ve-yoneticisi/29.html>,(Erişim tarihi: 13.09.2014)

Türk Dil Kurumu Resmi Sitesi, www.tdk.gov.tr, (Erişim tarihi: 29.08.2014)

Türk Zekâ Resmi Sitesi, <http://tzv.org.tr/zeka/zeka-nedir>, (Erişim tarihi: 01.09.2014)

Vikipedi Özgürlük Ansiklopedisi Sitesi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Duygu>, (Erişim tarihi: 02.09.2014)

Yönetimin anlamı,<http://www.muhasabedersleri.com/yonetim/yonetimin-anlami.html> (Erişim tarihi:09.09.2014)

Zekâ nedir? (Çoklu Zekâ Kuramı) <http://www.bilgicik.com/yazi/zeka-nedir-coklu-zeka-kurami/> (Erişim tarihi: 02.09.2014)

ANKET FORMU

Bu anket Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "**Spor Yöneticilerin Liderlik ve Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (İstanbul Örneklemi)**" konulu Yüksek Lisans çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Anket sorularına cevap vermek değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır ancak, akademik amaca yönelik olarak yapılan bu çalışmayla yönetim alanıyla ilgili bilimsel çalışmalara katkıda bulunmayı hedefliyoruz.

Anket formu üzerine kimlik bilgilerinizi belirtmemenizi rica ediyoruz. Ankete **vereceğiniz cevaplar gizli tutulacaktır**. Bu çalışmanın sonuçlarının sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için bütün soruların cevaplanmanız büyük önem taşımaktadır.

Anketimize katılmayı kabul ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

Tez Öğrencisi

Ersin DANACI
Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Tuncay SEVİNDİK
Yıldız Teknik Üniv. Öğretim Üyesi

LİDERLİK ANKETİ

Kişisel Bilgiler	
Yaşınız	: <input type="checkbox"/> 20-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36 ve üstü
Medeni Durumunuz	: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar Cinsiyetiniz: Bay <input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/>
Eğitim Durumunuz	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite
Mesleki Deneyimini	<input type="checkbox"/> 1-4 yıl <input type="checkbox"/> 5-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-14 yıl <input type="checkbox"/> 15-19 yıl <input type="checkbox"/> 20 ve üstü
Okul Türü:	Devlet Okulu <input type="checkbox"/> Özel Okul <input type="checkbox"/>

Bu sizin liderlik ve yönetim biçiminizi tanımlamanız için tasarlanmıştır. Kesinlikle kurumunuzdaki diğer kişilerle paylaşılmayacaktır.

Açık ve tarafsız cevaplamanız en önemli ve değerli katkınız olacaktır.

Aşağıdaki ifadeler Liderlik Anketi ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Hiçbir Zaman, (2) Çok Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık Sık (5) Her Zaman seçeneğini temsil etmektedir.		Hiçbir zaman	Çok Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
Liderlik Anketi						
1	Net ve mantıklı bir biçimde düşünürüm.	1	2	3	4	5
2	Diğer insanları büyük ölçüde destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm.	1	2	3	4	5
3	İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim var.	1	2	3	4	5
4	Ellerinden geleni en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm.	1	2	3	4	5
5	Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım.	1	2	3	4	5
6	Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım.	1	2	3	4	5
7	Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım.	1	2	3	4	5

EK-A

8	Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir.	1	2	3	4	5
9	Karizmatik bir insanımdır.	1	2	3	4	5
10	Problemlerin mantıklı çözümlene ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım.	1	2	3	4	5
11	Diğer insanlara ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm.	1	2	3	4	5
12	İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim.	1	2	3	4	5
13	Diğer insanlar için ilham kaynağıyım.	1	2	3	4	5
14	Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygulamam.	1	2	3	4	5
15	Kararlarda insanların aktif rol almasını ve katılımlarını desteklerim.	1	2	3	4	5
16	Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözme konusunda yılmadan çalışırım.	1	2	3	4	5
17	Hayal gücüm kuvvetli ve yaratıcıyım.	1	2	3	4	5
18	Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim.	1	2	3	4	5
19	Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.	1	2	3	4	5
20	Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılıram.	1	2	3	4	5
21	Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyarım ve kişileri sonuçlardan sorumlu tutarım.	1	2	3	4	5
22	İyi bir dinleyiciyim; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım.	1	2	3	4	5
23	Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyimdir.	1	2	3	4	5
24	Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.	1	2	3	4	5
25	Detaya önem veririm.	1	2	3	4	5
26	İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim.	1	2	3	4	5
27	Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm.	1	2	3	4	5
28	Sadakat ve şevk aşılıram.	1	2	3	4	5
29	Net bir kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşinin gerekliliğine inanırım.	1	2	3	4	5
30	Katılımı destekleyen bir yöneticiyim.	1	2	3	4	5
31	Çatışma ve muhalefete karşı başarılı olurum.	1	2	3	4	5
32	Çevremdeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğimde yansıtan model/örnek bir yöneticiyim	1	2	3	4	5

DUYGUSAL ZEKÂ ANKETİ

Aşağıdaki ifadeler Duygusal Zeka Anketi ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Hiçbir Zaman, (2) Çok Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık Sık (5) Her Zaman seçeneğini temsil etmektedir.		Hiçbir zaman	Çok Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
Duygusal Zekâ Anketi						
1	Çoğu zaman hissettiğim duyguların farkında olurum	1	2	3	4	5
2	Kendi duygularımı iyi tanırım.	1	2	3	4	5
3	Gerçekten ne hissettiğimi bilirim.	1	2	3	4	5
4	Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.	1	2	3	4	5
5	Arkadaşlarımın duygularını davranışlarından her zaman anlarım.	1	2	3	4	5
6	Diğer insanların duyguları konusunda iyi bir gözlemciyimdir.	1	2	3	4	5
7	Diğer insanların duygu ve hisleri hakkında duyarlıyım.	1	2	3	4	5
8	Çevremdeki insanların duygularını iyi anlarım.	1	2	3	4	5
9	Her zaman kendime hedefler koyarım ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
10	Her zaman kendime yetenekli biri olduğumu söylerim.	1	2	3	4	5
11	Kendini motive eden biriyim.	1	2	3	4	5
12	Her zaman kendimi en iyisini yapmak için cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
13	Öfkemi kontrol edebilir ve zorlukların üstesinden rasyonel bir şekilde gelebilirim.	1	2	3	4	5
14	Kendi duygularımı kontrol etmede oldukça becerikliyim	1	2	3	4	5
15	Çok sinirli olduğumda her zaman hızlıca sakinleşebilirim.	1	2	3	4	5
16	Duygularım üzerinde güçlü bir kontrolüm vardır.	1	2	3	4	5