

T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ VE ÖZERK
FEDERASYONLARDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erdal BAKIRCAN

**Samsun
Ağustos – 2011**

T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ VE ÖZERK
FEDERASYONLARDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erdal BAKIRCAN

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Mehmet TÜRKMEN

**Samsun
Ağustos - 2011**

KABUL ve ONAY

T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Bu çalışma jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Programında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Başkan : Prof.Dr.Osman İMAMOĞLU
Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Üye : Yrd.Doç.Dr. Mehmet TÜRKMEN
Ondokuz Mayıs Üniversitesi



Üye : Yrd.Doç.Dr. Yaşar BARUT
Ondokuz Mayıs Üniversitesi



Tezin Adı: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan
Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

Tezi Teslim Eden: Erdal BAKIRCAN

Tez Savunma Sınav Tarihi: 25.08.2011

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Mehmet TÜRKMEN

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulu"unca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

Prof.Dr.Süleyman KAPLAN
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu araştırmada benden desteğini esirgemeyen, tezimi tamamlamamda yardımcı olan, tezimi yöneten değerli hocamız Yrd. Doç. Dr. Mehmet TÜRKMEN' e, benden yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım, OMÜ. BESYO' dan Doç. Dr. M. Yalçın TAŐMEKTEPLİGİL, Kırıkkale Üniversitesi BESYO Öğretim Üyelerinden Yrd. Doç. Dr. Gökhan DELİCEOĞLU, OMÜ. BESYO' dan Arş.Gör. Hamza KÜÇÜK' e yüksek lisans öğrenimim boyunca bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan, adını sayamadığım tüm hocalarıma, tezimde emeği geçen yanımda olup maddi ve manevi desteğini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Erdal BAKIRCAN

ÖZET

GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ VE ÖZERK FEDERASYONLARDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ

Erdal BAKIRCAN, Yüksek Lisans

Bu çalışmanın amacı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü(GSGM) yöneticileri ile Özerk Federasyon (ÖF)da çalışan yöneticilerin Dönüşümcü liderlik özellikleri düzeylerinin incelenmesi ve karşılaştırılmasıdır. Araştırmaya katılan yöneticilerden 24'ünü,GSGM yöneticileri, 36'sını ÖF yöneticileri oluşturmaktadır.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin 2 grup arasındaki farkların ortaya konulabilmesi için ilişkisiz örneklem için T-testi uygulanmış olup istatistiksel anlamlılık için 0,05 anlamlılık düzeyi seçilmiştir.

Bu çalışmada araştırmaya katılan GSGM yöneticileri, idealleştirilmiş etki (atfedilen) özelliği ortalama puanı (13,50), ÖF yöneticileri İdealleştirilmiş etki (atfedilen) özelliği ortalama puanı (11,83) den daha yüksek çıkmıştır. GSGM yöneticileri, İdealleştirilmiş Etki (Davranış) özelliği ortalama puanı (12,37), ÖF yöneticileri idealleştirilmiş etki (Davranış) özelliği ortalama puanı (11,22). den daha yüksek çıkmıştır.GSGM yöneticileri Telkinle güdüleme ortalama puanı (13,00), ÖF yöneticileri, Telkinle Güdüleme özelliği ortalama puanı (12,00) dan daha yüksek çıkmıştır.GSGM yöneticileri, Entelektüel Uyarım özelliği ortalama puanı (12,50)ÖF yöneticileri, Entelektüel Uyarım özelliği ortalama puanı (11,38), den daha yüksek çıkmıştır.GSGM yöneticileri Bireysel Destek özelliği puanı (13,00)ÖF yöneticileri, Bireysel Destek özelliği puanı (10,33), den daha yüksek çıkmıştır.GSGM ile ÖF yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik özelliklerini tüm alt boyutların genel toplamı olarak değerlendirdiğimizde ise GSGM yöneticileri dönüşümcü liderlik puanı(127,70)ÖF yöneticileri dönüşümcü liderlik puanı olan (118,86) dan daha yüksek çıkmıştır .

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 2011

ABSTRACT

THE STUDY ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PROPERTIES OF ADMINISTRATORS WHO WORK AT GENERAL DIRECTORATE OF YOUTH AND SPORTS AND AUTONOMOUS FEDERATIONS

Erdal BAKIRCAN, Post Graduate

The aim of this research is to examine and compare the levels of transformational leadership characteristics of the managers working in Autonomous Federations (AF) as well as the managers in Youth and Sports Directorate General.(YSDG). 24 managers participating in the research are from the YSDG and 36 managers are from the AF.

Transformational leadership characteristics unrelated to initiating the differences between two groups of samples T-test was applied for and was chosen for the statistical significance level of 0.05 significance.

The average score (13.50) of the Idealized effect (attributed) characteristic of the managers in the YSDG joining in this research has been found higher than the average score (11.83) of the Idealized effect (attributed) characteristic of the managers in the AF. The average score (12.37) of the Idealized effect (behavior) characteristic of the managers in YSDG has been found higher than the average score (11.22) of the Idealized effect (behavior) characteristic of the managers in the AF. The average score (13.00) of the Inspirational Motivation characteristic of the managers in the YSDG has appeared higher than the average score (12.00) of Inspirational Motivation characteristic of the managers in the AF. The average score (12.50) of the Intellectual Stimulation characteristic of the managers in the YSDG appeared higher than the average score (11.38) of the Intellectual Stimulation characteristic of the managers in the AF. The score (13.00) of the Individual Support characteristic of the managers in the YSDG has been found higher than the score (10.33) of Individual Support characteristic of the managers in the AF. When the transformational leadership characteristics of the managers in the YSDG as well as the AF managers are assessed in terms of the general total of the all sub-dimensions, the score (127.70) of the transformational leadership characteristics of the managers in the YSDG has appeared higher than the transformational leadership score (118.86) of the managers in the AF.

Ondokuz Mayıs University 2011

SİMGELER VE KISALTMALAR

X	Aritmetik Ortalama
SS	Standart Sapma
P	Anlamlılık Derecesi
N	Kişi Sayısı
T	T Testi
GSGM	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
ÖFY	Özerk Federasyon Yöneticileri
ÖF	Özerk Federasyonlar

İÇİNDEKİLER

	Sayfa no
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
SİMGELER ve KISALTMALAR	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
I – GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	3
1.2. Problem	3
1.3. Alt Problem	3
1.4. Denenceler	4
1.5. Sınırlıklar	4
1.6. Tanımlar	4
1.7. Araştırmanın Önemi	5
II - GENEL BİLGİLER	6
2.1. Yönetim, Yönetici ve Spor Yöneticisi	6
2.1.1. Yönetim	6
2.1.2. Yönetici	6
2.1.3. Spor Yöneticisi	7
2.2. İdeal Bir Yöneticide Bulunması Gereken Liderlik Özellikleri	7
2.2.1. Liderlik Kavramı	8
2.3. Liderin Sahip Olması gereken nitelikler	8
2.4. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	9
2.5. Lider Doğulmaz Öğrenilir	10
2.6. Dönüşümcü Liderlik	10
2.7. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi	11
2.8. Dönüşümcü Liderliğe Neden İhtiyaç Var?	12
2.9. Değişim kültürü yaratmak	13
2.10. Dönüşümde Vizyon ve Misyonun önemi	13
2.11. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	15

2.11.1.Ortak Vizyon Oluşturma	16
2.11.2.Takım Kurma/Motivasyon	16
2.11.3. Cesaret Ve Risk Alma	17
2.11.4. İlham Verme	18
2.11.5. Enerji ve Faaliyet Merkezli Olmak	18
2.11.6. Değişimi Destekleme, Yön Verme	18
2.11.7. Geleneksel Olmayan Stratejileri Kullanma	19
2.11.8. Astların İhtiyaçlarını Önemseme	19
2.11.9. Kendi Kendilerini Yüceltebilme Yeteneği	20
2.11.10. Moral-Yetki-Sorumluluk Verme	20
2.11.11. Kriz Zamanlarında Ortaya Çıkabilme	20
2.11.12. İletişim Kurma	21
2.11.13. Kültürü Geliştirme	21
2.11.14. Kendi İle Barışık Olma	21
2.11.15. Kendi Kendini Tanımlama	21
2.11.16. Kişisel Güven	22
2.11.17. Personel Gelişimini (Yetiştirme-Öğrenme) Sağlama	23
2.11.18. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık	23
2.11.19. Karizmatik Etkiye Sahip Olma	23
2.11.20. Esnek Yönetim Anlayışı	24
2.12. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	24
2.12.1. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	24
2.12.2. İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	25
2.12.3.Telkinle Güdüleme	25
2.12.4. Entelektüel Uyarım	25
2.12.5. Bireysel Destek	26
2.13. Dönüşümcü Liderliğin Roller ve Stratejileri	26
2.14. Dönüşümü iyi Yönetememenin Sonuçları	27
III – MATERYAL ve METOD	29
3.1. Araştırma Grubu	29
3.2. Veri Toplama Araçları	29

3.3. Verilerin Toplanması	30
3.4. Verilerin Analizi	30
IV – BULGULAR	31
V – TARTIŞMA	36
VI - SONUÇLAR ve ÖNERİLER	40
KAYNAKLAR	42
ÖZGEÇMİŞ	45

I - GİRİŞ

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde toplumlar kendilerini bu hızlı değişimi takip etmek mecburiyetinde hissetmektedirler. Buna paralel olarak son liderlik çalışmalarında yeni yaklaşımlar dikkati çekmektedir: dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik ve eğitimsel liderlik gibi. Literatür taramasında liderlik ile ilgili araştırmalarda, üzerine yoğun ilgi toplayan ve en gelişmiş liderlik yaklaşımının ise dönüşümcü liderlik olduğu görülmektedir (Açıkalin, 2000).

Yönetim tarihin her devrinde var olmuş bir kavramdır. İnsanlar eski devirlerde küçük gruplar halinde yaşarken gelişen dünyada çok büyük topluluklar halinde yaşamaktadırlar bu toplumları yönetecek kendi içlerinden sosyal ve kültürel özelliklerini bilen yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilere, liderlere ihtiyaç duyulmuştur.

Bugün dünyanın her yerinde milyonlarca insan, mal hizmet üretmek amacıyla, günün her saatinde çalışmakta yüz binlerce kişide bu çalışmalarını yönetmektedir. Bütün bu faaliyetler, örgüt adı verilen iktisadi, sosyal, kültürel, askeri, sportif, dini ve siyasi amaçlı iş birliği sistemleri içinde yerine getirilmektedir. Örgütler insanların tek başlarına yapamadıklarını bir araya gelerek, daha etkili ve verimli bir biçimde başarımlarını sağlayan birer araçlardır (Yetim, 1996).

İnsanların ihtiyaç ve isteklerini tek başlarına karşılamaya yeterli olmadıkları gerçeğinden doğan örgütler, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek maksadıyla faaliyette bulunan teknik, ekonomik ve sosyal sistemlerdir (İmamoğlu, Yetim, Çimen 1998).

İnsanlar topluluk olarak yaşamaya başlamasından itibaren ortaya çıkan yönetim olgusunun bir bilim olarak gelişmesi henüz çok yenidir. Karmaşık toplumsal örgütlerin ve yönetimlerin kavramsallaştırılması çabalarına 19.yy sonlarına doğru rastlanmaktadır (İmamoğlu, Yetim ve Çimen 1998).

Liderlik örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını, bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve koordineyi sağlayan süreçtir. Modern örgütler, kendilerini değişen şartlara uyarlayarak hayatlarını sürdürmeye çalışan dinamik sistemlerdir. Lider, örgütün

amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, motive eden, örgütte koordinasyon ve denetim sağlayan kişidir (Yetim, 2000).

Yönetici bir örgütün hedeflerini gerçekleştirirken, örgütün en etkili ve yeterli bir biçimde işlemlerini sağlayabilen akıllı, bilgili, tecrübeli ve liderlik vasıflarından yararlanan kişidir. Liderlik ise, belli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir (Yetim, 1996).

Lider ve yönetici kavramları birbirinden farklıdır. Çünkü liderlik yöneticiliğin bir parçasıdır. Yöneticilik fikir yaratma, karar alma, planlama, organize etme, motive etme, haberleşme ve kontrol etme v.b. fonksiyonlarını yerine getirirler. Bütün bu fonksiyonların arasında liderlik etme ve yol gösterme fonksiyonunu da vardır. Böylece yönetici, liderlik vasıflarını kullanarak, örgütte çalışan kişileri motive eder ve onları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek yönetim fonksiyonlarından beklenen yararları sağlar. Liderlik, bir örgüt ve örgütteki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir. Örgütlerin başarılı olabilmesi için liderlik kaçınılmaz bir unsurdur (Yetim, 1996).

Bilim ve teknolojiye kaydedilen büyük gelişmelere rağmen insan unsurunun, özellikle yöneticilerin, tüm organizasyonlar için taşıdığı önem derecesinde herhangi bir azalma meydana gelmemiş, aksine bu önem giderek artmıştır. Bir organizasyonda yöneticilerin işi, o organizasyondaki herkesin çabalarını koordine etmek ve müşterek bir gayeye yöneltmek; böylece, yönetimin başarılı olmasını sağlamaktır (İmamoğlu, 1992).

Spor kurumu ve organizasyonlarını meydana getiren unsurlarının kuruluş ve işleyişini; spor hizmet ve faaliyetlerinin en iyi şekilde yürütülmesini sağlamaya çalışan spor yönetiminin de liderlik özellikli bir öneme sahiptir. Spor yöneticiliği sporun genel amaç ve ilkeleri doğrultusunda çok önemli vasıfları gerektiren bir meslektir. Bu vasıflardan bir tanesi ve en önemlisi, emrindeki ve çevresindeki insanlara örnek ve lider olmasıdır (Yetim, 1996).

Dönüşümcü lider günlük örgütsel işlemlerin ötesine telkinle güdüleme, bireysel destek sağlama vizyoner olma, enerjik olma ve risk alma gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplayan liderdir. Dinamik bir toplum yapısında, hızlı değişim sürecinde yeni fırsatları yakalayabilen, problemlerin çözümünde astlarını teşvik ederek, fırsatları değerlendirerek kurumuna yeni açılımlar getirebilen kişidir (Açıkalın, 2000).

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin incelenmesidir.

1.2. Problem

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri farklılık göstermekte midir?

1.3. Alt Problem

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait *Atfedilen idealleştirilmiş etki* özellikleri farklılık göstermekte midir?

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait *Davranışsal idealleştirilmiş etki* özellikleri farklılık göstermekte midir?

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait *Telkinle Güdüleme* özellikleri farklılık göstermekte midir?

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait *Entelektüel Uyarım* özellikleri farklılık göstermekte midir?

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait *Bireysel Destek Dönüşümcü* özellikleri farklılık göstermekte midir?

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri kurumlarına göre farklılık göstermekte midir?

- GSM ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilere uygulanan envantere ilişkin alt boyutlara ait puanları ile Liderlik Özellikleri toplam puanının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.4. Denenceler

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik özellikleri farklılık göstermektedir.

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait *Atfedilen idealleştirilmiş etki* özellikleri farklılık göstermektedir.

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait *Davranışsal idealleştirilmiş etki* özellikleri farklılık göstermektedir.

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait *Telkinle Güdüleme* özellikleri farklılık göstermektedir.

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait *Entelektüel Uyarım* özellikleri farklılık göstermektedir.

- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait *Bireysel Destek Dönüşümcü* özellikleri farklılık göstermektedir.

1.5. Sınırlıklar

Bu araştırma Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticiler ile sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar :

Liderlik: Liderlik, başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir; değişimi başlatarak ya da yöneterek değişimin katalizörü olmaktır; çatışmalara ve anlaşmazlıklara çözüm getirmektir. Liderin tarzı bulaşıcıdır, başkalarının da aynı şekilde davranmasına neden olur (Goleman, 2000).

Dönüşümcü lider: Günlük örgütsel işlemlerin ötesinde İdealleştirilmiş Etki, Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarma ve Bireysel Destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar. Lider, problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıkları konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve

koşulları sağlar. Dönüşümcü lider, astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır (Açıkalm, 2000).

Spor: Bireylerin beden ve ruh sağlığını gelişmesini sağlayan, belli kurallara göre rekabet etme, heyecan duyma, yarışma ve üstün gelmektir (Aracı, 2004).

Spor yöneticisi: Spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli kademelerde görev alan, bu hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesindeki kişilerdir (Cankalp, 2002).

1.7. Araştırmanın Önemi

GSGM ve ÖFY' nin gelişen ve kendini sürekli yenileyen ve bu sayede bilgi toplumunda olması gereken yeri alması ve bunun içinde bu kurumların yöneticilerinin yeniden yapılanması gerekmektedir. Bu yapılanmanın, yönetim işbirliği, sorumluluk, destekleme, ve güdüleme gibi davranışları temel alarak oluşturacağı kültür doğrultusunda, sürekli öğrenen, gelişen ve performansı yüksek yöneticilerin oluşmasını sağlar. Bu yönetsel davranışlar dönüşümcü liderliğin temel aldığı davranışlardır. Bu bakımdan GSGM ve ÖFY. nin gelişimini sağlamak için bu kurumların yönetimlerinde dönüşümcü liderlik davranışlarının uygulanması gerekir.

Aynı zamanda bu araştırmanın başka bir önem' ide GSGM ve Özerk Federasyonlardaki Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik özelliklerini karşılaştırarak, arasındaki farklılıkları belirlemektir. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik kriterlerini ortaya koyarak, eksik ve zayıf noktaların belirlenmesi konusunda yardımcı olup dönüşümcü liderlik özelliklerini kullanabilmelerine katkı sağlamaktır.

II - GENEL BİLGİLER

2.1.Yönetim, Yönetici ve Spor Yöneticisi

2.1.1. Yönetim

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarını kullanma bilim ve sanattır. Diğer bir deyişle, yönetim başında bulunduğu örgütün amaçlarını, başarıyla gerçekleştirmekle yükümlü olan araçtır veya araçlarla ilgilidir (Mirzeoğlu, 2003).

Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Bir başka tanımda da; ortak amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm çabalarda genel olarak yönetimi oluşturmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2003).

2.1.2.Yönetici

Bir teşkilatın hedeflerini gerçekleştirirken, teşkilatın en yetkili ve en yeterli biçimde işletmesini sağlayabilen akıllı, tecrübeli, bilgili ve liderlik vasıflarından yararlanan kişidir (Cankalp, 2002).

Dinçer ve Fidan (2003)'a göre; Yönetici genel olarak bir iş ve işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak bilinmektedir. Yönetici; kar ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir amacı karşılama amacına yönelten kimse olarak tanımlanmaktadır. Spor yönetimi ise; şüphesiz ham maddesi insan olan ve halkla sürekli ilişki içinde bulunan spor kurum ve kuruluşlarının dinamik bir yönetim yapısına sahip olması gerekir. Özellikle spor ortamını oluşturan yönetici, sporcu, eğitici, tesis, araç-gereç ve sportif yarışma programları gibi unsurlar, amaçlara uygun olarak bir araya getirilmelidir. Bu açıdan bakıldığında, spor yönetimi, sporcu-yönetici, sporcu-

spor teşkilatı ve spor teşkilatları ile halk arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizma olarak da değerlendirilebilir (Uşçetin, 2003).

2.1.3. Spor Yöneticisi

Spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli kademelerde görev alan, bu hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesindeki kişilerdir (Cankalp, 2002).

2.2. İdeal Bir Yöneticide Bulunması Gereken Liderlik Özellikleri

Günümüze kadar gelen çeşitli liderlik teorilerinden sonra akla gelen en önemli konu, ideal bir yöneticide bulunması gereken liderlik özelliklerinin neler olacağıdır. Burada kullanılan “ideal” kavramı işlevleri en iyi ve en etkili şekilde yerine getirmek anlamındadır.

Bu anlamda şu özellikleri sıralamak mümkündür.

- Kendisini iyi tanımalıdır.
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Amaçları belirlemelidir.
- Doğru ve hızlı karar almalıdır.
- Sonuçları denetlemelidir.
- Objektif ve tarafsız olmalıdır.
- Demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır.
- Zıt görüşleri davet etmelidir.
- Üyelerle diyalog kurmalı, doyurucu bilgi iletmeli ve gerekli bilgiler

toplamalıdır.

- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- Hataları hoş görmelidir.
- Üyelere örnek olmalıdır.
- Grup çalışmasına özen göstermelidir.
- İnsancıl olmalı, her şeyi sevmeli ama insanları her şeyden çok sevmelidir.
- İnisiyatif kullanmalı ve gruba öncülük etmelidir.
- Yerine getirilmesi mümkün olmayan emir vermemelidir.
- Üyeleri övme ve yerme işlerini başkalarının yanında yapmamalıdır.

-Gerektiğinde üyelere ceza vermekten kaçınmamalı, ancak ceza ile suç arasında orantı olmalıdır.

- İradeli, sabırlı, sağduyulu, cesaretli, samimi, güvenilir, düzgün konuşan, ciddi fakat sempatik, nazik ve temiz giyimli olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

2.2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik değişik şekillerde tanımlanabilir. Bir lider genellikle motive edici, etkileyici, güzel örnekler verebilen ve yol gösteren kişidir. Liderlik yapmanın gerekleri arasında insan, etkileme gücü, hedef ve iletişim olması gerekir (<http://www.jayceeskibris.org/liderlik.htm>)

Liderlik belli amaçları başarmaya doğru, birey ve küme olarak insanların davranışını etkilemeyi içeren bir etkinliktir (Başaran, 2004).

Liderlik belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Liderlik, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlara güç verebilen kurumlar yaratabilir ve icat edebilir. Liderlik ahlaki olarak amaçlı ve yükselticidir. Bu da şu anlama gelir: Liderlerin yapabileceği hiçbir şey yoksa bile, yayılan becerilerinden, çalışma gücünün anahtar değerlerine dayanan amaç ve vizyonları seçerler ve onları destekleyen sosyal mimarları yaratırlar (Bennis ve Nanus,2007).

Liderlik bir kişinin paylaşılan bir amaç için bir grubun hareketlerini yönlendirmesi işidir (Aslan, 2002).

Belirli amaç ve gayelere varma için insanları etkileme ve etki altında bırakma sanatıdır. Etkili bir lider diğer kişileri istediği biçimde davranışa yönlendirir ve genellikle bunu aşağıdaki şekillerde başarır.

- * İnanırma(ikna) yolu ile
- * Güç kullanarak
- * Yasal haklara dayanarak (Ergül, 1996).

2.3. Liderlerin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Bir liderin sahip olması gereken nitelikleri sistematik olarak 5 grupta toplamak mümkündür:

- **Saygı:** Başkalarından en iyi iş elde etmenin yolu, onlara güvenme, kişiliklerine saygıdır. Lider bunu bilmeli ve buna göre hareket etmelidir.
- **Zeka:** Zeki kişinin iyi bir düşünme yeteneği vardır ve olayları mantıklı olarak değerlendirebilmektedir. Akıl, olaylar ve eşyanın ilişkileri hakkında düşünebilme ve neticeye ulaşma kudretidir.
- **Sorumluluk:** İyi bir lider sorumluluktan korkmayan kişidir. Emrindekilere güven vermelidir.
- **Cesaret:** Bir lider karar vermek sorumluluğunu üzerine aldığı gibi, bu kararları uygulamakta da cesur olmalıdır. Muhalefet ve Zorluğu daima yenmelidir. Bu, emrindekileri bağlayan çok önemli bir niteliktir.
- **Kişilik:** Lider dürüst, şerefli olmalıdır. Bundan başka olayları, eşyayı ve kişileri değerlendirmeyi bilmeli, her olayın önemini takdir edebilmelidir. Önemli olana gerekli dikkati vermeli, önemsizi bir tarafa atarak üzerinde düşünmemelidir. Emrindekilerin kişisel işleri ile ilgilenmeli fakat bunlar tarafında n istenmeyen müdahalelerde bulunmamalıdır (Hatiboğlu,1993).

2.4. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklara ilişkin karşılaştırmalı yöneticilik ve Liderlik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Karşılaştırmalı yöneticilik ve Liderlik Özellikleri (Özden,2005).

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir	Yönlendirir.
Mevcut düzeni sürdürür.	Yenilik peşindedir.
Otoritesi statüsünden kaynaklanır	Otoritesi kendisindedir.
Yetkileri kendisinde toplar.	Astlarını yetkilendirir.
İtaati vurgular.	Katılımı vurgular.
Planlara aşırı bağlıdır.	Alternatif yaklaşımlara açıktır.
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.	Yeni amaçlar ortaya atar.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.

Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır. Yöneticinin varlığı ve gücü biçimsel yapıyı gerekli kılarken liderliğin oluşması için biçimsel yetkiler her zaman gerekli değildir. Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerinde olabileceğini söyleyebiliriz. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olması gerektiği açıktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

2.5. Lider Doğulmaz Öğrenilir

Liderlik konusundaki tartışmalarda akla gelen bir soruda liderler doğuştan mı sonradan mı oluşurlar? Araştırmalar şunu göstermiştir ki, bir kimsenin etkin liderlik yapmasını etkileyecek doğuştan genetik ne bir karakter veya görünür herhangi bir başka vasıf mevcut değildir (Türkel, 1999).

21. yüzyıl bize liderliğin öğrenilebilir bir özellik olduğunu gösterecek. Liderliğin öğrenilebileceğini anladığımız gün kurum ve kuruluşlar daha iyi yönetilebilecek, ülkeler daha hızlı kalkınabilecek. Liderlik herkesin elinde olan bir özelliktir.

Lider güvenilir olmak zorunda. Söylediğini yapacak, yaptığını konuşacak. Lider, çok düşünecek, bunun için bol okuyacak ve ödevini zamanında, eksiksiz yapacak. Tabii, son günlerin modası teknolojiyle barışık yaşayacak (Özer, 2001).

Peki, gerçek liderlik, bu az bulunan, ulaştırılması zor olan yüce kavram sonradan öğrenilebilir mi? Yoksa doğuştan genlere yazılmış bir sır mıdır? Liderlik doğuştandır diye kestirip atmak, bu iş zordur öğrenilemez demek gençlerimizi ümitsizliğe itmekten başka bir işe yaramaz. Ben liderliğin öğretilmeyeceğini, ancak öğrenilebileceğini savunanlardayım. Tıpkı ilk yüzmeyi öğrendiğimiz, ya da ilk bisiklete binmeyi öğrendiğimiz gibi. (<http://www.tanjuargun.com/yazilar/karabas.htm>)(2006).

2.6. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider günlük örgütsel işlemlerin ötesine telkinle güdüleme, bireysel destek sağlama, Vizyoner olma, enerjik olma ve risk alma gibi davranışları ve

özellikleri kendinde toplayan liderdir. Dinamik bir toplum yapısında, hızlı değişim sürecinde yeni fırsatlar yakalayabilen problemlerin çözümünde astlarını teşvik ederek, fırsatları değerlendirerek kurumuna yeni açılımlar getirebilen kişidir (Açıkalın, 2000).

Dönüşümcü (transformational) Önderlik, iş görenleri örgütün amaçlarına en etkili biçimde yöneltmek için, iş görenlerin olgunluk düzeyi ile olumsal koşullar arasında denge kurarak, bunları birbirine uyumlu kılan önderlik biçimidir (Başaran, 2004).

Sadece liderlik sürecini kullanarak liderler izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilirler. Bunun adı dönüşümcü liderliktir (<http://www.kho.edu.tr>).

Dönüşümcü lider kişiliğin gücünü ve öngörüsünü kullanarak iş görenler üzerinde çarpıcı, gerçek esin kaynağı olan üstün kişidir (Başaran, 2004).

James (2002)'e göre dönüşümcü lider; Takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir.

Dönüşümcü liderler, örgüt üyelerinin ortak enerjilerini ortak bir vizyon doğrultusunda kanalize edebilen kişilerdir (Topçu, 1999).

2.7. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında James Mc Gregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns' a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre oluştururlar (www.insanbilimleri.com).

Bass'ın geliştirdiği çok yönlü liderlik Envanteri davranış ölçeği olduğuna göre en önemli dönüştürücü liderlik boyutunun da karizma olduğunu söylemek gerekecektir. Bass'ın bu çalışmasında karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüştürücü liderliğe sebep olmanın ötesinde sonucudur.

Bu yüzden sadece sahip olmanın ötesinde olan dönüştürücü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durmak gerekmektedir. (<http://www.kho.edu.tr>).

2.8. Dönüşümcü Liderliğe Neden İhtiyaç Var?

Son yıllarda örgütsel etkililiğin sağlanmasında, örgütün yeniden yapılandırılmasının önemi ortaya çıkınca, bu yapıyı sistem kuram'ına göre kuracak ve olumsuzluk kuramına göre yönetecek lider arayışı dönüşümcü liderlik kuramının ortaya çıkmasına yol açtı (Başaran, 2004).

Dönüşümcü liderlik şu ihtiyaçlara cevap vermektedir: gelecek tam olarak kestirilemediğinden bir belirsizlik içermektedir. Bu noktada dönüşümcü bir liderden beklenen ise geleceği kestirebilmek, değişmeyi başlatmak ve yönetmek, belirsizliklerle baş edebilmek, yeni etik, moral, kültürel değer ve standartların oluşmasına öncülük etmektir (Açıkalm, 2000).

Liderlik ile ilgili birçok teoriler vardır. Bunların çoğu organizasyonel teoriden geliştirdi. Eğitim yönetimi son 20 yılda kendi başına kavramlar ve teoriler geliştirmeye başladı. Şu an odak, liderlikte yeni çekim noktası olan kısaca dönüşümcü liderlik olarak adlandırılanın üzerindedir. Tabii ki yayınlanmış makalelerde ve kitaplarda şu iddiayı garantilemek için yeterli deliller vardır. İddia şudur. Dönüşümcü liderlik, şimdilerde okul liderliğini kavramsallaştırmada popüler bir yoldur. Aslında araştırmacıların belirlemesine göre en büyük geçerliliğe sahip olan, dönüşümcü liderlik teorisi olabilir (soutworth,1999).

Sürekli değişen dünyada “daimi çözüm” diye bir kavram olmadığını bilen lider, değişimin sürekliliğinden hareketle her durum için ayrı çözümler üretecektir. Bu yüzden, lider ve örgüt üyeleri “değişim” kavramına adapte olmalı ve değişimi felsefe olarak benimseyerek “değişmeden öğrenemezsiniz, öğrenmeden değişemezsin” ilkesini kendini rehber edinmelidirler. Hammar'ın keskin çizgilerle belirttiği gibi örgüt, “değişmek ya da yok olmak” zorundadır. Başka ifadeyle “dönüşmek ya da yok olmak” zorunluluğu doğmaktadır (Açıkalm, 2000).

Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç

duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır (Çelik, Eğitim Yönetimi, 1998).

2.9. Değişim Kültürü Yaratmak

Yeni liderleri bekleyen yeni roller hakkında farklı, fakat ortak temaları olan bir çok görüş ileri sürülmektedir. Bu temaların ortak noktası, 21. yüzyılda liderleri öncekinden çok farklı rollerin beklediğidir. Yeni bin yılın lideri “İkelere dayalı yeni bir kültür yaratabilenler” olacaktır. İkelere dayalı yeni bir kültür yaratmak vizyon, cesaret, öğrenme ve gelişme kapasitesi ister. Öğrenme aşkı, bu özellikler arasında önemli bir yer tutar. Bu liderler dinleyerek, görerek, yönelimleri keşfederek, tahminde bulunarak ve yaptıkları hatalardan ders alarak öğrenebilen insanlardır. “Öğrenmeyi bilen lider değişime karşı koymaz, onu kucaklar”. Değişim ve kalite arayışlarının egemen olduğu 21. yüzyılda bir çok kurumdaki değişim ve kalite çabalarını sonuçsuz kılan temel etmen, kurum kültüründeki boşluklardır. Liderin görevi değişim kültürü yaratmaktır. Bu kültür ilke merkezli liderler tarafından yaratılacaktır. İlke merkezli lider, insan davranışlarını ve doğal olayları biçimlendiren ve yöneten ilkeleri kavrayabilendir. Geleceğin liderleri bu yasa ve ilkeleri öğrenebilen liderler olacaktır. Covey, bu durumu şöyle ifade etmektedir: doğadaki bu yasaları okumasını bilenler hiçbir zaman yönlerini kaybetmezler, kaybolmazlar, kafaları karışmaz, farklı değer ve yargılar karşısında bocalamazlar. Pusula, nerede olursak olalım hep doğru kuzeyi gösterir. İlke merkezlilikte, kendine güven, emniyet, güç, rehberlik ve uzak görüşlülüğün anahtarlarıdır (Özden, 2005).

2.10. Dönüşümde Vizyon Ve Misyonun Önemi

Bir insanın vizyonu onun varlık nedeni, yaşama gayesi vb. konulardaki temel kabullerinin çizdiği ufuktur. Biz vizyon yaratmayız, onlar sahip olduğumuz değerlerin bir sonucu olarak ortaya çıkarlar. Diğer bir deyişle vizyon sahip olduğumuz değerlerin anlamı ve yansımasıyla zihnimizde çizdiğimiz bir tablodur. Bundan dolayı değerlere dayalı olmayan bir vizyondan söz edilemez.

* Vizyon, ne yapılması gerektiğini ortaya koyar. Niçin sorusu da yeni amaçları belirler.

* Vizyon geliştirme süreci mevcut durumu sorun olarak görmeye başlar.

* Vizyon, gelecekte ulařılmak istenen hedeflerin gerçeĐe uygun dűřlerini kurabilmektir.

* Vizyon, yaratıcı bir gerilim yaşamaktır.

* Vizyon, kendi geleceğini yaşamaktır.

* Vizyon, gerçekliği yeniden kurgulamaktır.

* Vizyon arayıřı insanın yařamına anlam verme műcadelesidir.

* Vizyon, somut bir gelecek gűrűntűsűdűr.

* Alışılmıştan sapma gűsterenler arasında başarı getiren fikirler vizyon olarak tanımlanır.

* Vizyon arzulanan dűnyanın habercisidir.

Bir vizyon ya bařarılıdır yada vizyon deĐildir. “Kazanan her řeyi alır.” “Kaybedenlerin tarihi yazılmaz, onlar yalnızca dűřlerinin bedelini űderler”. Osmanlı imparatorluĐu oktűĐűnde birçok insan yeni dűřler kurmaya bařlamıřtı. Ancak, vizyon olabilen tek dűř cumhuriyet oldu. Gerçekleřmemiř vizyonlardan pek sűz edilmez. Bundan dolayı, vizyon geliřtirme içinde bulunan tıkanıklık karřısında vazgeçilmez ve gűdűleyici ancak bir o kadarda risklidir.

Tűrkiye Cumhuriyetinin Kurucusu Bűyűk Atatűrk dűnűřűmcű liderlere verilecek en karakteristik űrnektir. Yıkılmıř bir imparatorluktan, her řeyi ile yeni bir devlet kurarak, sosyal, ekonomik ve kűltűrel yařamda kűklű bir dűnűřűm sűreci gerçekleřtirmiřtir. (www.insanbilimleri.com).

İnsanoĐlu yařamını hep ileriye yűnelik olarak sűrdűrme eyleminindedir.

Kendisine bir hedef izemeyen insan, rűzgarın sűrűklediĐi bir yaprak gibi, amaçsızca, bir oyana, bir buyana sűrűklenir, durur. İnsanın her yaptığının belli bir hedef için olması yařamına anlam kazandırır. UlařacaĐı yeni ufukları kalmayan insan için hayat anlamını kaybeder. Bundan dolayı, insanın yařamına anlam kazandıran, eylemlerini deĐerli kılan, beklide hiçbir zaman eriřemeyeceĐi (eriřmesinin řart olmamasını kastediyorum). Bir ufka sahip olması űnemlidir. Vizyon, deĐerlerin çizdiĐi bu ufuktan bařka bir řey deĐildir. DeĐerler, vizyon ve misyon iliřkisi ařaĐıda gűsterilmiřtir.

DeĐerler ve eylem iliřkisini açıklamak için insanoĐlunun aya çıkması űrnek verilebilir; aya çıkma eyleminin temelinde insanın uçabileceĐi kabulű yatmaktadır. Bu kabulűn çizdiĐi vizyon ise gezegenler arası seyahat edebilen bir insandır. Bu vizyonu

çizebilenlerin bundan sonraki misyonları aya gitmek oldu. Bu misyonun gerçekleşmesi için uzay aracı yapmak bir hedefti. Daha sonrada aya gitme eylemi başarıyla gerçekleştirildi (Özden, 2005).

Vizyon ilk olarak belirlendiğinde, önce akla hitap eder, daha sonra yavaş yavaş hislere yerleşmeye başlar. Önce anlamlı bulunur daha sonra ilham vermeye başlar.

Lider vizyonun kabulü ve paylaşılması için açık ve net bir şekilde aşağıdaki maddelere dikkat etmelidir.

- * Vizyonun mesajını iyi vermeli.
- * Örgüt içinde vizyona gereksinim olduğuna insanları inandırmalı.
- * Vizyonun örgütteki her bir çalışan için uygun olmasını sağlamalı.
- * Vizyonun gerçekleşmesi için herkesin önemli olması dolayısı ile katılımını sağlamalıdır.

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir. Misyonu belirlemek için “bu kuruluş neden var?” sorusunun cevaplanması lazımdır.

Misyon, örgütteki bütün çalışanların uğrunda mücadele edecekleri bir amacın somut bir ifadesidir. Mesela Levi Strauss çalışanları tarafından geliştirilen “Amaçlar bildirisi” kişilere heyecan veren bu türden bir misyon ifadesidir (Topçu, 1999).

Ancak vizyondan önce yapılması gereken, misyonu tanımlamaktır. Varlığımızın nedenini açıkça belirlemeden vizyon belirlenemez.

Her hedef vizyon değildir. Vizyon kapsamlı olmalı ve etkilenebilecek her konuyu az ve öz bir şekilde yönlendirebilmelidir. Vizyon, devrimci, değişimci karakterde ve zoru başarmanın simgesi olmalıdır. Statükocu ve tutucuları isyan ettiren bir söylem olmalıdır. Tamamen olanaksız hedeflere insanları inandırmak zordur. Ümitsizliğe kapılan demoralize olan bir ekiple başarı da olanaksızdır. Acaba başarabilir miyiz, denebilecek kadar bir ümit ışığı olmalıdır. (<http://www.tanjuargun.com>).

2.11. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Dönüşümcü lidere yakıştırılan özelliklerin çeşitliliği ve geniş açıklamalar içeren araştırma sonuçları ve çalışmalar karşısında araştırmacı, bunları küçük başlıklar altında toplama ihtiyacı hissetmiştir. Yapılan araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderin sahip olduğu özellikleri şu başlıklar altında yer almaktadır.

2.11.1. Ortak Vizyon Oluşturma

Liderlerin geleceğe tutku ile baktığını ifade eden Lapp “eğer nereye gittiğinizi bilmiyorsanız yoldan çekilin. Yerinize vizyon sahibi biri gelsin. Siz heyecan duymuyorsanız, çalışanlarınız nasıl duysunlar.” açıklamasıyla vizyonun önemine dikkat çeker.

Dönüşümcü liderin temel özelliği paylaşılmış vizyona sahip olmasıdır. Vizyon, değerlerle beraber prensip odaklıdır. inançlı, dürüst, bütünlük içinde ve kendine güvenen biri olması, ondaki diğer özellikleri gösterir (Açıklalın, 2000).

Karizmatik bir lider, örgütün ulaşacağı, heyecan verici bir çerçeve oluşturup oraya nasıl ulaşacağını söyler. Vizyon, bir tahminden daha ileri bir kavramdır. Örgütün gelecekteki toplam durumu vizyon ile belirtilir (Topçu, 1999).

Lider dönüşümü hazırlayan ve organize eden kişidir. Liderler eylemi motive ederler. Kazançlarını ve risklerini paylaşırlar. Liderler vizyon sahibi olmanın yanı sıra işgücünü yönlendirme özelliğine de sahip olmalı’dır. Lider iyimser, umutlu vizyon sahibi bir yapıda olmalıdır (www.insanbilimleri.com).

2.11.2. Takım Kurma/Motivasyon

Örgütsel yapı, yukarıdan aşağıya doğru katılımcılığı zorlayıcı bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma isteği ile sağlanabilir. Katılma isteğinin yaratılması ve güçlendirilmesi, bir kuruluşta üst yönetimin görevidir. Ait olma duygusunun güçlendirilmesi gereklidir. Bu duygunun yeterince güçlenmediği kişilerden katılma isteğinin gelmesi beklenemez. Bu açıklamalarda bulunan Peşkircioğlu, örgüte katılımın, takım kurma ve bu yöndeki motivasyonla sağlanacağını ifade eder (Açıklalın, 2000).

Grup Üyelerini, kendilerinin Zor İşler Başarmaya Yeterli Olduklarına İnandırabilme Yeteneği: bu liderler, ilk başlarda üyelerin nispeten kolay projeleri başarmalarını sağlayarak, üyeleri başarabileceklerine inandırdıktan sonra, onlara, daha büyük maharetler isteyen görevler yükler ve başarabileceklerine inandığını belirterek, işleri başarmalarını sağlarlar (Topçu, 1999).

Gelişmek zor iştir ve bu nedenle bir karşılığı olması gerekir, ifadesiyle Neuman liderlere şu tavsiyede bulunur; ‘sizi motive eden unsurların başkalarını da motive edeceğini varsaymayın’(Neuman,2000).

Bass a göre, bir dönüşümcü lider ,astlarını orijinal olarak kendilerinden beklenenin de ötesinde olanı yapmaları için motive eder(Bass,1985).

Liderler, izleyicilerinin güç temellerini analiz ettikleri kadar, sistematik şekilde izleyenlerindeki motivasyon düzeyini de değerlendirmelidirler. Motivasyon zamkıyla birlikte tutulan zengin ve çarpan bağlantısal süreç, hem açık hem de kapalı mükemmel bir içsel ve dışsal bir örgütsel uyum doğurur. Diyerek, lider ve izleyenlerinin birbirlerini daha yüksek motivasyon düzeylerine çıkaracak şekilde iş birliği yapmalarının önemine işaret etmiştir. (www.insanbilimleri.com).

2.11.3. Cesaret ve Risk Alma

Liderler şunu tanırlar: organizasyonlar insan yapılarıdır, arzu edilirse değiştirilebilir. Dönüşüm liderler, değerlerini bu yönde güçlendirirler. Güçlendirmelerinin nedeni, onların amaçlarını ve değerlerini ölçümlemek ve gelişen durumları anlamak içindir. Kaoslu ortamların lideri dönüşümcü lider bilir ki düzensiz ortamlarda astlar, kendilerini savunmasız hisseder ve korkar. Bu gibi durumda, lider onlara ortak vizyona doğru cesaretlendirir. Liderin dönüşüm işlemi için cesaret sahibi olduğunu belirtmek için “ risk ne kadar büyükse, büyüme ve başarı fırsatının da o ölçüde büyük olduğunu bilir (Açıkalm, 2000).

Bu liderler tipik olarak risk alan liderlerdir. Risk alabilme yetenekleri karizmalarını daha da güçlendirir (Topçu, 1999).

Risk alma, liderin geri adım atmayacağı bir yola girme cesaretini ifade eder. Lider, önüne çıkan fırsatları iyi değerlendirmek ve kullanmak zorundadır. Ortamın ve geleceğin belirsizliğine rağmen, lider, “fırsat maliyetlerinin” yanı sıra “potansiyel başarısızlık maliyetini” de hesaba katmak durumundadır. Yapılan bir araştırmaya göre, riske giren yöneticiler riske girmeyenlere oranla daha ikna edici, etkileyici ve daha güven vericidirler. Zaleznik, liderlerin yüksek yarar getirecek risklere kolaylıkla girdiklerine, buna karşılık, yöneticilerin riske girmek yerine daha muhafazakar bir tutum sergilediklerini vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderleri gelişimlerini sağlamak amacıyla risk almaya eğilimli olduklarını belirtmiştir (www.insan bilimleri.com).

Apatow da, liderin dönüşüm işlemi için cesaret sahibi olduğunu belirtmek için; ‘risk ne kadar büyükse, büyüme ve başarı fırsatının da o ölçüde büyük olduğunu bilir’(Apatow.2000).

2.11.4. İlham Verme

Dönüşümcü lider, zorluklara göğüs germesi için astlara ilham verir ve başarının korkusundan eğlenmelerini sağlar. Güçlü ilişkiler, daha fazla başarıya ulaşması için takımı bir araya çeker. Rehberlik ve ilham verme, en zorlu deniz dalgasında bile, kayığın ters dönme şansını en aza indirir. Anlamanın destekleyici kültürü, motive ve ilham ile engelleri yenilmesi için ihtiyaç duyulan güveni verir (Dean,1998).

Dönüşümcü lider bireylere kendi gerçekleriyle ilgili görüşlerini yeniden yapılandırması için yardımcı olur. İlham verir. Yeni ve daha iyi gelecek kurmaları yönünde onları etkiler. Liderler diğerlerine sistematik düşünceleri için yardım ederler (evans,1996).

2.11.5. Enerji ve Faaliyet Merkezli Olmak

Bir çok girişimci ve yatırımcı gibi bu liderler de enerjik bir şekilde hareket edip, işleri zamanında yaparak çevrelerindeki kişilere örnek teşkil ederler (Topçu, 1999).

2.11.6. Değişimi Destekleme, Yön Verme

Dönüşümcü liderin bilişsel stili oldukça normatiftir. Bundan dolayı, kurumda çalışanlar için yeni gerçeğin oluşturulmasında en önemli katalizördürler. Bu anlamda, dönüşümcü liderler ilkeleri ve sınırları belirleyen kişilerdir. Öte yandan, dönüşümcü liderler aynı zamanda eskimiş ilkeleri yıkan kişilerdir. Değişim dönemleri, kurumların yeni şeyler öğrenmeleri için fırsat oluştururlar. Gerçeğin yaratılmasında katalizör oldukları gibi, kurumlarına, işler; alışılmış, geleneksel şekilde yapma ve görme yollarını bırakmalarını da öğretirler. Bu bağlamda liderin dönüştürücü olabilmesi saplantılı olmamasına, yerleşik düşüncesini dönüşüm için, dönüşüm yaratmak için terk etmesine sıkı sıkıya bağlıdır (Açıkalın, 2000).

Başkaları kelebek olup uçarken, tırtıl kalarak yerlerde sürünmeyin. Değişin Dönüşümcü liderler değişim ustalarıdır (<http://www.tanjuargun.com>).

Dönüşümcü liderin, konu verme, işin nasıl yapılacağına ilişkin yön gösterme, iş sorumluluklarını iyi anlamayı sağlama, konu amaçları ile performans amaçlarını,

iletmeyi açıklıkla yerine getirme özelliklerine sahip olduğunu gösterir (Tracy ve Hinkin,1992).

Mikro organizmaların bile kendini değiştirdiği, değişemeyenlerin doğanın acımasızlığı karşısında yok olup gittiği bir evrende, kurumların, şirketlerin, toplumların ve ülkelerin devamlı bir değişim içinde olmaları kaçınılmaz. Tıpkı doğanın acımasızlığı gibi, piyasalarda affetmiyor artık. Değişmeyen, değişemeyen ya da değişime direnen bir çok kuruluşun bugün adını bile hatırlamıyoruz. Yok olup gittiler. Yok olup gidenler arasında neler var neler! Büyük şirketler, siyasi partiler, futbol takımları, ülkeler ve doktrinler; hepsi, değişen çevresel koşullara karşı kendilerini değiştiremedikleri için, bugün yoklar, ya da o eski görkemli günlerinin anıları ile oyalanıyorlar.

Değişin; gelecekte var olmak, gelişmeleri yakalamak ve dışınızdaki dünya ile uyum içinde olmak istiyorsanız değişin... Alışkanlıklarınızdan kurtulun. Farklı fikirlere açık olun, fırsatları değerlendirin, var olan düzenin dışına çıkın, yeniden yapılın.

Bireysel akıl yerine ortak akıl yerine ortak akıl, birey yerine ekip, emir yerine koçluk, liderlik düzenine geçin, süreç odaklı çalışın, BAŞARACAKSINIZ!..

Yarın ayakta kalmayı yalnız değişebilenler başaracaktır. (<http://www.tanjuargun.com>).

“Değişim rüzgarları estiğinde, akıllılar yel değirmeni inşa eder, akılsızlar duvar örür” Çin atasözü (Akt. Özer, 2001).

2.11.7. Geleneksel Olmayan Stratejileri Kullanma

Yaratıcılıklarının bir parçası olarak, başarabilmek için geleneksel yolların dışındaki stratejileri kullanırlar. Bu liderler önemli hedefleri yakalayabilmek için alışık olunmayan stratejileri formüle ederek grup üyelerine ilham verirler (Topçu, 1999).

2.11.8. Astların İhtiyaçlarını Önemseme

Dönüşümcü liderler takım oyuncusundan bir adım ileri giderler. Takımın ihtiyaçlarının, en iyi, genel amaçlara hizmet eden bireysel ihtiyaçların sağlanması yoluyla karşılanacağına inanır. Kısaca, dönüşümcü, kendi kendini tanımlayan lider, gelecek liderlerin yetişmesi için sorumluluğunun farkındadır. Bu bilinçle astların ihtiyaçlarını dikkate alır (Açıkalm, 2000).

2.11.9. Kendi Kendilerini Yüceltebilme Yeteneği

Bu liderler nadiren çekingen kişilerdir. Kendi borularını kendileri öttürürler ve diğer kişilere ne kadar önemli bir kişi olduklarını anlatırlar (Topçu, 1999).

2.11.10. Moral-Yetki-Sorumluluk Verme

Dönüşümcü lider güçlü duygular uyandırır, astlara akıl hocası olarak hizmet eder. Astların çok iyi bir problem çözücü olmaları için onlara yetki verir. Bu problem çözücüleri, liderin yokluğunda etkili bir şekilde işlem yaparlar. Dönüşümcü lider, astları teşvik eder: Organizasyon el amaçları devam ettirir, organizasyon amacına doğru astların katkılarının önemini tanıır ve problemler ortaya çıktığında onları yaratıcı bir şekilde çözmelerine cesaret verir. Bilim adamları, yapıları ayırarak, dönüşümcü liderliği canlandırıcı liderlik stili olarak savunurlar (Açıkalm, 2000).

Bilgi paylaşımıdır. Çalışanların sürekli eğitilmesidir. Çalışanlara planlama düzenleme ve kendi işlerini kontrol etme izninin verilmesidir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerine güvenirlir, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için pratik süreçte yetkilerini devredebilirler. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu ve tam katılımın amaçları gerçekleştirmede önemli itici bir güç olduğu varsayımından hareket ederler. Mutlak karar verici olmaktan çok demokratik davranışları tercih eden dönüşümcü lider, örgütsel değişim sürecinde izleyenlerinin karara katılımına teşvik eder. Bütün bu yönetimsel anlayışın temelinde liderin her şeyi düşünecek ve yapacak gücü olmadığı ve amaçlara izleyenleri ile ulaşabilme gerçeği yatmaktadır (www.insan bilimleri.com).

Bir insanı doğru yapmak isterseniz ona güveniniz, düzenbaz yapmak isterseniz ona güvenmeyiniz (Bernard, 2006).

2.11.11. Kriz Zamanlarında Ortaya Çıkabilme

Karizmatik liderlik konusu anlatılırken bu liderlerin ortaya çıkabilmesi için gereken en önemli şartlardan birinin kriz durumu olduğu belirtilmişti. Bu durum dönüşümcü liderlik için de geçerlidir. Baş döndürücü değişimlerin yaşandığı bilgi çağında, her an bir kriz durumudur. Bilgi ve iletişim alanında gelişmeler bu hızla devam ettiği süreçte, bu durum devam edecektir (Topçu, 1999).

2.11.12. İletişim Kurma

İletişim, paylaşılmış görüntünün ahlaki amacını yükseltir, ilişkiler kurar ve organizasyonun kültürünü biçimlendiren iki yönlü paylaşımı içerir.

Dinleme, dönüşüm liderliği için iletişimin en önemli parçasını içerir. Dönüşümcü lider astların ihtiyaçlarını ve onların ilgilerini daha iyi anlamak için dinler. Bu da sorular sormayı ve anlamayı yükseltmek için yansıtıcı bir şekilde düşünmeyi ve empati kurmayı gerektirir (Açıkalm, 2000).

Liderler izleyenleri ile etkin iletişim sistemi kurarak onları örgütsel amaçlar doğrultusunda motive ederler. Liderlerin temel görevi insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmedir. Mükemmel bir iletişim yeteneği geliştirmek, etkin lider olmak için mutlak gereklidir. Lider, başkalarını harekete geçirmek için bilgi ve fikirlerini paylaşmak zorundadır. Eğer bir lider mesajını açık bir şekilde başkalarına aktarır onları motive edemiyorsa, bir mesaja sahip olmasının hiçbir önemi yoktur (www.insan bilimleri.com).

2.11.13. Kültürü Geliştirme

Dönüşüm işlemi içerisinde kritik noktada örgütün aldığı yön, kültürün etkili liderliğine dayanır. Liderler, organizasyonun kültürünü incelemeli; organizasyonun inançlarını değerlerini, geleneklerini ve var sayımlarını bilmelidir. Dönüşümcü liderler, organizasyonun kültürünü, dönüşüm işleminin tüm safhalarında incelerler. Dönüşümcü liderin göz önünde tutması gereken noktayı: “yeniden örgütlenme, toplu kültürü değiştirir. Fakat altta yatan öz değer ve inançları değiştirmesi gerekmez” (Açıkalm, 2000).

2.11.14. Kendi İle Barışık Olma

Bu liderler kendi kendilerinden emin ve doğruyu yaptıkların şüpheli değillerdir. Kendi duyguları içinde pek çelişkili gözükmezler. Başka insanları azarlarken nadiren suçluluk ya da rahatsızlık duyarlar: Çünkü doğruyu yaptıklarına inanmaktadırlar (Topçu, 1999).

2.11.15. Kendi Kendini Tanımlama

Dönüşümcü, kendi kendini tanımlayan lider kişileri kendi meraklarından çok, yüksek amaçları destekleyen eylemler konusunda motive edebilir ve kişisel karar ve yaratıcılık ile problem ve fırsatlarla karşılaşmaya hazır bir ortam oluşturabilir. Ani, kısa vadeli hedefler yerine; bireylerin olduğu kadar, kurumun uzun vadeli hedeflerini ve ilgilerini göz önüne alabilirler. Bu yüzden kendi kendini tanımlayan lider, diğerlerine otonomi ve bireysellik verebilen, öğrenmeyi geliştiren ve yüksek performanslı bir takım ve iş ortamı oluşturabilen ilk liderdir (Açıkalın, 2000).

Bu liderler hislerini açık bir şekilde ifade edebilirler. Bu ifade ediş şekli her zaman sözlü olmayıp, genelde beden dili kullanılarak (üyelere dokunarak selam vermek, onlara sarılmak, sıcak gülümsemek gibi) yapılabilir (Topçu, 1999).

2.11.16. Kişisel Güven

Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden bir tanesi, kişisel güvendir. Bu lider daha yüksek bir amaçla motive edilmiştir. Dahası odaklanmışlardır ve iç kontrol odağı vardır. Güce ihtiyaçları vardır. Fakat bu gücü, kendi gereksinimlerinden çok, diğerlerine yetki vermede kullanırlar. Güç, kişisel güven duygusuyla kullanıldığında, diğerleri üzerinde kontrol kaynağı olmaktan öte, enerji kaynağı olur. Diğer bir deyişle bu liderler sıcak, içten, dostça ve ilgilidirler. Paylaşılmış vizyona odaklanmış ve bağlanmışlardır. Toplumun yaşam kalitesini geliştirme yolunda daha yüksek eğitimi hedefler ve bu yönde kendine güvenir bu öylesine güçlüdür ' ki, liderler isteyerek tüm zaman ve enerjilerini bu sebebe vereceklerdir. Dönüşümcü liderler, kendilerini hizmetçi liderler olarak görürler (Açıkalın, 2000).

Grup üyeleri veya liderin hedefine inanmış kişiler, kendilerini lidere o kadar bağlı hissederler ki, bu uğurda muhtemel kariyerlerini kolayca tehlikeye atabilirler (Topçu, 1999).

Etkin liderliğin son şartı güven kazanmaktır aksi takdirde kimse liderin peşinden gitmez-liderin tek tanımı da peşinden gidenleri olan bir kimsenin olduğudur. Lidere güvenmek için, mutlaka onu beğenmek gerekmez. Liderle aynı fikirde olmak da şart değildir. Güven, liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Liderin davranışları ile liderin açıkladığı inançlar birbiriyle tutarlı, ya da en azından uyumlu olmak zorundadır. Etkin liderliğin temelinde yatan – bu da eski bir anlayıştır-zeka değildir; asıl olan tutarlı, güvenilir olmaktır (www.insan bilimleri.com).

2.11.17. Personel gelişimini (yetiştirme –öğrenme) sağlama

Dönüşümcü liderin eğitime ve yetiştirmeye verdiği önemi şöyle açıklar: Onlar, bilinmezlik ve kesinsizlik için, açık, tarafsız ve esnektir. Dönüşümcü liderler fedakar, alçak gönüllü olarak yüksek amaçlar için bilinçli bir biçimde kendilerini feda ederler. Onlar “toplum üzerinde etki bırakabilecek daha yüksek eğitimin önemine inanırlar. Tüm zaman ve enerjilerini bu sebebin başarısına seve seve verirler” dönüşümcü liderin her zaman daha yüksek ve iyi eğitimi desteklediği, aslarını bu yönde geliştirmeye çalıştığı ileri sürülebilir (Açıkalm, 2000).

2.11.18. Zihinsel Uyarım Ve Yaratıcılık

Dönüşümcü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar, yaratıcı düşünce; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere yada düşünceler arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir. Bir başka deyişle yeni yöntemleri, yeni fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir. Yaratıcılık faktörü organizasyonu sürekli yenileyen, çalışanların performanslarını artıran, örgüte yeni kapılar açan yeni fırsatlar sunan bir etkidir. Doğru kullanıldığı zaman başarılı bir dönüşümün anahtarıdır. Bu anahtarı doğru bir şekilde kullanabilmek için bireylerin içinde var olan, belki de yıllarca gizli kalmış bu faktörün ortaya çıkarılması ve etkin bir şekilde kullanılması gerekir (www.insan bilimleri.com).

Duygusal zekayı geliştirmek, öz bilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve sosyal yeteneklerinizi geliştirmekten başka bir şey değildir. Önce kendinizi tanımalı, kendinizle barışmalı, kendinizi yönetmeyi, duygularınızı kontrol etmeyi öğrenmeli, başkalarının neler hissettiğini anlamanıza yarayan, dürüst ve alçak gönüllü olabilmelisiniz. Kısaca kendinizi değiştirmelisiniz (<http://www.tanjuargun.com>).

2.11.19. Karizmatik Etkiye Sahip Olma

Dönüşümcü liderlikte karizma, izleyenlerin yüksek derecede performans göstermesine ve hedeflere daha iyi bağlanmaları amacıyla kullanılır. Bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderin başarısının odak noktasını karizma olduğunu belirtmektedirler. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir. İzleyenler Karizmatik lider kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizma

sahibi lider, izleyenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterirler (www.insanbilimleri.com).

2.11.20. Esnek Yönetim Anlayışı

Değişimin sürekli, kapsamlı ve hızlı olarak yaşandığı günümüzde, değişimin yönünün, şeklinin ve miktarının belirsizliği, lider ve ya yöneticileri önceden çok boyutlu ve çeşitlilik içeren hazırlıklar yapmaya yöneltmektedir. Günümüz örgütleri sürekli değişen çevresel koşullarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda statik bir örgüt yapısı yerine, dinamik bir örgütsel yapının oluşturulması gerekmektedir. Böylece, değişime uyum sağlama, değişimi yönetme ve onunla baş edebilme gerekliliği liderleri veya yöneticileri yönetim anlayışlarında hızlı ve esnek olmaya yönetmektedir (www.insan bilimleri.com).

2.12. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderliğin beş temel boyutu vardır. Bunlar: İdealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destektir.

2.12.1. İdealleştirilmiş Etki (atfedilen):

İdealleştirilmiş etki veya karizma olarak da geçen bu boyut, liderin astlarına gurur, saygı ve sadakat aşılmasını; gerçekte neyin önemli olduğunu görme kabiliyetini ve görev anlayışını vermesini içerir (Açıkalin, 2000).

Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki karizmadan farklı değerlendirilmelidir. Dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; karizma genellikle karizmatik olarak değerlendirilen lidere izleyenlerinin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır. İdealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir. Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması kararların ahlaki ve etik sonuçların dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere

atfedilen etkiler ise liderin asların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması gurubun yararına olacak şeylerin kendi çıkarlarından üstün tutulması izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Karip, 1998).

Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, saygı ve güven kazanır. (www.insanbilimleri.com).

2.12.2. İdealleştirilmiş Etki (davranış):

İdealleştirilmiş etki (Davranış) alt boyutu kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması kararların ahlaki ve etik sonuçların dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. (Karip, 1998).

2.12.3. Telkinle Güdüleme:

Akılcılık ve güvenle iletişim kurmak; iyimserlik ve isteği artırmak için kuvvetle etkisi olan konuşmalar yapmaktır (Açıkalın, 2000).

Lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Lider grup da ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve aslar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider asların amaçlara ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir. Liderin bu tutum ve davranışı astlar için içsel bir güdülenme sağlar (Karip, Eğitim yönetimi, 1998).

Yüksek beklentileri tartışır, çabaya odaklanmak için sembolleri kullanır. Basit bir dille önemli amaçları açıklar. (www.insanbilimleri.com)

2.12.4. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım veya entelektüel etki, diğerlerini eski yöntemlere yeni açılardan bakmaya sevk etmek; yaratıcılığı teşvik etmek ve zeka' nın kullanılmasını vurgulamaktır (Açıkalın, 2000).

Lider astlarını işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kumrun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için astların alışıla gelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece astlar öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Karip, Eğitim yönetimi, 1998).

Zekayı, akılcılığı yüceltir ve sorunları dikkatli bir şekilde çözer (www.insanbilimleri.com).

2.12.5. Bireyselleştirilmiş Destek

Tüm bireyler kişisel ilgi göstermek; her bireye kendini değerli hissettirmek ve her bireyin katılımına önem vermektir (Açıkalın, 2000).

Lider astların bireysel gereksinimlerini dikkate alır ve astların temel gereksinimlerinden daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı, astlara öğrenme fırsatları oluşturacak biçimde yapılır. Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Astların kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. Astların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip, Eğitim yönetimi, 1998).

Kişilere dikkat eder. Her bir çalışanı ferdi olarak ağırlar, fikirler verir rehberlik eder (www.insanbilimleri.com).

2.13. Dönüşümcü Liderliğin Roller / Stratejileri

1- İşleme meydan okur: Diğerlerini büyüklüğe götürenler, statükoda olan değişimi içeren meydan okumalar ararlar.

2- Paylaşılan vizyona ilham verir: Liderler diğerlerinin ümit ve hayalleri olan şeyleri olur ve geleceğin tutuğu heyecan verici olasılıkları görmeleri için onlara yardım eder. Vizyon, geleceği icat eden güçtür.

3- Hareket etmeleri için diğerlerine yardımcı olur: liderler kendi başlarına başarıya ulaşamazlar. İşbirliğine teşvik ederler, takım kurarlar ve diğerlerini güçlendirirler.

4- Yol gösterir, yönü belirler: Liderler kendi ihtiyaçlarıyla uyumlu olan yollarla hareket eder ve onlar büyük farklılıklara yol açan küçük şeylerle ilgili, her zaman uyanıktırlar.

5- Yüreklere cesaret verir: İnsanlar yorulurlar, sinirlenirler ve bıkarlar. Genelde bırakma eylemi gösterirler. Liderler, kendi izleyicilerinin devam etmeleri için onları cesaretlendirirler.

Devam eden liste, etkili liderlik stratejilerine önem verir ve şunu önerir:

Liderler açık, kişisel vizyon ve yakın iletişim ilişkileri göstermelidirler (Açıkalın, 2000).

2.14. Dönüşümü İyi Yönetememenin Sonuçları

Projesi iyi hazırlansa bile iyi yönetilmediğinde dönüşüm uygulaması ciddi sorunlar doğuracaktır. Dönüşüm uygulamalarının iyi yönetilememesinin bazı sonuçları aşağıda sıralanmıştır:

- **Sağlam stratejiler tespit edilmiş olsa bile, amaca ulaşamaz.** Dönüşüm sürecinin yanlış yürütülmesi yüzünden planlanan bir-çok stratejinin uygulanamadığını gösteren pek çok örnek vardır.

- **Uygulama, maliyeti artabilir.** Gecikmeler, işin bozulması ve gecikmenin olumsuz etkilerini azaltmak için yapılan harcamalar uygulamanın maliyetini aşırı şekilde artırabilir.

- **Dönüşümün sağlayacağı yararlar kaybolabilir.** Dönüşüm projesini uygulamadaki gecikme, kurumu bunu daha önce gerçekleştiren kuruluşların gerisinde bırakabilir.

- **Dönüşümün insani açıdan sonuçları daha acı olabilir.** Çalışanların işlerini kaybetmelerine neden olması durumunda dönüşümün bedeli çok yüksek olacaktır. Gerekli özenin gösterilmemesi olayın bedelini ağırlaştıracaktır.

- **Çalışanların motivasyonu azalabilir.** Karışıklık ve kaos' un yanı sıra, Dönüşümün kötü bir şekilde yürütüldüğünü hissetmeleri durumunda, kurum çalışanlarının motivasyonu azalacak ve üst yönetime duydukları güven kaybolacaktır.

- **Çalışanların dönüşüme direnci artabilir.** Dönüşümün iyi yürütülmemesi ve gerekli duyarlılığın gösterilmemesi bir çok insanda korkularının haklı olduğu duygusunu uyandıracığından, dönüşüme daha çok direnmeleri sonucunu doğuracaktır (Özden, 2005).

III - MATERYAL ve METOD

3.1. Araştırma Grubu

Araştırma Grubunu GSGM (n=24) ile Özerk Federasyonlarda (n=36) çalışan yöneticilerden oluşmaktadır.

3.2. Veri toplama araçları

Araştırma grubunun Dönüşümcü Liderlik becerilerini elde edilmesi amacıyla kullanılan envanter; “Çok Faktörlü-Liderlik Envanter (ÇLE) Lider Formu (5x Kısa) “ve” Çoklu Faktör Liderlik Envanteri-Değerlendirici formu (5x Kısa) (Bass ve Avolio, olmak üzere iki formdan oluşmaktadır. ÇLE, Karip (1998) tarafından Türkçe' ye uyarlanmıştır (Karip,1999). Envanterin Türkçe' ye uyarlanmasında maddelerde anlam değişiklik riskini ortadan kaldırmak amacıyla, Envanter İngilizce' den Türkçe' ye dört akademisyen tarafından çevrilmiş ve anlam birliği sağlanmıştır.

Envanter 12 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan beşi dönüşümcü liderlik özellikleri, dördü işlemci liderlik özelliklerini ve üçü liderlik davranışlarının sonuçları olarak kabul edilen özellikleri ölçmeye yöneliktir. Dönüşümcü liderlik alt boyutları; idealleştirilmiş etki (atfedilen boyutunda), idealleştirilmiş etki (davranış boyutunda), entelektüel uyarım, telkinle güdüleme ve bireysel destektir. İşlemci liderlik alt boyutları; “koşullu ödül, istisnai yönetim (pasif), istisnai yönetim (aktif) ve laissez-faire liderlik'tir. Liderlik davranışlarının boyutları ise “ etkinlik, doyum ve ekstra çaba” dır.

Çok Faktörlü Liderlik Envanteri (MLQ), Dönüşümcü ve İşlemci liderlik özellikleri alt boyutlarında her birinde 5 madde, liderlik davranışlarının sonuçlarının alt boyutlarından ekstra çaba alt boyutunda 3 madde, etkililik, alt boyutunda 4 madde ve doyum alt boyutunda 2 madde olmak üzere toplam 45 madde içermektedir. Bu envanter, 1 “Hiçbir zaman” , 2 “Seyrek olarak” , 3 “Bazen” , 4 “Sıklıkla” ve 5 “Her zaman – Çok sık” biçimde olumsuzdan en olumlu seçeneğe doğru artan bir suretle puanlanmış beşli likert tipi derecelendirme sistemine sahiptir.

Çok faktörlü Envanteri çeşitli ülkelerde ordudan okullara kadar çok örgütte kullanılarak, yapı geçerliliği ve güvenilirliği farklı örgüt ve kültürlerde test edilmiştir.

Kullanılması için İspanyolca' ya, Fransızca' ya, Almancaya, İbraniceye, Arapçaya, Çinceye ve Kore diline çevrilmiştir.

Araştırma, Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin alt boyutları olan İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen), İdealleştirilmiş Etki (Davranış), Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım, Bireysel Destek Özellikleri ile ilgili olan “Çok Faktörlü Liderlik Envanterinin” 45 sorusundan, 20 sorusu kullanılmıştır. Bunların 4'ü İdealleştirilmiş Etki Atfedilen (10,18,21,25'inci sorular), 4 ü İdealleştirilmiş Etki Davranış (6,14,23,34'üncü sorular), 4 ü Telkinle Güdüleme (9,13,26,36'ncı sorular), 4'ü Entelektüel Uyarım (2,8,30,32'nci sorular), 4'ü Bireysel Destek (15,19,29,31'inci sorular) kullanılarak yapılmıştır.

3.3. Verilerin toplanması

Çok faktörlü Liderlik Envanteri, GSGM ve ÖF.'de çalışan yöneticiler ile bire bir görüşülerek cevaplandırılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada, GSGM yöneticileri ile Özerk Federasyonlarda çalışan yöneticilerin Dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki farkların ortaya konulabilmesi için ilişkisiz örneklem için T-testi uygulanmıştır. Araştırma grubunun Dönüşümcü Liderlik özellikleri ile alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Regresyon analizi uygulanmıştır. Verilerin analizi için SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi için $P < 0,05$ düzeyi seçilmiştir.

IV – BULGULAR

Araştırma grubunu oluşturan GSGM ve Özerk Federasyonlarda çalışan yöneticilere uygulanan Liderlik Özellikleri Envanterinden elde edilen puanlara ilişkin araştırma problemlerine ait bulgular tablolar halinde aşağıda verilmiştir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Atfedilen idealleştirilmiş etki özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. GSGM ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Atfedilen idealleştirilmiş etki özellikleri puanları

GRUP	N	X	S.S	T	P
GSGM	24	13,50	1,69	2,593	,012
Özerk Federasyonlar	36	11.83	2,82		

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Atfedilen idealleştirilmiş etki özellikleri çalıştıkları kurumlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir($t_{(58)}=2,593$, $p<0,05$). Bir başka deyişle GSGM’ de çalışan yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Atfedilen idealleştirilmiş etki özelliklerine ait puanları Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Davranışsal idealleştirilmiş etki özellikleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. GSGM ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Davranışsal idealleştirilmiş etki özellikleri puanları

GRUP	N	X	S.S	T	P
GSGM	24	12,37	1,88	1,911	,032
Özerk Federasyonlar	36	11.22	2,51		

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Davranışsal idealleştirilmiş etki özellikleri çalıştıkları kurumlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t_{(58)}=1,911$, $p<0,05$). Bir başka deyişle GSGM’ de çalışan yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Davranışsal idealleştirilmiş etki özelliklerine ait puanları Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Telkinle Güdüleme özellikleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. GSGM ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Telkinle Güdüleme özellikleri puanları

GRUP	N	X	S.S	T	P
GSGM	24	13,00	1,76		
				1,727	,089
Özerk Federasyonlar	36	12,00	2,43		

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Telkinle Güdüleme özellikleri çalıştıkları kurumlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t_{(58)}=1,727$, $p>0,05$). Bir başka deyişle araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Telkinle Güdüleme özellikleri çalıştıkları kurumlara göre benzerlik göstermektedir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Entelektüel Uyarım özellikleri Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. GSGM ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Entelektüel Uyarım özellikleri puanları

GRUP	N	X	S.S	T	P
GSGM	24	12,50	2,10		
				1,745	,086
Özerk Federasyonlar	36	11,38	2,59		

Araştırma grubunu oluşturan Dönüşümcü Liderliğe ait Entelektüel Uyarım özellikleri çalıştıkları kurumlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir($t_{(58)}=1,745$, $p>0,05$). Bir başka deyişle araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Entelektüel Uyarım özellikleri çalıştıkları kurumlara göre benzerlik göstermektedir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Bireysel Destek Dönüşümcü özellikleri Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. GSGM ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Bireysel Destek Dönüşümcü özellikleri puanları

GRUP	N	X	S.S	T	P
GSGM	24	13,00	2,08	4,295	,000
Özerk Federasyonlar	36	10.33	2,51		

Araştırma grubunu oluşturan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Bireysel Destek Dönüşümcü özellikleri çalıştıkları kurumlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir($t_{(58)}=4,295$, $p<0,05$). Bir başka deyişle GSGM’ de çalışan yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Bireysel Destek Dönüşümcü özelliklerine ait puanları Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik özellikleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. GSGM ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik özellikleri puanları

GRUP	N	X	S.S	T	P
GSGM	24	127,70	14,28	1,899	,047
Özerk Federasyonlar	36	118.86	19,59		

Araştırma grubunu oluşturan Yöneticilerin Liderlik özellikleri çalıştıkları kurumlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t_{(58)}=1,899$,

p<0,05). Bir başka deyişle GSGM’ de çalışan yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik özelliklerine ait puanları Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilerin puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

GSGM ve Özerk Federasyonlarda Çalışan Yöneticilere uygulanan envantere ilişkin alt boyutlara ait puanları ile Liderlik Özellikleri toplam puanının yordamasına ilişkin Regresyon sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. GSGM ve Özerk Federasyonlarda çalışan Yöneticilere uygulanan envantere ilişkin alt boyutlara ait puanları ile Liderlik Özellikleri toplam puanının yordamasına ilişkin Regresyon sonuçları

GRUP	B	S.H	B	t	P	İkili	kısmi
Sabit	24.202	5,199		4,655			
Atfedilen idealleştirilmiş etki	,261	,664	,037	,393	,696	,053	,019
Davranışsal idealleştirilmiş etki	1,705	,576	,221	2,960	,005	,374	,143
Telkinle Güdüleme	3.189	,788	,394	4.050	,000	,483	,195
Entelektüel Uyarım	1.253	,566	,170	2,214	,003	,289	,107
Bireysel Destek	1,810	,475	,269	3,813	,000	,461	,184
R=,935	R ² =875						
F(5 – 54)=75.377	p=0,00						

Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe ait Atfedilen idealleştirilmiş etki, Dönüşümcü Liderliğe ait Davranışsal idealleştirilmiş etki, Dönüşümcü Liderliğe ait Telkinle Güdüleme, Dönüşümcü Liderliğe ait Entelektüel Uyarım, Dönüşümcü Liderliğe ait Bireysel Destek Dönüşümcü özellikleri birlikte incelendiğinde Liderlik özelliklerini yüksek düzeyde pozitif yönde etkilendiği görülmektedir (R=,935, R²=0,875 p<0,05). Adı geçen 5 değişken birlikte Liderlik özelliklerinin toplam varyansının % 87’sini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin T- testi sonuçları incelendiğinde Dönüşümcü Liderliğe ait Davranışsal idealleştirilmiş etki, Dönüşümcü Liderliğe ait Telkinle Güdüleme, Dönüşümcü Liderliğe ait Entelektüel Uyarım, Dönüşümcü Liderliğe ait Bireysel Destek Dönüşümcü özelliklerinin önemli bir etkiye sahip olduğu, Dönüşümcü Liderliğe ait

Atfedilen idealleştirilmiş etki özelliğinin önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Liderlik özelliklerini etkileyen alt boyutlar incelendiğinde sırasıyla Dönüşümcü Liderliğe ait Telkinle Güdüleme, Dönüşümcü Liderliğe ait Bireysel Destek Dönüşümcü, Dönüşümcü Liderliğe ait Davranışsal idealleştirilmiş etki, Dönüşümcü Liderliğe ait Entelektüel Uyarım, Dönüşümcü Liderliğe ait Atfedilen idealleştirilmiş etki özellikleri şeklinde sıralanmıştır.

V – TARTIŞMA

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde toplumlar kendilerini bu hızlı değişimi takip etmek mecburiyetinde hissetmektedirler. Buna paralel olarak son liderlik çalışmalarında yeni yaklaşımlar dikkati çekmektedir: dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik ve eğitimsel liderlik gibi. Literatür taramasında liderlik ile ilgili araştırmalarda, üzerine yoğun ilgi toplayan ve en gelişmiş liderlik yaklaşımının ise dönüşümcü liderlik olduğu görülmektedir.

Devlet ilköğretim okullarının müdürleri dönüşümcü liderlik özellikleri üzerine yapmış olduğu çalışmada elde edilen bulgular ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışmadaki bulgular araştırmamızdaki GSGM’ de ve ÖF’ da çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin yüksek çıkması bulgusuyla benzerlik göstermektedir (Karip, 1998).

Devlet ve özel sektör spor kuruluşlarında görevli yöneticilerin dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerinin belirlenmesi üzerine yapmış olduğu çalışmada özel spor kuruluşlarındaki yöneticiler ile devlet spor kuruluşlarındaki yöneticilerin dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmadaki bulgular araştırmamızdaki GSGM’ de ve ÖF’ da çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin yüksek çıkması bulgusuyla benzerlik göstermektedir(Öztürk, 2000).

Seçilmiş başarılı ilköğretim okulu müdürlerinde dönüşümcü liderlik davranışlarını incelemiştir. Dönüşümcü liderlik kavramı ve ilkokullardaki başarı açısından aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğunu tesbit etmiştir. Türkiye’de GSGM ve ÖF’ ın yapısı incelendiğinde genel itibariyle başarılı bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Çalışmamızda elde edilen bulgularda GSGM ve ÖF çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışma’nın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir(Lesney, 1997).

Çelik yaptığı açıklamada dönüşümcü liderlik biçimini açıklamış, okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik özelliklerinin arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada liderlik özellikleri yüksek düzeyde çıkan yöneticilerin

dönüşümcü liderlik özelliklerinin daha düşük olduğu tesbit edilmiştir. Yapmış olduğumuz çalışmayla ortaya çıkan sonuçlar birbirine benzerlik göstermemektedir. Bunun nedeni olarak ilköğretim okullarında geleneksel yönetim anlayışının hakim olması söylenebilir. Bununla birlikte GSGM ve ÖF teşkilat yapısının daha kurumsal olmasının ve kendini yönetsel olarak yenileyen yapısından kaynaklandığı düşünülebilir(Çelik, 1998).

Boomer yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik teorisinin yeniden yapılandırma işleminde yer alan ilköğretim yöneticileri tarafından ne kadar kullanılıp kullanılmadığı boyutu tesbit edilmiştir. Çok faktörlü liderlik envanteri California ilköğretim okullarında yeniden yapılandırma veya yapılandırmama prensiplerini gözden geçirmek ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini anlamak için ilköğretim müdürleri üzerinde kullanılmıştır. Bulguların sonucunda çalışmada yer alan tüm yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıkları bulunmuştur. Yaptığımız çalışmada GSGM ve ÖF de çalışan yöneticilerinde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları görülmüştür. Bu durum literatür çalışmayla çalışmamız arasında benzerlik görüldüğü şeklinde yorumlanabilir(Boomer, 1994).

Eraslan çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri(Kırıkkale ili örneği) araştırmasında öğretmenlerin cinsiyet, kıdem değişkenlerine göre okul müdürleri ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasında anlamlı fark tesbit etmiştir. Bunun sebebi olarak kişilerin aynı kurumda farklı statülerde çalışması gösterilebilir. Bizim çalışmamızda bulduğumuz verilerde de GSGM ve ÖF deki yöneticiler arasındaki dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri arasındaki farklılığı göstermektedir. Bunun sonucunda çalışmamızla literatür çalışma arasında benzerlik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.(Eraslan, 2003).

ilköğretim okulu yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği) 'adlı çalışmada, İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve empati becerilerini kullanma düzeylerini tesbit ederek aralarındaki ilişkiyi belirlemiştir. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin kendi değerlendirmelerine göre yüksek olduğu belirlenmiştir. Bizim çalışmamızda bulduğumuz verilerde de GSGM ve ÖF deki yöneticiler' in dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları tesbit edilmiştir. Bu da

literatür çalışma ile çalışmamızın benzerlik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir (Açıkalın, 2000).

'Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Bir Uygulama Örneği' adlı araştırmada, dönüşücü liderlik uygulamalarını Türkiye'de kamu ve özel sektör yöneticilerinin ne derecede yansıttıklarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşücü liderliğin bütün boyutlarında özel sektör liderleri. Kamu sektöründeki yöneticilere göre daha iyi puanla değerlendirilmişlerdir. Bu çalışma ile çalışmamız elde edilen sonuçlar benzerlik göstermemektedir. Bunun sebebi olarak özel sektörün liberal ekonomi anlayışının bir sonucu olarak kar getirmeyen yönetici ile çalışmama prensibine dayanabilir. Yani özel sektör performansında memnun kalmadığı yöneticiyi işten rahatça çıkarabilmesine karşın devlette iş akdinin feshi bu sebepten mümkün değildir. Bu durum sonucunda özel sektör çalışanlarının her an daha iyi performans sergilemek ve başarılı olmak için kendini yenileme ve değişen şartlara uyum sağlama gereksinimine neden olmaktadır. Türkiye'de özerk federasyonlar kuruluşunu yeni tamamlamakla birlikte halen devlet ekolünden uzaklaşmadığını söyleyebiliriz. Bu nedenlerden dolayı bizim çalışmamızda ortaya çıkan sonuçlarla literatür çalışmada ortaya çıkan sonuçların benzerlik göstermediği düşünülmektedir (Brestrich, 1999).

'Değişen Dünyada Eğitim Liderliğine Yeni Boyut: Dönüşücü liderlik' adlı araştırmanın amacı, genel lise, müfredat laboratuvar okulları ve özel okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre dönüşücü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemektir. Bu amaçla, 300 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, müfredat laboratuvar okulu müdürlerinin dönüşücü liderlik özelliklerine, genel lise müdürlerine nispeten daha fazla sahip oldukları belirlenmiştir. okul müdürlerinin yöneticilik eğitiminden geçmemiş olmamalarının ve okul müdürleri üzerindeki çok fazla bürokratik baskının, okul müdürlerinin kararlarında ve hareket alanlarında etkili olduğu görülmüştür. GSGM ve ÖF yöneticilerinin bürokratik işlemlerden kurtulup, kendi mesleki alanlarına yönelmeleri durumunda, dönüşücü liderlik özelliklerinin etkisiyle spor hizmetlerine daha fazla yön gösterici olacakları söylenebilir. Literatür çalışmada elde edilen Araştırma sonucunda, müfredat laboratuvar okulu müdürlerinin ve genel lise müdürlerinin dönüşücü liderlik özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuç çalışmamız sonucunda elde edilen GSGM ve ÖF çalışan yöneticilerin

dönüşücü liderlik özelliklerine sahip oldukları sonucuyla benzerlik göstermektedir.
(Cafoğlu, 1997).

VI - SONUÇ VE ÖNERİLER

Dönüşümcü liderlik çağımızda her sektörün ihtiyaç duyduğu bir liderlik tipidir. Çünkü değişimin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönetecek ve yönlendirecek özellikte liderlere gereksinim duyulmaktadır. Özellikle Türkiye gibi büyük hedefleri olan ve çok yüksek potansiyele sahip bir ülke için dönüşümcü liderlik çok önemli bir unsurdur. Bunun en önemli nedeni dünya değişmekte ve öğrendiğimiz pek çok şey kısa sürede geçerliliğini kaybetmektedir. Buradan yola çıkarak uluslar arası rekabet sürecinde geri kalmamak ve büyük Atatürk'ün işaret ettiği 'muasır medeniyetler' düzeyine ulaşmak, elbette değişen dünyanın, dönüşen kurallarına uyum sağlamakla mümkün olacaktır.

Kurumların değişen şartlara uyum sağlamasında ve çağın yeniliklerini yakalamasında liderlerin etkisi oldukça fazladır. Kurumlarda görev alacak personelin liderlik özelliklerinin ve özellikle de dönüşümcü liderlik özellikleri yüksek olan personellerin görevlendirilmesi, sporun yaygınlaştırılması ve bütün halk kitlesine ulaştırılmasında önemli etkenlerden biri olacaktır. Dönüşümcü liderlik özelliğine sahip yöneticilerle birlikte çalışan personelin çalıştığı kuruma olan aidiyet duygusu da gelişebilecektir. Ayrıca yöneticisini kendisine rol model olarak alan çalışan dönüşümcü liderlik özelliklerini de kendisine transfer edebilir.

Dönüşümcü lider ortak vizyon oluşturma davranışı ile çalışanlarda heyecan uyandırıcı vizyon, misyon ve hedefler belirlemekte, belirlediği bu vizyon, misyon ve hedefleri çalışanlarıyla da paylaşarak onların bu ortak vizyon, misyon ve hedeflere bağlılığını sağlamaktadır.

Liderin bu davranışı sayesinde çalışanlar gerçekleştirdikleri faaliyetlerin nasıl bir amaca hizmet ettiğini ve bireysel çabalarının bu amaçlara olan katkılarını da görme imkanına sahip olabileceklerdir. Bu nedenle çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda motive olmaları ve kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için liderin bu davranışı büyük önem taşımaktadır. Bu özellikleri gelişen personelin çalıştığı kuruma olan bağlılığı artacak, yaptığı işlerde daha verimli sonuçlar elde edebilecektir. GSGM ve ÖF yöneticilerinin yüksek olan dönüşümcü liderlik özellikleri sayesinde ülke sporunun gelişmesine katkı sağlanacaktır.

Dönüşümcü liderin sergilediği yüksek performans beklentileri davranışı da

çalışanların kendilerinden beklenenin üstünde performans gösterme yönünde teşvik edilmesine yönelik davranışlar olup, dönüşümcü lider bu davranış biçimi ile çalışanlarını en iyi performansa ulaşılabilecekleri konusunda teşvik etmekte, en iyiyi gerçekleştirmeleri için onları zorlamakta ancak bunu yaparken çalışanlarının yeteneklerini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Yöneticilerinden geribildirim alan ve yüksek performansa ulaşmak için motive edilen personelin, çalışma motivasyonu üst seviyede olacaktır.

Araştırmamızdan elde edilen bulgulara göre GSGM’ de çalışan yöneticilerin ÖFY’ de çalışan yöneticilere göre Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin daha iyi olduğu görülmektedir. Bu bulgu GSGM’ de çalışanların Kurum içi Liderlik özelliklerini daha fazla yansıttığı şeklinde yorumlanabilir.

GSGM ve ÖFY’ ne uygulanan çok faktörlü liderlik envanteri GSGM ve ÖFY’ nin kurum içindeki çalışma performanslarına katkı sağlamak amacıyla aşağıdaki önerilere yer verilmektedir.

➤ GSGM ve Özerk federasyonlarda çalışan yöneticilerin Liderlik becerileri arasındaki bu farklılığın tespit edilmesi amacıyla farklı çalışmalar uygulanabilir.

➤ Yöneticilerin astı pozisyonunda çalışanlarında, kendi yöneticilerinin liderlik özellikleri hakkında bilgi tespit edilebilir.

➤ Özerk olmayan federasyonlar ve GSİM’ de çalışanlara’ da envanter uygulanarak çalışma daha kapsamlı duruma getirilebilir.

➤ Kurumlar içerisinde bu ve benzeri çalışmalar yapılırken kullanılan envanterlere yaş ve cinsiyet gibi unsurlarda eklenerek çalışma daha da ayrıntılı hale getirilebilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalm, A. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yöneticiliği Ve Deneticiliği Bilim Dalı. Ankara, 2000, Yüksek Lisans Tezi;24-79.
- Apatow R. Sokrat Tarzı Diyalog, Executive Excellence,2000;3(35):19.
- Aslan, A.E. *Örgütte Kişisel Gelişim*.1.Baskı, Ankara, Nobel yayınları. 2002;167-180.
- Bass B. Leadership and Performance Beyond Expectation 1.Baskı, New York, Free Press. 1985;202.
- Başaran, İ.E. *Yönetimde İnsan İlişkileri*. 3.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.2004;104-105.
- Bennis W, Nanus B. Leaders The Strateges For Taking Change. 2. Baskı, New York, Harper & Row. 2007; 102.
- Boomer, K.M. 'The Perceived Transformational Lidership Traits of Principals of Restructuring Elemantary School In California, University Of Pasifiic'. Dissertation Abstract International. 1994, 3; 427.
- Brestrich, E.T. Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999, Yayınlanmış Doktora Tezi; 165.
- Cafaoğlu Z. Liderlik: Bilgi-Karizma Değişim, 1.Baskı, İstanbul, Deniz Harp Okulu Basım Evi, 1997; 67.
- Cankalp, M. *Sporda Yönetim ve Organizasyon*.2.baskı, Ankara, Nobel Yayınları.2002;127-130.
- Çelik V. 'Eğitimde Dönüşümcü Liderlik'. Eğitim Yönetimi,1998, 4(16): 423-442.
- Dean C. The Transforming Leader: A Metaethnographic analysis. Community College Review.1998;26(3): 15-35.
- Diñer Ö. Fidan Y. *İşletme Yönetimine Giriş*. 6. baskı, İstanbul, Beta Yayınları. 2003;30.
- Ekenci, G. İmamoğlu, A.F. *Spor İşletmeciliği*.2.baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım. 2002,16-19.
- Eraslan, L. İlk Öğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2003, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi; 54.
- Ergül, Ş. *Personel Yönetimi*. Kırıkkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Kırıkkale,1996,Lisans Bitirme Tezi;4-24.

- Evans J. Transformational Leadership, Overview of a Human Resources Administrative Practice.1996;14:402-640.
- Goleman, D. Duygusal Yeterlilik, Executive Excellence, 2000;3(35):21.
- Karip, E. Dönüşümcü Liderlik. *Eğitim Yönetimi dergisi*.1998. 16;443-465.
- Lesley, J. J. 'Perceptions of Transformational Leadership Behaviors in Selected Successful Elementary Principals'. DAI-A 57/07-AAC9637864.
- Mirzeoğlu, N. *Spor Bilimlerine Giriş*. 1. Baskı, Ankara, Bağırhan Yayınevi. 2003; 249.
- Neuman E. Liderlikte Yükselmek. Executive Excellence, 2000; 3(36):3
- Özden, Y. *Eğitimde Yeni Değerler*. 6. Baskı, Ankara, Pegem Yayıncılık,2005;90-110.
- Özer, Y. Bugün Günlerden Yarın. Sezik. N. *Liderlik, Yönetim, Türkiye*, Hayat Yayınları. 2. Basım, İstanbul. Hayat yayınevi, 2001; 63-95.
- Öztürk, F. Devlet ve Özel Sektör Spor Kuruluşlarında Görevli Yöneticilerin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi. Beden Eğitimi Ve Spor Ana Bilim Dalı. Ankara. Yüksek Lisans Tezi 2000; 5-6.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. *Örgütsel psikoloji*. 1.Baskı, Bursa, Ezgi Kitap Evi,2003;216-227.
- Southworth G, Primary School Leadership in England Policy, Practice and Theory. School Leadership & Management. 1999;19(1):49-66.
- Topçu, E. Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Ankara,1999, Doktora Tezi; 113-167.
- Tracy J. Hinkin R. Transformational Leadership or Effective Managerial Practices Group & Organization Management. 1996;23(3):220-237.
- Türkel, A.U.*Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*. Türkmen Kitap Evi. İstanbul.1.Baskı, İstanbul, Türkmen Yayınevi,1999;93-98.
- Uşçetin, A. Spor Yönetiminde Liderliğin rolü ve Önemi. Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu. Ankara. 2003, Bitirme Tezi, 4-24.
- Show Bernard. G. Aktaran Akgündüz, A. Liderlik, *Genç Beyin Dergisi*.2006;48: 4.
- Çelik, V. Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Eğitim yönetim dergisi*, 1998;12;4-428.
- Yetim, A. "Spor Yönetiminde Liderlik", *Gazi Üniversitesi Beden eğitimi ve Spor Bilimleri dergisi*.1996,13:85-89.
- Yetim, A. "Spor Yönetiminde Liderlik", *Gazi Üniversitesi Beden eğitimi ve Spor Bilimleri dergisi*.2000,1, 64-69.
- İmamoğlu, F. "Fonksiyonel Açından Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi" *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1992, 8, s.21.

İmamoğlu. F. Çimen, Z. Yetim. A, “Spor Yöneticilerinin insan ilişkilerinde Benimsedikleri Yaklaşımlar” *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*.1998;3,61-62,

www.tdk.gov.tr/tdksozluk/sozbul.asp?kelime=belediye&.submit1=ara.2010.

<http://www.tanjuargun.com/yazilar/karabas.htm>. 2010.

Tabak. A.<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1->). 2010.

(<http://www.jayceeskibris.org/liderlik.htm>)2010.

Eraslan,L.www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderliktepostmodern.htm.2010.

<http://www.tanjuargun.com/yazilar/vizyon.htm>.2010

http://www.tanjuargun.com/yazilar/kurumsal_degisim.htm.2010.

ÖZGEÇMİŞ

1979 Yılında çorum' un İskilip ilçesinde doğdum. İlköğretimimi, Orta okulumu ve Liseyi İskilip'te tamamladım. Kırıkkale Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek okulu Spor Yöneticiliği bölümünü 2006 yılında bitirdim.

2006 yılından itibaren ODTÜ Tenis Kulübü, TAÇ Spor Kulübü, Kırıkkale Üniversitesi ve Hitit Üniversitesi gibi çeşitli kulüp ve Üniversitelerde Tenis Takımlarında Antrenörlük yaptım.

2009 yılında Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim dalında Yüksek Lisansa başladım.