



**SPOR BİLİMLERİNDE GÖREV ALAN  
AKADEMİSYENLERİN ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK  
YÖNELİMLERİ İLE ÖRGÜTSEL GELİŞMİŞLİK  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ**

**2025  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR**

**Mohammed Nooruldeen Ibrahim IBRAHİM**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. İsa DOĞAN**

**SPOR BİLİMLERİNDE GÖREV ALAN AKADEMİSYENLERİN ÇOK  
YÖNLÜ LİDERLİK YÖNELİMLERİ İLE ÖRGÜTSEL GELİŞMİŞLİK  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Mohammed Nooruldeen Ibrahim IBRAHİM**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. İsa DOĞAN**

**T.C.  
Karabük Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında  
Yüksek Lisans Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK  
Ocak 2025**

Mohammed Nooruldeen Ibrahim IBRAHİM tarafından hazırlanan “SPOR BİLİMLERİNDE GÖREV ALAN AKADEMİSYENLERİN ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK YÖNELİMLERİ İLE ÖRGÜTSEL GELİŞMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. İsa DOĞAN .....

Tez Danışmanı, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 27/01/2025

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan: Prof. Dr. Ebru Olcay KARABULUT (GÜ) .....

Üye: Doç. Dr. İsa DOĞAN (KBÜ) .....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Alırıza Han CİVAN (KBÜ) .....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Zeynep ÖZCAN .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü



*“Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.”*

Mohammed Nooruldeen Ibrahim IBRAHIM

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### SPOR BİLİMLERİNDE GÖREV ALAN AKADEMİSYENLERİN ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK YÖNELİMLERİ İLE ÖRGÜTSEL GELİŞMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Mohammed Nooruldeen Ibrahim IBRAHİM

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. İsa DOĞAN

Ocak 2025, 66 sayfa

Bu araştırmanın amacı spor bilimlerinde görev alan akademisyenlerin çok yönlü liderlik yönelimleri ile örgütsel gelişmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmaya Batı Karadeniz Bölgesi'nde yer alan yükseköğretim kurumlarının spor eğitimi veren bölümlerinde görev alan 145 akademik personel katılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Kişisel Bilgi Formu", Dursun ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen, 19 madde ve 4 alt boyuttan oluşan Çok Yönlü Liderlik Yönelimi Ölçeği ile Çetin ve Karaokur (2022) tarafından geliştirilen 18 madde ve 3 alt boyuttan oluşan Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Belirleme ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 24.0 paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgütsel gelişmişlik

düzeıı belırlıme ölçeği alt boyutlarından örgütsel müdahale alt boyutuna göre kadınların lehine anlamlı farklılık olduğu, medeni durum değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği alt boyutlarından insan kaynaklı liderlik alt boyutuna göre evli olan akademisyenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu, medeni durum değişkeni ile örgütsel gelişmişlik düzeıı belırlıme ölçeği alt boyutlarından örgütsel değerlendirme alt boyutuna göre bekar akademisyenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu, idari görev değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği alt boyutlarından insan kaynaklı liderlik ve karizmatik liderlik alt boyutlarına göre idari görevi olmayan akademisyenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu, unvan değişkeni çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği insan kaynaklı liderlik alt boyutu arasında öğretim görevlisi akademisyenler ve doçent unvanına sahip akademisyenler açısından, doçent unvanına sahip akademisyenlerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Spor bilimleri, Akademisyen, Liderlik, Örgütsel gelişim

**Bilim Kodu** : 130117

## **ABSTRACT**

**Master Thesis**

### **EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE MULTI-FUNCTIONAL LEADERSHIP ORIENTATIONS AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT LEVELS OF ACADEMICIANS WORKING IN SPORTS SCIENCES**

**Mohammed Nooruldeen Ibrahim IBRAHIM**

**Karabük University**

**Institute of Graduate Programs**

**Department of Physical Education and Sports**

**Thesis Advisor:**

**Assoc. Prof. Dr. İsa DOĞAN**

**January 2025, 66 pages**

The aim of this research is to examine the relationship between the multifaceted leadership orientations of academicians working in sports sciences and their organizational development levels. The relational screening model, which is one of the quantitative research methods, was used in the research. 145 academic personnel working in the sports education departments of higher education institutions in the Western Black Sea Region participated in the research. In the research, ‘‘Personal Information Form’’, the Multifaceted Leadership Orientation Scale consisting of 19 items and 4 sub-dimensions developed by Dursun et al. (2019), and the Organizational Development Level Determination Scale consisting of 18 items and 3 sub-dimensions developed by Çetin and Karaokur (2022) were used as data collection tools. SPSS 24.0 package program was used in the analysis of the obtained

data. According to the gender variable of the participants and the organizational development level determination scale sub-dimensions of organizational intervention sub-dimension, there was a significant difference in favor of women; according to the marital status variable and the multi-dimensional leadership orientation scale sub-dimensions of human-sourced leadership sub-dimension, there was a significant difference in favor of married academicians; according to the marital status variable and the organizational evaluation sub-dimension of organizational development level determination scale sub-dimensions, there was a significant difference in favor of single academicians; according to the administrative duty variable and the multi-dimensional leadership orientation scale sub-dimensions of human-sourced leadership and charismatic leadership sub-dimensions, there was a significant difference in favor of academicians without administrative duties; between the title variable and the multi-dimensional leadership orientation scale human-sourced leadership sub-dimension, there was a significant difference in favor of academicians with the title of associate professor in terms of academicians with the title of associate professor and academicians with the title of associate professor.

**Keywords:** Sports sciences, Academician, Leadership, Organizational development

**Science Code:** 130117

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının planlanmasında, araőtırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi, öneri ve destekleriyle yalnızca yüksek lisans eğitimim sürecinde değil, aynı zamanda öğreimenlik mesleğime yönelik olarak tecrübeleriyle bana yön gösteren, aydınlatan, yapmış olduğum bu çalışmanın şekillenmesinde büyük rol oynayan kıymetli danışmanım Doç. Dr. İsa DOĞAN'a tüm kalbimle sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu süreç boyunca maddi manevi desteklerini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
KABUL .....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	xii
BÖLÜM 1 .....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	2
1.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	2
BÖLÜM 2 .....	4
KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	4
2.1. LİDER .....	4
2.1.1. Liderin Özellikleri .....	6
2.1.2. Liderin Karakteristik Özellikleri.....	6
2.2. LİDERLİĞİN ÖNEMİ .....	7
2.3. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI .....	7
2.4. LİDERLİK TIPLERİ.....	8
2.4.1. Bürokratik Liderlik .....	8
2.4.2. Otokratik Liderlik .....	8
2.4.3. Demokratik Liderlik .....	9
2.4.4. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	9
2.4.5. Dönüştürücü Liderlik.....	9
2.4.6. Etkileşimci Liderlik .....	10

## **Sayfa**

2.4.7. Karizmatik Liderlik .....	10
2.4.8. Hümanist Liderlik.....	11
2.4.9. Vizyoner Liderlik.....	11
2.4.10. ETİK LİDERLİK .....	12
2.5. LİDERLİK YAKLAŞIM VE TEORİLERİ .....	12
2.5.1. Özellikler Yaklaşımı.....	13
2.5.2. Davranışsal Yaklaşım .....	14
2.5.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı .....	15
2.5.4. Modern Yönetim Yaklaşımları .....	16
2.6. LİDERLERİN ROL DAVRANIŞINDA BECERİLER.....	17
2.7. LİDERLİK VE SPOR .....	18
2.8. ÖRGÜTSEL GELİŞİM.....	20
2.8.1. Örgütsel Gelişimin Temel Unsurları .....	22
2.8.1.1. Planlı Değişim.....	22
2.8.1.2. Faaliyet Araştırması.....	23
2.8.1.3. Örgütsel Öğrenme.....	23
2.8.1.4. Danışmanlık Süreci.....	23
2.9. ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ .....	24
2.9.1. Örgüt Geliştirme Sürecinin Öğeleri.....	25
2.9.2. Değişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Fark Edilmesi .....	26
2.9.3. Sorunu Tanımlama.....	26
2.9.4. Teşhis.....	27
2.9.5. Faaliyet Planı ve Müdahale .....	27
2.9.6. Sonuçları Değerlendirme .....	28
2.9.7. Örgüt Geliştirme Programının Sona Ermesi.....	28
2.10. ÖRGÜTSEL GELİŞTİRMENİN AMAÇLARI.....	29
2.11. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN FAYDALARI .....	31
2.11.1. Örgütsel Faydaları .....	31
2.11.2. Yönetimsel Faydaları.....	31
2.11.3. Bireysel Faydaları.....	32
2.12. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME .....	32
2.13. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM .....	33

	<b><u>Sayfa</u></b>
2.14. ÖRGÜTSEL ETKİNLİK .....	35
BÖLÜM 3 .....	36
YÖNTEM.....	36
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	36
3.2. ÇALIŞMA GRUBU .....	36
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI .....	37
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	37
3.3.2. Çok Yönlü Liderlik Yönelimi Ölçeği (ÇYLYÖ): .....	37
3.3.3. Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Belirleme Ölçeği (ÖGDBÖ): .....	38
3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	38
BÖLÜM 4 .....	40
BULGULAR VE YORUM.....	40
BÖLÜM 5 .....	46
TARTIŞMA VE SONUÇ .....	46
ÖNERİLER.....	50
KAYNAKLAR .....	52
EK AÇIKLAMALAR.....	61
Ek 1: Etik Kurul Kararı .....	61
Ek 2: Ölçek Kullanım İzinleri .....	62
Ek 3: Anket Formu .....	63
ÖZGEÇMİŞ .....	66

## ÇİZELGELER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Çizelge 3.1. Katılımcıların demografik bilgileri.....	37
Çizelge 3.2. Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri .....	39
Çizelge 4.1. Ölçekler arasındaki ilişkiye ait pearson korelasyon analizi sonuçları ...	40
Çizelge 4.2. Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin t-testi sonuçları.....	41
Çizelge 4.3. Katılımcıların medeni durum değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin t-testi sonuçları.....	41
Çizelge 4.4. Katılımcıların idari görev değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin t-testi sonuçları.....	42
Çizelge 4.5. Katılımcıların unvan değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları.....	43
Çizelge 4.6. Katılımcıların çalışma süresi değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları.....	44

## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

İnsanlık tarihi boyunca araştırmalara konu olan liderlik kavramı, 1920’li yılların başında bilime konu olmaya başlamış olup çok fazla tanımlaması yapılmıştır. Yenel (2018) liderliği, “Mevcut topluluğu, belirlenen hedefler doğrultusunda hareketlendiren, onlara gerekli durumlarda yol gösteren, onlara rehberlik yapan, önderlik eden kişi olarak belirtirken, lideri de bu hedeflenen amaçları gerçekleştiren kişi.” Olarak açıklamaktadır. Farklı bir tanımlamada ise lider, “Belirlenmiş bir topluluğun özellikle duygu ve düşüncelerini etkileyerek o topluluğun, hedeflenmiş iş ve eylemleri gönülden isteyerek yapmalarını sağlama yeteneği” olarak ifade edilmiştir (Kalfa, 2019).

Örgütsel gelişim, birçok farklı şekilde tanımlanmış olsa da (Budak ve Budak, 2018), genel olarak büyüme performansının bir bütün olarak yenilenebilir olarak ifade edilebilir (Koçel, 2003). Bilginin ve lisans eğitimi merkezi olanniversitelerde diğer örgütlerde olduğu gibi, çalışanların etkin bir şekilde görev yapabilmesi için kullanılan yönetim yöntemleri hemniversitenin hem de akademisyenlerin gelişimsel olarak büyük bir bilgiye sahip olmalarını amaçlar (Doğan vd., 2023).

Bir grubu belirlenen hedefe ulaştıran, ulaştırırken de çıkan sorunların nedenlerini ortaya koyan ve bu problemlere odaklanarak bunları zme için kullandıkları yöntemler liderlik yönelimleri şeklinde ifade edilmiştir. Liderlik yönelimlerini incelediğimizde, öncelikle yapısal liderlik, daha sonra insan kaynaklı liderlik, politik liderlik ve son olarak da karizmatik liderlik olmakdrt başlıkta, liderlik yönelimi olduğu tanımlanmıştır. Yapısal liderlikte olaylara gerçekçi bir şekilde yaklaşarak mantıkla olaylara yaklaşmayı ne sürerken, ayrıntılara da fazlaca önem verir ve karşılaşılan problemlerin sonuçlarından da kişileri sorumlu tutar. İnsan kaynaklı liderlik, bireylerin duygu ve düşüncelerini dikkate alarak onlara önem verir,

onları destekler, onların guruba dahil olmasını destekler. Politik lider, ikna kabiliyeti yüksek olup kişileri istenilen amaç doğrultusunda harekete geçirebilen kişi olarak tanımlanmıştır. Karizmatik liderler, insanlarla olan iletişimi güçlü seviyededir, farklı fikir ve düşüncelere açıktır, ilham kaynağıdır, aynı zamanda hayal gücü yüksek kişilerdir (Bolman ve Deal,1991).

## **1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Batı Karadeniz Bölgesinde bulunan yükseköğretim kurumlarının spor eğitimi veren bölümlerinde görev yapmakta olan akademik personellerin çok yönlü liderlik yönelimleri ile örgütsel gelişmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı, şuna kadar yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ışığında spor bilimlerinde görev alan akademisyenlerin çok yönlü liderlik yönelimleri ile örgütsel gelişmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin farklı değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, akademik unvan, kurumda çalışma süresi ve idari görev durumu) bakımından değişiklik gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

## **1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Çalışma, Batı Karadeniz Bölgesinde bulunan yükseköğretim kurumlarının spor eğitimi veren bölümlerinde görev yapmakta olan akademik personeller ile sınırlı olması dolayısıyla diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Bu çalışmanın, konuyla ilgili mevcut araştırmaların eksikliklerini göz önüne alarak, gelecekteki çalışmalara önemli katkılar sunacağı öngörülmektedir.

## **1.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

1. Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimleri ve örgütsel gelişmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

2. Katılımcıların medeni durum değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimleri ve örgütsel gelişmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
3. Katılımcıların yaş değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimleri ve örgütsel gelişmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
4. Katılımcıların akademik unvan değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimleri ve örgütsel gelişmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
5. Katılımcıların kurumda çalışma süresi değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimleri ve örgütsel gelişmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
6. Katılımcıların idari görev durumu değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimleri ve örgütsel gelişmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

## BÖLÜM 2

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. LİDER

Bazı kişiler, liderliğin tanımının zor olduğunu; ancak liderliği insanlarda gözlemlenmenin daha kolay olduğunu ifade etmektedir. Liderlik terimi, birçok kişi için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bu çeşitlilik, liderlik kavramının; lideri, takipçileri ve durumu içeren karmaşık bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır (Bean, 2010).

Anglo-Sakson "liderlik", "liderlik" ve "liderlik" terimlerinin kökenleri, "yol" veya "yol" anlamına gelen "liderlik" kelimesine dayanmaktadır. Dolayısıyla lider, öncü olarak hareket eden ve önderlik ettiği insanlara yol gösteren kişidir. Liderin dümenciye benzetilmesi, liderin üstlendiği rol hakkında farklı görüşler bulunsa da, günümüzde hala geçerli bir benzetimdir (Vries, 2007).

Literatürde liderliğin tek özelliklere dayalı ilk tanımlarından, kişi-süreç-durum etkileşimlerine dayalı daha güncel ve karmaşık tanımlara kadar pek çok tanımla bulunmaktadır. Karnes ve Bean (2010) bunlardan bazılarını şu şekilde özetlemektedir:

1. Grup üyelerinin görevlerini düzenleme ve yönlendirme.
2. Başkalarının zorunluluk değil, kendi istekleriyle kabul ettikleri kişiler arası ilişki.
3. Ortak hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşmak için kararlı bir şekilde çalışan bir lider ile takipçilerinden oluşan bir kurum, organizasyon veya grup içindeki diğer bireyler tarafından gözlemlenebilen faaliyetler veya faaliyetler bütünlüğü (Clark ve Clark, 1994).

Liderlik; sorunun kaynağını tespit etme, çözüm önerme, bu çözümü grup üyelerine gösterme ve onları uygulama konusunda ikna etme, yönlendirme, sonucu denetleme ve bu süreçte grubun gücünden faydalanmayı gerektirir. Ayrıca, bu yeteneklere sahip liderler, enerjik, özgüvenli, sosyal çevreye uyum sağlayabilen, düzenli, bilgili, ikna edici, ısrarcı, akıllı ve güvenilir kişilerdir. Liderlikte baskı uygulanmaz; inanç temellidir. Lider, otoritesini kişiliğinden alır ve grubunun yönlendirmeleri ile şekillendirir (Sungur, 1997).

Liderlerin belli özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

1. Fiziksel güç ve dayanıklılık
2. Eylemlerde zekâ ve doğru düşünme, karar verebilme yeteneği
3. Sorumluluk üstlenmeye istekli olma
4. Görevi başarılı bir şekilde yerine getirme
5. Grup üyelerinin ihtiyaçlarını anlayabilme
6. İnsanlarla etkili iletişim kurma yeteneği
7. Başarıya yönelik güçlü bir ihtiyaç
8. İnsanları motive etme gücü
9. Yönetim, karar verme ve öncelikleri belirleme becerisi
10. Azim ve kararlılık
11. Güvenilirlik ve sır saklama yeteneği
12. Kazanma güdüsü ve güven oluşturma
13. Kendini ifade etme / cesaret gösterme
14. Esnek bir yaklaşım ve kolayca uyum sağlama yeteneği (Gardner, 1990).

Liderlik kavramı, insanın geçmişi kadar eskiye dayanmasına nazaran, bilimsel anlamda incelenmeye başlanması ancak 1930'lu yıllara dayanır. 1974 yılı itibarıyla liderlik üzerine yaklaşık 3 bin bilimsel araştırma yapılmış, 1981 yılına gelindiğinde ise bu sayı yaklaşık 5 bin olarak tahmin edilmiştir. Bu kadar kapsamlı araştırmalara rağmen, liderlik hala dünyada en çok araştırılan ancak en az anlaşılan konulardan biri olarak kalmaktadır. Bugüne kadar liderliği çeşitli yönlerden ele alan pek çok kuram geliştirilmiş ve bu kuramlarla ilgili araştırmalar yapılmıştır (Fetik, 2001). Liderliğin

karmaşık yapısı nedeniyle, liderlik alanındaki araştırmalarda niteliksel çalışmaların önemli bir yer tuttuğu belirtilmektedir (Conger, 1998; Parry, 1998).

### **2.1.1. Liderin Özellikleri**

Myers'e (1959) göre liderin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Aydın,2005).

1. Liderliğin yapısı önceden belirlenip yapılandırılmaz;
2. Bireylerin oluşturduğu grupların birbirinden farklı oluşu, etkileşim örüntülerinin birbirine benzememesi, farklı hedef ve amaçlar, grupların iç ve dış baskıları farklı liderler çıkaracaktır;
3. Liderlik bir pozisyon değil, etkileşimdir;
4. Lider her alanda lider olamayabilir;
5. Liderlik, bireyin grup içindeki davranışlarından doğmaktadır;
6. Kişinin grup içindeki liderliği, o kişinin gruptaki liderliğinin kabul görmesine bağlıdır;
7. Liderin hareketini onun kendi rolünü algılayış şekli belirler;
8. Liderlik, grup faaliyetlerine ve gruptaki diğer üyelere karşı pozitif düşünceler geliştirir, bu durum ise duyguları güçlendirir.

### **2.1.2. Liderin Karakteristik Özellikleri**

Liderlik tamamen isteklerle ilgilidir. Liderlik arzusu olmayan kişi, etrafındaki kişiler ne kadar zorlarsa zorlasın, bu kişi liderlikten uzak olacaktır (Ergezer, 1995). Lider; yapması gerekenler ne kadar önemli ise yapmaması gerekenler de en az o kadar önemlidir. Liderin, astlarını veya meslektaşlarını kendi çıkarları için zorlayan, aldatan, aşağılayan, görmezden gelen ve kullanan bir kişilik sergilememesi gereken hareketlerdir. Bu özelliklere saygı göstermeyen insanlar bazen karizmalarının çekiciliği nedeniyle iyi liderler olarak görülse de aslında kendilerine, kurumlarına uzun süre zarar veren insanlardır. Çünkü böyle bir yöntem son derece zararlı ve tehlikelidir. Bencil, astlarına, meslektaşlarına ve çevreleri ile başa çıkamayan, hırslı insanlar, hırçın

davranışlar sergileyerek, güç ve haysiyet kazanmak için çaba gösterebilir. Sonuç olarak, gerçek liderler ile zorba liderleri ayırmak gerekir (Bicer, 2008).

## 2.2. LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Lider, grubun ihtiyaçlarını her bakımdan karşılayan ve grup üyeleri tarafından gönüllü olarak denetlenen kişidir. Liderin ne kadar önemli olduğu, bu farklı kararlarla başlayıp kararlarla biten yönetim şeklinde açıkça gösterilmektedir. Liderlik özellikle ülkelerin kalkınmasında ve gençler için önemlidir (Bursalıoğlu, 2003). Ülkemiz açısından, kişilerin hayatlarının her döneminde liderlikteki güven ve ihtiyaçları ön planda olacaktır. Böylece bireyler, kendi çıkarları doğrultusunda insanlarla tanışarak oluşturdukları gruplar sayesinde, eksik oldukları konularda ihtiyaçlarını her zaman ortadan kaldırmaya çalışacaktır (Eren, 2007).

## 2.3. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderliğin güç kaynakları ile alakalı birden fazla sınıflamalar yapılmışsa da bu sınıflamalardan en fazla kullanılanı, French ve Raven'in yaptığı sınıflamadır. Liderliğin güç kaynakları yönünden beş güç türünü açıklamışlardır (Arıkan, 2001)

1. **Biçimsel Güç:** Bir liderin pozisyonundan kazandığı güçtür. Seyirciler bu tür güçlerden etkilenir, çünkü resmi gücün meşru olduğunu düşünürler.
2. **Ödüllendirme Gücü:** Liderlerin, ellerindeki ödüllendirme gücü yetkisine sahip olmaları; terfi, ücret artışı, kişiyi onurlandırma gibi farklı ödül türlerini kullanarak astlarına karşı bir güç oluşturmaktadır.
3. **Cezalandırma Gücü:** Ödüllendirme sisteminin tam aksine olan bir güç türüdür. Verilen görevleri yerine getirilmediğinde veya disiplinsiz davranışları nedeniyle liderler, eleştirme, ücret artışı uygulamama, cezalandırma yetki güçlerini kullanmaktadır.
4. **Uzmanlık Gücü:** Liderin yaptığı işe ilişkin bir becerisinin olması nedeni ile ortaya çıkan güç şeklidir. Liderin alanı konusunda uzman olması astlarını harekete geçirmede daha kolay bir yol sağlar.
5. **Beğeniye Dayanan Güç:** Liderin kişiliği, karizması, karakteri, hitabeti ve

iletişim yeteneği hakkında söylenebilen liderinin özelliklerini ifade eden bir tür güçtür. Bu tür bir güçte, liderin kişilik özellikleri resmi bir unvan veya otoriteden daha önemlidir.

Sonuç olarak lider, bulunduğu grupta belirtilen güçlerden bazılarını kullanarak bulunduğu gruba önderlik yapan lider kişidir ve tüm topluluklarda bir lidere ihtiyaç vardır (Can,2002).

## **2.4. LİDERLİK TİPLERİ**

### **2.4.1. Bürokratik Liderlik**

Kanun, kararname, tüzük ve yönergelere dayalı olan bu liderlikte kurallara göre karar verme esas alınır. Örgütlerin ofislerden idare edilip yönetilmesi ve liderlerin memur gibi çalışması gerektiğini belirtir. Örgütte görevli bireylere ayrı görev ve sorumluluklar atanır. Yapılan işte hata olursa bunu yapan birey uyarılır. Günlük hayatta bu liderlik türüne kırtasiyecilik tanımlaması yapılmaktadır (Ak, 2022).

### **2.4.2. Otokratik Liderlik**

Örgütte yetkiler çoğunluklu olarak liderde toplanmış olup genellikle bütün kararları lider kendisi verir. (Bolden vd., 2003). Yetkilerini ve güçlerini sahip oldukları mevkilerden alan otokratik liderler bu yetki ve gücü kimseye devretmezler. Bütün kararları tek başına alır, birlikte çalıştığı kişilerin katkıda bulunmasına imkan sağlama (Ak, 2022).

Otokratik liderler çalışanlarına ödül ve ceza gücüyle motive ederler. Otokratik liderler çalışanlarına emir verir ve onların bunu sorgulamadan yapmasını beklerler. Otokratik liderler strateji belirler, buna göre örgütün yapısını düzenler, görev biçimlerini organize edip iş görenlerden atanan görevleri yapmalarını beklerler (Ak, 2022).

Otokratik liderler hitap ettiği toplumun bilmesi gereken bilgileri net ve kesin sınırlarla belirler. Takipçilerin kendilerine itaat etmelerini isterler. Böylece başarılı bir şekilde

istenilen hedeflere ulaşılacağını öngörürler. Bu liderler hızlı karar alma yönünden avantajı olsa da iş görenlerin kendilerini ifade edemedikleri bir örgütte yer almaları tatminsizliğe neden olur (Ak, 2022).

### **2.4.3. Demokratik Liderlik**

Neoklasik dönemde önem kazanan demokratik liderlikte ilişkilerin yönetimi önem taşır. Demokratik liderler grupta yer alan diğer kişilerle birlikte yönetimde yer alır. Onların görüşlerini dikkate alarak görevlerini yerine getirirler. İş görenler demokratik liderlerden denge sağlamayı, yardım almayı öğrenirler. Aynı zamanda karar verme sürecinde kendi fikirleri alınan iş görenler örgütün başarısı için daha çok çaba sarfederler. Böyle örgütlerde kişiler arası ilişkiler samimi olur (Ak, 2022). Demokratik liderler yönetme gücünü iş görenler ile paylaşma eğilimindedir (Eren, 2021). Demokratik liderler tarafından iş görenler işleri için gerekli durumlarda bilgilendirilmekte yeni tavsiye, fikir sunmaları için teşvik edilmekte ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etmeleri sağlanmaktadır (Ak, 2022).

### **2.4.4. Tam Serbesti Taniyan Liderlik**

Tam özgürlüğü benimseyen liderlik biçiminde rehberlik ve yön verme en minimize düzeydedir. Bu liderlerle örgütte yer alan kişiler arasındaki ilişki, iletişim, etkinlikler en az düzeyde gerçekleşir. Burada yönetsel güce duyulan ihtiyaçlar azalmakta örgütteki kişiler kendi hallerine bırakılıp bütün üyelere olanaklar dahilinde amaç, strateji, plan belirlemelerine destek ve yardımcı olunmaktadır. Liderlerin örgütteki asıl görevleri ekipman ve finansman temin etmektir. Bazı durumlarda fikri sorulduğunda düşüncesini belirtir. Fakat bu düşünce örgüt içindekileri bağlayıcı nitelikte olmaz. Tam serbesti taniyan liderler sorumluluk ve yetkilerini korumamakta ve burada yetki kullanmalarını tamamı ile takipçilerini devretmektedir (Ak, 2022).

### **2.4.5. Dönüştürücü Liderlik**

1973 yılında Dawston'un "İsyan Liderliği" adlı kitabında ilk kez dönüştürücü liderlik yer almıştır. Sistemsel olarak 1978 yılında J. M. Burns tarafından oluşturulmuştur. Dönüştürücü lider örgütteki bireylerde en yüksek motivasyon ve işine karşı sevgiyi meydana getiren bireydir. Bu tarzdaki lider yüksek öngörüye sahip olup geleceği iyi bir şekilde dizayn eder. Bakış açısı geliştirir, belirler ve etkili bir şekilde çevresindekilere kabul ettirir ve bunu oluşturmak için beklenti oluştur (Ak, 2022).

Dönüştürücü liderler şartların onlara verdiklerine bakmaz kendilerine ait yeni alan meydana getirirler (Bass ve Avolio, 1995). Çalışanların kabiliyetlerini geliştirmesine ve hayallerini gerçekleştirmesine önem verir ve kişisel gelişimini destekler. İş görenlerin gereksinimlerini, değer ve inançlarını farklılaştıran kişilerdir (Koçel, 2003). Bu tarz liderler var olan durum ile yetinmeyip farklılaşmaya yönelik bakış açısına sahiptirler. (Conger ve Kanungo, 1987).

#### **2.4.6. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimsel liderler olaylar, durumlar ile birlikte davranış ortaya koyarlar. Lider ile örgüt üyeleri arasında olması istenen, beklenen performansla ilgili karşılıklı anlaşma yapılır. Bu anlaşma sözlü veya yazılı olmak zorunda değildir. Bu liderler örgüttekilerin farklı ve yeni fikirleri ile az ilgilenirler (Tengilimoğlu, 2005). Örgütte lider lehine etkileşim olmaktadır. Etkileşimci liderler risk almaktan kaçınır, değişim ve yeniliğe karşı olup mevcut düzenin, etkin bir şekilde devam etmesini isterler (Ak, 2022).

Etkileşimci liderler, örgüt içinde var olan faydalı ve etkili işlevleri devam ettirmeye, onları iyileştirmeye ve ilerleyen süreçlerde aktarmayı kendine görev edinir. Bu liderlik grup hedeflerine yönelik gösterilen performansa karşı bir kişisel ihtiyaçların karşılanması şeklinde takipçilerin motivasyonunu içeren geçmişte olan ve geleceğe değer yükleyen bir liderliktir (Canbolat, 2016).

#### **2.4.7. Karizmatik Liderlik**

Max Weber tarafından ilk defa kullanılan karizma diğer insanlardan farklı olan kabiliyetler olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderlikte lider örgüt içindeki

bireylerin istek, ihtiyaç ve değerlerini farklı yönlere çevirebilmektedir (Aykanat, 2010).

Karizmatik lider kişilerin hedef, değer ve ihtiyaçlarında farklılık meydana getiren engellemelere ve kişisel korkulara karşın, onların normal performansları üzerinde çaba sarf etmeleri amacıyla onları motive eden ve güdüleyen liderlerdir (Bakan, 2008). Karizmatik liderler izleyenlerini peşlerinden sürükleyen, onları etkileyen ve onlara güvenli alanlar oluşturarak yeni fikir ve gelişmelere yönelik çalışmalar yapmalarını temin eden kişilerdir (Canbolat, 2016).

#### **2.4.8. Hümanist Liderlik**

Bu tarz liderler bir baba gibi koruyucu bir yol ve görev üstlenirler. Duygusal bir yaklaşımla takipçilerini yönlendirerek motivasyon sağlayan hümanist liderler içlerinde oldukça fazla insan sevgisi taşırlar. Ödülleri motive edici olarak kullanan bu lider zorunlu olmadıkça ceza vermeye yeltenmez. Davranış ve tutumlarını sürekli olarak gözden geçiren hümanist liderler örgütte yer alan bireylere candan, şeffaf ve açık davranmaktadırlar (Ak, 2022).

#### **2.4.9. Vizyoner Liderlik**

Bu liderliğin merkezinde vizyon yer almaktadır. Lider gücünü oluşturacağı vizyondan alır. Hiyerarşik yapılarda oluşan ast üst ilişkisi bu liderin bulunduğu örgütlerde farklıdır. Vizyon geliştirebilmek için liderler geçmişten dersleri çıkartır yaşanan çağda olanları izler, geleceğe yönelik öngörülerine dayalı bir planlamayla yola çıkar (Ak, 2022).

Vizyoner liderler yaşanan durumları diğerlerinden farklı yorumlayıp analiz ederler. Vizyoner liderler farklı bir gözle geleceğe bakarlar daha sonra gördüklerini kabiliyetleri ile analiz ederler, sahip olduğu bakış açısını örgüte aktarırlar. Düşünceleri başkalarını etkiler. Bir ikna etme sözleşmesi olan vizyon takipçilerinde heyecan uyandırır (Çelik, 2000).

#### **2.4.10. Etik Liderlik**

Etik liderlik örgütsel hedefleri gerçekleştirirken liderlerin olağan politikalar ve yasalar kadar mesleki anlamdaki etik ilkelerine uygun davranışı kapsayan bir liderliktir. Etik liderlik de lider kişiliğın sadece davranışlarının etik olması yeterli değildir. Bununla birlikte bilgi, otorite, güven ve hedeften oluşan etkenlerin olması ve bunları kavrayıp geliştirebilmesi gereklidir. Bir başka deyimle etik liderlik; liderlik sürecinde etik değerler ve liderlik becerilerinin dengesi olarak ifade edilir. Etik liderlik; etik değerleri örgütün yapısına ekleme, etik kararlar verme ve bunu oluşturabilme kabiliyetine sahip olmaktır. Etik liderlik; doğruluk ve karakter odaklıdır. Esas olarak etik liderlik takipçilerin hak ve itibarlarına saygılı davranmayı gerektirir. Etik liderlerin en önemli ve öncelikli amacı yanlış bir duruma karşı durup yanlış bir durumun oluşmasını engellemektir (Ak, 2022).

#### **2.5. LİDERLİK YAKLAŞIM VE TEORİLERİ**

Lider ve liderlik, kavramları çok tartışılan bu sebepten ötürü çok araştırılan konu haline gelmiştir araştırmaların sonucunda çok farklı liderlik tanımları ortaya çıkmıştır (Aykanat 2010). En genel ifade ile liderlik grubun amaçları doğrultusunda etkileme durumudur (Çakar ve Arbak 2003).

Liderliğin temeli, model olmaktır. Çünkü gruptaki bireyleri etkileme ve yönlendirmede davranışlar sözden daha etkilidir (Senge, 2013). Liderler, değişimi bir problem olarak görmez aksine fırsat olarak kullanırlar ve böylelikle grup gelişebilir. Gelişim sürekli olmalıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan görülebileceği gibi, liderlik tanımlamaları genellikle yönlendiren, yönlendirme ve yönlendirme sürecini kapsamaktadır. Kapsayıcı ve çok yönlü bir tanım olarak liderlik, lider bizi “insanların bulunduğu her yerde de vardır” sunumunu sunmaktadır (Eraslan, 2003). Bu bağlamda, son yıllarda günümüz koşullarına uygun yönetim türleri (örneğin, liderlik liderliği, etik liderlik, ahlaki liderlik, kültürel liderlik, öğretim liderliği, entelektüel liderlik gibi) içerisinde dönüşümsel yönetim daha fazla önem arz etmektedir. Liderlik teorilerinin hemen

hemen hepsi birbirleri ile etkileşim içerisindedir. Liderlik teorilerinin tek bir tanesi hiçbir zaman kendi başına yeterli bir yaklaşım olarak kabul edilmemektedir. Bu teoriler birbirlerini tamamlayan parçalardır ve bu parçalar eksik olması durumunda teori eksik kalmaktadır (Tiryaki 2008). Liderlik teorileri davranışsal yaklaşım, özellikler teorisi ve durumsal yaklaşım başlıklarıyla sınıflandırılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe 2010).

### 2.5.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik teorilerinden olan özellikler teorisi ilk teorilerdir. Bu yaklaşımı savunan bilim insanlarına göre birey doğuştan bazı özellikler getirmelidir ve bu da onların iyi bir lider olmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyler doğuştan doğal bir liderlik davranışı sergilemekte ve bireyin kişisel özelliklerinden dolayı söz konusu doğal önderlik özelliği önem kazanmaktadır. Bireyin kişilik özellikleri diğer bireylerden farklı olduğu için lider konumuna daha hızlı yükselebilmesi mümkün olmaktadır (Koçel, 2011; Tengilimoğlu, 2005; Yukl, 1991).

Özellikler teorisinde temel amaç liderin özelliklerini kavrayabilmektir. Bu alanda çeşitli testler yapılarak fiziksel özellikler, kişisel ve doğuştan getirilmiş olan yetenekler araştırılmıştır (Yukl, 1991). Cinsiyet, yaş, boy, fiziksel görünüm, özgüven, saldırganlık, özgürlük duygusu, yaratıcılık, analitik düşünme becerisi zekâ gibi özelliklerin liderlik özelliklerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Özellik teorisi kapsamında bir liderde olması gereken en temel özellikler;

1. Fiziksel özellikler,
2. Zekâ Ve yetenek,
3. Yaratıcı,
4. Pratik düşünebilen,
5. Açıkgozlu ve dürüst bir kişilik,
6. Yüksek başarı güdüsü,
7. Amaçların gerçekleşmesinde gönüllü olarak sorumluluk alabilme,
8. İş Birliği ve ekip ruhuna sahip olma,
9. İletişim becerisi ve nezaket olarak sıralanabilir (Daft, 1999).

Bu yaklaşımda hangi özelliğin liderlik için önemli olduğunu bilebilmek için birçok araştırma yapılmıştır. Fakat liderlik sadece doğuştan gelen özellikler ile açıklanamamış iş dünyasında karşılık bulamamıştır. Araştırmalarla tespit edilen özelliklerin hepsinin tek bir bireyde aynı anda bulunması söz konusu olmadığı için hangi özelliklerin kombinasyonu da en iyi liderlik sonucunu vereceği bilgisine ulaşılmamıştır. Bunların yanında takipçilerinde de bu özellikler olmasına rağmen neden lider olamadıkları açıklanamamıştır (Tengilimoğlu 2005).

### 2.5.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım 1950 yılından 1970 yılına kadar olan süreci kapsamaktadır. Davranışsal yaklaşımın temeli; liderin özellik yaklaşımında olan karakter ve kişilik özelliklerinden farklı olarak grup içindeki ve takipçilerine karşı olan genel tavır, tutum ve davranışlarının önemli olduğu iddiasıdır (Bakan ve Büyükbeşe 2010). Davranışsal liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda en önemli iki nokta üzerinde durulmuştur. Bunlardan birisi liderin işine yönelik, diğeri ise kişilere olan davranışına yönelik liderlik tarzıdır. Araştırma sonuçlarında kişiye yönelik liderlik tarzının daha verimli sonuçlar verdiği değerlendirilmiştir (Paksoy, 2002; Dereli, 1982).

Davranış teorisinin gelişimini ve içeriğini açıklayan birkaç önemli çalışma ve model vardır. Bunlar kısaca aşağıda özetlenmiştir.

**Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli:** Liderlik davranışının tanımlanmasında iki ana eksenin olduğunu ortaya koymaktadır: “Yapıyı inşa etmek” ve “Anlayış göstermek” (Bakan, 2008).

**Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması:** Araştırma bulguları iki temel liderlik davranışını tanımlamıştır: “iş merkezli” ve “insan merkezli” (Stoner ve Freeman, 1992).

**Harvard Üniversitesi Araştırmaları:** “Sosyal-duygusal lider” ve “iş lideri” olmak üzere iki temel liderlik davranışını ortaya koymaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996).

**Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli:** Liderlik davranışı, iki temel boyut üzerinden tanımlanmıştır: "kişiler arası ilişkiler odaklı olma" ve "üretim odaklı olma" (DuBrin, 1997).

**X ve Y Yaklaşımları:** McGregor (1970) ile Baysal ve Tekarslan'a (1996) göre, liderlik iki farklı kurama dayalı olarak ele alınmıştır: X kuramı, İnsanların temelde çalışmayı sevmediğini ve işten kaçınmaya meyilli olduklarını varsayar. Çalışanların genellikle sorumluluktan kaçındıkları, denetim ve kontrol altında tutulmaları gerektiği düşünülür. Yönetim tarzı otoriterdir; sıkı kurallar, cezalar ve kontrol mekanizmaları ön plandadır. Y kuramı ise, İnsanların çalışmayı doğal bir faaliyet olarak görebileceğini ve uygun koşullarda motive olabileceklerini savunur. Çalışanlar sorumluluk alabilir, kendi kendini yönetebilir ve yenilikçi çözümler üretebilir. Yönetim tarzı daha katılımcıdır; güvene, iletişime ve çalışanın potansiyelini geliştirmeye odaklanır.

**Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri:** Liderliği "ayrılık modeli" ve "çoklu-bağlanma modeli" çerçevesinde ele almıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

**Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli:** Liderlik yaklaşımları, Eren'e (2004) göre şu dört ana grupta sınıflandırılmıştır: Otoriter, danışmalı (danışıcı) yönetim tarzı, koruyucu (babacan, yardımsever), katılımcı yönetim ve otoriter, istismarcı (sömürücü).

Sonuç olarak yöneticinin iki farklı davranışsal işlev türü ve takipçilerin bu davranışsal eğilimleri olan süreçleri de dahil olmak üzere davranışsal yaklaşımları vurgulamıştır. Davranış yaklaşımlarının gelişiminde, farklı farklı uygulamalı araştırmalar ve teorik çalışmalar önemli katkılar sağlamıştır. Bu çalışmalar sonucunda farklı liderlik tarzları belirlenmiş ve bu tarzların etkinlikleri araştırılmıştır (Yeşil, 2016).

### **2.5.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Durumsal liderlik yaklaşımının temeli durumlara karşı liderin her duruma göre farklı bir liderlik özelliği göstermesidir. Durumsallık liderliğine göre tek bir durum ya da tek

bir yol yoktur çünkü koşullar ne olursa ona göre liderin yaklaşımı farklılık göstermelidir (Tofur, 2018). Durumsal yaklaşıma en iyi ve en uygun davranış o anki koşula ve duruma göre değişiklik gösterebilir (Tengilimoğlu 2005).

Yönetimde tek bir liderlik yaklaşımının doğru olmadığı çalışmalarla ortaya konulmuştur. Araştırmalarda duruma göre kimi zaman otoriter lider olunmalı, kimi zamanda demokratik liderlik özellikleri göstermelidir. Grup üyelerinin durumu davranış biçimine liderin nasıl bir yol izleyeceğini göstermektedir. Lider bazen daha yumuşak, hoşgörülü, demokratik davranışlar sergilerken bazen de sert, disiplinli ve katı davranış tarzları kullanarak en iyi sonuçları alma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterebilmektedir (Dinçbudak, 2024).

Bu yaklaşımda liderin başarısı içinde bulunduğu durumu iyi analiz edebilmesi ve duruma uyum sağlayabilmesiyle ilişkilidir (Arıkan 2001). Kendinden önce gelen liderlik teorilerine nazaran daha geçerli ve uygulanabilirliği daha yüksektir. Durumsallık yaklaşımı liderin duruma göre gösterdiği davranış ve tutumları ifade eder. Liderlik kavramını mevcut koşulları ön plana alarak izah eden ve ortaya koyan davranışsal yaklaşıma göre, liderin başarısında en önemli faktör, bulunan ortamın ve durumun koşullarıdır (Tengilimoğlu 2005).

#### **2.5.4. Modern Yönetim Yaklaşımları**

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için kaynakları en verimli şekilde kullanabilen donanımlı liderlere ihtiyaç duydukları açıktır (Tengilimoğlu 2005). Bu durum liderlikle ilgili araştırmaların artmasına sebep olmuştur. Liderlikle ilgili ilk kuram özellikler teorisi olarak başlamış ve özellikler teorisi yetersizliği durumsal teoriyi, davranışsal teoriyi geliştirmeyi zorunlu kılmıştır. Zaman ilerledikçe pek çok yeni yaklaşım literatüre kazandırılmış olup son yıllarda modern liderlik teorileri başlığında pek çok yaklaşım alan yazınında yer almıştır. Modern yaklaşımlar içinde “Etik Liderlik, Öğretim Liderliği, Dağıtımçı Liderlik, Karizmatik Liderlik, vizyoner liderlik, Kültürel Liderlik, Hizmetkar Liderlik ve Dönüşümsel liderlik” tarzları sayılabilir (Erden ve Celep, 2019).

## 2.6. LİDERLERİN ROL DAVRANIŞINDA BECERİLER

Hellriegel ve Woodman'a (1995) göre, etkili önderlik nitelikleri arasında öz farkındalık, vizyon geliştirme, yetki devretme ve etkili iletişim kurma bulunur. Başarılı liderlerin hedeflerine ulaşırken farklı süreçler kullandıklarını, ancak birçoğunun ortak olarak belirli becerileri benimsediğini ifade etmektedirler. Bu beceriler (Hellriegel ve Woodman, 1995):

1. **Vizyon Oluşturma:** Liderler, bir vizyon oluşturarak takipçilerinin takdirini kazanırlar. İnsanlar, güçlü ve gerçekçi bir vizyona sahip olduklarında, örgütle daha yakın bir bağ kurarlar. Lider, vizyonunu takipçileriyle paylaşarak onları buna dahil edebilirse, takipçiler bu vizyona sahip çıkarlar. Önderin sunduğu vizyon, bir diğerlerine özgüven verir ve bu özgüven, onlara galip gelmeleri gereken hedefler amacıyla rehberlik eder.
2. **Etkili İletişim:** Başarılı önderler, takipçileriyle etkileyici iletişim kurarak düşüncelerini ve duygularını açıkça ifade ederler. Bu eski ama güçlü yöntem, başka hiçbir durumun gerçekleştiremeyeceği bir etki yaratır. Gereken bilgiler, ilgili kişilere doğru bir şekilde aktarılmalıdır.
3. **Yetki Devretme:** Yetki devretmek, etkileme ve denetimi takipçilerle paylaşmak anlamına gelir. Bu, takipçilere hedeflere ulaşmaları için motivasyon sağlar, üretkenliklerini artırır ve iş tatmini yaratır.
4. **Öz Farkındalık:** Etkili bir lider, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin bilincindedir. Başarıları hakkında geri bildirim almaya açıktır ve sürekli olarak kendini keşfetme ve geliştirme çabası içindedir. (Ayten, 2019).

Bu liderlik becerileri, davranışsal özelliklerdir ve davranışlar öğrenilerek kazanılır. Bu sayede örgüt içindeki bireylerin potansiyelleri ortaya konulabilir ve karşılıklı fayda sağlayan hedeflere yönlendirilebilir. Knowles ise liderlerin yaratıcı olmaları gerektiğine dikkat çekmekte ve yaratıcı liderlerin, örgüt içindeki bireylerin yaratıcı enerjilerini ortaya çıkardığını vurgulamaktadır. Bir yaratıcı yöneticinin tipik davranışları açıklanmaktadır (Hellriegel ve Woodman, 1995):

1. Yaratıcı liderler, insan doğasına dair kontrol edici liderlerin benimsediği (çoğunlukla olumsuz) varsayımlardan farklı olarak, daha olumlu bir dizi varsayımı kabul ederler.
2. Yaratıcı liderler, insanların bir karar sürecine katkı sağlama duygusu ile, o karara bağlılıklarının arttığını, bu durumu insan doğasına dair bir kural olarak kabul ederler.
3. Yaratıcı liderler, bireylerin kendini gerçekleştirme gücüne inanır ve bu gücü kullanırlar.
4. Yaratıcı yöneticiler her zaman değişmeye adanmıştır ve değişiklikleri etkili bir şekilde yönetme yeteneğine sahiptir.
5. Yaratıcı liderler, içsel motivasyonları dışsal motivasyonlardan daha fazla ön planda tutarlar.
6. Yaratıcı liderler, insanları kendi kendilerini yönetmeye teşvik ederler (Ayten, 2019).

## **2.7. LİDERLİK VE SPOR**

Spor ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan ülkelerin birbiriyle ilişkisini kuran bir yapıdır. Her bir alanda olduğu gibi spor alanında da lidere ihtiyaç vardır. Spor alanında liderlik kavramı bireyin grup veya kurum yönünden belirlenen ve süreç içerisinde takım ilişkileriyle beraber oluşan, grup içerisinde olduğu kişileri etkilemesi amacıyla ortaya çıkar (Eys vd., 2007). Sporda liderliğin önemi, karar verme, grubu motive etme, geri bildirimde bulunmak, kişiler arası etkileşim kurabilme gibi alanlarda kendini gösterir (Weinberg ve Gould, 2011).

Yapılan araştırmalar sonucunda, takımın başarılı olabilmesi ve takım içerisinde bir dayanışma olabilmesi için, ortaya konulan hedefe ulaşılması için hem spor yapanların hem de spora ilgi duyan insanların ifadesiyle, tüm bunlar için bir lidere ihtiyaç duyulduğu yönündedir (Rayburn vd., 2001; Todd ve Kent, 2004). Spor alanında, antrenör grubun lideri olarak kabul edilir. İyi bir lider, sporcuya teknik taktik açıdan hazırlık yaptıran, motivasyonu sağlayan, kazanma fikrini benimseten kişidir. Bir diğer şekilde ifade edilecek olursa, sporcunun ulaşabileceği en iyi sonuca ulaşması için onu geliştiren kişidir lider. Tüm bunlar yalnızca antrenörün tek sorumluluğunun teorik

bilgiyi öğretmek ve motor gelişimi kazandırmak değil aynı zamanda motivasyon gibi bir takım eğitici faktörlerin de sorumluluğunu taşıdığını gösterir. Tüm bunlardan yola çıkacak olursak, antrenör sporcuyla geçirdiği zaman içerisinde onunla bir bağ kurar, sporcu liderinin onu şekillendirmesiyle şekillenir aslında işte bu yüzden antrenörün liderli oldukça önem taşır. Sonuç olarak bu alanda yapılan çalışmalara da önem verilmesi gerekmektedir (Usal, 2022).

Chelladurai (1984) etkili liderliğin etkileşimde olduğu özelliklerinden oluştuğunu söyler. Çok yönlü liderlik modeline göre sporcunun performansı antrenörün davranışlarıyla doğrudan ilgilidir. Chelladurai (2011), spor alanında liderlik hareketlerinin çok boyutlu olduğunu ve bu hareketlerin üç farklı yönde geliştiğini belirtmiştir. Bu üç yön; sporcuların antrenörlerinden beklediği liderlik hareketleri, antrenörlerin kendi liderlik hareketlerine dair algıları ve sporcuların antrenörleriyle ilgili algıladıkları liderlik hareketlerini kapsamaktadır. Antrenörün hareket ve eylemleri, örgütün isteklerinin bir sonucudur. Olması gereken antrenör davranışı, grubun yapısı, hedefleri gibi durumsal faktörlerden etkilenir. Antrenörün davranışın tek bir etkenden oluşmadığını bilmek gerekir.

Yani demek istenilen liderin davranışları, içinde bulunulan durumlardan etkilendiği gibi grup üyelerinin ve liderin var olan özelliklerinden de etkilenir. Bahsedilen bu etkiler hem grubun performansı hem de grubun memnuniyeti için şart olmaktadır. Tüm bu nedenler göz önüne alınacak olursa, liderlik hareketleri bu üç kapsamın birbirleri ile kesişme durumlarına istinaden ortaya çıkar (Chelladurai, 2011).

Extejt ve Smith (2009) örgütlenmiş bir spor takıma katılmakla liderlik yetenekleri arasındaki ilişkiyi incelemek için bir çalışma yapmışlar. 141 öğrenci ile yapılan çalışmada, 9 farklı liderlik özelliği ölçmek istenmiş. Fakat herhangi bir liderlik özelliğiyle bir spora katılımcı olmak arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlar Dupuis, Bloom ve Loughhead (2006)'da yaptığı çalışmanın aksi sonuçlardır. Onlara göre takım kaptanı olan bir kişi, sözel iletişim, görev tamamlama gibi liderlik özelliklerini içeren davranışlar göstermektedir. Yine bu sonuçlar ile tutarlılık gösteren bir diğer çalışma Dobosz ve Beaty (1999) tarafından yapılmıştır. 60 lise

öğrencisiyle yapılan çalışmada sporcu olanlar olmayanlarla karşılaştırıldığında daha fazla liderlik özelliği taşımaktadır sonucuna ulaşılmıştır (Dobosz ve Beaty, 1999).

## 2.8. ÖRGÜTSEL GELİŞİM

Örgütsel gelişmişlik, örgütlerde önemli değişikliklerin gerçekleştirilmesinde kullanılan bir yönetsel tekniktir ve örgütün farklı bileşenlerinin vurgulanması nedeniyle çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır (Helvacı, 2008). Helvacı'ya (2008), örgütsel geliştirmeyi, örgütlerdeki değişim ihtiyacına yönelik bir tepki olarak tanımlamakta ve bu süreci, ihtiyaçlara göre gerçekleşen dönüşümleri içeren bir eğitsel strateji olarak açıklamaktadır. Beckhard (1969) ise örgütsel geliştirmeyi, örgütün etkililik ve verimliliğini artırmak amacıyla davranış bilimleri yöntemlerini kullanarak uygulanan, planlı, örgüt genelinde gerçekleştirilen ve üst kademe tarafından yönetilen stratejiler olarak ifade etmiştir. Örgütsel geliştirme, değişime hazırlanma ve değişimi yönetme sürecini ifade eder. Değişimin yalnızca bir alanda gerçekleşemeyeceğini, yani yapı, teknoloji ve insanlardaki değişimlerin birbirini etkileyeceğini kabul eder. Eğer örgütsel gelişim başarılıysa, örgütün yapısının yanı sıra bireylerin tutum ve davranışları da değişime uyum sağlayacaktır (Robbins, 1994). Değişim sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesi, büyük düzeyde izlenen yollara bağlıdır. Literatür taramasıyla elde edilen bilgiler, bu yöntemlerin uygulanmasıyla sürecin başarıyla yönetilebileceğini göstermeyi amaçlamaktadır. Söz konusu yöntemler, örgütlerin en önemli kaynağı olan ve başarısında kritik bir rol oynayan çalışanların niteliklerinin artırılması ve geliştirilmesine odaklanmaktadır (Tunçer, 2013). Günümüzün hızla değişen ortamı, değişim ve değişim yönetimi konusundaki yaklaşımların ve çabaların önemini artırmaktadır. Değişimin ana unsuru, değişimin gerektiğinin fark edilmesidir. Ne türde olursa olsun, değişimin kabul edilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması, zihinlerde başlayacak düşünsel gelişimin gücüyle doğru orantılı olacaktır (Genç, 2004). Örgütsel geliştirmede önemli bir özellik dönüşümcü liderliktir. Örgütsel gelişim sürecinde dönüşümcü liderlik, etkin bir ilerlemenin sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir. Bass'a göre dönüşümcü liderlik, "üstün nitelikli performansı" ya da "beklentilerin ötesinde bir performansı" ortaya çıkaran liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler, örgütün geleceği hakkında açık, iyimser ve gerçekçi bir vizyon sunarak, takipçilerini "normların ötesinde" gelişmeye teşvik ederler. Bu sayede

hem örgütün büyümesine katkıda bulunur hem de örgütsel gelişim sürecinin öncüsü olurlar (Tickle vd., 2005). Örgütsel gelişim ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelerken, örgütsel gelişimin amaçlarına odaklanmak daha faydalı olacaktır. Örgütsel gelişimin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Balcı, 2000; Budak ve Budak, 2004):

1. Güven Duygusu: Örgüt üyeleri arasında güven ve destek seviyesini artırmak, gereksiz endişe ve korkuları ortadan kaldırarak çekingenliği engellemek;
2. Hiyerarşi: Örgütlerde, hiyerarşik yetkilerden kaynaklanan otorite ilişkilerinden ziyade, bilgi, kişisel ve manevi özelliklere dayalı doğal yetki ilişkilerini geliştirmek, öz denetim ve inisiyatif yeteneklerini artırmak;
3. İletişim: Örgüt genelinde iletişim sistemini güçlendirerek çalışanların karar alma ve faaliyet süreçlerine katılmalarını sağlamak;
4. Motivasyon: Ödül ve teşvik sistemlerini, örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşacak şekilde düzenlemek, çalışanların kişisel istek ve tatmin düzeyini artırarak, onların daha fazla motive olmalarına ve daha yüksek bir tatmin seviyesine ulaşmalarına yardımcı olmak;
5. Sinerji: Örgüt içinde sinerjiyi artırarak mevcut kaynaklardan daha fazla verim elde etmek;
6. Örgütsel Süreçler: Örgüt içindeki otokratik temellere dayanan, bireysel olarak süregeldiği düşünülen sorun çözme ve karar alma süreçleri yerine, karşılıklı fikir alışverişine ve müzakerelere dayalı karar alma süreçlerini geliştirmek;
7. İş Birliği: Örgütsel birimler ve üyeleri arasında yanlış anlamalar ve değerlendirmelerden kaynaklanan iş birliği eksikliklerini giderek, örgütsel amaçlara daha verimli hizmet edecek bir güç birliği oluşturmak;
8. Sorumluluk: Planlama ve uygulama aşamalarında bireysel ve grup sorumluluğu seviyesini artırmak.

Örgütsel gelişme ile ilgili yapılan tanımların sayısını artırmak mümkündür. Ancak, sayısal çeşitliliği çoğaltmak yerine, tanımlarda vurgulanan ortak özelliklere odaklanmak daha uygun olacaktır. Farklı örgütsel gelişme tanımlarının üzerinde durduğu ana noktalar şunlardır (Budak ve Budak, 2004):

1. Örgütsel gelişme, bir değişim sürecidir.

2. Örgütsel gelişme, örgütün sağlık ve verimliliğini artırmaya yönelik bir çabadır.
3. Örgütsel gelişme, örgütü tüm yönleriyle ele alır.
4. Örgütsel gelişme, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek,
5. Örgüt kültürünü etkiler ve yapı, teknoloji ve süreçler arasındaki etkileşimleri düzenler.
6. Örgütsel gelişme, davranış bilimleri ile ilgili bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanından faydalanır.

### **2.8.1. Örgütsel Gelişimin Temel Unsurları**

Örgüt geliştirme ile amaçlanan değişiklikler, belirli hedefler doğrultusunda ve planlı bir şekilde hayata geçirilmektedir. Bu süreçte, bir değişim uzmanının rehberliğinde çeşitli aktiviteler düzenlenerek bir öğrenme süreci gerçekleştirilir. Bu açıklamalardan hareketle, örgüt geliştirme unsurları, planlı değişim, faaliyet analizi, örgütsel öğrenme ve danışmanlık süreci olarak sıralanabilir (Çelebioğlu, 1990).

#### **2.8.1.1. Planlı Değişim**

Kuruluşun iç ve dış ortamındaki değişiklikler ve kuruluşun etkisi, organizasyonel değişiklikleri zorunlu kılar. Bu zorunluluk, örgütün sürdürülebilirliği için önemlidir. Ancak, değişim sürecinin istenmeyen sonuçlar doğurmaması amacıyla her aşamanın öncesinden planlanarak uygulanması gerekmektedir. Bu da değişimin sistematik ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiği anlamına gelir. Planlı değişim, aynı zamanda değişime karşı gösterilen direnci yok etmede etkili olacaktır. Bu şekilde planlı değişim, örgütün verimliliğini artırmanın yanı sıra gelişimine de katkı sağlar. Tarihsel açıdan bakıldığında, planlı değişimin gelişimi, iki temel faktörün birleşimiyle şekillenmiştir. Bunlardan biri, karışık problemlerin profesyonel destek gerektirmesi, diğeri ise davranış bilimlerinin artan etkisi ve katkılarıdır. Planlı değişim, teori ile pratiği birbirine bağlayan bir köprü işlevi görür. Bu süreç, değişim uzmanını, kuruluş yapısını ve mevcut bilgiyi birleştirerek örgütün karşılaştığı sorunlara çözüm sunmayı amaçlayan bir iş birliğini içerir (Çelebioğlu, 1990).

### **2.8.1.2. Faaliyet Araştırması**

Değişimi hedefleyen bir sosyal sistem, örgüt geliştirme yoluyla karşılaştığı sorunları veya değişim ve gelişim imkanlarını tanımladığı zamandan bu yana bir değişim uzmanının desteğine ihtiyaç duyar. Bu gereklilik, karşılıklı bir etkileşim kurulmasını kaçınılmaz hale getirir. Bu basamakta, değişim uzmanının kuruluşa kazandıracığı faydaları kolaylaştırmak amacıyla, faaliyet çalışması olarak adlandırılan bir süreç devreye girer. Bu süreç, problemlerle ilgili bilgilerin toplanmasını, bu verilerin örgüte geri bildirilmesini ve elde edilen veriler doğrultusunda faaliyetlerin planlanmasını kapsayan temel adımları içerir ve değişim sürecinde kritik bir araç olarak öne çıkar (Kılınç, 1989).

### **2.8.1.3. Örgütsel Öğrenme**

Örgütsel öğrenme paradigmaları, kuruluşların sürdürülebilir rekabet avantajları sağlama yolları olarak görülmektedir. Günümüz dünyasında değişim hızla deneyimlidir ve rekabet giderek daha yenilikçi ve yaratıcı hale gelir. Öğrenme kavramı, uzun yıllardır akademik çevrelerde ve iş dünyasında uygulayıcılar tarafından büyük bir ilgiyle ele alınmaktadır. Örgütsel öğrenmenin başarıyla hayata geçirilebilmesi, bireysel öğrenmenin tüm örgüte dağıtılmasıyla mümkün kılınmaktadır (Kılıç ve Karademir, 2002). Bir örgütün neden öğrenmeye ihtiyaç duyduğu sorusu, bireysel öğrenmeye oranla daha açık bir şekilde yanıtlanabilir. Örgütler, rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için öğrenme süreçlerini benimsemek zorundadır. Yoğun rekabet koşullarında, öğrenmeyle ilişkili kavramlar olan eğitim, yenilenme ve değişim daha fazla ön plana çıkar. Hatta dışsal bir rakip bulunmasa bile, örgütlerin iç bütünlüklerini koruyabilmeleri ve işleyişlerini aksatan yönetimsel, teknik veya sosyal sorunlarla başa çıkabilmeleri için öğrenmeleri bir zorunluluk haline gelir (Yıldırım, 1998).

### **2.8.1.4. Danışmanlık Süreci**

Günümüzde iş bölümünün artması ve teknolojilerin ilerlemesiyle örgütler büyümüş ve karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Eskiden, kararlarını kendi bilgileri, deneyimleri ve

sağduyusuna dayandıran bireyler ya da gruplar, artık çok daha karmaşıklaşmış ve sürekli etkileşim halinde olan durumlar ve koşullar içinde doğru ve etkili kararlar alabilmek için yeni bilgilere sahip uzmanlara danışma gereksinimi duymaktadırlar (Şimşek, 1999). Örgüt geliştirme çabalarındaki danışmanlık yaklaşımı, genel danışmanlıktan farklıdır ve "değişim uzmanlığı" olarak adlandırılır. Bu fark, genel danışmanlıkta danışmanın, bir sorunu analiz edip teşhis koyarak, çözüm önerilerini içeren bir rapor hazırlayıp, sistemden (birey, grup ya da örgüt) ayrılmasıyla işin sona ermesine karşılık, değişim uzmanının rapor yazmak yerine, genellikle mevcut sorunlar üzerinde çalışarak, örgütün sürdürülebilirliği, büyümesi ve gelişmesine yardımcı olan bir kaynak kişi olarak görev yapmasından kaynaklanır. Değişim uzmanının temel amacı, örgütün kendi sorunlarını daha doğru teşhis etmesine ve çözmesine, kendi güçlerinin ve kaynaklarının farkına varmasına yardımcı olmak; kısacası örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır (Kılınç, 1989). Danışmanlık sürecinin başlayabilmesi için, örgüt yöneticilerinin danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyması ve bu hizmeti almak için ilişki kurması gerekir. Danışmanın örgüt dışından ve tarafsız olması gerekmektedir. Danışman, örgütsel sorunların çözümü için veri ve bilgi toplar, bunları çözüm seçeneklerine dönüştürür; ancak karar alma ve uygulama aşamalarına müdahale etmez. Danışmanın önerilerini kabul edip etmemek, örgüt yöneticilerinin kararına bağlıdır. Danışmanın önerilerini uygulamak zorunlu değildir. Danışman, yalnızca örgüt yöneticilerinin belirlediği özel bir sorun üzerinde çalışmak durumundadır (Eren, 2001).

Danışmanlık sürecinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Danışmanlık, karşılıklı rıza ile kurulan bir ilişkiye dayanır.
2. Danışmanlık, bir yardım sağlama sürecidir. Danışman, sorunun çözümünden çok, analiz yapılmasına yardımcı olur.
3. Danışmanlık, önerilerde bulunmayı içerir.
4. Danışmanlık, belirli bir soruna odaklanan bir süreçtir. Danışman, örgüte özgü sorunları çözmek amacıyla dahil edilir (Peker, 1995).

## **2.9. ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ**

Örgütsel gelişim, kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak uzun vadeli, karmaşık bir değişim sürecidir. Bu sürecin etkili olabilmesi için, genel müdür desteğinin süreç boyunca belirli adımlar gerçekleştirmesi önemlidir. Örgütsel gelişim süreci genellikle altı aşamadan oluşur. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

### **2.9.1. Örgüt Geliştirme Sürecinin Öğeleri**

Organizasyonel geliştirme süreci beş temel unsurdan oluşur; teşhis, araç seçimi ve tasarım, araç kullanımı, değerlendirme, uyum ve sürdürülebilirlik (Beach, 1980). Teşhis aşaması, dokunun genel sağlığını değerlendirmeye odaklanır. Bu sorunların sorunları ve nedenleri bu aşamada tanımlanacaktır. Hedef birim bir kuruluşun, bir kuruluşun parçası veya bir bölüm içindeki bir gruptur. Teşhis genellikle iletişim süreçleri, hedef kararlar, planlama ve karar verme, çatışma yönetimi, gruplar arasındaki ilişkiler ve yönetici olarak kalan üstler arasındaki etkileşimler gibi organizasyonel süreçlere odaklanır. Bu noktada, araştırma, görüşmeler, doğrudan gözlem, belge, rapor analizi gibi yöntemler kullanılabilir. Teşhis sonrası araç tasarımı ve seçim adımı başlar. Bu seviye doğrudan tanı sonuçlarına bağlıdır. Örneğin, bir kuruluşun iki bölümü arasında verimsiz ve olumsuz ilişkiler bulunursa, danışmanlar her iki departmanın üyelerini içeren bir gruplar arası çalışmaya başlayabilirler. Klinik laboratuvar eğitimi, bu durumlar için, tanı aşamasında güven eksikliği veya işbirliği eksikliği durumunda yorumlanabilir. Aracın üçüncü aşamasının uygulanması, hedef organizasyon biriminin üyelerini doğrudan etkiler. Bu araçlar arasında geri bildirim, grup tartışması, yazılı egzersizler, iş uygulamaları ve kontrol sistemleri yeniden tasarımı dahil olmak üzere çeşitli etkinlikler bulunmaktadır. Bir kuruluş geliştirirken, kısa sürede sorun olmadığını bilmek önemlidir. Örgütsel üyelerin tutum ve davranışlarında yapılacak değişiklikler sofistike çalışma ve zaman gerektirir. Dördüncü aşama değerlendirmedir. Set sonuçlarının elde edilip edilmediğini belirlemek için örgütsel gelişim geliştirme çabaları değerlendirilmelidir. Değerlendirmenin hafifliği, soru türünün doğru tanımlanmasına bağlıdır. Bazı durumlarda, katılımcılarla basit gözlem veya anketler yeterli olabilir, ancak bazı durumlarda daha ayrıntılı değerlendirme yöntemleri gereklidir. Beşinci ve son aşamalar sistemin devam ve koruma aşamalarıdır. Bu aşama genellikle göz ardı edilir. Değerlendirme sonucunda alınan bilgileri dikkate alarak, değişim uzmanları örgütsel

kalkınma araçlarının neden olduğu değişiklikleri analiz etmelidir. Örneğin, planlanan sonuçları tam olarak anladınız mı? Değilse, neden? Beklenmedik sonuçlar gördünüz mü? Organizasyonel gelişim araçlarının etkisi nedeniyle kuruluşun diğer bölümleri değişti mi? Örgütsel gelişim süreci sürekli ve sürekli bir süreç olarak kabul ediliyor mu? Bu tür soruların cevapları gereklidir (Aksoy, 2019).

### **2.9.2. Değişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Fark Edilmesi**

Örgüt geliştirme süreci genellikle örgütün değişim ve gelişim ihtiyacı duyduğunu fark etmesiyle başlar. Değişim ihtiyacı çoğunlukla aşağıdaki dört şekilde kendini gösterir:

1. Örgütün mevcut durumundan memnun olmaması veya hali hazırda olan durumu olumsuz bir şekilde değerlendirmesi.
2. Hali hazırda olan durum ile ideal durum arasındaki uyumsuzluğun, tatminsizliğe yol açması (örneğin, daha önce idaresinden şikayetçi olmayan çalışanların, başka bir örgütteki daha iyi idaresel uygulamaları fark ederek, kendileri için de benzer iyileştirmeler talep etmeleri gibi).
3. Çevresel baskıların, örgütü davranışlarını değiştirmeye zorlaması.
4. İçsel gereksinimlerin (örneğin gelişim ve büyüme isteği gibi) değişime yönelik baskı oluşturması (Kılınç, 1989).

### **2.9.3. Sorunu Tanımlama**

Örgüt geliştirmede en etkili başlangıç noktasında, problemin kapsamını genişletiyor. Bu nedenle, gerçek problemin belirlenmesi ve ortaya çıkması, hedeflenen parçalara ulaşılabilmesi açısından büyük önem taşıyor. Sezgisel tedaviyle sorun teşhisinden kesinlikle kaçınılmalı ve sistematik, analitik bir yazma tanımlaması yapılmalıdır. Bu aşamadan sonra bir danışman veya değişim uzmanı ile iletişime geçilir. Değişim uzmanının örgütle ilişkisi netleştirildikten sonra sorun üzerinde çalışılmaya başlanır. Bunun sonucunda değişim uzmanı ve örgüt, gönüllülük esasına dayanan bir işbirliği ile problem ve birikim kaynakları hakkında bilgi ve veri toplamaya başlar. Bu adım, eylem araştırmasına benzer şekilde verilerin toplanması ve organize geri bildirimleri içerir. Çalışmalar sırasında, hangi bilgilerin, hangi yöntem ve tekniklerle, kimler

tarafından toplanacağı ve veri toplama sürecinin ne kadar süreceği gibi hususların belirlenmesi önemlidir. Toplanan ve geri bildirimleri yapılan bilgiler analiz edilerek toplanır ve problemin tanımı yapılır (Dinçer, 1994).

#### **2.9.4. Teşhis**

Bu aşamada, elde edilen veriler düzenli bir şekilde analiz edilir. Önceki süreçte elde edilen ve kategorilere ayrılan bilgiler incelenirken şu unsurlar dikkate alınmalıdır:

1. Sorunun giderilmesiyle hangi değişiklikler meydana gelecek?
2. Mevcut sorunlar nelerdir?
3. Öngörülen rakamlar ve nasıl ölçülecektir?

Bu soruların yanıtları, üretim, etkinlik, tatmin, ilerleme ve yeni yetkinlikler edinme gibi konularda olabildiğince ölçülebilir kavramlarla açıklanmalıdır. Öte yandan, öncelikle hissedilen sorunlarla teşhis edilen problem karşılaştırılmalı ve farklılıklar ortaya çıkmışsa durum yeniden değerlendirilmelidir (Akat vd., 2002).

Teşhiste, şu üç özelliğin bulunmasında yarar olabilir:

1. Örgüt süreçlerine (örneğin, iletişim, karar alma, hedef belirleme, çatışma yönetimi gibi) ve özellikle sorun oluşturan süreçlere açıklık getirebilmelidir.
2. Öncelikle, örgüt sistemlerine dair temel bir kavramlar bütünü oluşturulmalıdır. Bu kavramlar, yalnızca sorunları açıklamakla kalmayıp neden-sonuç ilişkilerini öngörmeye de yardımcı olabilir.
3. Örgüt sistemlerinin problemleri hakkında kapsamlı bir anlayış sunabilmelidir (Peker, 1995).

Bu niteliklere sahip bir yaklaşım, hem değişim sürecinde önemli bir rol oynayacak hem de örgütün geleceğine yönelik hedeflerin belirlenmesinde etkili olacaktır. Aynı zamanda, bu durum, başarılı bir örgüt olmanın temelini de oluşturacaktır.

#### **2.9.5. Faaliyet Planı ve Müdahale**

Bu aşamada, teşhis sürecinde önerilen değişikliklerin hayata geçirilmesi için gerekli önlemler alınır. Çözüm belirlendikten sonra, gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler tespit edilerek planlamalar yapılır. Ardından, sorunun çözümüne en uygun müdahale yöntemi seçilir. Yöntemin belirlenmesinde, sorunun niteliği ve örgütün kendine özgü durumu dikkate alınmalıdır. Hazırlanan faaliyet planına uygun olarak, seçilen müdahale yönteminin uygulanmasından sorumlu kişiler belirlenir. Programın kapsamı netleştirildikten sonra, değişikliklerle ilgili çalışmalar son bir kez gözden geçirilir; değişikliğe karşı olan görüşler değerlendirilir ve olası direnişlere karşı gerekli önlemler alınır. Bu noktada, direnişler mutlaka ortadan kaldırılması gereken bir engel olarak değil, olası bir başarısızlık için uyarı niteliğinde ele alınmalıdır. Bu nedenle, direnişler mümkün olduğunca açığa çıkarılarak çözüm yolları aranmalıdır. Sonrasında ise uygulama aşamasına geçilir (Dinçer, 1994).

#### **2.9.6. Sonuçları Değerlendirme**

Faaliyet programlarının uygulanmasının ardından, program sonuçları izlenerek hedeflenen değişikliklerin gerçekleşip gerçekleşmediği kontrol edilir. Arzu edilen değişimlerin kalıcı hale getirilmesi için çaba gösterilir. Planlama aşamasında belirlenen faaliyetler doğrultusunda bir değerlendirme planı hazırlanır ve her faaliyet için ölçüm yapılır. Amaçlar ile elde edilen sonuçlar karşılaştırılarak, örgüt geliştirme sürecinin başında belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı belirlenir. Eğer sonuçlar istenilen seviyede gerçekleşmişse, bu sonuçların istikrarlı bir şekilde sürdürülmesi sağlanmaya çalışılır. Ancak, sonuçlar beklenen düzeyin altında kalmışsa, başarısızlık nedenleri araştırılarak gerekli düzeltici önlemler alınır (Akat vd., 2002).

#### **2.9.7. Örgüt Geliştirme Programının Sona Ermesi**

Örgüt geliştirme sürecinin son aşaması, değişim uzmanının örgütle olan ilişkisini kademeli olarak azaltıp, nihayetinde sonlandırmasından oluşur. Örgüt geliştirme programının başarılı bir şekilde uygulanmasının ardından, değişim uzmanının örgüt içindeki rolü de giderek azalır. Bu noktada, eğer örgüt kendini yenileme kapasitesini artırarak bağımsız bir yapıya kavuşursa, taraflar arasındaki ilişkinin sonlanması daha kolay ve sorunsuz olacaktır. Ancak, bu aşamaya kadar örgütün değişim uzmanına aşırı

derecede bağımlı hale gelmesi durumunda, ilişkinin sonlandırılması zor ve zahmetli olacaktır. Ayrıca, benzer sorunların yeniden ortaya çıkması durumunda, yeni bir iş birliği kaçınılmaz hale gelebilir (Kılınç, 1989).

Örgüt geliştirme programının sonunda hedeflenen noktaya ulaşılamamışsa, bu durum yeni bir sorunun var olduğunu gösterir. Bu nedenle, tekrar veri toplamaya başlanır ve örgüt geliştirme süreci yeniden başlatılır.

Yukarıda açıklanan altı aşama dikkatle incelendiğinde, bir örgüt geliştirme sürecinde temel olarak üç işlevsel aşamanın bulunduğu fark edilecektir. Örgüt geliştirme sürecinin ana unsurları olarak nitelendirilebilecek bu üç aşama şunlardır:

1. Değişimlerin sürdürülmesi ve dengenin sağlanması
2. Sorunları ve örgütün organize edilmesi
3. Müdahale ederek dönüşümü gerçekleştirme

Örgütsel gelişim sürecinin belirlenmesi, aşağıdaki sistemler, alt bileşenler ve aralıklar hakkında sürekli veri toplayarak bu verilerin analizi ile ilgilidir. Müdahale, örgütü daha verimli hale getirmek amacıyla yöneticilerin veya danışmanların gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsar. Değişikliklerin sürdürülmesi unsuru ise, örgüt geliştirme çalışmaları sonucunda ortaya çıkan yeni yapının kalıcılığını sağlamaya odaklanır. Teşhis ve müdahale unsurları, örgüt geliştirme sürecinin organizasyonel boyutuyla; değişikliklerin korunması unsuru ise, doğrudan örgüt geliştirmenin kendisiyle ilişkilidir (Dinçer, 1994).

## **2.10. ÖRGÜTSEL GELİŞTİRMENİN AMAÇLARI**

Bireysel verimliliğin, başarı ve motivasyonun en önemli göstergeleri, kişinin hayata olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmasıdır. Çalışan açısından bu durum, işine, çalışma hayatına ve bu sürece verdiği değere bağlıdır. Aynı zamanda, bireyin kendisi ve çevresiyle uyum içinde olması ve ortaya koyduğu ürünlerle kendini ifade etmesi bu göstergelerdendir. Bireyler bu bakış açısını, işlerini severek ve işin gereklerine uygun şekilde kişisel ve mesleki bilgilerini geliştirerek edinirler. Bu nedenle düzenlenecek

eğitimlerin, bireylerin ömür boyu faydalanabilecekleri, sürekli bir öğrenme sürecini desteklemesi önemlidir. Bu eğitimler, bireylerin içinde buldukları topluma uyum sağlama, moral yükseltme, motivasyon artırma, kişilik geliştirme, mesleki yeterliliklerini yükseltme ve ileriye yönelik başarılar için gereken bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazanmalarını amaçlar. Diğer bir ifadeyle, bu süreç yalnızca örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmayı değil, aynı zamanda bireylerin örgüt içinde gelişim ve ilerlemesini sağlayarak gelecekte ihtiyaç duyulacak yetenekli iş gücünü bugünden hazırlamayı da hedefler. Örgüt, çevresiyle uyum içinde olmalıdır. Çevresiyle bütünleşemeyen bir örgüt, zamanla varlığını sürdürülemez. Çevre ve örgüt arasındaki uyumsuzluk, bir doku uyuşmazlığına benzer. Örgütler, sürekli değişen bir çevre içinde yer alır. Günümüzde özellikle bilimsel ve teknolojik gelişmeler, rekabet ve yasal düzenlemeler, toplumsal yapıyı, normları, değerleri ve genel olarak kültürü yeniden şekillendirmektedir. Böyle bir ortam, örgütlerin sürekli olarak kendilerini çevreye uyarlamalarını zorunlu kılmaktadır. Değişime direnen örgütler, kısa sürede geri kalır ve yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalır. Geçerli paradigma, her koşulda mevcut durumu korumak değil, gelişimi benimsemektir. Gelişim, değişimi gerekli kılar. Ancak değişim, yönü belli olmayan bir kavramdır. Bu nedenle değişimi, belirli bir hedef doğrultusunda tanımlamak gereklidir. Değişim, bireylerin, grupların ve örgütün genel verimliliğini artırmak amacıyla, örgütün yapısını, süreçlerini ve davranışlarını değiştirmeye yönelik, yönetim tarafından başlatılan planlı ve yönü belli bir girişimdir. Örgütünde değişiklik yapmayı planlayan bir yönetici, karşılaşılabileceği kültürel ve yapısal engelleri önceden tahmin etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır. Genel amaç, örgütün etkinliğini artırmak ve üyelerin tatmin düzeyini yükseltmek olarak ifade edilebilir. French, bu amaçları şu şekilde sıralamaktadır (Robbins, 1994).

1. Planlama ve uygulama süreçlerinde bireysel ve grup sorumluluğunu artırmak.
2. Örgüt içinde yatay, dikey ve çapraz iletişimde açıklığı artırmak.
3. Role dayalı otoriteyi, bilgi ve yetkinliğe dayalı otoriteyle destekleyen bir ortam oluşturmak.
4. Örgüt üyeleri arasında güven ve destek seviyesini yükseltmek.
5. Sorunlara kolektif ve etkili çözümler üretmek.
6. Örgüt içindeki bireysel motivasyon ve tatmin düzeyini yükseltmek.
7. Hem grup içinde hem de gruplar arasında örgütsel sorunlarla yüzleşme oranını

artırmak, problemleri göz ardı etmek yerine çözüm odaklı yaklaşmak.

Örgütsel geliştirme, örgütün çevresine daha kolay uyum sağlamasına, kendini yenileyebilmesine, sürdürülebilir bir yapı kazanmasına ve çalışanlarının insan olarak değerini artırmasına yardımcı olmayı hedefler. Beckhard'a (1972) göre sağlıklı bir örgüt, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönetilir, özel olarak tasarlanmıştır, kararlar uygun seviyelerde alınır, iletişim büyük ölçüde bozulmadan işler, kazan/kaybet durumları en aza indirilir. Proje ve görevlerle ilgili üst düzeyde çatışmalar yaşanabilse de kişilerarası ilişkilerde çatışma oldukça azdır. Örgüt, her bireyin gelişimine ve büyümesine destek sağlar. Planlı müdahaleler, örgütün iş yaşamı kalitesini artırmak amacıyla davranış bilimleri bilgisine dayanan stratejilerdir. Farklı kültürlerden gelen bireylerin oluşturduğu bir örgüt, belirlenen hedeflere ulaşmak veya en azından varlığını sürdürebilmek için ortak bir çaba gösterir.

## **2.11. ÖRGÜT GELİŞTİRMENİN FAYDALARI**

### **2.11.1. Örgütsel Faydaları**

1. Bireylerin gelişim potansiyelleri daha doğru bir şekilde tespit edilir.
2. Devamsızlık ve iş gücü devri gibi nedenlerden kaynaklanan kısa vadeli insan gücü ihtiyaçlarının karşılanmasında esneklik sağlanır.
3. Eğitim gereksinimleri ve bütçesi daha kolay ve doğru bir şekilde belirlenir.
4. Hizmet ve üretimin kalitesi artırılır.
5. İnsan kaynakları planlaması için gerekli olan veriler daha güvenilir şekilde elde edilir.
6. Örgütün etkinliği ve verimliliği artırılır.

### **2.11.2. Yönetimsel Faydaları**

1. Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri daha kolay tespit edilir ve bu doğrultuda onlara destek sağlanır.

2. Çalışanlarla iletişim ve ilişkiler daha olumlu bir düzeye ulaşır.
3. Çalışanları değerlendirirken, bireyler kendi güçlü ve zayıf yönlerini de tanıma fırsatı bulur.
4. Çalışanların daha iyi tanınması, yetki devrini kolaylaştırır.
5. Yönetmel yetkinlikler gelişir veya bu yetkinliklerin uygulanması için fırsat sunulur.
6. Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili hale gelinir, böylece çalışanların ve birimlerin performansı artar.

### **2.11.3. Bireysel Faydaları**

1. Performansı hakkında aldığı olumlu geri bildirimler sayesinde iş tatmini ve özgüveni artar.
2. Güçlü yönleri ve geliştirilmesi gereken alanlar daha iyi tanınır.
3. Üstlerinin kendisinden neler beklediğini anlar.
4. Performansının nasıl değerlendirildiğini öğrenir.
5. Örgütteki rol ve sorumluluklarını daha iyi kavrar (Ak, 2022).

### **2.12. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

Örgütsel öğrenme kavramı, stratejik performansa olan olumlu etkisi nedeniyle yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Bununla birlikte, bu kavrama yönelik yoğun bir ilgi bulunmaktadır. Ancak, kavramın tanımlanması konusunda akademisyenler arasında bir fikir birliği sağlanamamıştır (Shrivastava, 1983; Fiol ve Lyles, 1985; Edmondson ve Moingeon, 1996; Robey vd., 2000).

İşletmelerin sürekli değişen çevresi, maddi ve insan kaynaklarının bilgi, beceri ve kapasite düzeyinde sürekli gelişimini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler ve çalışanlar hayat boyu öğrenmek durumundadır. Tüm bireyler ve örgütler, yeni bilgi ve deneyimler edinerek kendilerini yenilemeye ve kapasitelerini artırmaya yönelik potansiyel birer öğrenci olarak değerlendirilebilir. Öğrenme, bireylere yetenek ve nitelik kazandırarak yetki alanlarını genişletirken, gelişen ve karmaşıklaşan işlere uyum sağlama konusunda da önemli bir rol oynar. Öğrenme sayesinde bireyler daha

iyi bir problem çözücü, daha yenilikçi bir düşünür, daha güvenilir ve daha yetenekli bir çalışan olabilirler. Aynı zamanda öğrenme, öz saygıyı güçlendiren anlamlı bir unsur, bireysel kontrol sağlamanın bir yolu ve değişim süreçlerinde ilerlemeyi kolaylaştıran bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Öğrenme, işletmelerin sorunlarını çözmelerine, yeteneklerini geliştirmelerine ve geleceğe yönelik stratejiler oluşturmalarına zemin hazırlar. Bu süreç, birey veya grup düzeyinde teknik bilgi, insani beceriler, sezgisel yetenekler ve insan yönetimi gibi temel becerilerin kazanılmasına yönelik olabilir. Örgütler, çevreleriyle etkileşimde bulunarak ya da diğer örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerini ve bu süreçlerdeki etkileşimlerini gözlemleyerek öğrenme süreçlerini gerçekleştirebilirler (Lee vd., 1992).

Örgütsel öğrenme alanında, disiplinin erken gelişim aşamalarından itibaren, farklı teorik yaklaşımları bir araya getirerek ortak bir çerçeve oluşturma ve aynı zamanda bu yaklaşımların sunduğu zengin bakış açılarından faydalanma çabaları bir arada var olmuştur. Örgütsel öğrenme kavramına büyük bir ilgi gösterilmektedir ve bu kavramın stratejik performans üzerindeki olumlu etkisine dair geniş bir kabul bulunmaktadır. Ancak, kavramın tanımlanması konusunda akademisyenler arasında bir fikir birliği sağlanamamıştır (Shrivastava, 1983; Fiol ve Lyles, 1985; Edmondson ve Moingeon, 1996; Robey vd., 2000).

Temel olarak, örgütsel öğrenme, bir firmanın yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak değerlendirilebilir (Slater ve Narver, 1995; Tippins ve Sohi, 2003). Ancak, bu sürecin içeriği ve örgütün öğrenmesinden ne anlaşılması gerektiği konularında ciddi görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bu alanda, neredeyse her araştırmacının kendi tanımını ortaya koyduğu bir durum söz konusudur. Ayrıca, örgütsel öğrenmenin sonuçları ile öğrenme sürecinin kendisini birbirinden ayırma zorluğu, kapsamlı ve işe yarar bir tanım geliştirilmesini güçleştirmektedir (Robey vd., 2000).

### **2.13. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM**

Örgütsel değişim, çevresiyle etkileşim halinde olan ve örgütün tamamını ilgilendiren bir süreçtir (Sağlam, 1979). Örgütün içinde bulunduğu çevredeki değişimler, örgüte girdiler yoluyla etki ederek dengesini bozabilir. Çevredeki değişimlerin boyutu

büyüdüğünde, örgüt hayati faaliyetlerini sürdürebilmek adına çevrenin taleplerine uygun şekilde değişmek zorunda kalır. Her değişim, bir etkileşim sürecini beraberinde getirir ve bu etkileşim sonucunda örgüt; iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında olduğu gibi, ilişkilerde, alışkanlıklarda ve kullanılan yöntemlerde de önemli değişiklikler yapmak durumunda kalabilir (Yeniçeri, 2002).

Kuruluşlar sürekli olarak başkalarıyla etkileşime giriyor, ancak çevreyi değiştirecek güçleri yok. Bu, değişim sürecinde organizasyon yapısında çeşitli düzenlemelere yol açar. Örgütsel değişiklikler genellikle örgütsel faktörler dikkate alınarak açıklanmaktadır. Örgütsel değişimin merkezinde teknoloji, strateji, yapı, sistemler, kültür ve ortak değerlerdir (Hitt ve ark., 2009). Örgütsel değişim çeşitlilik gösterir ve bu çeşitlerin sınırlarını kesin olarak belirlemek zordur. Bu bağlamda; teknoloji, insan kaynakları, süreçler ve yöntemler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998), hedefler, insan ilişkileri, yapısal düzenlemeler, kültür ve çalışma koşullarında değişiklikler yapılabilir. Bu unsurlar ya birlikte ele alınır ya da örgütün mevcut durumu ve olanaklarına göre bir unsura öncelik verilebilir. Ancak, örgütün bir alanında yapılan bir değişikliğin diğer alanları da az ya da çok etkileyeceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, değişimin yarattığı etkilerin diğer alanlarda uyumsuzluk yaratmaması için gerekli tedbirler alınmalıdır. Değişim gerçekleştiğinde örgüt yeni bir denge arayışına girer ve bu süreçte çalışanların yeni koşullara uyum sağlaması gerekir. Çalışanlar yeterli uyum göstermezse, örgütte bir dengesizlik oluşabilir. Bu aşamada liderin rolü, değişimin bozduğu grup dengesini ve bireysel uyumu yeniden sağlamak ve sürdürmektir (Davis, 1988). Her örgüt, kendine has yapısı ve sorunları dolayısıyla farklı müdahale ve yaklaşımlara ihtiyaç duyar. Bu nedenle, değişim ajanlarının en iyi stratejiyi seçmekten ziyade, örgütün mevcut koşullarına en uygun değişim yöntemini tercih etmeleri önemlidir (Werkman, 2009). Bir örgüt, değişmeden uzun süre devam ettikçe, değişim fikirlerinin ortaya konması da daha zor hale gelir. Değişim gerçekleştirilip de olumsuz sonuçlar doğurduğunda, insanlar gelecekteki değişimlere karşı isteksiz davranabileceği gibi, geçmişteki başarılı değişimler de insanları değişime daha açık hale getirebilir (Maxwell, 1998). Bu arada liderlerin dokuz değişim alanını dikkate almaları gerekmektedir. Teknoloji, çevre, bilgi yönetimi, iş dünyası, örgütsel bağlılık, örgütsel yapı, organizasyonel hedefleri, girişimcilik ve iletişimi yeniden tanımlamaktadır (Hodgetts, 1997).

## 2.14. ÖRGÜTSEL ETKİNLİK

Örgütsel etkinlik, geleneksel olarak, örgütün belirlediği hedeflere ulaşma düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, bir örgüt hedeflerine ne kadar ulaşabiliyorsa, o ölçüde etkindir (Aldemir, 1985). Genel anlamda verimlilik ise, minimum kaynakla (maliyet) maksimum çıktı (kazanç) elde etme sürecidir (Sayyan, 1990). Verimlilik, bir bakıma işleri doğru şekilde yapma olarak ifade edilebilirken, örgütsel etkinlik, örgüt için doğru işleri yapma olarak tanımlanır (Drucker, 1967). Bu açıdan bakıldığında, örgütsel etkinlik, örgütün hedeflerini anlama ve gerçekleştirme derecesi olarak da değerlendirilebilir (Etzioni, 1964). Etkinlik; bireysel, grup ve örgütsel düzey olmak üzere üç farklı başlık altında incelenebilir (Can, 1992). Özellikle küçük işletmelerde, örgüt yapısı ve tasarımı, örgütsel etkinlik sağlama konusunda önemli bir rol oynayabilir (Heskel, 1999). Örgütlerde çoğu bilginin bireylerin ve grupların günlük iş ve süreçleri sırasında kullanıldığı ve üretildiği vurgulanmaktadır. Bu bilgilerin büyük bir kısmının, genellikle kodlanamayan ve dolaylı olarak ifade edilen örtük bilgi olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, bu tür bilgilerin mümkün olduğunca geniş bir şekilde paylaşılmasını sağlamak için bilgi akışını ve dolaşımını artıracak örgütsel ve kültürel değişimlerin gerçekleştirilmesi ve örgüt yapısının buna uygun şekilde tasarlanması önemlidir. Bu yaklaşım, değerli bilgilerin kaybolmasını önleyebilir (Demir ve Okan, 2008). Bununla birlikte, değişen çevre koşullarına uyum sağlamayan ve yeni teknolojilere uygun olmayan örgüt yapısını benimseyen işletmelerde, örgütsel etkinliğin düşük olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur (Ghani vd., 2002).

## **BÖLÜM 3**

### **YÖNTEM**

#### **3.1. ARAŞTIRMA MODELİ**

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemleri arasında ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Tarama modeli, mevcut veya geçmişteki durumları olduğu gibi betimlemeyi amaçlayarak, öğrenme süreçleri ve bireylerin istenen davranışları kazanmasına yönelik uygulamaları kapsar. Genel tarama yöntemi, geniş bir evrende birçok ögeyi inceleyerek bu evren hakkında genel bir yargıya ulaşmayı hedefler. Bu inceleme, evrenin tamamını ya da evrenden seçilen bir örneklem üzerinde gerçekleştirilebilir. İlişkisel tarama modeli ise iki veya daha fazla değişken arasındaki eşzamanlı değişimleri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu modelde, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve nitelikleri ortaya konulmaktadır (Karasar, 2015).

#### **3.2. ÇALIŞMA GRUBU**

Araştırmanın çalışma grubunu Batı Karadeniz Bölgesi'nde yer alan yükseköğretim kurumlarının spor eğitimi veren bölümlerinde görev alan 145 akademik personel oluşturmaktadır.

Çizelge 3.1. Katılımcıların demografik bilgileri

	<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	42	29,0
	Erkek	103	71,0
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	58	40,0
	Evli	87	60,0
<b>Unvan</b>	Arş. Gör.	41	28,3
	Öğr. Gör.	28	19,3
	Dr. Öğr. Üyesi	28	19,3
	Doçent	40	27,6
	Profesör	8	5,5
<b>Çalışma Süresi</b>	0-5 Yıl	56	34,6
	6-10 Yıl	39	26,9
	11-15 Yıl	35	24,1
	16 Yıl ve üzeri	15	10,3
<b>İdarei Görev Durumu</b>	Evet	45	31,0
	Hayır	100	69,0
<b>Toplam</b>		<b>145</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 3.1'e bakıldığında, katılımcıların 42'sinin kadın, 103'ünün erkek olduğu görülmektedir. Medeni durumlarına göre katılımcılardan 58'i bekar, 87'si evlidir. Akademik unvan dağılımına bakıldığında, 41'i araştırma görevlisi, 28'i öğretim görevlisi, 28'i doktor öğretim üyesi, 40'ı doçent ve 8'i profesör unvanına sahiptir. Mesleki deneyim açısından değerlendirildiğinde, 56'sının 0-5 yıl, 39'unun 6-10 yıl, 35'inin 11-15 yıl, 15'inin ise 16 yıl ve üzeri çalışma deneyimi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların 45'inin idari görevi bulunduğu, 100'ünün ise idari görevi olmadığı belirlenmiştir.

### 3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamında öğrencilerin demografik özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla katılımcıların cinsiyet, medeni durum, unvan, çalışma süresi ve idari görev durumu bilgileri toplanmıştır.

#### 3.3.2. Çok Yönlü Liderlik Yönelimi Ölçeği (ÇYLYÖ)

Dursun ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen bu çalışmada, ölçeğin genel güvenilirliği ve alt boyutları için Cronbach Alfa İç Tutarlık Katsayısı hesaplanmıştır.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre, ölçme aracının "Politik Liderlik" alt boyutundaki Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0. 80; "İnsan Kaynaklı Liderlik" alt boyutunda 0. 73; "Karizmatik Liderlik" alt boyutunda 0. 74 ve "Yapısal Liderlik" alt boyutunda ise 0. 72 olarak belirlenmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda elde edilen bulgular, ölçeğin genelinin ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapılan analizlerin tümünden elde edilen veriler, ÇYLYÖ'nin ölçmeye çalıştığı özelliği diğer özelliklerle karıştırmadan doğru şekilde ölçtüğünü ve hassas, tutarlı ölçümler gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Ölçek, alt boyutlar çerçevesinde değerlendirilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarından elde edilen yüksek puanlar, bireyin o liderlik yönelimine yönelik eğiliminin de yüksek olduğunu göstermektedir.

### **3.3.3. Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Belirleme Ölçeği (ÖGDBÖ)**

Örgütsel gelişmişlik düzeyini ölçmek amacıyla Çetin ve Karaokur Akdağ (2022) tarafından geliştirilen 18 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, "örgütsel değerlendirme", "örgütsel müdahale" ve "örgütsel sürdürülebilirlik" olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır ve 5 dereceli Likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek geliştirme çalışması sonucunda yapılan KMO testi değeri .964 olarak bulunmuş, bu da çalışma grubunun sağladığı verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda, Barlett's Küresellik Testi ( $p < .001$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlılık katsayıları oldukça yüksek olup, Cronbach alpha ( $\alpha$ ) değeri .96 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### **3.4. VERİLERİN ANALİZİ**

Veri analizi sürecinde SPSS 24. 0 yazılım paketi kullanılmıştır. Verilerin normal dağılımını incelemek amacıyla yapılan çarpıklık ve basıklık testleri sonucunda, verilerin normal dağıldığı belirlenmiş ve uç değer sorunu yaratabilecek herhangi bir veri bulunmamıştır. Çizelge 3. 2'de yer alan normallik varsayımını test etmek için incelenen çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında değiştiği görülmektedir. Analizler sırasında frekans, yüzde dağılımı, ortalama değerleri, bağımsız örneklem t-Testi ve tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) gibi istatistiksel

yöntemler kullanılmıştır. Varyansların eşitliği için hesaplanan anlamlılık değeri (p) de dikkate alınmıştır.

Çizelge 3.2. Ölçeklerin Betimsel İstatistikleri

	Ölçekler	N	$\bar{X}$	S	Min.	Max.	Skw.	Kurt.
ÇYLÖ	Politik Liderlik	145	22,04 (4,40)	3,36	8,00	25,00	-,956	,769
	İnsan Kaynaklı Liderlik	145	22,67 (4,53)	2,48	17,00	25,00	-,802	-,541
	Karizmatik Liderlik	145	21,99 (4,39)	3,07	13,00	25,00	-,704	-,378
	Yapısal Liderlik	145	17,40 (4,35)	2,86	9,00	20,00	-,912	,169
ÖGDB	Değerlendirme	145	16,80 (4,20)	3,49	8,00	20,00	-1,08	,355
	Müdahale	145	12,37 (4,12)	2,84	4,00	15,00	-1,16	,756
	Sürdürülebilirlik	145	47,00 (4,27)	8,95	18,00	55,00	-1,40	1,56
	Ölçek Toplamı	145	76,19 (4,23)	14,35	37,00	90,00	-1,21	,886

Aralıklar/Kriter: 1,00-1,79=Çok Düşük; 1,80-2,59=Düşük; 2,60-3,39=Orta; 3,40-4,19=Yüksek; 4,20-5,00=Çok Yüksek

Çizelge 3.2 incelendiğinde katılımcılardan elde edilen tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği insan kaynaklı liderlik (4,53) alt boyutunun en yüksek, yapısal liderlik (4,35) alt boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme ölçeği örgütsel sürdürülebilirlik (4,27) alt boyutunun en yüksek, örgütsel müdahale (4,12) alt boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği ile örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, -1,5 ile +1,5 aralığında yer aldığı ve normallik varsayımını karşıladığı belirtilebilir.

## BÖLÜM 4

### BULGULAR VE YORUM

Çizelge 4.1. Ölçekler arasındaki ilişkiye ait pearson korelasyon analizi sonuçları

N=144		Değerlendirme	Müdahale	Sürdürülebilirlik	Toplam
Politik Liderlik	r	,63*	,70*	,77*	,77*
	p	,000	,000	,000	,000
İnsan Kaynaklı Liderlik	r	,45*	,45*	,48*	,50*
	p	,000	,000	,000	,000
Karizmatik Liderlik	r	,60*	,63*	,64*	,67*
	p	,000	,000	,000	,000
Yapısal Liderlik	r	,60*	,61*	,64*	,67*
	p	,000	,000	,000	,000

\*p<,05 Kategoriler: 0-0,30=Düşük ilişki; 0,40-0,60= Orta düzeyde ilişki; 0,70-1,00= Yüksek düzeyde ilişki

Çizelge 4.1 incelendiğinde katılımcıların çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği ile örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme ölçeği arasındaki ilişkiye Pearson korelasyon analizi ile bakılmıştır. Çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği politik liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik alt boyutları ile örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme ölçeği alt boyutları; örgütsel değerlendirme, örgütsel müdahale, örgütsel sürdürülebilirlik ve ölçek toplamı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki; çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği insan kaynaklı liderlik alt boyutu ile örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme ölçeği alt boyutları; örgütsel değerlendirme, örgütsel müdahale, örgütsel sürdürülebilirlik ve ölçek toplamı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bulunmuştur.

Çizelge 4.2. Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin t-testi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p	
ÇYLYÖ	Politik Liderlik	Kadın	42	22,33	3,43	0,65	143	,517
		Erkek	103	21,93	3,34			
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Kadın	42	23,00	2,16	1,00	143	,317
		Erkek	103	22,54	2,59			
	Karzimatik Liderlik	Kadın	42	22,26	3,20	0,67	143	,503
		Erkek	103	21,88	3,02			
Yapısal Liderlik	Kadın	42	17,69	2,84	0,77	143	,437	
	Erkek	103	17,28	2,87				
ÖGDBÖ	Değerlendirme	Kadın	42	17,33	3,19	1,16	143	,248
		Erkek	103	16,59	3,60			
	Müdahale	Kadın	42	13,11	2,16	1,80	143	,045*
		Erkek	103	12,07	3,04			
	Sürdürülebilirlik	Kadın	42	49,09	7,79	1,81	143	,073
		Erkek	103	46,15	9,28			
	Ölçek Toplamı	Kadın	42	79,54	12,58	0,92	143	,072
		Erkek	103	74,82	14,85			

\*p<,05

Çizelge 4.2 incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği alt boyutları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme ölçeği alt boyutlarından örgütsel müdahale t=1,80, p=,045<,05'e göre kadınların lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlar ve ölçek toplamında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Çizelge 4.3. Katılımcıların medeni durum değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin t-testi sonuçları

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p	
ÇYLYÖ	Politik Liderlik	Bekar	58	21,96	3,58	0,24	143	,810
		Evli	87	22,10	3,23			
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Bekar	58	22,10	2,76	2,30	143	,023*
		Evli	87	23,05	2,20			
	Karzimatik Liderlik	Bekar	58	22,29	3,26	0,95	143	,339
		Evli	87	21,79	2,94			
Yapısal Liderlik	Bekar	58	17,24	3,36	0,54	143	,588	
	Evli	87	17,50	2,49				
ÖGDBÖ	Değerlendirme	Bekar	58	17,63	2,92	2,37	143	,019*
		Evli	87	16,25	3,73			
	Müdahale	Bekar	58	12,60	3,12	0,77	143	,441
		Evli	87	12,22	2,65			
	Sürdürülebilirlik	Bekar	58	47,70	8,74	0,76	143	,444

	Evli	87	46,54	9,10			
<b>Ölçek Toplamı</b>	Bekar	58	77,94	14,05	1,20	143	,231
	Evli	87	75,02	14,50			

\*p<,05

Çizelge 4.3 incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği alt boyutlarından insan kaynaklı liderlik  $t=2,30$ ,  $p=,023<,05$ 'e göre evli olan akademisyenlerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlar arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Katılımcıların medeni durum değişkeni ile örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme ölçeği alt boyutlarından örgütsel değerlendirme  $t=2,37$ ,  $p=,019<,05$ 'e göre bekar akademisyenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlar ve ölçek toplamında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Çizelge 4.4. Katılımcıların idari görev değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin t-testi sonuçları

	<b>İdari Görev</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>	
<b>ÇYLYÖ</b>	<b>Politik Liderlik</b>	Evlet	45	21,62	2,62	1,23	143	,308
		Hayır	100	22,24	3,64			
	<b>İnsan Kaynaklı Liderlik</b>	Evlet	45	21,91	2,72	2,53	143	,012*
		Hayır	100	23,02	2,29			
	<b>Karizmatik Liderlik</b>	Evlet	45	20,95	3,47	2,79	143	,006*
		Hayır	100	22,46	2,77			
<b>Yapısal Liderlik</b>	Evlet	45	16,82	2,62	1,63	143	,103	
	Hayır	100	17,66	2,94				
<b>ÖGDBÖ</b>	<b>Değerlendirme</b>	Evlet	45	16,31	3,31	1,14	143	,253
		Hayır	100	17,03	3,56			
	<b>Müdahale</b>	Evlet	45	11,80	2,77	1,65	143	,101
		Hayır	100	12,64	2,85			
	<b>Sürdürülebilirlik</b>	Evlet	45	46,26	7,79	0,66	143	,506
		Hayır	100	47,34	9,44			
	<b>Ölçek Toplamı</b>	Evlet	45	74,37	12,95	1,02	143	,309
		Hayır	100	77,01	14,92			

\*p<,05

Çizelge 4.4 incelendiğinde katılımcıların idari görev değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği alt boyutlarından insan kaynaklı liderlik  $t=2,53$ ,  $p=,012<,05$  ve karizmatik liderlik  $t=2,79$ ,  $p=,006<,05$ 'e göre idari görevi olmayan akademisyenlerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlar arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Katılımcıların idari görev değişkeni ile örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme ölçeği toplamı ve alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Çizelge 4.5. Katılımcıların unvan değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları

		Unvan	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
ÇİLYÖ	Politik Liderlik	Arş. Gör.	41	21,21	3,50	1,05	,383	---
		Öğr. Gör.	28	22,00	3,42			
		Dr. Öğr. Üyesi	28	22,46	3,26			
		Doçent	40	22,65	3,25			
		Profesör	8	22,00	3,29			
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Arş. Gör.	41	22,19	2,32	3,35	,012*	4-2
		Öğr. Gör.	28	21,60	3,29			
		Dr. Öğr. Üyesi	28	23,07	2,08			
		Doçent	40	23,42	1,92			
		Profesör	8	23,75	2,31			
	Karizmatik Liderlik	Arş. Gör.	41	22,29	2,80	1,64	,166	---
		Öğr. Gör.	28	20,71	4,08			
		Dr. Öğr. Üyesi	28	22,17	2,68			
		Doçent	40	22,50	2,56			
		Profesör	8	21,75	3,49			
	Yapısal Liderlik	Arş. Gör.	41	17,02	2,67	1,60	,176	---
Öğr. Gör.		28	16,50	3,16				
Dr. Öğr. Üyesi		28	17,78	2,78				
Doçent		40	18,07	2,83				
Profesör		8	17,75	2,65				
ÖGDBÖ	Değerlendirme	Arş. Gör.	41	16,85	3,16	0,16	,956	---
		Öğr. Gör.	28	16,64	3,06			
		Dr. Öğr. Üyesi	28	17,14	3,20			
		Doçent	40	16,55	4,47			
		Profesör	8	17,25	2,18			
	Müdahale	Arş. Gör.	41	12,43	2,86	0,25	,909	---
		Öğr. Gör.	28	12,42	2,51			
		Dr. Öğr. Üyesi	28	12,64	2,24			
		Doçent	40	12,02	3,51			
		Profesör	8	12,75	2,43			
	Sürdürülebilirlik	Arş. Gör.	41	45,82	10,24	0,58	,676	---
		Öğr. Gör.	28	45,82	8,62			
		Dr. Öğr. Üyesi	28	47,75	6,22			
		Doçent	40	48,22	9,81			
		Profesör	8	48,50	6,98			
	Ölçek Toplamı	Arş. Gör.	41	75,12	15,74	0,54	,915	---
Öğr. Gör.		28	74,89	13,54				
Dr. Öğr. Üyesi		28	77,53	10,35				
Doçent		40	76,80	16,65				
Profesör		8	78,50	11,22				

\*p<,05, Kategoriler: Arş. Gör.=1; Öğr. Gör.=2; Dr. Öğr. Üyesi=3; Doçent=4; Profesör=5.

Çizelge 4.5 incelendiğinde, katılımcıların unvan değişkeni çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği insan kaynaklı liderlik alt boyutu arasında  $F=3,35$ ,  $p=,012<,05$ 'e göre öğretim görevlisi akademisyenler ve doçent unvanına sahip akademisyenler açısından, doçent unvanına sahip akademisyenlerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlarda herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Katılımcıların unvan değişkeni ile örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme ölçeği toplamı ve alt boyutları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.

Çizelge 4.6. Katılımcıların çalışma süresi değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları

		Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
ÇYLYÖ	Politik Liderlik	0-5 Yıl	56	21,64	3,34	0,52	,664	---
		6-10 Yıl	39	22,51	3,61			
		11-15 Yıl	35	22,11	3,47			
		16 Yıl ve üzeri	15	22,20	2,56			
	İnsan Kaynaklı Liderlik	0-5 Yıl	56	22,05	2,55	2,26	,084	---
		6-10 Yıl	39	22,87	2,68			
		11-15 Yıl	35	23,37	2,17			
		16 Yıl ve üzeri	15	22,86	1,92			
	Karizmatik Liderlik	0-5 Yıl	56	21,87	3,07	0,06	,978	---
		6-10 Yıl	39	22,00	3,34			
		11-15 Yıl	35	22,17	2,96			
		16 Yıl ve üzeri	15	22,00	2,85			
	Yapısal Liderlik	0-5 Yıl	56	16,85	2,77	1,60	,163	---
		6-10 Yıl	39	18,20	2,97			
		11-15 Yıl	35	17,34	3,25			
		16 Yıl ve üzeri	15	17,46	1,18			
ÖGDBÖ	Değerlendirme	0-5 Yıl	56	16,91	3,21	0,64	,587	---
		6-10 Yıl	39	17,17	4,05			
		11-15 Yıl	35	16,68	3,64			
		16 Yıl ve üzeri	15	15,73	2,52			
	Müdahale	0-5 Yıl	56	12,55	2,91	0,13	,942	---
		6-10 Yıl	39	12,33	2,66			
		11-15 Yıl	35	12,25	3,33			
		16 Yıl ve üzeri	15	12,13	1,88			
	Sürdürülebilirlik	0-5 Yıl	56	46,85	9,08	0,62	,602	---
		6-10 Yıl	39	48,10	9,67			
		11-15 Yıl	35	47,14	9,03			
		16 Yıl ve üzeri	15	44,40	6,06			
	Ölçek Toplamı	0-5 Yıl	56	76,32	14,34	0,49	,684	---
		6-10 Yıl	39	77,61	14,71			
		11-15 Yıl	35	76,08	15,71			
		16 Yıl ve üzeri	15	72,26	10,01			

Çizelge 4.6 incelendiğinde, katılımcıların çalışma süresi değişkeni çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği alt boyutlarında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Katılımcıların çalışma süresi değişkeni ile örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme ölçeği toplamı ve alt boyutları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.



## BÖLÜM 5

### TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmanın amacı, Batı Karadeniz Bölgesinde bulunan üniversitelerin spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin liderlik eğilimleri ile örgütsel ilerleme düzeyleri arasındaki bağlantıyı araştırmaktır. Katılımcıların tanımlayıcı analizinin bulguları, çok yönlü yönelimi ölçeğinin 'insan kaynaklı liderlik' alt boyutunun en yüksek ortalamasını ve en düşük 'yapısal liderliğin' ortalamasını içerdiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, katılımcıların liderlik anlayışında insan odaklı yaklaşımların öncelikli olarak algılandığını, liderlerin çalışanların bireysel ihtiyaçlarına daha fazla önem verdiğini ve ilişkisel liderlik unsurlarının öne çıktığını göstermektedir. Buna karşın, yapısal liderlik alt boyutunun düşük bir ortalamaya sahip olması, liderlerin planlama, organizasyon ve süreç yönetimi gibi yapısal unsurlara daha az ağırlık verdiğini ya da bu alanlarda bir eksiklik algısı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, liderlik eğilimlerinin daha insancıl bir çerçevede değerlendirildiğini ve yapıdan çok insana dayalı bir liderlik anlayışının benimsenmiş olabileceğini düşündürmektedir. Literatürde bu sonuçları destekleyen farklı çalışmalar da mevcuttur (Sutton vd., 2013; Kocabıyık, 2021; Durmuş vd., 2024). 'Örgütsel sürdürülebilirlik' alt boyutu ve 'örgütsel müdahale' alt boyutu, organizasyon seviyesi belirleme ölçeğinin seviyesini gösteren en düşük ortalamaya sahip iki boyuttur. Bu sonuçlar, örgütsel sürdürülebilirlik alt boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olması, örgütlerin uzun vadeli hedeflere ulaşma ve sürdürülebilirlik açısından olumlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, katılımcıların örgütlerinin çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik kriterlerini karşılama konusundaki yetkinliğine güven duyduklarını yansıtmaktadır. Ancak, örgütsel müdahale alt boyutunun düşük ortalama ile öne çıkması, örgütlerin problem çözme, kriz yönetimi ve değişim süreçlerinde yetersizlik algısı olduğunu veya bu konularda gelişim ihtiyaçlarının bulunduğunu göstermektedir. Çetin ve Karaokur Akdağ (2022) ve Karacan Doğan ve

arkadaşları (2023)'nın yaptığı çalışmalar sonucunda da benzer nitelikte sonuçlar olduğu görülmektedir.

Yapılan Pearson korelasyon analizi, çok yönlü liderlik yönelimi ve örgütsel gelişmişlik düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Politik, karizmatik ve yapısal liderlik alt boyutları, örgütsel değerlendirme, örgütsel müdahale, örgütsel sürdürülebilirlik ve toplam ölçek puanıyla yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler sergilerken, insan kaynaklı liderlik alt boyutunun bu değişkenlerle olan ilişkisi orta düzeyde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular, liderlik tarzlarının örgütsel gelişmişlik üzerinde belirgin etkileri olduğunu ve politik, karizmatik ve yapısal liderliğin bu bağlamda daha kapsayıcı bir rol oynadığını göstermektedir. İnsan kaynaklı liderlik, birey odaklı yaklaşımlarıyla olumlu bir katkı sağlasa da örgütsel düzeyde yüksek etki yaratmada sınırlı kalabilmektedir. Sonuç olarak, örgütsel gelişmişliği artırmak için liderlik stratejilerinin dengeli bir şekilde uygulanması önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların cinsiyet değişkeni ile politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik ve yapısal liderlik de dahil olmak üzere çok yönlü liderlik yönelimi ölçeğinin alt boyutlarında farklılaşmaya rastlanmamıştır. Bu durum, liderlik yönelimlerinin cinsiyetler arasında benzer şekilde algılandığını ve cinsiyetin bu bağlamda belirleyici bir etken olmadığını göstermektedir. Ramli ve Saleh, 2020 ve Durmuş ve arkadaşları (2024) yaptıkları çalışmalarda kısmen benzer nitelikte sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. Akademisyenlerin cinsiyet değişkeni ile örgütsel gelişmişlik düzeyi alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar incelendiğinde, yalnızca örgütsel müdahale alt boyutunda kadınların lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna karşın, örgütsel değerlendirme, örgütsel sürdürülebilirlik ve toplam ölçek puanlarında cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum, kadın akademisyenlerin örgütsel sorunlara müdahale etme ve çözüm üretme konusunda daha belirgin bir algıya sahip olabileceğini, ancak diğer boyutlarda cinsiyetler arasında benzer bir algının hakim olduğunu göstermektedir. Örgütsel değerlendirme, örgütsel sürdürülebilirlik ve toplam ölçek puanlarında cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması durumu Karacan Doğan ve arkadaşları (2023)'nin yaptığı araştırma sonuçları açısından benzer niteliktedir.

Araştırma bulguları, akademisyenlerin medeni durumunun çok yönlü liderlik yönelimi ölçeğinin insan kaynaklı liderlik alt boyutunda evli akademisyenler lehine anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Bu durum, evli akademisyenlerin çalışanların bireysel ihtiyaçlarına duyarlılık, empati ve ilişkisel yönetim gibi insan odaklı liderlik becerilerinde daha güçlü bir eğilim sergileyebileceğini düşündürmektedir. Evli bireylerin sosyal sorumluluklarının artması ve aile içindeki ilişkisel deneyimlerinin iş hayatındaki liderlik tarzlarını olumlu yönde etkileyebileceği değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, politik liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik alt boyutlarında medeni durum değişkenine bağlı anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum, liderlik stillerinin bu boyutlarının daha çok bireylerin kişisel özellikleri, mesleki deneyimleri veya liderlik anlayışlarına dayandığını ve medeni durumun bu bağlamda belirleyici bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Genel olarak bulgular, medeni durumun liderlik yönelimleri üzerindeki etkisinin sınırlı ve insan kaynaklı liderlik alt boyutuyla ilişkili olduğunu düşündürebilir.

Araştırma bulguları, katılımcıların medeni durum değişkeni ile örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme ölçeğinin örgütsel değerlendirme alt boyutunda, bekar akademisyenler lehine anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Bu durum, bekar akademisyenlerin örgütsel süreçleri değerlendirme, analiz etme ve eleştirel düşünme konularında daha yüksek bir algıya sahip olabileceğini düşündürmektedir. Bekar bireylerin işlerine daha fazla odaklanabilmesi ve değerlendirme süreçlerine yönelik zaman ayırma olanaklarının, bu sonucu destekleyebileceği değerlendirilebilir. Bununla birlikte, örgütsel müdahale, örgütsel sürdürülebilirlik ve toplam ölçek puanında medeni durum açısından herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgu, medeni durumun yalnızca belirli alt boyutlarda etkili olduğunu, ancak örgütsel gelişmişlik algısının genelinde belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların idari görev değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimi ölçeğinin insan kaynaklı liderlik ve karizmatik liderlik alt boyutlarında, idari görevi olmayan akademisyenler lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu durum, idari görevi olmayan akademisyenlerin birey odaklı yaklaşımlar ve ilham verici liderlik özellikleri konusunda daha yüksek bir algıya sahip olabileceğini

göstermektedir. İdari sorumlulukların getirdiği iş yükü ve organizasyonel görevlerin, bu liderlik yönelimlerini gölgede bırakabilecek bir etken olabileceği düşünülebilir. Bununla birlikte, politik liderlik ve yapısal liderlik alt boyutları arasında idari görev değişkenine bağlı herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu bulgular, idari görevlerin liderlik tarzları üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ve yalnızca belirli liderlik boyutlarında fark yarattığını ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların idari görev değişkeni ile örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme ölçeğinin toplam puanı ve alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum, örgütsel gelişmişlik algısının, idari görev sorumluluğundan bağımsız olarak benzer şekilde değerlendirildiğini ve idari görevin bu algıyı belirgin şekilde etkilemediğini göstermektedir.

Araştırma bulguları, akademisyenlerin unvan değişkeni ile çok yönlü liderlik yönelimi ölçeğinin insan kaynaklı liderlik alt boyutu arasında, öğretim görevlileri ve doçentler arasında doçent unvanına sahip akademisyenler lehine anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Bu durum, doçentlerin birey odaklı liderlik becerilerinde daha güçlü bir algıya sahip olduğunu düşündürmektedir. Doçentlik unvanına sahip akademisyenlerin genellikle daha fazla deneyim ve liderlik gerektiren roller üstlenmesi, bu sonuca katkıda bulunmuş olabilir. Bununla birlikte, politik liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik alt boyutlarında unvan değişkenine bağlı olarak herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular, unvanın liderlik algısı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ve daha çok insan kaynaklı liderlikle ilişkilendirildiğini göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, akademisyenlerin unvan değişkeni ile örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme ölçeğinin toplam puanı ve alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum, örgütsel gelişmişlik algısının akademik unvandan bağımsız olarak benzer şekilde değerlendirildiğini ve unvan değişkeninin bu algı üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, akademisyenlerin çalışma süresi değişkeni ile hem çok yönlü liderlik yönelimi ölçeği alt boyutlarında hem de örgütsel gelişmişlik düzeyi belirleme

ölçeği toplamı ve alt boyutlarında herhangi bir anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir. Bu durum, çalışma süresinin ne liderlik yönelimlerinde ne de örgütsel gelişmişlik algısında belirleyici bir faktör olmadığını, liderlik becerileri ve örgütsel algıların çalışma süresinden bağımsız olarak benzer düzeylerde değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.



## **ÖNERİLER**

Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak şu önerilerde bulunulabilir:

1. İnsan odaklı liderlik yaklaşımlarını güçlendirmek için akademisyenlere yönelik empati, iletişim ve bireysel ihtiyaçlara duyarlılık gibi alanlarda eğitim programları düzenlenmesi önerilmektedir.

2. Kadın akademisyenlerin örgütsel müdahale algısında daha güçlü olduğu göz önünde bulundurularak, bu alandaki iyi uygulamaların paylaşılması ve liderlik pozisyonlarında daha aktif roller üstlenmeleri desteklenebilir. Ayrıca, politik, karizmatik ve yapısal liderlik stratejilerinin dengeli bir şekilde uygulanması, örgütsel gelişmişlik düzeyini artırmaya katkı sağlayacaktır.
3. Örgütsel sürdürülebilirliğin yüksek algıya sahip olması dikkate alınarak, üniversitelerde çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik kriterlerini destekleyen projeler teşvik edilmelidir. Farklı deneyim seviyelerine sahip akademisyenler arasında iş birliğini artıracak projeler geliştirilmesi önerilmektedir.
4. Benzer konular üzerinde daha kapsamlı ve farklı üniversiteleri kapsayan araştırmalar yapılarak, bu çalışmanın bulgularının genelleştirilmesi mümkün olacaktır.

## KAYNAKLAR

Adair, J., ‘‘Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?’’, **Babiali Kültür Yayıncılığı**, İstanbul (2003).

Ak, S.Ş., ‘‘Öğretmenlerin liderlik algılarına göre ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik anlayışı e iş tatmini ve işe tutulma düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik görgül bir çalışma’’, Yüksek Lisans Tezi, **Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**, Mersin 40-48 (2022).

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G., ‘‘İşletme Yönetimi’’, **Beta Yayınları**, İstanbul (2002).

Akbaba, S., ‘‘Eğitimde motivasyon’’ **Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, (13): 343-361. (2006).

Aksoy, Y., ‘‘İşletme ve Sürdürülebilirlik E. Ayrancı (Ed.). 21. Yüzyıl’da Sürdürülebilirlik, Sosyal Bilimlere Dayalı Perspektifler İçinde’’, **Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.**, İstanbul, 51-107 (2019).

Aldemir, M. C., ‘‘Örgütler ve Yönetimi (Makro Bir Yaklaşım)’’, **Bilgehan Basımevi**, İzmir (1985).

Alpman, C., ‘‘Eğitim Bütünlüğü İçinde Beden Eğitim ve Çağlar Boyu Gelişimi’’, **Millî Eğitim Basımevi**, İstanbul (1972).

Arıkan, S., ‘‘Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk’ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi’’, **Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1 (19): 231-257 (2001).

Ataman, G., ‘‘İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar’’, **Türkmen Kitabevi**, İstanbul (2001).

Atasoy, M., ve Altun Ekiz, M., ‘‘Futbolcuların güdülenme (motivasyon) ve imgeleme düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması’’, **Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi**, 2 (2): 119-136 (2021).

Ateş, Ö. T. ve İhtiyaroğlu, N., ‘‘Yetişkin motivasyon ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması’’, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 27 (2): 611-620 (2019).

Aycan, A., Yıldız, K., ‘‘1-14 Yaş grubu öğrencilerin spora katılım motivasyonlarının cinsiyetleri açısından incelenmesi’’, **International Journal of Social Science Research**, 5 (2): 1-9 (2019).

- Aydın, M., “Eğitimde Örgütsel Davranış”, *Gazi Kitabevi*, Ankara (2013).
- Aydoğdu, C., Şahan, A. ve Erdem, K. A.,”Genç tenisçilerde spora özgü başarı motivasyon düzeyinin müsabaka performansı üzerine etkisinin incelenmesi”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (2): 655-666 (2018).
- Aykanat, Z., “Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Karaman, 55 (2010).
- Ayten, İ., “Okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, *Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Batman (2019).
- Babbie E. “Biological maturity on the perception of coaching behaviors in young male football players”, *Uluslararası Egzersiz Psikolojisi Dergisi the Practice Of Social Research*, 2 (1): 29-35 (2016).
- Bakan, İ. “Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (14): 1-28 (2008).
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe T., “Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19): 73-84. (2010).
- Balugani, E., Butturi, M. A., Chevers, D., Parker, D. ve Rimini, B., “Empirical evaluation of the impact of resilience and sustainability on firms’ performance”, *Sustainability*, 12 (5): 1-18 (2020).
- Bass B.M., ve Avolio, B.J., “The Multifactor Leadership Questionnaire Form”, (1995).
- Baykal, A.G.E., S. 20
- Baymur, F., “Genel Psikoloji 11. Baskı”, *İnkılap Kitabevi*, Ankara (1994).
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E., “İşletmeler İçin Davranış Biçimleri İkinci Baskı”, *Avciol Basım Yayın*, İstanbul (1996).
- Bean, S., “Developing leadership potential in gifted students: The practical strategies series in gifted education”, *Prufrock Press*, Texas, (2010).
- Biçer, T., “Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları”, *Beyaz Yayınları*, İstanbul (2008).

Bolman, L. G. ve Deal, T., ‘‘Liderlik ve yönetim etkinliği: Çok ereveli, çok sektörlü bir analiz’’, *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 30 (4): 509-534 (1991).

Bowman-Smart, H. ve Savulescu, J. ‘‘The ethics of motivational neuro-doping in sport: Praiseworthiness and prizeworthiness’’, *Neuroethics*, 205-215 (2020).

Bozdoğan, A. E., Aydın, D. ve Yıldırım, K., ‘‘ğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumları’’, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (2): 83-97 (2007).

Brown, M. M., ‘‘Caribbean First Year Teachers Reasons For Choosing Teaching As A Career’’, *Journal of Education For Teaching*, 18 (2): 185-195 (1992).

Bum, Ch., Jeon, Ik., ‘‘Relationships among fun, self-esteem, and happiness of tennis players’’, *Social Behavior & Personality*, 44 (10): 1619-1635 (2016).

Bursalıoğlu, Z., ‘‘Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama 8. Baskı’’, *Pegem Akademi Yayıncılık*, Ankara (2003).

Can, H., ‘‘Organizasyon ve Yönetim’’, *Beta Yayıncılık*, Ankara (1992).

Can, H., ‘‘Organizasyon ve Yönetim’’, *Siyasal Kitapevi*, Ankara (2002).

Canbolat, S. G., ‘‘Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, edaş grup şirketleri rneği (orumgaz, Srmeligaz, Kargaz)’’, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı*, orum (2016).

elik, V., ‘‘Okul Kültürü Ve Yönetimi’’, *Pegem Yayıncılık*, Ankara (2000).

Chelladurai, P., ‘‘Discrepancy between preference and perception of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports’’, *Journal of Sport Psychology*, (6): 27-41 (1984).

Clark, K. E. ve Clark, M. B., ‘‘Choosing to lead charlotte’’, *Iron Gate Press*, (1994).

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N., ‘‘Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings’’, *The Academy Of Management Review*, 12 (4): 637-647 (1987).

Conger, J.A., ‘‘Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership’’, *Leadership Quarterly*, 9 (1): 107-119 (1998).

Cüceloğlu, D., ‘‘İnsan ve Davranışı 6. Baskı’’, *Remzi Kitabevi*, İstanbul (1996).

Davis, K., ‘‘İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (ev.: Kemal Tosun Vd.), 3. Baskı’’, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları*, İstanbul (1988).

Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. ve Ryan, R. M., ‘‘Motivation and education: The selfdetermination perspective’’, *Educational Psychologist*, (26): 325-346 (1991).

Demir, H., ve Okan, T., ‘‘Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma’’, *16. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi El Kitabı*, (2008).

Dinçbudak, M., ‘‘Spor kulübü yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stillerinin spor kulüplerinde inovasyona etkisi’’, Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Konya (2024).

Dobos, R. , ve Beaty, L. ‘‘The relationship between athletic participation and high school students’ leadership ability’’, *Adolescence*, 34 (133) 215–220 (1999).

Drucker, P. F., ‘‘The Practise of Management’’, *Harper And Brothers Company*, New York (1994).

Dubrin, A. J., ‘‘Personal magnetism: Discover Your own charisma and learn to charm, inspire, and influence others’’, *Amacom Books*, U.S.A. (1997).

Dupuis, M., Bloom, Ga. ve Loughhead, Tm., ‘‘Team captains’ perceptionsof athlete leadership’’, *J. Sport Behav.* (29): 60 (2006).

Dyllick, T. ve Hockerts, T., ‘‘Beyond the business case for corporate sustainability’’, *Business, Strategy and Environment*. 11 (1): 130-141 (2002).

Eraslan, L., ‘‘İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Kırıkkale Örneği)’’, Yüksek Lisans Tezi, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kırıkkale 45-47 (2003).

Erdem, A. R., ‘‘Sınıfta Güdüleme (Edit. Kıran, H. Ve Çelik, K), Sınıf Yönetimi 11. Baskı’’, *Anı Yayıncılık*, Ankara, 203-223 (2015).

Erdem, A. R., ‘‘Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları’’, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (4): 51-57 (1998).

Erdemli, A., ‘‘Hümanizma olarak spor’’, *Spor Bilimleri I. Ulusal Sempozyumu Bildirileri*, Ankara, 11-22 (1990).

Erden, A. S., ve Celep, O., ‘‘Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının sosyal sermaye ve lider-üye etkileşimine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma’’, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 14 (2): 133-152 (2019).

Eren, E., ‘‘Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi 15. Baskı’’, *Beta Basım Yayım Dağıtım*, İstanbul (2015).

Eren, E., ‘‘Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi’’, *Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.*, İstanbul (2007).

- Eren, E., ‘‘Yönetim ve Örgüt Psikolojisi 10. Baskı’’, *Beta Yayınları*, İstanbul (2004).
- Ergezer, B., ‘‘Liderlik ve Özellikleri’’, *Ocak Yayınları*, Ankara (1995).
- Erkal, M., ‘‘Sosyolojik Açıdan Spor’’, *Kutsun Yayınevi*, İstanbul (1978).
- Etzioni, A., ‘‘Modern Organizations’’, *Printice-Hall*, New York (1994).
- Eys, Ma., Loughhead, Tm. ve Hardy, J., ‘‘Athlete leadership dispersion and satisfaction in interactive sport teams’’, *Psychology of Sport And Exercise*, 8(3): 281-296 (2007).
- Ferik, F., ‘‘İşletmelerdeki liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi’’, *Bankacılık ve Finans Dergisi*, 19 (4): 75-79 (2001).
- Fiol, C. M. ve Lyles, M. A. ‘‘Organizational learning’’, *Academy Of Management Review*, 10 (4): 803-813 (1985).
- Fişek, K., ‘‘Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi’’, *Aü Sbf Yayınları*, Ankara, (1983).
- Gagne, M. ve Deci, E. L., ‘‘Self-determination theory and work motivation’’, *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4): 331-362 (2005).
- Gardner, J. W., ‘‘On Leadership’’, *Free Press*, New York (1990).
- Ghani, K.A., Jayanalan, V. ve Sugumar, M., ‘‘Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure’’, *The Journal of High Technology Management Research*, (13): 157-175 (2002).
- Gill, D.L. Gross, J. B. ve Huddleston, S., ‘‘Participation motivation in young sports’’, *International Journal of Sport Psychology*, (14): 1-14 (1983).
- Gürkan, U. ‘‘Sınıfta Güdüleme 6. Baskı, (Edit. Sarpkaya, R.). Sınıf Yönetimi’’, *Maya Akademi*, Ankara 295-326 (2016).
- Helligel, D. ve Woodman, R., ‘‘Organizational Behavior 7. Ed.’’, *West Publishing Company*, Minneapolis, 342-344 (1995).
- Heskel, J.. ‘‘Small firms, contracting-out, computers and wage inequality: Evidence from uk manufacturing’’, *Economica*, (66): 1–21 (1999).
- Hodgetts, R. M., ‘‘Yönetim: Teori, Süreç Ve Uygulama, (Çev.: Canan Çetin-Esin Can Mutlu)’’, *Der Yayınları*, İstanbul (1997).
- İlgar, Ş., ‘‘Motivasyon aktiviteleri ve öğretmen’’, *Hayef Journal Of Education*, 1 (2): 211-222 (2004).
- Kalfa, M., ‘‘Yönetim ve Spor (Ed: Z. F. Dinç)’’, *Spor Bilimleri Araştırmaları* (2019).

Karnes, F. A., ve Bean, S., ‘Leadership For Students: A Guide For Young Leaders (2nd Ed.)’, **Prufrock Press**, (2010).

Kaya, A.G.M., S. 288

Ken, R.L. ve Amber, M., ‘High school females emotions, self-efficacy, and attributions during soccer and fitness testing in physical education’, **The Physical Educator**, (74): 269-290 (2017).

Keser, A., ‘Çalışma Psikolojisi’, **Umuttepe Yayınları**, Bursa, 88 (2011).

Knapp, C. ve Leonhard, P. H., ‘Teaching Physical Education In Secondary School. A Textbook on Instructional Methods’, **Mc Graw-Hill Book Company**, (1968).

Koçel, T., ‘İşletme Yöneticiliği 13. Baskı’, **Beta Basım Yayın**, İstanbul (2011).

Kolt, G. S., Kirkby, R. J., Bar-Eli, M., Blumenstein, B., Chadha, N. K., Liu, J., ve Kerr, G., ‘A cross-cultural investigation of reasons for participation in gymnastics’, **International Journal of Sport Psychology**, 30 (3): 381-398 (1999).

Kuzgun, Y., ‘Meslek Danışmanlığı 2. Baskı’, **Doğuş Matbaacılık**, Ankara (2000).

Kyriacou, C. and Koborg, M., ‘Motivation to learn and teach english in slovenia. educational studies’, 24(3), 345-351. (1998).

Lee, S., Courtney, J. F. ve O’keefe, R. M., ‘A system for organizational learning using cognitive maps’, **International Journal of Management Science**, 20 (1): 23-36 (1992).

Lee, T.B., ‘Yeni Yöneticinin El Kitabı-2: Üstün Performans Geliştirme, Çev.Vedat G. Diker, Çanta Kitapları Dizisi: 3,’’, **Hayat Yayıncılık**, İstanbul 88-89 (2007).

Long, M., ‘Key factors of students' participating in ecology sports motivation’, **Ekoloji Dergisi**, 28 (107): 1599-1603 (2019).

Luthans, F., ‘Organizational Behaviour’, **McGraw Hill**, U.S.A. (2008).

Maslen, H., Savulescu, J., ve Hunt, C., ‘Praiseworthiness and Motivational Enhancement: No Pain, No Praise?’’, **Australasian Journal of Philosophy**, (2019).

Maslow, A. H., ‘A theory of human motivation’, **Psychological Review**, (50): 370-396 (1943).

Maxwell, John C., ‘İçinizdeki Lideri Geliştirmek, (Çev.: Selim Yeniçeri)’’, **Beyaz Yayınları**, İstanbul 66-67 (1998).

Mc Shane, S. L. ve Von Glinow, M. A., ‘Örgütsel Davranış. (çev. Günsel, A. ve Bozkurt, S.)’, **Nobel Yayınları**, Ankara (2016).

McGregor, D., ‘Theory X and theory Y.’’, **Organization Theory**, 358-374 (1970).

Oksay, A., ‘‘Çalışanlarda iş tatmini: Sağlık sektörü üzerine bir araştırma’’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta (2005).

Omırtay, B., ‘Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi’’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı*, Ankara (2009).

Önen, L. ve Tüzün, M. B., ‘Motivasyon’’, *Epsilon Yayınevi*, İstanbul (2005).

Orhan, P. C., ‘İngilizce öğretmen adaylarının öğretme motivasyonu, akademik motivasyonu ve motivasyonel çalışma koşullarının incelenmesi’’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Ege Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İzmir (2022).

Özkalp, E.ve Kirel, Ç., ‘Örgütsel Davranış (7. Baskı)’’, *Ekin Yayınevi*, Bursa (2016).

Paksoy, M., ‘Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi’’, *Çantay Yayınları*, İstanbul 56 (2002).

Parry, K., ‘‘Grounded theory and social process: A new direction for leadership research’’, *Leadership Quarterly*, 9 (1): 85-101 (1998).

Plotnik, R. ve Haig, K., ‘Introduction to Psychology, 8th Edition’’, *Thomson Learning Inc*, Belmont (2008).

Rayburn, C.A., Goetz, D.J. ve Osman, S.L., ‘The ‘garne’ of leadership: exercise, games, sports and leadership’’, *International Journal of Value-based Management*, 14 (1):11-26 (2001).

Robbins, S.P. ve Judge, T.A., ‘Essentials Of Organizational Behavior’’, *New Jersey*, Prentice Hall (2003).

Robey, D., Boudreau, M. ve Rose, G. M., ‘Information technology and organizational learning: a review and assessment of research’’, *Accounting Management and Information Technologies*, 10 (2): 125-155 (2000).

Ryan, R. M., ve Deci, E. L., ‘Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions’’, *Contemporary Educational Psychology*, (25): 54-67 (2000a).

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., ‘Örgütsel Psikoloji. (3. Baskı)’’, *Alfa Aktüel Yayınları* Bursa 57 (1998).

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M., ‘Örgütsel Psikoloji’’, *Ezgi Kitabevi Yayınları*, Bursa 66 (1996).

Sağır, M., ‘Sınıfta Motivasyon Süreci. (3. Baskı). (Edit. Argon, T. Ve Sezgin Nartgün, Ş.). Sınıf Yönetimi’’, *Maya Akademi*, Ankara 121-137 (2016).

Sağlam, M., ‘Örgütsel Değişme’’, *TODAİE Yayınları*, Yayın No. 185, Ankara. (1979).

Sandström, O. "The Psychology of Childhood and Adolescence", *Hoolman Company*, Stockholm 55-58 (1966).

Senge, P.M., "Beşinci Disiplin. (Çev. A. İldeniz, A. Doğukan ve B. Pala)", *Yapı Kredi Yayınları*, İstanbul 45- 46 (2013).

Shinn, G., "Motivasyonun Mucizesi 1. Baskı", *Sistem Yayıncılık*, İstanbul 67 (1996).

Shrivastava, P., "A typology of organizational learning systems", *Journal of Management Studies*, 20 (2): 7-28 (1983).

Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T., "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Yenilenmiş 8. Baskı", *Eğitim Yayınevi*, Konya 33-34 (2014).

Skinner, B. F., "The Behavior of Organisms", *Appleton-CenturyCrofts*, New York 56-57 (1938).

Slater, S. F. ve Narver, J. C., "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59 (3): 63-74 (1995).

Stoner, J. A. R. ve Freeman, R.E., "Management", *Prentice Hall*, US.A. (1992).

Sungur, N., "Yaratıcı Düşünce, 2. Baskı", *Evrin Yayınevi*, İstanbul 56-57 (1997).

Tengilimoğlu, D., "Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir İDE çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 1-16 (2005).

Thompson, B., "Yönetim Fonksiyonları, Çev: Vedat G. Diker", *Hayat Yay.*, İstanbul 55 (1998).

Thomson, M.M., Turner, J.E. ve Nietfeld, J. L., "A typological approach to investigate the teaching career decision: Motivations and beliefs about teaching of prospective teacher candidates", *Teaching and Teacher Education*, 28 (3): 324-335 (2012).

Thorndike, E. L., "Animal intelligence: An experimental study of the associative processes in animals", *Psychological Review Monograph Supplements*, 2 (4): (1898).

Tiryaki, A., "İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama", Yüksek Lisans Tezi, *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul (2008).

Todd, S.Y. ve Kent. A., "Perceptions of the role differentiation behaviors of ideal peer Leaders: A study of adolescent athletes", *International Sports Journal*, 8 (2): 105-118 (2004).

Tofur, S., "Sinematografik anlatıda Hersey-Blanchard durumsal liderlik modelinin eğitimde kullanılabilirliği: Koro filmi", *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 11 (4): 822-837 (2018).

Tomšik, R., "Choosing Teaching as a Career: Importance of the type of motivation in career choices", *Tem Journal*, 5 (3): 396-400 (2016).

- Uğurlu, C. T., ‘‘Sınıf Yönetimi’’, *Anı Yayıncılık*, Ankara 67-68 (2016).
- Ulukuş, K.S., ‘‘Motivasyon teorileri ve lider yöneticilik unsurlarının bireylerin motivasyonuna etkisi’’, *The Journal of Academic Social Science*, 25 (25): 247-262 (2019).
- Ulusoy, A., ‘‘Gelişim ve Öğrenme 2. Baskı’’, *Anı Yayıncılık*, Ankara 56-57 (2003).
- Usal, A., ‘‘Genç sporcularda antrenör liderlik stiline sportmenlik yönelimini belirlemedeki rolünün incelenmesi’’, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul (2022).
- Uyar, G., ‘‘Örgütsel bağlılık ve motivasyon’’, Yüksek Lisans Tezi, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Ana Bilim Dalı*, 51 (2015).
- Watt, H. M., Richardson, P. W. ve Devos, C., ‘‘(How) does gender matter in the choice of a stem teaching career and later teaching behaviours?’’, *International Journal of Gender, Science and Technology*, 5 (3): 187-206 (2012).
- Weinberg, R.S., ve Gould, D., ‘‘Foundations of sport and exercise psychology 5th ed.’’, *Human Kinetics*, USA 77 (2011).
- Werkman, R. A., ‘‘Understanding failure to change: A pluralistic approach and five patterns’’, *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (7): (2009).
- White, A.S. ve Duda, L.J., ‘‘The relationship of gender, level of sport involvement, and participation motivation to task and ego orientation’’, *International Journal of Sport Psychology*, (1994).
- Yaylı, H., ‘‘Çevre etiği bağlamında kalkınma, çevre ve nüfus’’, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (15): 151-169 (2012).
- Yenel, İ. F., ‘‘Liderlik. In: A. A. Yetim (Ed.), Yönetim ve Spor’’, *Berikan Yayınevi*, Ankara (2018).
- Yeniçeri, Ö., ‘‘Örgütsel Değişiminin Yönetimi’’, *Nobel Yayınları*, Ankara (2002).
- Yeşil, A., ‘‘Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme’’, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3): 158-180 (2016).
- Yüksel, Ö., ‘‘İnsan Kaynakları Yönetimi’’, *Gazi Üniversitesi İİBF Yayını*, Ankara (1997).
- Yüksel-Şahin, F. ve Hotaman, D., ‘‘Vocational guidance aid in the orientation to teaching profession and teacher education’’, *European Journal of Social Sciences*, 10 (1): 25-35 (2009).

## EK AÇIKLAMALAR

### Ek 1: Etik Kurul Kararı



T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

TOPLANTI TARİHİ: 01.03.2024  
TOPLANTI NO : 2024/03

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu toplanmış ve aşağıdaki karar almıştır.

**Karar 37:**

18.02.2024 tarih ve E. 322822 sayılı Doç. Dr. İsa DOĞAN' ın Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi öğretim üyelerinden Doç. Dr. İsa DOĞAN' ın danışmanlığında yürütülen "Spor Bilimlerinde Görev Alan Akademisyenlerin Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri ile Örgütsel Gelişmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

ASLI GİBİDİR

Prof. Dr. Muhittin KAPANŞAHİN  
Kurul Başkanı

## Ek 2: Ölçek Kullanım İzinleri

**ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ** Gelen Kutusu x ✕ 🖨️ 📧

**Memet Bey** <beymemet7@gmail.com> 31 Oca 2024 Çar 21:42 ☆ 😊 ↶ ⋮  
Alıcı: munevverolcum ▾  
Sayın Hocam merhaba, ben Karabük Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor A.B.D yüksek lisans öğrencisi Mohammed Nooruldeen Ibrahim IBRAHİM izinin olursa geliştirmiş olduğunuz "Organizasyonel Gelişmişlik Düzeyi Belirleme" ölçeğinizi tez çalışmamda kullanmak isterim. Teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim

**Münevver ÖLÇÜM ÇETİN** <munevverolcum@gmail.com> 1 Şub 2024 Per 02:00 ★ 😊 ↶ ⋮  
Alıcı: ben ▾  
Ölçeğinizi kullanmanızdan onur duyuyorum kullanabilirsiniz başarılar dilerim iPhone'umdan gönderildi  
> Memet Bey <beymemet7@gmail.com> şunları yazdı (31 Oca 2024 21:42):  
>  
>  
\*\*\*

**ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ** Gelen Kutusu x ✕ 🖨️ 📧

**Memet Bey** <beymemet7@gmail.com> 31 Oca 2024 Çar 21:40 ☆ 😊 ↶ ⋮  
Alıcı: mucahitdursun1903 ▾  
Sayın Hocam merhaba, ben Karabük Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor A.B.D yüksek lisans öğrencisi Mohammed Nooruldeen Ibrahim IBRAHİM izinin olursa geliştirmiş olduğunuz "Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri" ölçeğinizi tez çalışmamda kullanmak isterim. Teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim

**Mücahit Dursun** <mucahitdursun1903@gmail.com> 31 Oca 2024 Çar 21:45 ★ 😊 ↶ ⋮  
Alıcı: ben ▾  
Merhabalar, ölçeği tezinizde kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar dilerim.  
Memet Bey <beymemet7@gmail.com>, 31 Oca 2024 Çar, 21:40 tarihinde şunu yazdı:  
\*\*\*

↶ Yanıtla ↷ Yönlendir 😊

### Ek 3: Anket Formu

**Değerli Katılımcı;**

Bu anket çalışması “**Spor Bilimlerinde Görev Alan Akademisyenlerin Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri ile Örgütsel Gelişmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” konulu tez çalışmam için gerçekleştirmekte olup, tamamen bilimsel amaçlıdır. Ölçeği cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkı ve bize ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederiz.

**Mohammed Nooruldeen Ibrahim IBRAHIM  
Doç. Dr. İsa DOĞAN**

(1) Cinsiyetiniz:  Erkek  Kadın

(2) Medeni Durum:  Evli  Bekar

(3) Yaş: .....

(4) Unvan:  Arş. Gör.  Öğr. Gör.  Dr. Öğr. Üyesi  Doç. Dr.  Prof. Dr.

(5) Kurumda Çalışma Süresi: .....

(6) İdari Görev Durumu:  Evet  Hayır

<b>Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)</b>	<b>Tamamen Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1. Mantıklı düşünürüm.					
2. Başkalarının sorunlarına karşı duyarlıyım.					
3. İnsanları harekete geçirme yeteneğine sahibim					
4. Dikkatli plan yaparım.					
5. Planlanan işlerin zamanında bitirilmesine önem veririm.					
6. İnsanları ikna etmede başarılıyım.					
7. Problemleri mantıklı düşünerek çözerim.					
8. Başkasının fikirlerini önemserim.					
9. Güç sahibi insanların desteğini almada başarılıyım.					
10. İnsanları etkileme yeteneğine sahibim.					
11. İnsanlar için ilham kaynağıyım.					
12. İnsanlar arasındaki sorunları çözme konusunda gayretliyim.					
13. Yaratıcı bir insanımdır.					
14. İnsanlara yardım etmeyi severim.					
15. Kendimi karizmatik bulurum.					
16. Heyecan verici yeni fikirler yaratırım.					
17. İyi bir dinleyiciyim.					
18. Zorluklara rağmen başarıya ulaşıyorum.					
19. Doğru kararlar vermede başarılıyım.					

Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Belirleme Ölçeği						
Madde No	Madde	Hiçbir zaman	Nadiren	Az sıklıkla	Sıklıkla	Her zaman
Örgütsel Değerlendirme	1	Kurumumda faaliyetlerin geldiği noktanın tespitine yönelik izleme faaliyetleri mevcuttur.				
	2	Kurumumda belirli standartlara göre performans ölçümü yapılır.				
	3	Kurumumun ihtiyaçları değerlendirme verilerine göre tespit edilir.				
	4	Kurumumda değişimle ilgili kararlar değerlendirme verilerine dayalı olarak alınır.				
Örgütsel Müdahale	5	Kurumumda hizmet-içi eğitim olanaklarından faydalanırım.				
	6	Kurumumda gelişime açık alanlarımla ilgili mentorluk/rehberlik faaliyetlerinden yararlanırım.				
	7	Kurumumda GZFT (Güçlü-Zayıf yönler, Fırsat ve Tehditler) tüm çalışanların katılımıyla değerlendirilir.				
Örgütsel Sürdürülebilirlik	8	Kurumumda faydalı teknolojiler kurum içerisine transfer edilir.				
	9	Kurumumda farklı birimlerle (Teknoloji Transfer Ofisi, kuluçka merkezi, vb.) yapılan iş birlikleri yeterli seviyededir.				
	10	Kurumumda çalışanlar ortak değerler geliştirir.				
	11	Kurumumda üretilen değerlerin sürdürülebilir olması sağlanır.				
	12	Kurumumda kalite standartlarının yerleşik olduğunu düşünürüm.				
	13	Kurumumda kolektif öğrenme gerçekleşir.				
	14	Kurumumda öğrenilen teorik bilgiler çalışma sahasına aktarılır.				
	15	Kurumumda kurumla özdeşleşmiş beceriler mevcuttur.				
	16	Kurumumda öğrenilenler kurumsal davranış değişikliği ile sonuçlanır.				
	17	Kurumumda öğrenilenler daha sonra kullanılmak üzere örgütsel hafızaya dönüşür.				
	18	Kurumum çevresinde sürdürülebilir etkiye sahiptir.				

## ÖZGEÇMİŞ

Mohammed Nooruldeen Ibrahim IBRAHİM, 2008 yılında Tikrit Üniversitesi beden eğitimi ve spor bölümünü okumaya hak kazanmış, 2012 yılında mezun olmuştur. 2017 yılında Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitime başlamış, 2023 yılından itibaren Karabük Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Eğitime devam etmiştir. Evli ve 1 çocuk babasıdır.