

T.C.

FIRAT ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI



ELAZIĞ İLİNDEKİ SPOR YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK

STİLLERİNİN ARAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

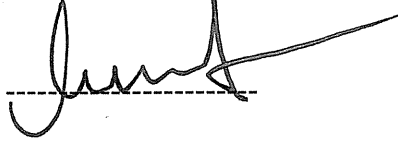
İSA ÇİFTÇİ

2016

ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Mustafa KAPLAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü
Bu tez Yüksek Lisans Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.



Prof. Dr. Cengiz ARSLAN

Beden Eğitimi ve Spor
Anabilim Dalı Başkanı

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden
Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Eyyup NACAR

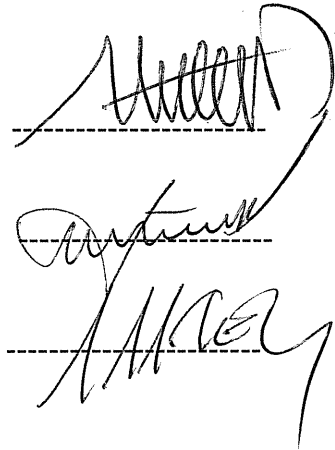
Danışman

Yüksek Lisans Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Mutlu TÜRKMEN

Doç. Dr. Eyyup NACAR

Yrd. Doç. Dr. Mikail TEL



TEŞEKKÜR

Tez hazırlık aşamasında, başta maddi ve manevi yardımını esirgemeyen Danışman hocam, Doç. Dr. Eyyup NACAR' a, aynı zamanda yardımlarını esirgemeyen Muhammed Emre Karaman, Taner Akbulut ve isimlerini saymakla bitiremeyeceğim Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi'ndeki saygıdeğer hocalarıma, Ayrıca;

Tez çalışmam esnasında her türlü manevi desteklerinden dolayı değerli eşime ve oğluma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLOLAR	v
KISALTMALAR	vii
1.ÖZET	1
2. ABSTRACT	3
3. GİRİŞ	5
3.1.1. Yöneticiliğin Özellikleri.....	7
3.1.1.1. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri.....	7
3.1.1.2. Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikleri.....	8
3.1.1.3 Yöneticinin Sosyal Özellikleri	8
3.2.1. Spor Yöneticiliğinde Kademeler.....	11
3.2.1.1. Birinci Kademe Yöneticiler	11
3.2.1.2. Orta Kademe Yöneticiler	11
3.2.1.3. Üst Kademe Yöneticiler	12
3.2.2. Spor Yöneticilerinde Aranan Özellikler	12
3.2.3. Spor Yöneticisinin Görevleri	13
3.3. LİDER VE LİDERLİK	15
3.3.1. Liderlik Özellikleri:.....	17
3.3.2. Liderlik Fonksiyonları.....	20
3.3.3. Liderlik Stilleri	22
3.3.3.1. Demokratik Liderlik.....	22
3.3.3.2. Otokratik Liderlik.....	23
3.3.3.3. Liberal Liderlik	24
3.3.3.4. Vizyoner Liderlik	24
3.3.3.5. Karizmatik Liderlik.....	25
3.3.4. Liderlik Yaklaşımları	26
3.3.4.1. Özellikler Yaklaşımı	26

3.3.4.2. Davranışsal Yaklaşım	27
3.3.4.3. Durumsal Yaklaşım.....	29
3.3.5. Çok Faktörlü Liderlik Kuramı	30
3.3.5.1. Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutları	30
3.3.5.1.1. Karizmatik/İlham Verici Liderlik	31
3.3.5.1.2. Entellektüel Uyarım	31
3.3.5.1.3. Bireysel İlgi / Destek.....	31
3.3.5.2. Sürdürümcü Liderlik ve Alt Boyutları	32
3.3.5.2.1. Ödüle bağlı	33
3.3.5.2.2. İstisnalarla Yönetim(Aktif)	34
3.3.5.2.3. İstisnalarla Yönetim (Pasif).....	34
3.4. YÖNETİCİ VE LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR.....	36
4. MATERYAL VE METOT	39
4.1.Araştırmanın Yöntemi.....	39
4.2. Evren ve Örneklem	39
4.3. Veri Toplama Aracı.....	39
4.4. Verilerin Toplanması	41
4.5. Verilerin Analizi.....	41
5.BULGULAR	42
6. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	70
7. KAYNAKLAR	87
8. EKLER.....	94
9.ÖZGEÇMİŞ.....	97

TABLolar

Tablo 1. Örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre dağılımları tablosu.....	42
Tablo 2. Örneklem grubunun eğitim değişkenine göre dağılımları tablosu.....	42
Tablo 3. Örneklem grubunun medeni duruma göre dağılım tablosu.....	43
Tablo 4. Örneklem grubunun meslek değişkenine göre dağılımları tablosu.....	43
Tablo 5. Örneklem grubunun branş değişkenine göre dağılımları tablosu	44
Tablo 6. Örneklem grubunun görev süresi değişkenine göre dağılımları tablosu.....	44
Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	45
Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	45
Tablo 9. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	46
Tablo 10. Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	46
Tablo 11. Serbestlik Tanıyan Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	47
Tablo 12. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Branşa Göre Tek yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	47
Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Branşa Göre Tek yönlü Varyans Analizi Sonuçları	48
Tablo 14. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Branşa Göre Tek yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	49
Tablo 15. Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Branşa Göre Tek yönlü Varyans Analizi Sonuçları	50
Tablo 16. Serbestlik Tanıyan Liderlik Puanlarının Branşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	51
Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	53
Tablo 19. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	54

Tablo 20. Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	55
Tablo 21. Serbestlik Tanıyan Liderlik Puanlarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	56
Tablo 22. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	57
Tablo 23. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Medeni Duruma Göre Analizi	58
Tablo 24. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	59
Tablo 25. Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Medeni Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	59
Tablo 26. Serbestlik Tanıyan Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	60
Tablo 27. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	61
Tablo 28. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	62
Tablo 29. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	63
Tablo 30. Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	64
Tablo 31. Serbestlik Tanıyan Liderlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	65
Tablo 32. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Görev Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	65
Tablo 33. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Görev Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	66
Tablo 34. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Görev Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	67
Tablo 35. Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Görev Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	68
Tablo 36. Serbestlik Tanıyan Liderlik Puanlarının Görev Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	69

KISALTMALAR

Ant.	: Antrenör
F.Ü	: Fırat Üniversitesi
GHSİM	: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü
Pers.	: Personel
Vb.	: ve benzeri



1.ÖZET

Bu çalışmanın amacı; Elazığ İlinde spor yönetiminin farklı boyutlarında yer alan spor yöneticilerinin liderlik stillerinin ne seviyede olduğu ve yöneticilerin liderlik stilleri arasında farklılık olup olmadığını belirleyip, çözüm önerileri sunmaktır.

Araştırmanın evreni; Türkiye’de Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Kulüplerindeki Yöneticiler oluşturmakta olup örneklemini ise; Elazığ ilindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü, Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi ve Elazığ’ da bulunan Spor Kulüplerindeki Yöneticiler oluşturmaktadır. Spor Bilimleri Fakültesi (23 akademik ve 12 idari personel), Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü (40 idari personel ve 33 antrenör) ve Spor Kulüplerinde görev yapan 99 antrenör olmak üzere toplamda 207 kişi oluşturmuştur.

Uygulanan anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini tanımlamaya yönelik sorulara yer verilirken, ikinci bölümde Spor yöneticilerinin liderlik tiplerini belirlemek için Bernard BASS tarafından 1985 yılında hazırlanan ve Akdoğan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin elde edilmesinden sonra, verilerin analizi için SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. İstatistiksel yöntem olarak tanımlayıcı istatistikler ile birlikte Independent Sample t testi, Tek yönlü Varyans Analizleri kullanılmıştır.

Fırat Üniversitesi İdari Personel'in görüşlerine göre Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı en fazla ödüle bağlı liderlik gösterirken, Akademik Personel'in görüşlerine göre ise Serbestlik Tanıyan Liderlik biçimini göstermektedir.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan memurların görüşlerine göre Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü Dönüşümcü, Sürdürümcü ve Serbestlik Tanıyan Liderlik biçimlerini gösterirken, Antrenörlerin görüşlerine göre ise en fazla Karizmatik Liderlik biçimini göstermektedir.

Spor Kulüplerinde görev yapan Antrenörlerin görüşleri incelendiğinde, Kulüp Yöneticisi; Dönüşümcü, Sürdürümcü ve Serbestlik Tanıyan Liderlik biçimlerini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Spor, Yönetici, Liderlik, Liderlik Stilleri

2. ABSTRACT

INVESTIGATION OF LEADERSHIP STYLES OF SPORTS ADMINISTRATORS IN ELAZIĞ CITY

The aim of the study that determination the level of leadership styles of sport managers who are in sports administration of Elazığ province and determine the differences of leadership styles of sport managers and propose solution if there is difference.

Provincial Directorate of Youth and Sports, Faculty of Sport Sciences, and Managers at sports clubs of Turkey generate the population of study. Provincial Directorate of Youth and Sports in Elazığ, Faculty of Sport Sciences of Firat University, and Managers at sports clubs in Elazığ generate the samples of study. 207 people, including Faculty of Sport Sciences (23 academic staffs and 12 administrative staffs), Provincial Directorate of Youth and Sports, Faculty of Sport Sciences (40 academic staffs and 33 trainers), 99 trainers who work at the sports clubs, generate the sample of study.

In the first part of survey, the questions for identifying of demographic information of participant are included, in the second part of survey; multi-factor leadership scale prepared by Bernard BASS in 1985 and translated into Turkish by Akdoğan in 2002 is used for identifying leadership styles of sport managers.

After obtaining study data, SPSS 22.0 package program is used for analyzing data. Descriptive statistics, Independent Sample t Test, One-way Variance Statistics are used as a statistical way.

While, according to the administrative staff Dean of Faculty of Sports Sciences shows the type of leadership which is depending on award, according to the academic staff Dean shows the type of leadership which is offering independence.

While according to the civil servants Manager of Provincial Directorate of Youth and Sports shows transformational, subscriber and offering independence leadership types, according to the trainers, Manager shows charismatic leadership type.

When the opinions of trainers, who works in sports clubs, investigated it is seen that Club Managers shows transformational, subscriber and offering independence leadership types.

Keywords: Sport, Manager, Leadership, Leadership styles

3. GİRİŞ

Spor, yaşamın vazgeçilmezi olup gerçek ve sosyal hayatın doğallığıyla bağlantılı ve amacı kendisinden olan fiildir. Özellikle bireyler, ülkeler ve uluslararası ilişkiler açısından önemi her geçen gün artan sporun sadece beden ve ruh sağlığının geliştirilmesi, eğlence ve boş zamanların değerlendirilmesi, sosyal danışma ve barışa katkıda bulunma gibi klasikleşen amaç ve işlevleriyle değil, ülkelerin tanıtımı, turizm ve medyayla birlikte ekonomik ve sosyal hayatın birçok unsuruyla etkileşim içinde olması nedeniyle spor kulüplerinin önemi giderek artmaktadır (1).

Örgütlerde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çünkü yöneticinin kişisel özellikleri, eğitimi ve hedeflere dönük yönetim biçimi örgütü büyük ölçüde etkilemektedir. Buna bağlı olarak ortaya liderlik gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Kurumda ki astlarına karşı olan davranışlarını, çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerinde örgütü büyük ölçüde etkilemektedir.

Yönetim bir kurumun amaç, değer ve hedeflerini saptama ve bunları gerçekleştirme; liderlik ise bir yön belirleme çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir. Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludur. Sektöründe başarılı olmak isteyen şirketler, kurumlar, liderlik niteliğine sahip insanlarla çalışmalıdır. Çünkü büyük sonuçlara vasat bir performansla ulaşılamaz. Bunun için her düzeyde spor yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekir (2).

Geçmişten günümüze kadar, toplumların sosyal yapısında ve en küçük insan gruplarında da kişisel özellikleriyle diğer insanları etkileyen bireyler bir

adım öne çıkmışlardır. Bu bireyler yüzyıllar boyu etkileşim içinde oldukları toplumları belli hedefler etrafında toplayıp başarıya götürmüşlerdir. Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda başarıya giden yolda “Liderlik” kavramı toplumların odağı haline gelmiştir. Liderliği etkileyen özellikler araştırılmış, bu özellikler kuram haline getirilerek farklı görüşler ve farklı lider tipleri ortaya çıkmıştır.

Her toplum ve kuruluş yönetilmeye ihtiyaç duyar. Kurumdaki kişilerin, kurumun işleyiş biçimini; hedef ve politikasının belirtilmesinde ve çalışan personel arasında uyum ve işbirliğini temin edilmesini sağlamalıdır. Kurum veya kuruluşun olduğu yerde yönetici ve lider olması gerekir. Günümüz koşullarında yöneticinin, başarılı olabilmesi liderlik özelliklerine sahip olması ile bağıntılıdır. Dolayısıyla modern kuruluşlar lider vasfına sahip yöneticileri tercih etmekte ve lider yöneticilerin olmasıyla başarı sağlanmaktadır (3).

Etkili ve verimli spor yönetiminin gerçekleşmesi ve spor organizasyonlarında istenilen sonucun elde edilmesi büyük ölçüde yönetimi bilen, liderlik vasıflarını taşıyan spor eğitimi almış spor yöneticilerine bağlıdır. Bu vasıfları taşıyan yöneticiler aynı zamanda liderlik vasıflarını da kullanarak mensubu bulundukları organizasyonun hedeflerinin gerçekleşmesi sürecinde önemli bir katkı sağlayacaklardır (4).

Bu çalışmanın amacı; Elazığ İlinde spor yönetiminin farklı boyutlarında yer alan spor yöneticilerinin liderlik stillerinin ne seviyede olduğu ve yöneticilerin liderlik stilleri arasında farklılık olup olmadığını belirleyip, çözüm önerileri sunmaktır.

3.1. YÖNETİCİLİK KAVRAMI VE TANIMI

Yönetici, sorumlu olduğu bir grup insanı belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için uyum ve işbirliği içerisinde görevini yerine getiren kişidir. Başka tanıma göre ise, belli zaman içinde bazı hedefleri gerçekleştirmek için makine, malzeme, araç/gereçlerini vb. toparlayan kişidir (5).

Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştiren, örgütün etkin ve yeterli düzeyde çalışmasını sağlayan zeki, deneyimli, donanımlı bunların yanında liderlik özelliklerine sahip kişidir (6).

3.1.1. Yöneticiliğin Özellikleri

3.1.1.1. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri

Yönetici, düşünen, değerlendiren, fikir yürüten, aldığı kararları uygulayan kimse olması için bazı niteliklere sahip olmalı; Bunlar;

–Genel Kültür (bir alanda uzmanlaşmak yerine birden fazla alanda bilgisi olmak).

–Mantıklılık (genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilme yeteneği)

–Analiz Ruhu (bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek).

–Sentez Ruhu (bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için sentez haline getirmek).

– Sezmek (olası tehlike ve fırsatı öncesinde farkına varmak).

–Hayal Gücü (gelecekle ilgili olayları zihinde tasarlamak).

–Muhakeme (yargı) Gücü (iyi olanı kötü olandan, doğruyu yanlıştan, haklı olanı haksız olandan ayırt edebilme).

- Düşüncelerini konu ve problemlere odaklayabilme
- Düşüncelerini açık bir şekilde ifade etme

Bu özellikler, yöneticiyi etrafındaki insanları etkileme, onlara rehberlik etme, düşüncelerini kabul ettirerek yönetebilme imkânı sağlar (7).

3.1.1.2. Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikleri

Bir yöneticinin başarılı olması davranışlarında ölçülü, çevresine güven duygusu verebilmesi için aşağıda bulunan özelliklere sahip olmalı;

- Akıl ile duygu arası denge (objektiflik ile sübjektiflik arasındaki uyum)
- Değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum
- Dikkatlilik
- İhtiyatlılık (aşırı riske girmeme)
- Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti)
- Hafıza gücü (önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek).
- Dinamiklik (birçok konu ve olayları yerinde ve zamanında izleme tedbir)
- Azimli ve sebatkârlı olmalı
- Düzenli olma (işleri acillik ve önemlilik derecesine göre planlamak).
- Süratlilik (işleri gününde ve zamanında yerine getirmek).
- Ciddilik (işe gereken önemi göstermek, hiçbir işi küçük görmemek (7)).

3.1.1.3 Yöneticinin Sosyal Özellikleri

Kendini iş çevresindekilere, işletme içerisindeki altlarına varsa üstlerine, benimsetmesine ilişkin özelliklerdir.

- Görünüş itibariyle çevreyle uyumlu olması.
- Bir guruba hitap edebilme özelliğinde olmalı.
- Grubun yapısını, aynı amaç, değer ve hislerini anlayabilmelidir.

- İyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, iyi olmayan alışkanlıklara karşı durabilmelidir.
- Birlikte çalışacağı kimselerden faydalanmalı ve işbirliği içerisinde olmalı.
- Kişi ve olayın durumuna göre itidalli bir şekilde davranmalı.
- Deneyim, adalet, bilgi, hakkaniyet, güven verme, güç sahibi ve ikna edebilme vb. olarak tanımlanabilir (5).



3.2. SPOR YÖNETİMİ VE YÖNETİCİLİĞİ KAVRAMI

Spor yönetimini oluşturan öğelerin kuruluş ve işleyişini analiz eden ve bu ilkeleri daha iyi şekilde sürüklemesi ve idare etmesi için gerekli yönetim becerisini kullanmaya çalışan spor biliminin dalıdır (8).

Spor yönetimi, toplumsal olarak kurumsallaşmış ast-üst ayrımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak devam eden hiyerarşik yapı şeklinde tanımlanır (9). Asıl hedef, sportif etkinlikleri akıllı, sağduyulu ve bilimsel şekilde devamlılığını araştırmak, sağlamak ve bunları prensiplere uyarlamalıyız. Başka tanıma göre ise, spor dalına ilişkin yöntem ve amaçlarını gerçekleştirilmesine bağlı etkinliklerle ilgilenir. Aynı zamanda, sporla ilgili plan-programların geliştirilmesi, çalışan personelin temin edilmesi ve yetiştirilmesi, kuruluş ve tesislerin idare edilmesi, kontrol edilmesi gibi alanları kapsamaktadır (6).

Spor yönetimi, yönetim biliminin alt birimlerindendir, Yönetim bilimi süje(konu) ve yöntemle birlikte, başka yönetim prensiplerinden farklı yollar geliştirmek zorundadır. Spor kendine özgü iç hareketlerinden hareket ederek, spora olan kısa/uzun süreli faydası ve çözüme katkı sağlaması asıldır (10).

Spor Yöneticisi; Sporda görev ve etkinlikleri ikame eden çeşitli kademelerde hizmet eden, bu görev ve faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan kişilerdir (11).

Bir başka tanımda ise, spor bilimlerinde belirlenen amaçlara ulaşabilmesi ve işlerin yapılması için, spor kuruluşlarında çalışan kişileri örgütleyen, ekip işlerini aynı hedefe yönelten, sorumluluk sahibi olan ve işleyişi kontrol eden kişidir (12).

3.2.1. Spor Yöneticiliğinde Kademeler

Spor yöneticiliğini "resmi" ve "gönüllü" olmak üzere ikiye ayırabiliriz (11).

Resmi Spor Yöneticisi; Spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde sorumlu olan Hakem, Saha Komiseri, Gözlemci, Top Toplayıcı gibi çeşitli sıfatlarda görev alan ve bu işlerine karşılık bir ücret alan kişilerdir. Ancak, Resmi spor yöneticilerini yalnız sporla bağlantılı kamu kuruluşlarında görev alan personel ile sınırlı tutmak doğru olmaz. Kulüp veya özel kuruluşlarda sporla ilgili hizmetlerin yürütülmesi karşılığında ücret alanları da resmi spor yönetici sınıfına dâhil etmek gerekir (12).

Gönüllü Spor Yöneticisi; Sporda görev ve etkinlikleri yerine getirirken herhangi bir karşılık beklemeden gönüllü olarak görev alan üyeler ile spor kulüplerindeki yöneticiler, gönüllü spor yöneticileridir (12).

Gönüllü spor yöneticileri herhangi bir kesim ve meslekten olabilir. Sporun gelişmesi ve yaygınlaştırılmasına katkı sağlarlar (11).

3.2.1.1. Birinci Kademe Yöneticiler

Diğer elemanlarla çalışan en alt düzeydeki yöneticilerdir. Spor kulüplerinde antrenör ve teknik direktörler bu işlevi yerine getirir. Bizzat işin içindedirler, diğer yöneticilere yaptırımı yoktur. Ancak Türki'ye' de çoğu zaman yönetim kademeleri açısından, farklı düzeydeki kişilerin farklı işleri üstlendiği görülmektedir. Mesela, bir antrenör şube kaptanlığı görevini de yürütebilmektedir (11).

3.2.1.2. Orta Kademe Yöneticiler

Orta kademe yönetim bir organizasyonda farklı kademeleri ifade edebilir. Spor kulüplerinde şube kaptanları hatta genel kaptan, orta kademe yönetici olarak

sayılabilir. Sorumlu oldukları şubenin işleri ondan sorulur. Bu kademedeki yöneticiler, bazen diğer yöneticilerle bazen de daha alt kademelerle çalışır. Fonksiyon açısından bakıldığında, en geniş görevleri yürüten yöneticiler bu kademedeki yöneticilerdir. Bunun nedeni, hem üst yönetime karşı hem de birinci kademe yöneticilerden sorumlu olmalarıdır (11).

3.2.1.3. Üst Kademe Yöneticiler

Yöneticilerin en az sayıdaki ve en fazla icra yeteneğine sahip olanlarıdır. Üst yönetim, organizasyondaki diğer bütün yöneticileri kapsayan yetkiye sahiptirler. Spor kulüplerin de başkan ve yönetim kurulu bu yöneticilerdendir. Kulübün içinde gidişat ve dış ilişkilerden sorumludurlar (11).

3.2.2. Spor Yöneticilerinde Aranılan Özellikler

Spor alanıyla bağlantılı bilgi edinip kendisini geliştirmelidir. Kültürlü olmayan bir yöneticinin vereceği kararlar da kısıtlı olur. Sporla ilgili yeniliklere açık olmalıdır. Spor bilimi sürekli gelişmektedir. Dolayısıyla yeni teknolojilerin uygulanması, yeni kurallara adapte olma gibi hayati öneme sahip değişikliklere olumlu yaklaşmalıdır (11,12).

Spor yöneticisi diğer görevliler ve sporcular ile iyi ilişkiler içinde olmalıdırlar. Spor yöneticiliği beşeri ilişkiler bütününden ibarettir. Dürüst ve çalışkan olmalıdır. Olumlu karakter özellikleri göstermeyen bir yöneticinin maiyetindekilerle birlikte verimli çalışabilmesi kolay değildir (11,12).

Donanımlı bir eğitime vakıf olmalı. Yönetici çok zor yetişir. Eğitim düzeyi ne kadar yüksek olursa, sahip olduğu avantajlarda o kadar fazla olacaktır.

Yabancı dil bilme ya da öğrenmeye çalışma.

Sporun ülkenin tanıtımına ve gelişmesine büyük katkılar sağlayabileceğini unutmamalıdır. Başka insanları da düşünmeli ve yardımcı olmalıdır. Yönetici kendisinden çok başkalarını düşünen kişidir (11,12).

Başkalarını dinlemeli ve bütün konularda her şeyi ben biliyorum dememelidir. Yönetici çok bilmekten ziyade, işlerin nasıl yürüyeceğini bilir ve gerekli bilgiyi sağlama yollarına hâkimdir (11,12).

İyi bir organizatör olmalıdır. Organizasyon, sporda büyük öneme sahiptir. Hem spor teşkilatının yönetimi hem de çeşitli müsabakaların organizasyonunu yönetmek kolay bir iş değildir (11,12).

3.2.3. Spor Yöneticisinin Görevleri

Sorumlulukları dağıtmada dikkatli olmalı. Bir yönetici birlikte çalıştığı kişilerin görevlerini iyi tanımlamalı ve bunu başarıyla yerine getirebildiklerini kontrol etmelidirler (11).

Amaçları duruma göre ayarlamalıdır. Bir yönetici farklı zamanlarda farklı organizasyonel amaçlar, problemler ve ihtiyaçlarla karşılaşırken bunları kısıtlı insan ve materyal kaynaklarıyla karşılamak durumundadır. Bu nedenle, her yönetici farklı amaçlar ve ihtiyaçlarla kaynaklar arasında bir denge kurmalıdır (11).

Bir yönetici kavramsal düşünebilmelidir. Her yönetici analitik düşünce yeteneğine sahip olmalıdır. Somut ve belirli bir soruna karşı mümkün olan çözümü bulabilmelidir. Ancak daha önemlisi kavramsal düşünme yeteneği gelişmiş olmalı, bir görevin soyut içeriğini düşünebilmelidir (11).

Yönetici arabulucudur. Kulüpler kişilerden kurulur ve bazıları da farklı görüşte veya dargın olabilir. Organizasyon içindeki tartışmalar morali ve hizmeti

etkilerken bazılarının ayrılmasıyla da sonuçlanabilir. Bunu hiçbir yönetici istemez ve çekişmeleri dışarıda tutmaya çalışır (11).

Yönetici bir politikacı gibidir. Bu yöneticinin politik amaçlar için çalıştığı anlamında değildir. Bir politikacı gibi ikna edici ve uzlaştırıcı özellik taşımasını ifade eder (11).

Yönetici bir diplomat gibidir. İçer de ve dışarıdaki ilişkilerinde hassas ve dengeli olmalı, farklı gruplardan kişilere karşı farklı davranış gösterebilmelidir.

Yönetici zor kararlar verir. Hiçbir organizasyonda işler her zaman yolunda gitmez. İyi yönetici zor zamanlarda verdiği kararlarla yönettiği kuruluşu güçlükten kurtarır ve bun yaparken dengeleri korur (11).

3.3. LİDER VE LİDERLİK

Lider ve liderlikle ilgili en eski kaynaklar yaklaşık 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarında ortaya çıkmıştır (13).

İnsan bireysel hedef ve isteklerine ulaşabilmesi için gruba gereksinim duymaktadır. Grup içinde yaşayan insan, aynı zamanda içinde bulundukları bu grupları yönetecek ve amaçlara ulaştıracak liderlere gereksinim duyarlar. Belli amaçlara yönelen bu grupların hedeflerine yönlendirilmesi, farklı bir yetenek ve inandırma yeteneğini içeren liderlerin sorumluluğunu gerektirir. İdareci lider tarafından geliştirilen, hayal gücünü kullanarak belirlenen vizyona göre planlar yapan ve planları uygun bir şekilde uygulayan böylelikle hedeflere ulaştıran kimsedir (14). Bennis lideri, yöneten aynı zamanda yönetilen bir kişi olarak tanımlamaktadır (15).

Baltaş'a (16) göre ise lider, değerleri ve ahlak anlayışıyla, üslubu ve davranış biçimiyle çevresine örnek olan kişidir. Kendisinden sonra gelenlere özdeşleşebilecekleri bir model sunar. Değişime, yeniliğe ve yaratıcılığa açık bir ortam yaratır.

Sözlükte lider, yönetimde gücü ve etkisi olan, önder, şef anlamlarına gelir. Liderin, bir parti veya kuruluşun üst düzeyinde görevli olduğu da belirtilmektedir. Liderlik ise, yarışmada en başta olan kimse veya takım anlamında kullanılmaktadır (17). Lider, çalışanlar tarafından takip edilen kimsedir. Her yönetici liderlik özelliklerini taşımaz. Yönetici bütün çalışanlar tarafından benimsenmez ama lider çalışanların ya tamamı ya da tamamına yakını tarafından benimsenir. Liderler tayinle göreve başlamadıkları için hiyerarşik düzende belli bir dereceleri yoktur. İnfomal liderler iş gruplarının lideri oldukları için

yöneticilik vasfını taşmazlar. Liderler, aynı zamanda grup üyelerince duygusal anlamda benimsenen kimsedir. Yöneticiler kararları alınmasında ve problemlerin çözümünde rasyonel davranırlar. Liderler ise gruptaki kişilerin beklentilerini karşılarlar. Yöneticilerin başarısızlığı kurumsal hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmemesine bağlı iken; liderlerin başarısı gruptaki kişilerin beklentilerinin karşılamasına bağlıdır (18).

Lieberman (19) liderliği, insanların güven ve desteğini kazanan, tevazu sahibi, vizyonu net, tutku ve otoriteyi birbirine karıştırmayan, hiç kimseye bağırmayan ve kimseyi değerlerinin önünde cezalandırmayan, başkalarının kendilerini önemli ve özel hissetmelerini sağlayan kişidir.

Liderlik ile ilgili, fazla sayıda ve farklı hareket noktalarından kaynaklanan araştırmalar değişik tanımlara yol açmıştır. Bu araştırmalara göre liderlik;

Liderlik, tarihin başladığı günden beri, insanların ilgiyle yaklaştıkları bir konu olmuş (20) ve her türlü coğrafya, kültür, din ayırmaksızın tüm toplumlarda görülmüştür (21). Fakat insanlık kadar eski olduğu belirlenen liderlik farklı yazar ve araştırmacılarca, farklı bilim alanlarında, farklı açılardan yapılan değişik tanımlamaları bulunmakta, üzerinde mutabakata varılmış tek bir tanımdan söz edemeyiz (22).

Uzun zamandır üzerinde çalışılan liderlik, daha önce siyasi, askeri ve dini alanlarla bağlantılıydıysa da sanayi devrimiyle beraber teşkilatlanmada da yerini almaya başlamış, teşkilatların ihtiyaçlarının değişmesiyle bu kavram da gelişim göstermeye başlamış (23). O halde liderlik; insanları belli hedefler doğrultusunda bir araya getirme ve hedefini gerçekleştirmek üzere canlandırma tecrübe ve deneyim toplamından oluşmaktadır.

Liderlik, iki ya da çok kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirir (24). Bir başka tanıma göre lider, örgüte yol göstericiler mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde etkileme sanatına sahip bireydir (25).

Liderlik kişinin bulunduğu mevkiden çok karakterinin bir sonucudur. Liderlerin çoğunlukla özgüvenleri yüksektir. Lider olan yöneticiler şahsi davranışlarda bulunmazlar, hızlı düşünüp çabuk harekete geçerler, aynı zamanda etrafındakilerin tutumlarını dikkate alırlar (26).

Liderlik, yalnızca görevi yapmak değil aynı zamanda olabilesi bir risk karşısında azimle durmak, bu risklere karşı bütün yolları denemek, yeni yollar bulmak ve kişileri bu yollara yönlendirmektir (27).

O halde bu açıklamalar sonucunda, liderlik süreci, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesidir. Bununla beraber lider ve liderlik ile ilgili yapılan tanımların ortak özelliğinin, bir grup olmadan lider ve liderliğin oluşmayacağı gerçeğinin vurgulanması ve liderin özelliklerinin iki ana grupta toplanmasıdır.

3.3.1. Liderlik Özellikleri:

İnce, Bedük ve Aydoğan (28), liderlerin ayırt edici niteliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Liderin içinde insan sevgisi olmalıdır.
- Lider kişiler arasındaki ilişkileri yönetebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- İnanç ve güvenini kaybetmemelidir.
- İşine tutkun olmalıdır.
- Vizyon sahibi olmalı
- Bir değişim aktörü ve aksiyon insanı olmalıdır.

-Çalışan personelin başarısında mutlu olmalıdır.

-Kurumda mutluluk ve fedakârlık duygusunu oluşturmali ve bunu diğer insanlara da aşılmalıdır.

-Sadece kişileri değil, aynı zamanda bilgiyi yönetebilmelidir.

Liderlerin bazı özellikleri ancak belirli durum da kişilerin ona gereksinim duyduğu vakit önemli olur. Liderlerin tutumu belli mekan ve zamanda iyi görüldüğü gibi, farklı mekan ve zamanda da kötü görünebilmektedir (29).

Bridge (30) liderlerin kişisel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

Fiziksel: Hareketli, çalışkan ve enerjiktirler bu yüzden yorulmadan pek çok işin altından kalkarlar.

Kişisel: Açıkgöz, özenli, disiplinli, ahlaklı, farklı ve özgünlüğü olma, dürüst ve özgüvenli olma kişisel özellikleri arasındadır.

Zekâ ve Beceri: Uygun zamanda, uygun biçimde, doğru sonuçlar çıkarabilme, olaylara perspektif bakış açısıyla bakarak, doğru ve yansız algılayabilme, istikrarlı davranma, engellerden yılmama gibi özellikleri vardır. Aynı zamanda kendisini geliştirme, bilgili olma ve bilgisini çoğaltma, öğrendiklerini paylaşma, seri ve düzgün konuşma, iyi bir dinleyici olma, dinlediklerini doğru algılayabilme, kuvvetli bir belleğe sahip olma gibi zekâ ve yeteneklere sahiptir.

İş ile ilgili özellikler: Amaçlara ulaşmak için sorumluluk alma, aldığı sorumluluğu yerine getirme, bıkmadan çalışma, işte etik kurallara uyma, sabırlı olma, başarmak için en iyisini yapma, işine her zaman vakit ayırma, kendini motive etme gibi özellikleri vardır.

Sosyal özellikler: Grup çalışmasını ve işbirliğini önemseme, popüler, itibarlı, sevecen, nazik, diplomatik, atılgan olabilme, empati kurabilme, başkalarını

şahsından önce düşünebilme gibi sosyal özellikler lider olmak için gereklidir. Ayrıca ülke içi, ülke dışı seyahat etme gibi hareket özgürlükleri vardır. Ailesel bağlar hareket etme özgürlüklerine engel olmaz.

LİDERİN ÖZELLİKLERİ

- | | |
|---|---|
| ☐ Bir bakışta durumu kavrama yeteneği | ☐ Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi |
| ☐ Sağduyu | ☐ Maddi cesaret |
| ☐ Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi | ☐ Bedeni dayanıklılık |
| ☐ Manevi cesaret | ☐ Başkalarına değer vermek |
| ☐ Risk yükleme kapasitesi | ☐ Fırsat kararları verme yeteneği |
| ☐ Yenilikleri uygulama yeteneği | ☐ Sezgi gücü |
| ☐ Çalışkanlık | ☐ Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi |
| ☐ Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi | ☐ Geniş ve mantıki hayal gücü |
| ☐ Soğukkanlılık | ☐ Zihni dayanıklılık |
| ☐ Maceracı eğilim | ☐ Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi |
| ☐ Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği | ☐ Görevde titizlik |
| ☐ Duruma uyum kabiliyeti | ☐ Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi |
| ☐ Güçlü mantık | ☐ Sade tavır |
| ☐ Değişime ayak uydurma becerisi | ☐ Adalet dağıtma yeteneği |
| ☐ Araştırmacılık | ☐ Yaratıcılık |
| ☐ Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği | |

Kaynak: Sertoğlu, (31).

3.3.2. Liderlik Fonksiyonları

Yönettiği grupların türlerine, özelliklerine ve değişik durumlarına göre farklılık görülmektedir. Cinsiyet, yaş, hedefler, etkinlik, grubun türü ve diğer nitelikler değişmeyi etkileyen unsurlardır. Bu fonksiyonlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (32);

1. **Liderin İcraat Fonksiyonu;** Hangi grupta olursa olsun bir liderin en önemli rolü, grubun faaliyetlerini eşgüdümleyendir. Bu, liderin hiç değişmeyen rolünü oluşturmaktadır. Yapılması lüzumlu olan işleri grubun diğer üyelerinin mesuliyetine bırakır.

2. **Liderin Planlama Fonksiyonu;** Planlama amaçların ve bu amaçlara ulaşacak aracı ve olanakların, metotların tespiti, tayini ve seçimi işlemidir. Lider hedeflerini belirledikten sonra bu hedeflere nasıl ve ne şekilde ulaşacağını belirleyerek, kısa, orta ya da uzun süreli planlar yaparak başlangıçta belirlediği hedeflere ulaşmayı arzu eder. Planlama bir lider için risk ve belirsizlikleri en aza indirmede yardımcı olmaktadır. Planlamayı ihmal eden bir lider, işlerin kontrolünü elinde tutamayacağı gibi, sağlıklı ve etkili karar vermekte zorlanır.

3. **Liderin Uzmanlık Fonksiyonu;** Liderin faaliyet sahasında belli ölçülerde uzmanlık özelliklerine sahip olmalıdır. Nitekim bu uzmanlaşma genellikle liderlerin bünyesinde teknik yardımcı bulunmasını sağlamaktadır.

4. **Liderin Örnek Olma Fonksiyonu;** Üyelerine örnek olması bakımından tutum ve hareketleri ile bir model oluşturmalı.

5. **Liderin Sembol Olma Fonksiyonu;** Bir grup kendini teşhis ettirecek rozet, üniforma, isim gibi sembollere zaman zaman ihtiyaç duyabilir. Bu

semboller içerisinde lider de, grup birliğinin sağlanması bakımından bu fonksiyonu yerine getirir.

6. **Liderin Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu;** Ödöl ve ceza, başarıya ulaşmada çoğu zaman birer araç olarak kullanılmaktadır. Ödöl ve cezalar lider veya antrenör tarafından uygun bir şekilde ve uygun metotlarla, doğru zamanlarda, doğru yer ve ortamlarda verildikleri takdirde çalışanlardan en üst düzeyde performans alınacağı kesindir. Liderin, kişilere davranışları ya da iş performansları karşılığında ödöl ve ceza verme yetkisi vardır. Bu yetki lidere grup üzerinde kontrol gücü kazandırır. Dikkatle seçilmiş ödölle çalışanları yeni aktivitelerde yer almaları konusunda cesaretlendirmektedir.

7. **Liderin Hakemlik-Arbuluculuk Fonksiyonu;** Üyelerin birbiriyle olan bağlantısının bozulması, çatışma problemlerinin olması gibi şartlarda lider hakemlik görevi üstlenir. Üyelerin nasıl hareket etmeleri, birbirleriyle olan ilişkilerine hakemlik ve aracılık yapar.

8. **Liderin Geliştirme Fonksiyonu;** Üyelerin kendilerini geliştirip koordine etme konusunda sorumluluğunu sahiplenene kişidir.

9. **Liderin Koruyucu Fonksiyonu;** Lider, grup üyelerinin olumlu heyecan ve duyguları için mükemmel bir odak noktası olmakta ve kişinin benimsemesi, kendini onunla bir tutması, bağlanma hissi için ideal bir hedef olmaktadır.

10. **Liderin Kontrol Fonksiyonu;** Yönetim sürecinin son aşamasını teşkil eden kontrol fonksiyonunda lider, yapılmakta olan faaliyetlerin planlarda öngörölene amaçlara uygunluğunu sağlamaya çalışmaktadır. Kontrol, işlerin kabul edilmiş plana, verilmiş emre ve getirilmiş prensiplere uygun olarak yürüyüp

yürümediğini saptamakla ilgili süreçtir. Lider, bu aşamada tüm personelin kontrol işlemine katılmasına fırsat vermeli, raporlar seri, yerinde ve yorumlanabilir olmalı, istisnalara özel dikkat çekilmeli, kişisel gözlem göz ardı edilmemeli, pozitif takviye ile etkili bir motivasyon sağlanmalıdır.

3.3.3. Liderlik Stilleri

Liderin yönettiği grupla olan davranışıyla bağlantılı ve farklı liderlik davranışlarını, farklı stillerde açıklarlar. Farklı liderlik stilleri belirlenmiş ve yönetme fonksiyonunda kendi liderlik tipini belirlemek isteyen yöneticiye bir bakış açısı sağlanmıştır. Günümüzde liderlik stillerinde yeni çeşitlenmeler meydana gelmekte ve bu artış gün geçtikçe devam etmektedir.

3.3.3.1. Demokratik Liderlik

Demokratik liderler izleyicilerine güven veriler, davranışlarıyla saygı görürler ve izleyicileri tarafından bağlılıkla takip edilirler. Katılımcı lider için insanlık adına çalışmak, yapılması gereken ve çok keyifli bir durumdur. Bu lidere göre, kişiler yönlendirildikleri takdirde potansiyellerini örgüt amaçları yönünde kullanacaklardır (33).

Bu tür lider, yönetsel yetkilerini izleyicileri ile paylaşır. Bu amaçla planlamanın yapılmasında, hedeflerin ve izlenecek yolların ortaya konmasında, görev dağılımı ve emirlerin uygulanmasında her zaman izleyicilerinden aldığı görüş ve fikirler yönünde davranışlarını gösterir. Demokratik liderliğin en belirgin olumsuzluğu ise; önemli olup olmamasına bakılmaksızın her konuda astlara danışılmasından dolayı, karar verme sürecinde zaman kaybına yol açmasıdır (34).

Demokratik davranış sergileyen bu tip liderler yönetim yetkisini, grup üyeleriyle beraber paylaşırlar. Grup faaliyetlerinin planlanması, denetimi ve yönetimi ile ilgili uygulamalarında katılım ilkesinden yola çıkarlar. Lider ile grup arasında yakın bir ilişki vardır. Lider tüm grup üyelerine açıktır. Amaçları belirleme ve bunları gerçekleştirme yolları grup üyelerinin serbest tartışmalarıyla belirlenir. Lider burada yönlendirici ve kararların oluşmasında yardımcı rolündedir.

Yapılan araştırmalarda, demokratik liderlerin diğer liderlik tarzlarından daha çok sevildiği görülmüştür. Bu gruplar arkadaşça, grup merkezli ve kabul edilebilir düzeyde işle meşgul olma yönelimi göstermiştir. Fakat demokratik liderin bulunduğu örgütler daha az üretken olmakla beraber liderin olmadığı durumlardan çok fazla etkilenmemiştir (35).

3.3.3.2. Otokratik Liderlik

Otokratik ya da yetkeci liderler gücü kendilerinde merkezileştirmektedirler. Bu liderler talimatlara uyan çalışanları için ortamı uygun hale getirirler, aynı zamanda bütün yetkileri ve sorumlulukları kendilerinde bulundururlar. Yetkeci lider kararları verirken astlarının görüşünü almaz, kararlara itirazları reddeder bunun sonucunda takipçiler liderin verdiği kararlara ve faaliyetlere uymak zorundadır. Bu liderliğe göre, astlar verilen görevi sormadan yerine getiren kimsedir. Yetkeci liderler takipçilerini bu tarzda yönetirken çoğu zaman ödüllendirme, cezalandırma gibi makamından kaynaklanan ve kendisine verilen güç ve yetkiyi kullanırlar. Bu tarz lider tamamen “işe yönelik” tutum gösterirler bunun yanında örgütün verimliliği en temel amaçtır (36).

Mutlak güce sahip olan otokratik liderler astlarını yönetimin dışında tutarlar. Amaçların, plan ve politikaların oluşturulmasında astları önemsemezler. Tüm karar mekanizması liderin sorumluluğundadır ve astlar sadece verilen emirleri yerine getirmekle yükümlüdür. Ödül ve ceza uygulaması sık görülür üyelerinin kaderi de liderin şahsındadır (37). Üyelerin bu tür liderlerden hoşnut olmaması motive olmayı, işteki verimi ve kuruma olan bağlılığı kötü bir şekilde etkilemektedir (32).

3.3.3.3. Liberal Liderlik

Liberal liderler, üyelere tam serbesti tanıyarak, yetki kullanımlarını tamamen grup üyelerinin inisiyatifine bırakırlar. Bu tür lider hedef belirtmez, karar vermez ve iyi dost olduğuna inanır. Grup dengesizdir, etkinliklerden pek sonuç alınamaz (38).

Bu yaklaşım üyelerin bağımsız hareket etmesini, kendilerini tamamıyla serbest hissetmelerine faydası vardır. İhtiyaç durumunda, isteyen kimse istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni düşüncelerini uygulama ve uygun kararları almaktadır. Liderin asıl görevi araç/gereç sağlamaktır. Lider ancak bir başkası tarafından bir konuda düşüncesi sorulduğunda fikrini karşısındakine açıklar, fakat bu düşüncesi grup üyelerinin etkinliklerini bağlayacak özelliğe sahip değildir (39).

3.3.3.4. Vizyoner Liderlik

Günümüzdeki örgüt yöneticisi gelecekle ilgili tahminleri yapabilmeli ve vizyoner lider misyonunu üstlenerek, katılımcı bir yönetim sağlamalı aynı zamanda çalışanlarla beraber örgütün başarılı olması için gerekli vizyonu oluşturmalıdır. Bu vizyonu gerçekleştirmek için izlenecek yolları belirlemeli,

problemleri fırsatlara çeviren yeni yöntemler geliştirmeli, bu tür yaklaşımlarla başarmak için hızlı bir şekilde yoluna devam etmelidir. Vizyoner lider yenilikçi ve değişimlere açık olmalı, eğitimin gerekli olduğuna inanmalı, aralıksız öğrenmenin getireceği güçten faydalanarak öğrenen bir organizasyon oluşturmalıdır. Aynı zamanda üyelerinin ilham kaynağı olmalı, gerektiğinde yetki devri yaparak onları karar sürecine katmalıdır (40).

“Kısaca vizyoner lider, geleceği okuyarak ona uyum sağlayabilen veya getirebileceği olumsuzluklara karşı şimdiden önlem alabilen kişidir” (41).

Grubun hangi tarafa doğru gitmesi gerektiğini gösterir. Ancak nasıl hareket edeceğini göstermez, insanların riske girmelerini ve yenilik yapmaları hakkında serbest bırakır. Kişilere daima görevlerinin büyük amacını hatırlatır ve sürekli yapılan sıradan işlere büyük bir anlam katar. Çalışanlar ortak amaçların menfaatlerine uygun olduğunu hissederler (42).

3.3.3.5. Karizmatik Liderlik

Yıllarca sosyologlar karizmanın kapsamını ve insanların niçin karizmatik lidere yöneldiğini tartışmış ve analiz etmişlerdir. Topluma liderlik etmek için kehanetleri, gizil güçleri olan kişiler bazı karizmatik liderlik tanımları içinde yer almaktadır (43).

Karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler aşağıda sıralanmıştır (44).

- Yüksek özgüven,
- Olağanüstü yeteneklere sahip,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme,
- Risk alan,

- Kendini dava için feda etme,
- Vizyona ulaşmak için yüksek faaliyete katlanma,
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,

Bu tür liderin diğerlerinden ayrıldığı önemli noktalar, vizyoner perspektife sahip olması ve geleneksel olmayan yollardan bir vizyona ulaşma yeteneğidir. Karizmatik liderler daha çok katılımcı olmayan yönetim biçimlerinde ve demokratik hayat tarzının olduğu mekânlarda meydana çıkar. Yasaların, kuralların ve demokrasinin hayat bulduğu ülkelerde pek bulunmaz. Belirsizlik, risk ve kaos ortamlarında görünmesi kaçınılmazdır (44).

3.3.4. Liderlik Yaklaşımları

3.3.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Yapılan açıklamalardan yola çıkarak ve kuramın adından da anlaşılacağı üzere sadece liderlerin belirleyici özelliklere sahip olması ile ilgili olarak geliştirilen bir kuramdır denilebilir. Bu özelliği nedeniyle çok fazla geliştirilememiş olduğu üzerinde de durulmuştur ve yeni kuramlar geliştirme yoluna gidilmiştir. İzleyenlerin gereksinimlerinin göz ardı edilmesi, farklı niteliklerin göreceli olarak önemini açığa vurmaması ve durumsal faktörlere değer vermemesi nedeniyle de araştırmacıları yeni araştırmalara doğru yöneltmiştir (45). Araştırmacılar, özellikle liderin fiziksel görünümü, sosyal durumu, duygusal yapısı ve konuşma yeteneği özelliklerini değerlendirmişler (46).

Geleneksel Yaklaşım olarak da isimlendirilen Özellikler Yaklaşımı insanların taşıdıkları özel niteliklerinden dolayı lider oldukları görüşüne

dayanmaktadır (45). Aristo bireylerin onları lider yapacak özelliklerle birlikte doğduğunu düşünmekteydi. Liderliği belirleyen anahtar faktörlerin içsel olduğu yargısı liderliğin özellik yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (48). Ayrıca personel alımında da bu özelliklere sahip bireylerin seçimine özen gösterilerek, bu kişilerin geleceğin lideri olarak yetiştirilmesi sağlanacaktır (49).

Bu teorinin hareket metodu “lider olunmaz ancak lider olarak doğulur” şeklindedir. Teoride en önemli özellikler; fiziksel özellikler ve kişisel özellikler olarak gruplandırılabilir (50).

Özellikler yaklaşımına göre, kişinin liderlik davranışları ve başarısı liderin taşıdığı özelliklerden etkilenmektedir. Buna bağlı olarak bir kişinin grupta lider sayılması ve grubu koordine etmesi taşıdığı niteliklerle doğru orantılıdır. Bu yaklaşıma göre lider, kişisel özellikler, bireysel yetenekler ve fiziksel özellikleri yönünden takipçilerinden ayrılır (51).

Yukarıda da belirtildiği gibi, sporda özellikler yaklaşımı liderin sporda özelliklerini tanımlamada güçlüklerle karşılaşması ve etkili antrenörlerin çoğunun aynı özellikleri taşıması nedeniyle sporda liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kaldığı görülmüştür.

3.3.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Öncelikli olarak çalışanların gereksinimini karşılayan, çalışanlarla etkileşimi iyi olan yaklaşımdır.

Liderlik davranışları demokratik ve katılımcı ortamı teşvik eden liderlik davranışlarını önermektedirler (52).

Davranışsal kuramlar, sadece özellik değişkeni ele alınarak liderliği açıklamada çok fazla ilerlenemediği için liderde olması gereken özellikleri bir

kenara bırakmıştır, liderin çalışma ortamındaki göreve ve çalışanlara ilişkin davranışlarını incelemeye yönelmiştir (53).

Davranışsal kuramda; lider hem kurumun amaçlarını göz önüne almalı, hem de amaçları gözetmenin yanında grubun üyelerinin gayretlerine destek olmalı, onların kişisel değerlerini koruyucu tutumlar göstermelidir (54).

Davranışsal Kuramın, Özellikler Kuramına göre çok önemli üç yararı vardır.

Bunlar:

- 1.Liderin özelliklerini araştırmak yerine, davranışları üzerinde odaklanmak biçimsel liderlik ile birlikte, biçimsel olmayanları da açığa çıkarır.
- 2.Şayet liderin ne olduğunu anlatabilecek etkili davranış şekilleri ortaya konursa, bu davranışların eğitimle kişilere kazandırılması sağlanabilir.
- 3.Liderlerin davranış şekillerine göre gruptaki kişilerin tutumları, lider ile grup üyelerinin davranış ilişkilerini yakından araştırma imkânı doğurur (55).

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

Davranışsal yaklaşım spora uyarlandığında, sporculara lider antrenörlerinden bekledikleri davranışların neler olduğu sorulduğunda; performanslarının artırılması için uygulanacak olan programların, sosyal yönden desteklenmek ve ödüllendirilmek öncelikli olmaktadır. Ancak bir takımda

bulunan sporcunun farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu ve farklı beklentiler içinde olduğu düşünülürse, antrenörün göstermiş olduğu davranış biçimi farklı şekillerde algılanabilir. Çünkü bazı sporcular daha fazla antrenman ve özel ilgi beklerler. Bazıları ise kendilerine gösterilen ilgiden aşırı şekilde rahatsızlık duyarlar. Bu durum performansı olumlu veya olumsuz etkiler.

3.3.4.3. Durumsal Yaklaşım

Bu yaklaşımın temel hipotezi, farklı durumlarda farklı liderlik stillerini gerektirdiğidir. Bu kurama dayanarak her koşulda tek bir liderlik stili vardır diyebilmek doğru değildir (56).

Durumsal liderlik teorisinde, lider ve takipçilere ilave olarak “ koşullar” veya “durum” değişkenleri de göz önüne alınmıştır. Bu kuram, lider ve liderlik başarısının ortaya konmasında durum ve koşulların önemli olduğunu vurgulamış aynı zamanda evrensel bir liderlik tarzının olmayacağını savunmuş, bunlarla da özellikler teorisi ve davranışsal teoriden ayrılmıştır (36).

Durumsal özellikler şartların, zamanın ve çevrenin liderleri meydana çıkarmasına dayanır. Zamanın koşulları liderlerin yeteneklerinin meydana çıkması için uygun olmalıdır. Kişisellikten çok ortam ve tarihsel durumlarla bağlantılıdır (57).

Davranışsal kuram, en iyi örgüt yapısını vurgularken, bu kuram durumsal koşullar üzerinde durur. Durumsallık yaklaşımı örgütü bir sistem olarak ele almaktadır. Ancak, her sistemin içsel ve dışsal koşulları farklı olduğundan, kurulacak yapının ve izlenecek yönetimin farklı olacağını savunmaktadır (58).

Bu yaklaşıma göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (59)

- Hedefin niteliği

- Takipçilerin yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin ortaya çıktığı organizasyonun nitelikleri
- Lider ve takipçilerin bilgi ve tecrübeleri vb.

3.3.5. Çok Faktörlü Liderlik Kuramı

Bass'ın (60) Çok Faktörlü Liderlik Kuramı, Durumsal Liderlik yaklaşımları içinde bulunan ve liderlikle ilgili alan yazında en çok değinilen kuramlardan birisidir.

3.3.5.1. Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutları

Günümüzde oldukça ön plana çıkmış olan dönüşümcü liderlik kavramının Burns'un çalışmasıyla birlikte ortaya çıktığı söylenmektedir. Daha sonra da pek çok araştırmacı bu kavram üzerinde durmuştur. Peters ile Waterman bu liderliği mükemmellikle eşdeğer tutarken Bass ise karizma ile tanımlamıştır. Bunlarla birlikte dönüşümcü liderlikle ilgili ihmal edilmemesi gereken gerçeğin, astların ve liderin; motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmaları olduğu vurgulanmıştır (61).

Dönüşümcü liderler, yüksek beklentileri karşıya iletip takipçileri motive ederek ilham sağlarlar (62).

Dönüşümcü liderler astlarını veya takipçilerini, onların tüm yetenek ve kabiliyetlerini meydana getirerek ve kendilerine olan özgüvenlerini arttırarak onlardan beklenenden fazla sonuç almayı hedefleyerek motivasyonlarını sağlarlar. Çalışanlara vizyon kazandırmak, yenilik ve değişimin gerekliliğini aşlamak önemlidir (63).

Dönüşümcü liderlik standartların dışına çıkarak yeni süreçler arayışı içindedir. Bu tür liderliğin beklenen değişikliği yapabilmesi için; takipçileri etkileyen bir vizyon ortaya koyması gerekir. Bununla birlikte bu lider, yönetici ve çalışanları hem müşterek amaçlar etrafında toplayarak hareket ettirmeli; hem de sorunlarla baş edebilmek için onları cesaretlendirmeli, davranış ve düşüncelerindeki değişimleri etkileyebilmelidir (64).

3.3.5.1.1. Karizmatik/İlham Verici Liderlik

“Liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci kazandırması idealleştirilmiş etki olarak adlandırılmaktadır. Lider davranışları ve özellikleri ile astları etkiler ve sonuçta astları tarafından idealize edilir” (65). “İzleyenler, liderin arzu edilen sonuçlara ulaştığını gördüklerinde onun tutum, davranış ve değerlerine özenmeye, onun gibi davranmaya çalışırlar” (66). Bu boyuta göre liderin, özgüveni ve etkileme gücü yüksektir. Aynı zamanda inandıklarının doğruluğuna çalışanları ikna eder (67).

3.3.5.1.2. Entellektüel Uyarım

Çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan güçlendirme ile yakından bağlantılıdır (68).

Liderin alışılmışın dışına çıkarak yeni düşünceler oluşturması, çalışanların ilgi ve merak alanlarını genişletmesi, yenilikçiliği cesaretlendirmesi dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutunu oluşturur (69).

3.3.5.1.3. Bireysel İlgi / Destek

Lider bireysel ilgi boyutuna ilişkin davranış ve uygulamalarıyla, izleyicilerinin kendileri ve örgüt tarafından sadece görevini yerine getiren birer iş

gören olarak değil, kendilerine özgü ilgi ve ihtiyaçları olan değerli birer varlık olarak görürler. Böylece iş görenin güdülenmesi ve doyumu öyle yüksek bir düzeye çıkarılır ki, iş görenin zihinsel ve bedensel kapasitesini en üst düzeyde kullanması sağlanabilir. Bu anlamda bireysel ilgi boyutuna ilişkin davranış veya uygulamaların günümüz liderleri ve örgütleri için temel yönetim araçlarından biri olması gerektiği söylenebilir (70).

Liderler, iş görenlerin bireye özgü özelliklerini, gereksinimlerini ve becerilerini dikkate alırken, iş görenlerinde diğer insanların gereksinim ve yeteneklerinin farkına varmalarını sağlayarak ve bunların belirlenme yollarını göstererek onlara da liderlik vasıfları kazandırmaya çalışır. Özetlersek bireyselleştirilmiş ilgi; bütün çalışanlarına insancıl bir biçimde yaklaşarak ve kendilerini geliştirme fırsatları vererek, gelecek zamanda onların da birer lider gibi davranış sergilemelerini sağlaması şeklinde ifade edilebilir (65).

3.3.5.2. Sürdürümcü Liderlik ve Alt Boyutları

Sürdürümcü liderler, daha çok geleneksel yapıya bağlıdır ve yeniliklere, farklı bakış açılarına ilgileri azdır. Geçmişten gelen yararlı kuralları kullanarak otoritesini ödül ve ceza vererek kullanır (71).

Sürdürümcü liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde, özellikle de iş dünyasında başarının yakalanacağı göz ardı edilmemelidir. Çünkü sürdürümcü liderler güçlü motivasyon araçları kullanmaktadırlar ve bu motivasyon araçlarının adil bir şekilde dağıtılması sonucunda ise başarı yakalanacaktır. Bu başarı da, çalışanların örgüt amaçlarını kısa sürede benimsemesini sağlayacaktır (72).

Çalışanların liderleri ile ilişkisi, çabaları karşılığında aldıkları sonuçlara dayanır. Lider ile takipçi arasındaki bu alışverişten iki taraf da yarar

sağlamaktadır. Sürdürümcü bir lider geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürerek mevcut durumu korumaya çalışır. Bu nedenle kurallar, standartlar ve statükoyu koruma konusunda takipçilerini açıkça bilgilendirir (73).

Sonuç olarak sürdürümcü lider, takipçilerini görevlerini uygulamada önleme odaklı davranmaları için teşvik edebilir. Lider, öteden beri süregelen oturmuş faaliyetlerin akışına karışmaz ve oluşturduğu standartların dışına çıkıldığı durumlarda müdahalede bulunur (74). Takipçilerin uygun olmayan davranışlarını ise cezalandırır. Liderler, bu şekilde mevcut durumu koruyarak başarı elde etmeye çalışırlar.

3.3.5.2.1. Ödüle bağlı

Bu boyuttaki lider-izleyici ilişkisi, başarı ve yüksek performans karşılığı ödüllendirme vaadine dayanan bir değiş-tokuş ilişkisidir. Bu boyutta iş görenler, aynı hedeflere ulaşmaları açısından maddi ve manevi olarak ödüllendirilirler. Liderler, çalışanlarını sürekli olarak gözler ve onlara dönütte bulunurlar. Çalışanlarının başarılarını takdir ederler ve onlarla iyi ilişkiler oluştururlar. Astlarını da kendilerinden beklenen görevleri yapmaları ve başarılı olmaları durumunda ödüllendirecekleri konusunda önceden bilgilendirirler (75).

Lider ve takipçilerin beklentileri; değişim vaatleri ve lider destekli kaynaklar, anlaşmanın karşılıklı tatmin edici olması, kaynaklarda anlaşma, çaba ve başarılı performansın ödüllendirilmesidir (76).

Çalışanlar kendilerinden isteneni yerine getirdiği sürece lider tarafından desteklenir ve teşvik edilirler. Ayrıca işin tamamlanması sonucunda liderin önceden açıkladığı ödüle sahip olurlar.

Ödüle bağı liderler takipçileri dışarıdan motive etmek amacıyla kurulan değişim ilişkisini yürütmek için bir kontrol mekanizması olarak ödülleri kullanır. Takipçilerini geliştirmek için dışsal motivasyonlarla ödül ve uyma değişimini kullanır. Ekonomik değişim belirli bazı davranışlarla takipçileri sadece dıştan motive edebilir. Takipçiler doğrudan ödüllendirilir ve beklenen davranışı daha çok yapanın ödül miktarı fazladır. Liderler dış kontrol odağı ile daha resmi ve zorlayıcı yetkileri kullanır (77).

3.3.5.2.2. İstisnalarla Yönetim(Aktif)

Aslında liderlerin köşelerine çekilip beklmeleri astlarına işleri başaracaklarına dair kısmi güven duyduklarını da yansıtabilir. Kısaca astlara kısmi güven, güçsüz iletişim ve özgüven duygusunda zayıflık olarak görülür (78).

Aktif istisnaların uygulandığı örgütlerde lider, kurum veya kuruluşun belirli hedef ve standartlarından veya işletmenin işleyiş biçiminden uzaklaşması söz konusu olmaması için problemleri ve imkânları araştırarak, herhangi bir problem olduğunda işleyişin düzenlenmesinde liderin etkili bir şekilde varlığını göstermesi gerekir (79). Bunun yanı sıra etkisiz performans sergilendiğinde ve standartlara uyulmadığında takipçileri cezalandırabilir. Bu liderlik tarzı sapmalar ve hatalardan sonra mümkün olduğunca çabuk düzeltici eylemlerde bulunulması anlamına gelir (80).

3.3.5.2.3. İstisnalarla Yönetim (Pasif)

Pasif istisnalarda lider problemlerin meydana çıkmasını bekler, problemlerin olmaması için bir önlem almaz (79).

Pasif liderler, sadece gerektiğinde ilgili olma eğilimindedir ve eylem planı ayarlamayı reddeder. Bu liderler takipçilerinden sadece mevcut durumu korumalarını bekler, olağanüstü çalışmaları teşvik etmez ve başarısızlıkların bildirilmesini bekler (81).

3.3.5.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik

Lider kendisine herhangi bir konu hakkındaki düşüncesi sorulduğunda görüşünü bildirir, fakat bu görüş takipçilerinin faaliyetlerini bağlayacak özelliğe sahip değildir. Meslek alanında uzmanlık gerektiren durumlarda ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, deneyim ve bilgiye sahip olan personelin yenilikçi düşüncelerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik tipi uygulanabilir. Aksine kültür seviyesi az, iyi iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan uzak olan gruplarda bu tür liderlik yürüyemeyeceği açıktır (82).

Bu tür liderler odalarından dışarıya çıkmaz, takipçilerin ihtiyaç ve gelişimleriyle ilgilenmez ve her şeyin olduğu gibi devam etmesini ister (83).

Sporda tam serbesti tanıyan liderin özellikleri düşünüldüğünde, liderin programsızlığı, takım içerisindeki gürültüye ve her türlü disiplinsizliğe göz yumması, ancak kendisinin her şeyi kontrol ettiğini ileri sürmesi bunlardan bazılarıdır. Takım içinde sorumluluktan kaçan, takım kaynaklarını kendi çıkarları için kullanan sporcular oluşturabilmesi ve hatta takımı bölme ve parçalama çabalarının yoğunlaşmasına yol açabilmesi, liderin önemli sakıncalarını oluşturmaktadır (84).

3.4. YÖNETİCİ VE LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Liderlik ve yöneticilik çoğu zaman eş anlamlı kullanılmaktadır. Ancak gerçekte birbirlerinden farklı kavramlardır (85).

Liderlik ve yöneticiliğin birbirinden ayrılan temel farkı, güç ve otoriteden kaynaklanır. Bir lider takipçileriyle etkileşimin kalitesinden ve yoğunluğundan güç alırken; yönetici gücünü makamından, statüsünden ve yasaların verdiği otoriteden alır. Lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizmatik olma gibi kavramları kapsarken; yönetici hiyerarşik dengeyi kurma ve bunun denetimi ile ilgilenir (86).

Lider ve yöneticiyi ayıran bir farkta siyasi ve idari gücün kaynağıdır. Lider siyasi ve idari gücünü çalışanlardan alırken yönetici yasalardan almaktadır. Lider olmak için örgütün formal olmasına ve devletin yetki vermesine gerek yoktur. Lider ve yönetici arasında sorumlulukları açısından da farklılık vardır. Bir yönetici yönetmekte olduğu grup üyelerine ve yönetici seçilmesini sağlayanlara karşı sorumlu iken; lider yalnızca lider olarak kabul edildiği gruba ve grubun hedeflerinin gerçekleştirilmesine karşı sorumludur. Yöneticiden planlama ve örgütleme işlevlerini yerine getirmesi beklenirken, liderden kendisini izlemeleri için kişileri etkilemesi beklenmektedir (87).

Yönetici ile lider arasındaki farklılıklar sürekli inceleme konusu olmuştur. Arasındaki farkı belirgin hale getirmek için, fotoğrafçı/ ressam örneklerinde olduğu gibi fotoğrafçı, yalnızca var olan nesneleri ve olayları, mekanik bir araç ve süreç vasıtasıyla, gerçekte olduklarının bir kopyasını kullanarak saptar (88).

Lider ve yönetici arasındaki farklılıkları aşağıdaki başlıklar altında özetlemek mümkündür (89,90,91,92):

-Lider örnek olmaktır, esnekliktir, yetki vermektir. Yönetim daha katı, bürokratik ve kontrollüdür; otorite ve karar vermedir.

-Liderler belirsizliği sakın karşılar; yöneticiler belirsizliği ortadan kaldırmak için kendilerine baskı yaparlar.

-Liderler kendi istekleriyle değişimi başlatırken; yöneticiler, değişimlere göre uyum sağlamaya çalışırlar.

-Liderler, insan ve amaç yönelimli davranıp işletmenin misyon ve vizyonunu belirterek personele iletirken; yöneticiler, misyonu gerçekleştirmek için hedefler belirlemeye çalışırlar.

-Lider uzun süreli ve ufkun ötesini düşünürken; yönetici kısa süreli ve günlük olayları düşünür.

-Lider, küresel eğilimleri ve dışsal koşulları düşünürken; yönetici örgüt çerçevesinde düşünür.

-Lider ve yöneticinin etkileme biçimleri ile etki alanları da birbirinden farklıdır.

-Lider, vizyon, değerler ve motivasyona önem verip akılcı olmaya çalışırken; yönetici planlamaya ve denetime önem verir.

-Lider, örgütsel yapı ve süreci değiştirmeye çalışırken; yönetici örgütsel yapı ve süreç içindeki gündelik işlerle uğraşır.

-Liderler işlerini yaparken, uzmanlık, karizma gibi farklı güçlere inanma eğilimindedirler. Yöneticiler ise işletmedeki pozisyonları nedeni ile kendilerine bahsedilen kanuni güç ve otoriteye inanmaktadırlar.

-Liderler, çalışanları daha iyi seviyeye gelmeleri konusunda motive etmekte ve yol göstermektedirler. Yöneticiler ise çalışanlarını işleri başarmak için yönetme eğilimindedirler.

-Liderler daha ilham verici ve esinleyicidir. Yöneticiler ise daha mekanik olma eğilimindedirler.

-Liderler, daha çok yaratıcı ve kendiliğinden, birden vücuda gelen hareket tarzını takip ederler. Yöneticiler ise daha önce belirlenen kuralları takip etme ve bürokrasi ile hareket etme eğilimindedirler.

-Liderler, sınırları zorlarlar ve proaktiftirler. Yöneticiler ise reaktiftirler ve işletme sınırları içinde kalırlar (89,90,91,92).



4. MATERYAL VE METOT

4.1.Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel analizler ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Türkiye’de Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Kulüplerindeki Yöneticiler oluşturmakta olup örneklemini ise; Elazığ ilindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü, Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi ve Elazığ’ da bulunan Spor Kulüplerindeki Yöneticiler oluşturmaktadır. Spor Bilimleri Fakültesi (23 akademik ve 12 idari), Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü (40 idari ve 33 antrenör) ve Spor Kulüplerinde görev yapan 99 antrenör olmak üzere toplamda 207 personel kendi spor yöneticisini değerlendirmiştir.

4.3. Veri Toplama Aracı

Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerini tanımlamaya yönelik sorulara yer verilirken (EK-A), ikinci bölümde Spor yöneticilerinin liderlik tiplerini belirlemek için Bernard BASS tarafından 1985 yılında hazırlanmış ölçektir. Ölçeğin orijinali İngilizceden Türkçeye Akdoğan (93) tarafından uyarlanmıştır. Ölçekteki ifadeler “*Hiçbir Zaman*”, “*Nadiren*”, “*Bazen*”, “*Genellikle*”, “*Daima*” olmak üzere 5 aşamalı likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Ölçekte bulunan 36 madde liderlik stilleri 3 genel faktör

altında toplanmıştır. Akdoğan, tarafından Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (EK-B), geneli için maksimum güvenilirliği Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında, 92, minimum güvenilirlik ise Guttman tekniği ile hesaplanan değer, 91 olarak bulunmuştur (93).

Bu davranış türleri ve bunu ölçmeye çalışan ölçek cümlelerinin numaraları şunlardır:

1.Dönüşümcü Liderlik		Toplam
A)Karizmatik/İlham Verici	6,9,10,13,14,18,23,25,34,36	10
B)Entelektüel Uyarım	2,8,30,32	4
C)Bireysel Destek	5,19,29,31,35	5
2.Sürdürümcü Liderlik		
A)Ödüle Bağlı	1,16,11	3
B)İstisnalarla Yönetim (Aktif)	4,21,22,24,26,27	6
C)İstisnalarla Yönetim (Pasif)	3,12,20	3
3.Serbestlik Tanıyan Liderlik	5,7,17,28,33	5
GENEL TOPLAM		36

4.4. Verilerin Toplanması

Araştırmacı tarafından, Elazığ ilinde bulunan spor yöneticileri tespit edilmiş ve spor yöneticilerine ulaşılmıştır. Ayrıca ölçeğin uygulanmasından önce araştırmacı tarafından çalışmanın bilimsel bir çalışma olduğu, doldurma esnasında dikkatli ve samimi olarak doldurmaları istenmiştir. Anketler araştırmacı tarafından spor yönetiminin farklı boyutlarında görev yapan personele uygulanmıştır.

4.5. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin elde edilmesinden sonra, verilerin analizi için SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. İstatistiksel yöntem olarak tanımlayıcı istatistikler ile birlikte Independent Sample t testi, Tek yönlü Varyans Analizi ve Tukey testi analizleri kullanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

5.BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde toplanan verilerin istatistiksel yöntemlerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, bulgulara ilişkin tablolar sunulmuş ve bulguların yorumları yapılmıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan bağımsız değişkenler; cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durumu, meslek, branş ve kulübünüz/kurumdaki çalışma yılına ilişkin değişkenlerine ait bulgular aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Grubunun Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları Tablosu

Cinsiyet	N	%
Kadın	30	14,5
Erkek	177	85,5
Toplam	207	100,0

Tablo 1’de araştırmaya katılanlardan 30 kişi (%14,5) kadın, 177 kişi (%85,5) ise erkektir.

Tablo 2. Örneklem Grubunun Eğitim Değişkenine Göre Dağılımları Tablosu

Eğitim	N	%
Ön Lisans	46	22,2
Lisans	119	57,5
Yüksek Lisans	21	10,1
Doktora	21	10,1
Toplam	207	100,0

Tablo 2’ de araştırmaya katılanlardan 46 kişi (%22,2) ön lisans, 119 kişi (%57,5) lisans ve 21 kişi (%10,1) yüksek lisans/doktora mezunudur.

Tablo 3. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılım Tablosu

Medeni Durum	N	%
Bekâr	70	33,8
Evli	133	64,3
Boşanmış	4	1,9
Toplam	207	100,0

Tablo 3 'de araştırmaya katılanlardan 70 kişi (%33,8) bekâr, 133 kişi (%64,3) evli ve 4 kişi (%1,9) boşanmıştır.

Tablo 4. Örneklem Grubunun Meslek Değişkenine Göre Dağılımları Tablosu

Meslek	N	%
F.Ü Akademik Personel	23	11,1
F.Ü İdari Personel	12	5,8
GHSİM Memur	40	19,3
GHSİM Antrenör	33	15,9
Spor kulüpleri	99	47,8
Toplam	207	100,0

Tablo 4'de araştırmaya katılan 23 kişi (%11,1) F.Ü Akademik Personel, 12 kişi (%5,8) F.Ü İdari Personel, 40 kişi (%19,3) GHSİM Memur, 33 kişi (%15,9) GHSİM Antrenör, 99 kişi (%47,8) Spor kulüplerinden toplamda 207 kişi olmuştur.

Tablo 5. Örneklem Grubunun Branş Değişkenine Göre Dağılımları Tablosu

Branş	N	%
Branşı Olmayan	75	36,2
Bireysel Sporlar	65	31,4
Takım Sporları	67	32,4
Toplam	207	100,0

Tablo 5’de araştırmaya katılanlardan 75 kişi (%36,2) herhangi bir branşı olmayan, 65 kişi (%31,4) bireysel sporlar, 67 kişi (%32,4) takım sporları alanında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. Örneklem Grubunun Görev Süresi Değişkenine Göre Dağılımları
Tablosu

Görev süresi	N	%
1-2 yıl	42	20,3
3-4 yıl	45	21,7
5-6 yıl	45	21,7
7-8 yıl	15	7,2
9 yıl ve üzeri	60	29,0
Toplam	207	100,0

Tablo 6’da katılımcılardan 42 kişi (%20,3) 1 ile 2 yıl arasında, 45 kişi (%21,7) 3 ile 4 yıl arasında, 45 kişi (%21,7) 5 ile 6 yıl arasında, 15 kişi (%7,2) 7 ile 8 yıl arasında, 60 kişi (%29,0) 9 yıl ve üzerinde çalışmıştır.

Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Dönüşümcü	Kadın	30	64,00	11,78	1,39	0,16
Liderlik	Erkek	177	60,45	13,07		

Tablo 7’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Dönüşümcü Liderlik genel puanlarına cinsiyet açısından bakıldığında bağımsız grup t testi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Karizmatik/ İlham Verici	Kadın	30	33,10	5,84	1,39	0,16
	Erkek	177	31,29	6,65		
Entelektüel Uyarım	Kadın	30	13,53	3,09	1,02	0,30
	Erkek	177	12,89	3,18		
Bireysel Destek	Kadın	30	17,37	4,30	1,22	0,22
	Erkek	177	16,27	4,60		

Tablo 8’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarından Karizmatik(İlham Verici), Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek genel puanlarına cinsiyet açısından bakıldığında bağımsız grup t testi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($p > 0,05$).

Tablo 9. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Sürdürümcü	Kadın	30	41,63	5,05	1,69	0,09
Liderlik	Erkek	177	39,33	7,13		

Tablo 9’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Sürdürümcü Liderlik genel puanlarına cinsiyet açısından bakıldığında bağımsız grup t testi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 10. Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Ödüle Bağlı	Kadın	30	9,87	2,03	1,76	0,07
	Erkek	177	9,03	2,45		
İstisnalarla Yönetim(Aktif)	Kadın	30	21,03	3,12	1,55	0,12
	Erkek	177	19,86	3,91		
İstisnalarla Yönetim(Pasif)	Kadın	30	10,73	2,77	0,56	0,57
	Erkek	177	10,44	2,67		

Tablo 10’ da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Sürdürümcü Liderlik alt boyutlarından Ödüle Bağlı, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve İstisnalarla Yönetim (Pasif) genel puanlarına cinsiyet açısından bakıldığında bağımsız grup t testi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 11. Serbestlik Taniyan Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Serbestlik	Kadın	30	16,43	4,85	-0,76	0,44
Taniyan Liderlik	Erkek	177	17,04	3,87		

Tablo 11’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Serbestlik Taniyan Liderlik genel puanlarına cinsiyet açısından bakıldığında bağımsız grup t testi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır ($p>0,05$).

Tablo 12. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Branşa Göre Tek yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Branş	N	X	Ss	f	p
	Yok	75	55,72**	17,78	10,64	0,01
Dönüşümcü	Bireysel Sporlar	65	64,26*	7,96		
Liderlik	Takım Sporlar	67	63,64*	7,48		
	Total	207	60,97	12,92		

Tablo 12’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Dönüşümcü Liderlik genel puanlarına branş açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizine göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre branşı olmayan katılımcıların puan ortalamalarının (55,72), bireysel (64,26) ve takım (63,64) sporlarında yer alan katılımcıların puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Branşa Göre Tek yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Branş	N	X	Ss	f	p
Karizmatik/ İlham verici	Yok	75	30,37	9,13	1,93	0,14
	Bireysel Sporlar	65	32,15	4,75		
	Takım Sporlar	67	32,30	4,06		
	Total	207	31,56	6,56		
Entelektüel Uyarım	Yok	75	11,44**	3,93	16,02	0,01
	Bireysel	65	13,91*	2,27		
	Takım	67	13,82*	2,20		
	Total	207	12,99	3,17		
Bireysel Destek	Yok	75	13,91**	5,59	22,00	0,01
	Bireysel	65	18,20*	2,84		
	Takım	67	17,52*	3,25		
	Total	207	16,43	4,56		

Tablo 13’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarından Karizmatik (İlham Verici) Liderlik genel puanlarına branş açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 13’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarından Entellektüel Uyarım ile Bireysel Destek genel puanlarına branş açısından bakıldığında yapılan Tek yönlü Varyans Analizine göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre branşı olmayan katılımcıların puan ortalamalarında, bireysel ve takım sporlarında yer alan katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$).

Tablo 14. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Branşa Göre Tek yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Branş	N	X	Ss	f	p
	Yok	75	55,72**	17,78	22,36	0,01
Sürdürümcü	Bireysel	65	64,26*	7,96		
Liderlik	Takım	67	63,64*	7,48		
	Total	207	60,97	12,92		

Tablo 14’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Sürdürümcü Liderlik genel puanlarına branş açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre branşı olmayan katılımcıların puan ortalamalarının (55,72), bireysel (64,26) ve takım (63,64) sporlarında yer alan katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 15. Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Branşa Göre Tek yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Branş	N	X	Ss	f	p
Ödüle Bağlı	Yok	75	8,91	3,23	1,09	0,33
	Bireysel	65	9,08	1,50		
	Takım	67	9,49	2,00		
	Total	207	9,15	2,40		
İstisnalarla Yönetim(Aktif)	Yok	75	18,37**	3,40	12,38	0,01
	Bireysel	65	21,08*	3,91		
	Takım	67	20,88*	3,57		
	Total	207	20,03	3,82		
İstisnalarla Yönetim(Pasif)	Yok	75	8,51**	2,06	45,86	0,01
	Bireysel	65	11,72*	2,20		
	Takım	67	11,48*	2,46		
	Total	207	10,48	2,68		

Tablo 15’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Sürdürümcü Liderlik alt boyutlarından Ödüle Bağlı Liderlik genel puanlarına branş açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 15’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Sürdürümcü Liderlik alt boyutlarından İstisnalarla Yönetim(Aktif), İstisnalarla Yönetim(Pasif) genel puanlarına branş açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre branşı olmayan katılımcıların puan ortalamalarında, bireysel ve takım sporlarında yer alan katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 16. Serbestlik Tanıyan Liderlik Puanlarının Branşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Branş	N	X	Ss	f	p
Serbestlik	Yok	75	14,07**	3,94	43,80	0,01
Tanıyan	Bireysel	65	19,00*	3,04		
Liderlik	Takım	67	18,19*	2,98		
	Total	207	16,95	4,02		

Tablo 16’ da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Serbestlik Tanıyan Liderlik genel puanlarına branş açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre branşı olmayan katılımcıların puan ortalamalarının (14,07), bireysel (19,00) ve takım (18,19) sporlarında yer alan katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Meslek	N	X	Ss	f	p
Dönüşümcü Liderlik	F.Ü Akademik Pers.	23	43,48**	14,12	16,47	0,01
	F.Ü İdari Pers.	12	57,17*	18,34		
	GHSİM Memur	33	64,33*	8,04		
	GHSİM Ant.	40	62,33*	16,08		
	Spor kulüpleri	99	63,82*	7,62		
	Toplam	207	60,97	12,92		

Tablo 17’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Dönüşümcü Liderlik genel puanlarına meslek açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre Akademik Personel katılımcıların puan ortalamalarında, diğer katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır ($p<0,05$).

Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Meslek	N	X	Ss	f	p
Karizmatik/ İlham Verici	F.Ü Akademik Pers.	23	24,30**	7,00	9,73	0,01
	F.Ü İdari Pers.	12	31,58*	9,90		
	GHSİM Memur	33	31,70*	4,22		
	GHSİM Ant.	40	33,50*	8,40		
	Spor kulüpleri	99	32,40*	4,47		
	Toplam	207	31,56	6,56		
Entelektüel Uyarım	F.Ü Akademik Pers.	23	8,87**	3,71	17,43	0,01
	F.Ü İdari Pers.	12	11,83*	3,69		
	GHSİM Memur	33	14,42*	2,02		
	GHSİM Ant.	40	12,80*	3,44		
	Spor kulüpleri	99	13,68*	2,27		
	Toplam	207	12,99	3,17		
Bireysel Destek	F.Ü Akademik Pers.	23	10,30**	4,31	20,30	0,01
	F.Ü İdari Pers.	12	13,75*	6,06		
	GHSİM Memur	33	18,21*	3,29		
	GHSİM Ant.	40	16,03*	5,12		
	Spor kulüpleri	99	17,74*	3,00		
	Toplam	207	12,99	3,17		

Tablo 18’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarından Karizmatik (İlham Verici), Entelektüel uyarım ve Bireysel Destek genel puanlarına meslek açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark

istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre Akademik Personel katılımcılarının puan ortalamalarında, diğer katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$).

Tablo 19. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Meslek	N	X	Ss	f	p
	F.Ü Akademik Pers.	23	33,74**	4,09	12,37	0,01
	F.Ü İdari Pers.	12	37,75	7,12		
Sürdürümcü	GHSİM Memur	33	42,36*	6,20		
Liderlik	GHSİM Ant.	40	36,38	6,34		
	Spor kulüpleri	99	41,70*	6,52		
	Toplam	207	39,66	6,91		

Tablo 19’ da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Sürdürümcü Liderlik genel puanlarına meslek açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre Akademik Personel katılımcıların puan ortalamalarının (33,74), GHSİM Memur (42,36) ile Spor Kulüpleri (41,70) katılımcılarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlenmiştir ($p<0,05$).

Tablo 20. Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Meslek	N	X	Ss	f	p
Ödüle Bağlı	F.Ü Akademik Pers.	23	7,13**	2,56	5,24	0,01
	F.Ü İdari Pers.	12	9,75*	3,67		
	GHSİM Memur	33	9,21*	1,43		
	GHSİM Ant.	40	9,68*	3,09		
	Spor kulüpleri	99	9,31*	1,88		
	Toplam	207	9,15	2,40		
İstisnalarla Yönetim(Aktif)	F.Ü Akademik Pers.	23	17,65**	2,76	7,01	0,01
	F.Ü İdari Pers.	12	19,92	3,42		
	GHSİM Memur	33	21,18*	4,01		
	GHSİM Ant.	40	18,33	3,65		
	Spor kulüpleri	99	20,91*	3,65		
	Toplam	207	20,03	3,82		
İstisnalarla Yönetim(Pasif)	F.Ü Akademik Pers.	23	8,96**	1,43	23,51	0,01
	F.Ü İdari Pers.	12	8,08	2,31		
	GHSİM Memur	33	11,97*	2,04		
	GHSİM Ant.	40	8,38	2,28		
	Spor kulüpleri	99	11,47*	2,41		
	Toplam	207	10,48	2,68		

Tablo 20’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Sürdürümcü Liderlik alt boyutlarından Ödüle Bağlı, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve İstisnalarla Yönetim (Pasif) genel puanlarına meslek açısından bakıldığında yapılan Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre Sürdürümcü Liderlik alt boyutlarından Ödüle Bağlı Akademik Personel katılımcılarının puan ortalamalarının, diğer katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve İstisnalarla Yönetim (Pasif) Akademik Personel katılımcıların puan ortalamalarında, GHSİM Memur ile Spor Kulüpleri katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 21. Serbestlik Taniyan Liderlik Puanlarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Meslek	N	X	Ss	f	p
	F.Ü Akademik Pers.	23	15,17	3,07	23,45	0,01
Serbestlik	F.Ü İdari Pers.	12	12,17**	3,41		
Taniyan	GHSİM Memur	33	18,94*	3,04		
Liderlik	GHSİM Ant.	40	14,00	4,37		
	Spor kulüpleri	99	18,47*	3,03		
	Toplam	207	16,95	4,02		

Tablo 21’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Serbestlik Tanıyan Liderlik genel puanlarına meslek açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre Fırat Üniversitesi İdari Personel katılımcılarının puan ortalamalarının (12,17), GHSİM Memur (18,94) ile Spor Kulüpleri (18,47) katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır ($p<0,05$).

Tablo 22. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Medeni Durum	N	X	Ss	f	p
	Bekar	70	60,76	13,74	0,31	0,97
Dönüşümcü	Evli	133	61,04	12,72		
Liderlik	Boşanmış	4	62,25	1,50		
	Total	207	60,97	12,92		

Tablo 22’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Dönüşümcü Liderlik genel puanlarına medeni durum açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 23. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Medeni Duruma Göre Analizi

	Medeni Durum	N	X	Ss	f	p
Karizmatik (İlham Verici)	Bekâr	70	31,21	6,83	0,15	0,85
	Evli	133	31,71	6,52		
	Boşanmış	4	32,25	2,22		
	Total	207	31,56	6,56		
Entelektüel Uyarım	Bekâr	70	12,84	3,42	0,45	0,63
	Evli	133	13,10	3,05		
	Boşanmış	4	11,75	2,87		
	Total	207	12,99	3,17		
Bireysel Destek	Bekâr	70	16,70	4,91	0,57	0,56
	Evli	133	16,23	4,44		
	Boşanmış	4	18,25	,50		
	Total	207	16,43	4,56		

Tablo 23’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarından Karizmatik(İlham Verici), Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek genel puanlarına medeni durum açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 24. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Medeni Durum	N	X	Ss	f	p
Sürdürümcü Liderlik	Bekâr	70	39,69	7,68	0,55	0,57
	Evli	133	39,54	6,56		
	Boşanmış	4	43,25	2,99		
	Total	207	39,66	6,91		

Tablo 24’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Sürdürümcü Liderlik genel puanlarına medeni durum açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 25. Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Medeni Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Medeni Durum	N	X	Ss	f	p
Ödüle Bağlı	Bekâr	70	8,99	2,27	0,27	0,76
	Evli	133	9,23	2,50		
	Boşanmış	4	9,50	1,00		
	Total	207	9,15	2,40		
İstisnalarla Yönetim(Aktif)	Bekâr	70	19,80	4,41	1,15	0,31
	Evli	133	20,08	3,51		
	Boşanmış	4	22,75	1,50		
	Total	207	20,03	3,82		
İstisnalarla Yönetim(Pasif)	Bekâr	70	10,90	2,77	1,47	0,23
	Evli	133	10,24	2,64		
	Boşanmış	4	11,00	1,63		
	Total	207	10,48	2,68		

Tablo 25’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Sürdürümcü Liderlik alt boyutlarından Ödüle Bağlı, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve İstisnalarla

Yönetim (Pasif) genel puanlarına medeni durum açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 26. Serbestlik Tanıyan Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Medeni Durum	N	X	Ss	f	p
Serbestlik Tanıyan	Bekâr	70	17,51	4,24	2,71	0,68
	Evli	133	16,56	3,89		
	Boşanmış	4	20,25	1,50		
	Total	207	16,95	4,02		

Tablo 26’ da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Serbestlik Tanıyan Liderlik genel puanlarına medeni durum açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 27. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim	N	X	Ss	f	p
	Ön Lisans	46	63,70*	11,72	20,50	0,01
Dönüşümcü	Lisans	119	63,18*	11,11		
Liderlik	Yüksek Lisans	21	60,76*	8,41		
	Doktora	21	42,62**	14,55		
	Total	207	60,97	12,92		

Tablo 27’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Dönüşümcü Liderlik genel puanlarına eğitim durumu açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre doktora yapan katılımcıların puan ortalamalarında, diğer katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,05$).

Tablo 28. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	X	Ss	f	p
Karizmatik	Ön Lisans	46	33,04*	5,91	13,53	0,01
	Lisans	119	32,39*	6,05		
	Yüksek Lisans	21	31,38*	4,55		
	Doktora	21	23,71**	7,38		
	Total	207	31,56	6,56		
Entelektüel Uyarım	Ön Lisans	46	13,98*	2,71	19,40	0,01
	Lisans	119	13,34*	2,65		
	Yüksek Lisans	21	13,14*	2,80		
	Doktora	21	8,62**	3,81		
	Total	207	12,99	3,17		
Bireysel Destek	Ön Lisans	46	16,67*	4,48	18,45	0,01
	Lisans	119	17,45*	3,98		
	Yüksek Lisans	21	16,24*	3,05		
	Doktora	21	10,29**	4,56		
	Total	207	16,43	4,56		

Tablo 28’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarından Karizmatik Liderlik, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek genel puanlarına eğitim durumu açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarında doktora yapan katılımcıların puan ortalamalarında, diğer katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

Tablo 29. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	X	Ss	f	p
	Ön Lisans	46	40,26*	8,37	6,83	0,01
Sürdürümcü	Lisans	119	40,48*	6,35		
Liderlik	Yüksek Lisans	21	39,90*	5,65		
	Doktora	21	33,48**	4,35		
	Total	207	39,66	6,91		

Tablo 29’ da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Sürdürümcü Liderlik genel puanlarına eğitim durumu açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre doktora yapan katılımcıların puan ortalamalarında, diğer katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Tablo 30. Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	X	Ss	f	p
Ödüle Bağlı	Ön Lisans	46	9,59*	2,72	6,59	0,01
	Lisans	119	9,43*	1,99		
	Yüksek Lisans	21	8,57*	2,66		
	Doktora	21	7,19**	2,69		
	Total	207	9,15	2,40		
İstisnalarla Yönetim(Aktif)	Ön Lisans	46	20,50*	4,45	3,66	0,01
	Lisans	119	20,18*	3,67		
	Yüksek Lisans	21	20,71*	3,10		
	Doktora	21	17,52**	2,99		
	Total	207	20,03	3,82		
İstisnalarla Yönetim(Pasif)	Ön Lisans	46	10,17*	2,97	4,12	0,07
	Lisans	119	10,87*	2,72		
	Yüksek Lisans	21	10,62*	2,11		
	Doktora	21	8,76**	1,34		
	Total	207	10,48	2,68		

Tablo 30’ da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Sürdürümcü Liderlik alt boyutlarından Ödüle Bağlı, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve İstisnalarla Yönetim (Pasif) genel puanlarına eğitim durumu açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi için belirleyici testlerden Tukey kullanılmıştır. Tukey sonuçlarına göre Sürdürümcü Liderlik alt boyutları doktora yapan katılımcıların puan ortalamalarında, diğer katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 31. Serbestlik Taniyan Liderlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	X	Ss	f	p
SERBESTLİK TANIYAN	Ön Lisans	46	17,28	4,16	1,29	0,27
	Lisans	119	17,18	3,94		
	Yüksek Lisans	21	16,33	4,58		
	Doktora	21	15,52	3,44		
	Total	207	16,95	4,02		

Tablo 31’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Serbestlik Taniyan Liderlik genel puanlarına eğitim durumu açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 32. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Görev Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Görev Süresi	N	X	Ss	f	p
Dönüşümcü Liderlik	1-2 yıl	42	61,98	9,61	0,33	0,85
	3-4 yıl	45	59,62	12,81		
	5-6 yıl	45	62,18	11,15		
	7-8 yıl	15	61,40	14,25		
	9 yıl ve üzeri	60	60,25	15,86		
	Total	207	60,97	12,92		

Tablo 32’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Dönüşümcü Liderlik genel puanlarına görev süresi açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 33. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Görev Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Görev Süresi	N	X	Ss	f	p
Karizmatik/ İlham Verici	1-2 yıl	42	31,93	4,98	0,74	0,56
	3-4 yıl	45	30,09	6,19		
	5-6 yıl	45	31,78	5,74		
	7-8 yıl	15	31,80	6,92		
	9 yıl ve üzeri	60	32,17	8,14		
	Total	207	31,56	6,56		
Entelektüel Uyarım	1-2 yıl	42	13,40	2,65	0,90	0,46
	3-4 yıl	45	12,58	3,60		
	5-6 yıl	45	13,40	2,73		
	7-8 yıl	15	13,47	3,68		
	9 yıl ve üzeri	60	12,57	3,34		
	Total	207	12,99	3,17		
Bireysel Destek	1-2 yıl	42	16,64	3,28	0,96	0,42
	3-4 yıl	45	16,96	4,70		
	5-6 yıl	45	17,00	3,87		
	7-8 yıl	15	16,13	4,73		
	9 yıl ve üzeri	60	15,52	5,56		
	Total	207	16,43	4,56		

Tablo 33’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarından Karizmatik(İlham Verici), Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek genel puanlarına görev süresi açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 34. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Görev Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Görev Süresi	N	X	Ss	f	p
	1-2 yıl	42	40,14	6,21	0,76	0,54
	3-4 yıl	45	39,47	7,05		
Sürdürümcü	5-6 yıl	45	40,82	6,76		
Liderlik	7-8 yıl	15	39,87	6,12		
	9 yıl ve üzeri	60	38,55	7,56		
	Total	207	39,66	6,91		

Tablo 34’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Sürdürümcü Liderlik genel puanlarına görev süresi açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($f=0,76$; $p>0,05$).

Tablo 35. Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutları Puanlarının Görev Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Görev Süresi	N	X	Ss	f	p
Ödüle Bağlı	1-2 yıl	42	9,17	1,99	0,07	0,99
	3-4 yıl	45	9,24	2,10		
	5-6 yıl	45	9,22	1,86		
	7-8 yıl	15	8,93	2,43		
	9 yıl ve üzeri	60	9,07	3,18		
	Total	207	9,15	2,40		
İstisnalarla Yönetim(Aktif)	1-2 yıl	42	20,29	3,72	0,63	0,63
	3-4 yıl	45	19,69	4,16		
	5-6 yıl	45	20,53	3,72		
	7-8 yıl	15	20,67	3,90		
	9 yıl ve üzeri	60	19,58	3,73		
	Total	207	20,03	3,82		
İstisnalarla Yönetim(Pasif)	1-2 yıl	42	10,69	2,27	1,34	0,25
	3-4 yıl	45	10,53	2,73		
	5-6 yıl	45	11,07	2,58		
	7-8 yıl	15	10,27	2,94		
	9 yıl ve üzeri	60	9,90	2,89		
	Total	207	10,48	2,68		

Tablo 35’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Sürdürümcü Liderlik alt boyutlarından Ödüle Bağlı, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve İstisnalarla Yönetim (Pasif) genel puanlarına görev süresi açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 36. Serbestlik Tanıyan Liderlik Puanlarının Görev Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Görev Süresi	N	X	Ss	f	p
	1-2 yıl	42	17,40	3,90	2,25	0,06
	3-4 yıl	45	17,13	3,98		
Serbestlik	5-6 yıl	45	17,98	3,63		
Tanıyan	7-8 yıl	15	15,13	4,00		
Liderlik	9 yıl ve üzeri	60	16,18	4,24		
	Total	207	16,95	4,02		

Tablo 36’ da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan grupların Serbestlik Tanıyan Liderlik genel puanlarına görev süresi açısından bakıldığında Tek yönlü Varyans Analizi sonucuna göre, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmamızda Elazığ ilinde bulunan spor yöneticilerinin liderlik stillerinin belirlenmesi, bu bağlamda katılımcıların (Spor Bilimleri Fakültesi Akademik ve İdari personel, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü İdari personel ve Antrenörleri, Spor Kulüplerinde çalışan antrenörler) liderlik stillerinin karşılaştırılmasını amaçlayan araştırma sonuçları, çalışmamızın ana problemine ve alt problemlerine uygun olarak aşağıda verilmiştir.

Araştırma gruplarının Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinin boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik toplam puanlarının cinsiyet değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan istatistiksel karşılaştırmalar sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı ve bununla birlikte Liderlik ölçeği alt boyutları dönüşümcü (Karizmatik/ilham verici, Entellektüel Uyarım, Bireysel Destek), Sürdürümcü (Ödüle Bağlı, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve İstisnalarla Yönetim (Pasif)) liderlik toplam puanları arasında da istatistiki olarak bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Bu sonuca göre cinsiyetin kendi spor yöneticisinin liderlik stillerini değerlendirmekte herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Yiğitel (2014) Öğretmen ve Akademisyenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi incelemiş, Öğretmen ve akademisyenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur (94). Başka bir çalışmada Hemedoğlu ve Evliyaoğlu (2012) bir hizmet çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların Dönüşümcü

Liderlik algıları ile örgütsel bağlılıklarının incelendiği araştırmada eğitim düzeyi, cinsiyet, yaş ve aynı işyerinde çalışma süresinin çalışanların Dönüşümsel Liderlik algıları üzerinde etkili olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır (95). Yine benzer bir çalışmada Aksoy (2006) ilköğretim okullarında yaptığı çalışmasında, cinsiyet değişkeni ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır (96). Benzer şekilde Taş (2000) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada da öğretmenlerin müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini ve bazı felsefi ilkeleri gerçekleştirme düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinde, cinsiyetlerine göre bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir (97). Başka bir araştırmada Gavuz (2008) Eğitim paydaşlarının yöneticilerine ait, “ilham vericilik”, “entelektüel uyarım”, “bireysel destek”, “koşulsal ödül”, “istisnalarla yönetim (pasif)” ve “serbest liderlik” alt boyutlarını algılama düzeylerinde “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir fark gözlenmemiştir (98). Daha önce yapılmış olan tüm bu araştırma sonuçları çalışma sonuçlarımızı destekler niteliktedir.

Bu araştırma sonuçlarına karşın Arkıcı'nın (2014) de genel liderlik algısında ve Dönüştürücü liderlik algısında ise cinsiyetler arası istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bay öğretmenler yöneticilerini bayan öğretmenlere oranla daha fazla dönüştürücü bulmaktadırlar (99). Başka araştırmada Gültekin (2012) İlköğretim de çalışan öğretmenlerin, müdürlerinin liderlik algıları cinsiyete göre etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderlik, boyutlarında anlamlı farklılık olduğunu bulmuşlardır. Araştırma sonucuna göre kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre, okul müdürlerini daha fazla etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarında liderlik davranışı sergilediklerini düşünmektedir (100). Buna

benzer bir araştırmada Nebioğlu (2011) Erkek yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını kadın yöneticilere oranla daha fazla benimsediklerini saptamıştır. Sonuç olarak erkek yöneticilerin bugün ile gelecek arasında daha fazla bağ kuran, astlarını hedeflere ulaşma konusunda motive eden bireyler oldukları sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda etkileşimci liderlik boyutlarında da erkek yöneticilerin üstünlüğünden bahsetmek mümkündür. Buna göre astlarını örgütsel amaçlara ulaşma konusunda teşvik etme, onlara ödöl, prim verme ve terfi gibi olanaklar sağlama davranışlarının erkek yöneticiler tarafından daha fazla sergilendiği anlaşılmıştır. Kadın yöneticilerin ise astlarını erkek yöneticilere göre daha başıboş bıraktıkları yani daha liberal bir liderlik tarzı benimsedikleri görölmektedir (101). Farklı bir araştırmada ise Sönmez (2010) Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin durumsal liderlik stillerine ait algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmuştur. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre müdürlerinin daha çok dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik özelliklerini gösterdiklerini buna karşılık ise daha az serbestlik tanıyan liderlik özellikleri gösterdiklerini belirtmektedirler (102). Benzer şekilde Cesur (2009) Örneklemi oluşturan öğretmenlerin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyutu puanlarının cinsiyet türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulmuşlardır. Söz konusu farklılık erkek öğretmenler lehine gerçekleşmiştir. Okul müdürlerinin liderlik davranışları erkek öğretmenlerin algılarına göre serbestlik tanıyan liderlik stili yönündedir (103). Yine Gavuz (2008) yaptığı araştırmada ise “İstisnalarla yönetim (aktif)” alt boyutunda ise erkekler ile kadınların algıları arasında anlamlı derecede bir farklılık görölmüştür. Kadınlar, yöneticilerinin “istisnalarla yönetim (aktif)” alt boyutu düzeylerini, erkeklere oranla daha yüksek

ortalama puanlarla değerlendirmişlerdir. Bunun sebebi olarak yöneticilerin kadın öğretmenlere erkek öğretmenlere oranla daha müdahil olmaları gösterilebilir (98). Cemaloğlu (2007)'nin araştırmasında ise erkek çalışanlar yöneticilerini kadın çalışanlara göre daha dönüşümcü algılamaktadırlar (104). Sönmez (102)'in araştırmasında ise kadın çalışanlar yöneticilerini daha dönüşümcü ve sürdürümcü algılarken erkek çalışanlar daha düşük algılamaktadır. Bu farklılığın kadınların toplumdaki statüleri, erkeklerin daha fazla özgüvene sahip olmaları, toplumda söz sahibi olarak daha çok itibar görmeleri açısından kaynaklandığını düşünmekteyiz.

Araştırma gruplarının Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinin boyutları olan dönüşümcü Liderlik, alt boyutları (Entelektüel uyarım, Bireysel destek), Sürdürümcü Liderlik, alt boyutları (İstisnalarla Yönetim(aktif), İstisnalarla Yönetim(pasif)) ve Serbestlik Tanıyan Liderlik Branş değişkeni ile puan ortalamalarına bakıldığında Hiçbir branşı olmayan katılımcıların puan ortalamaları ile diğer katılımcıların puan ortalamaları arasında branşı olmayan katılımcılar aleyhine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu farklılığın dönüşümcü liderliğe göre branşı olmayanların (akademik ve İdari personelin) genel ortalamaları düşük olması yöneticinin çalışan personelin yetenek ve kabiliyetlerini meydana çıkaramadığını, çalışanların motivasyonunu sağlamayamadığından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Sürdürümcü liderliğin düşük olması da geleneklerden kopuk olduğu geçmişte olanlarla bağlantısının olmadığını söyleyebiliriz. Serbestlik tanıyan liderliğin düşük olmasında liderin belirlenen mevzuatlara göre hareket ettiğinin ve bu da liderin astlarına karşı ilgisiz kalmadığını ve takipçilerin istedikleri gibi hareket etmelerini engellemektedir. Bu sonuçlara göre branşın kendi spor yöneticisinin

liderlik stillerini değerlendirmekte etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Dnşmc Liderlik alt boyutlarından Karizmatik/İlham verici ile Srdrmc liderlik alt boyutlarından ödüle Bağlılık toplam puanları arasında istatistiki olarak bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Saylık (2012)'de Ortaöğretim Okullarında İnfornel İlişkiler İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi adlı tez çalışması sonucunda öğretmenlerin, dnşmc liderlik stiline ilişkin görüşleri branşlarına göre değişmezken, işlemci (etkileşimci) liderlik stiline göre ise değişmektedir. Buna göre, matematik ve fen bilimleri gibi sayısal ağırlıklı branş ğretmen ve yöneticileri, branşı sözel/sosyal bilimlere yakın olanlar ile mesleki alanlarda çalışanlara kıyasla, müdürlerinin daha çok işlemci (etkileşimci) liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna varmışlardır (105).

Farklı bir çalışma da ise Gültekin (2012) İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında branş değişkenine göre etkileşimli liderlik ve dnşmc liderlik boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur (100).

Benzer bir araştırma da Sönmez (2010) ğretmenler, branş değişkenine bağlı olarak, okul müdürlerini “Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması”, “Eğitim programı ve ğretim sürecinin yönetimi” ve “Düzenli ğrenme-öğretme çevresi ve iklimi oluşturma” rolleri bakımından anlamlı olarak farklı algılamaktadırlar (102). Aynı paralellikteki Sönmez'in (2012) diğer çalışmasında öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin olarak, “Eğitim Programı ve ğretim Sürecinin Yönetimi”

liderlik boyutunu algılamalarında da, branşın anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur (102).

Diğer Araştırmalardan farklı olarak Gavuz'un (2008) Eğitim paydaşlarının, yöneticilerine ait, "ilham vericilik", "entelektüel uyarım", "bireysel destek", "koşulsal ödül", "istisnalarla yönetim (aktif)" ve "istisnalarla yönetim (pasif)" alt boyutlarını algılama düzeylerinde, "görev" değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Serbest liderlik alt boyutunda ise, müdür yardımcıları, okul yöneticilerini, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmişlerdir (98). Bir diğer araştırma da ise Arkıcı (2014)'de İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi üzerinde yaptığı araştırma da Branş farklılığının liderlik algısı üzerinde istatistiksel anlamlılıkta anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (99). Bu araştırmanın bulgularıyla örtüşür şekilde Sönmez (2010)'in araştırmasında da branşın müdürlerin durumsal liderlik becerileri üzerinde etkili bir değişken olmadığı tespit edilmiştir (102). Yapılan benzer çalışmada Taş (2000) ilköğretim okullarında öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyini değerlendirmelerinde branşlarına göre bir farklılık saptanmamıştır (97). Daha önce yapılmış olan tüm bu araştırma sonuçları çalışma sonuçlarımızı destekler niteliktedir.

Araştırma gruplarının Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinin boyutları olan dönüştürücü (Karizmatik/ilham verici, entelektüel uyarım, bireysel destek), sürdürücü liderlik alt boyutlarından Ödüle Bağlı meslek değişkeni ile puan ortalamalarına bakıldığında F.Ü Akademik Personelin diğer meslekte görev yapan personellerin puan ortalamaları arasında F.Ü Akademik Personelin aleyhine

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu farklılığın dönüşümcü liderlik ile alt boyutları için akademik personele göre düşük olmasını çalışanların yönetici tarafından ihmal edilmesi, çalışanların motivasyonunu üst düzeye çıkartamaması, takipçilerinin yetenek ve kabiliyetlerini meydana çıkarmasına fırsat verilmemesi, liderin özgüven ve etkileme gücünün düşük olması ve iletişim eksikliğinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Sürdürümcü liderlik alt boyutlarından Ödülle Bağlı liderliğin düşük olması yöneticinin çalışanların başarı ve yüksek performansını takdir etmemesinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Sürdürümcü liderlik ve alt boyutları İstisnalarla Yönetim (Aktif), İstisnalarla Yönetim (Pasif)) meslek değişkeni ile puan ortalamalarına bakıldığında F.Ü Akademik Personelin, GHSİM Memur ile Spor kulüplerinde görev yapan personellerin puan ortalamaları arasında F.Ü Akademik Personelin aleyhine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu farklılığın yöneticinin herhangi bir problemin meydana gelmesini beklemeyip öncesinde önlemini aldığını yöneticinin köşede durup beklemediğinin çalışanlar üzerine müdahil olduğunu söyleyebiliriz. Serbestlik tanıyan liderliğin meslek değişkeni ile puan ortalamalarına bakıldığında F.Ü İdari Personelin, GHSİM Memur ile Spor kulüplerinde görev yapan personellerin puan ortalamaları arasında F.Ü İdari Personelin aleyhine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu farklılığın İdari Personelin belirlenmiş olan mevzuatlara göre çalıştığının ve bunun dışına çıkamadığını söyleyebiliriz. Bu sonuçlara göre mesleğin kendi spor yöneticisinin liderlik stillerini değerlendirmekte bir etkisinin olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmamızı destekleyen Saylık (2012)'de Ortaöğretim Okullarında İnförmel İlişkiler İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi adlı tez çalışması sonucunda katılımcıların, müdürlerinin sergiledikleri dönüştümcü ve işlemci liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre değıştiğı sonucuna varılmıştır (105).

Benzer çalışmada Didin (2014) Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ortalamaları arasında okul türüne göre farklılıklar görölmektedir (106). Diğer bir çalışmada ise Özcan'nın (2003), "Lise ve Dengi Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Müdür ve Öğretmen Algısı Açısından İncelenmesi" adlı yüksek lisans çalışmasında da öğretmenlerin algısına göre müdürlerin "liderlik ve üyeliğın korunması", "liderlik ve yapıyı harekete geçirme", "liderlik ve örgütün temsili" "liderlik ve amaçların bütünleşmesi" boyutlarında gerekli liderlik davranışlarını gösterdiklerini bulmuştur (106).

Aynı benzerlikteki Tengilimoğlu (2005), "Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranış ı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması" adlı çalışmasında, liderlik davranış özelliklerinin ortalamaları arasındaki farklılığa göre, özel sektör örgütüne ilişkin ortalamaların kamu sektör örgütüne göre daha yüksek olduğunu bulmuştur (71). Daha önce yapılmış olan tüm bu araştırma sonuçları çalışma sonuçlarımızı destekler niteliktedir.

Araştırma gruplarının Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinin boyutları olan dönüştümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik toplam puanlarının medeni durum değışkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacı ile yapılan istatistiksel karşılaştırmalar sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı ve

bununla birlikte Liderlik ölçeği alt boyutları dönüştürücü (Karizmatik/ilham verici, entelektüel uyarım, bireysel destek), sürdürücü (Ödüle Bağlı, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve İstisnalarla Yönetim (Pasif)) liderlik toplam puanları arasında da istatistiki olarak bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Bu sonuca göre medeni durumun kendi spor yöneticisinin liderlik stillerini değerlendirmekte herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Çalışmamızı destekleyen bir araştırma olan Mahmutyazıcıoğlu'nun (2015) Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin MLQ Liderlik Stilleri Ölçeği'nin alt boyutlarından karizmatik/ilham verici, entelektüel uyarım, bireysel destek, ödüle bağlı liderlik, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), laissez faire liderlik ve MLQ Liderlik Stilleri Ölçeği toplam puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen istatistik analizler sonucunda grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (107). Farklı araştırmaya da Cevahiroğlu (2012) İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki araştırmasında branş öğretmenlerinin medeni durumlarına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmıştır (108). Daha önce yapılmış olan tüm bu araştırma sonuçları çalışma sonuçlarımızı destekler niteliktedir.

Araştırmamızın aksine Cemaloğlu (2007)'de "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi" adlı araştırmasının sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre farklılık olduğunu saptamıştır. Nebioğlu (2011)'de yaptığı

benzer çalışma da Evli yöneticilerin astlarına karşı daha ilgili, olaylar karşısında onlara farklı bakış açıları kazandırma konusunda da daha istekli oldukları kanısına varmıştır. Bekâr yöneticilerin ise daha liberal bir yönetim tarzını tercih ettikleri tespit edilmiştir (101).

Aynı paralellikteki diğer çalışma da ise Sönmez (2010) Öğretmenlerin medeni durumu ile müdürlerin dönüşümcü ve serbestlik tanıyan liderlik özelliklerini algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre bekâr öğretmenler evli öğretmenlere göre müdürlerinin daha az dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri buna karşılık daha çok serbestlik tanıyan liderlik özellikleri benimsediklerini göstermişlerdir (102).

Araştırma gruplarının Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinin boyutları olan dönüşümcü (Karizmatik/ilham verici, entelektüel uyarım, bireysel destek), sürdürümcü liderlik (Ödüle Bağlı, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve İstisnalarla Yönetim (Pasif)) eğitim durumu değişkeni ile puan ortalamalarına bakıldığında doktora yapan katılımcıların diğer katılımcılara göre puan ortalamaları arasında doktora yapan katılımcıların aleyhine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu farklılığın doktora yapan personelin çoğunluğunu akademik personel oluşturmakta, yöneticinin çalışan personeli ihmal ettiği yöneticinin çalışanları motive etmediği, karşılıklı iletişim eksikliği olduğu, vizyon, yenilik değişimi takipçilerine aktaramadığından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bu sonuçlara göre mesleğin kendi spor yöneticisinin liderlik stillerini değerlendirmekte bir etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Serbestlik Tanıyan Liderlik toplam puanları arasında istatistiki olarak bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Mahmutyazıcıoğlu (2015)' yapmış olduğu araştırmaya göre Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin MLQ Liderlik Stilleri Ölçeği'nin alt boyutlarından karizmatik/ilham verici, entelektüel uyarım, bireysel destek, ödüle bağlı liderlik, istisnalarla yönetim (aktif) ve MLQ Liderlik Stilleri Ölçeği toplam puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen istatistik analizler sonucunda grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı olurken; istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez faire liderlik alt boyutu puanları anlamlı bulunmamıştır (107). Benzer çalışmada Çelik (2013) Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri öğrenim durumları değişkeni açısından incelediğinde sadece entelektüel uyarım alt boyutunda anlamlı bir farkın varlığını saptamıştır (109). Yine farklı bir araştırmada Akyol (2014) okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Buna göre İstanbul'da "İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)", "İdealleştirilmiş Etki (Davranış)", "Telkinle Güdüleme", "Entelektüel Uyarım", "Bireysel Destek" ve "Koşullu Ödül" alt boyutları için ön lisans mezunları ortalaması daha yüksek bulunmuştur (110). Çalışmamızla aynı sonuçları gösteren diğer bir çalışmada Akyol (2014) Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri İle Kendi İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi çalışmasında Manila'daki anaokulu yöneticilerinin liderlik stillerinin ise "İstisnalarla Yönetim (Pasif)" alt boyutunda öğretmenlerin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür (110). Daha önce yapılmış olan tüm bu araştırma sonuçları çalışma sonuçlarımızı destekler niteliktedir.

Çalışmamızın sonucundan farklı olarak yapılan bir çalışmada ise Kazancı (2010) İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi çalışmasında; okul yöneticilerinin sahip oldukları etkileşimci ve dönüştürücü liderlik becerileri eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varmıştır (111). Farklı olan bir diğer araştırmada ise Kılınçarslan (2013) Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi çalışmasında okul yöneticilerinin öğretmenlerin eğitim durumlarına göre liderlik stillerine ilişkin dağılımı incelediğinde; okul yöneticilerinin liderlik stillerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir (112).

Başka bir araştırmada ise Ayyıldız (2011) Eğitim durumu demografik değişkeni ise, serbestlik tanıyan liderlik boyutuna verilen cevaplarda farklılık oluşturmaktadır (113). Nebioğlu (2011) benzer çalışmasında Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları Ve Çatışma Yönetimi İlişkisi Araştırma bulguları, eğitim düzeyleri ile etkileşimci liderliğin bir alt boyutu olan istisnalarla yönetim arasında da önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde turizm eğitimi alan yöneticilerin astlarını daha serbest bıraktıkları görülmektedir (101).

Cesur (2009) Ortaöğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi Örnekleme oluşturan öğretmenlerin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyutu puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu farklılık eğitim düzeyi lisans olan

öğretmenler lehine olmuştur. Buna göre lisans mezunu öğretmenlerin yüksek lisans mezunu olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik stilleri serbestlik tanıyan liderlik boyutunda olduğu görülmüştür. Dolayısıyla öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça serbestlik tanıyan liderlik beklentileri de artmaktadır (103). Başka çalışmada ise Gavuz (2008) İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Yetki Devretme Düzeyleri Arasındaki İlişki araştırmasında Eğitim paydaşlarının, yöneticilerine ait, “İlham vericilik”, “entelektüel uyarım”, “bireysel destek”, “istisnalarla yönetim (aktif)”, “istisnalarla yönetim (pasif)” ve “serbest liderlik” alt boyutlarını algılama düzeylerinde, “eğitim” değişkenine göre anlamlı bir fark saptamıştır (98).

Araştırma gruplarının Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinin boyutları olan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik toplam puanlarının görev süresi değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacı ile yapılan istatistiksel karşılaştırmalar sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı ve bununla birlikte Liderlik ölçeği alt boyutları dönüşümcü (Karizmatik/ilham verici, entelektüel uyarım, bireysel destek), sürdürümcü (Ödüle Bağlı, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve İstisnalarla Yönetim (Pasif)) liderlik toplam puanları arasında da istatistiki olarak bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Bu sonuca göre görev süresinin kendi spor yöneticisinin liderlik stillerini değerlendirmekte herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Cura’ nın (2009) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri Ve Öğretmenlerin Yapılandırmacı Düşünme Stilleri Üzerine İlişkisel Bir Araştırmasına göre Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okul müdürlerine ilişkin algıladıkları durumsal liderlik stilleri faktörleri

arasında istatistiksel olarak bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin yas ve mesleki kıdem olarak orta-üst düzeyde olan yöneticilerle olarak ilişkilerinin daha resmi olmaları, buna karşın özellikle mesleki kıdemi yüksek öğretmenlerin yöneticilerle daha rahat iletişim kurmalarında paralel olarak müdürlerini daha serbestlik tanıyan olarak gördükleri savunulabilir (114). Benzer çalışmada Aykul (2013) İstanbul İli Ataşehir İlçesi İlk Ve Ortaokulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri Ve Öğretmenlerin Yapılandırmacı Düşünme Stilleri Üzerine İlişkisel Bir Araştırmasında Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okul müdürlerine ilişkin algıladıkları durumsal liderlik stillerinin İlham verici motivasyon faktörü dışında kalan tüm faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okul müdürlerine ilişkin algıladıkları durumsal liderlik stilleri faktörleri arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamıştır (115). Başka bir çalışma da Yiğitel (2014) Öğretmen ve akademisyenlerin dönüşümcü liderlik algılamaları mesleki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermez iken, etkileşimci liderlik algılamaları mesleki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (94).

Farklı bir çalışmada ise Mahmutyazıcıoğlu (2015) Okul Öncesi Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri İle Mesleğe Yabancılaşma Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi araştırması sonucuna göre Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin MLQ Liderlik Stilleri Ölçeği'nin alt boyutlarından karizmatik/ilham verici, entelektüel uyarım, bireysel destek, ödüle bağlı liderlik, istisnalarla yönetim (aktif) ve MLQ Liderlik Stilleri Ölçeği toplam puanlarının

mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen istatistik analizler sonucunda grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı olurken; istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez faire liderlik alt boyutu puanları anlamlı bulunmamıştır (107). Cevahiroğlu (2012)'de yaptığı benzer çalışmada ise İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki araştırmasında branş öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu saptanmıştır (108). Farklı bir çalışmada Karaduman, (2014) Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi ve bir araştırma tezinde okutmanların kıdemlerine göre liderlik tarzları ölçeği puanlarının gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulamış ve grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığı hiç bir alt boyutlarda anlamlı bulmamıştır (116). Yine yapılan başka bir araştırma sonuçlarına göre Kılıçarslan (2009) Dershane ve ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stilleri çalışmasında dönüştürücü liderlik alt boyutlarında grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken, serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunda aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak kıdemleri fazla olan öğretmenler lehine anlamlı bulunmuştur (117).

Sonuç olarak;

Yöneticilerin liderlik biçimlerine ilişkin Fırat Üniversitesi İdari Personel'in görüşleri incelendiğinde, Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı en fazla ödüle bağlı liderlik biçimini göstermektedir.

Yöneticilerin liderlik biçimlerine ilişkin Fırat Üniversitesi Akademik Personel'in görüşleri incelendiğinde, Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı serbestlik Tanıyan liderlik biçimini göstermektedir.

Yöneticilerin liderlik biçimlerine ilişkin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan memurların görüşleri incelendiğinde, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü; Dönüşümcü, Sürdürümcü ve Serbestlik Tanıyan Liderlik biçimlerini göstermektedir.

Yöneticilerin liderlik biçimlerine ilişkin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan Antrenörlerin görüşleri incelendiğinde, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü en fazla Karizmatik Liderlik biçimini göstermektedir.

Yöneticilerin liderlik biçimlerine ilişkin Spor Kulüplerinde görev yapan Antrenörlerin görüşleri incelendiğinde, Kulüp Yöneticisi; Dönüşümcü, Sürdürümcü ve Serbestlik Tanıyan Liderlik biçimlerini göstermektedir.

Öneriler

-Kurumların daha başarılı olabilmesi için iyi eğitilmiş profesyonel ve liderlik rollerini sergileyebilen liderlere ihtiyaç vardır. Kurum yöneticileri, yönetim ve liderlik tarzları ile ilgili ciddi bir eğitimden geçmelidir. Bunun için de hizmet öncesi ve hizmet içi kurslar, seminerler düzenlenebilir.

-Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlar; Gençlik ve Spor Bakanlığı gibi üst düzey karar vericiler, yerel düzeyde de Gençlik Hizmetleri ve Spor İl / İlçe Müdürlüğü tarafından denetlenip değerlendirilmelidir.

- Araştırmacılara, araştırmanın daha farklı ve geniş bir örneklem ile yeniden yapılabileceği önerilebilir.

-Araştırmada yaş, gelir durumu, çocuk sayısı, gibi değişkenlere de yer verilerek araştırma geliştirilebilir.

-Bazıları ise ölçekleri doldururken şakayla karışık araştırmacıya müdürün anlaştığı bir tanıdığı gözüyle yaklaşmışlardır. Bu nedenle açıklamaların, güven veren şekilde, bağımsız bir şekilde verilerin kullanılacağı, kurum ve kişinin isminin kesinlikle önemsiz olduğu yönünde net bir şekilde baştan yapılması çalışmanın sağlıklı yürümesini sağlayacaktır.

-Eğer araştırmacı ölçekleri kendi uygulayacak zamanı bulamaz da Kurum veya Kulübe bırakıp bir süre sonra alma yolunu seçerse, ölçekleri bırakacağı kişi cevapların yanlı olmaması adına Kurum veya Kulüp idaresinden olmamalıdır.

-Bu araştırma sadece ölçekler ile veri toplama yoluyla yapılmıştır, buna gözlem ve görüşme eklenerek hem nicel hem de nitel araştırmadan yararlanmak daha net sonuçlar verebilir.

-Önerilen yeni model çerçevesinde yapılacak gelecek araştırmaların, daha güvenilir ve gerçekçi sonuçlar vereceği değerlendirilmektedir. Ayrıca mümkünse farklı sektörlerdeki, farklı coğrafi ortamlardaki ve farklı büyüklükteki işletme, örgüt ve kamu kurumlarında, geniş kapsamlı ve karşılaştırmalı bir araştırmanın yapılması tavsiye edilmektedir.

7. KAYNAKLAR

1. Akyüz MY. Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. Ege Eğitim Dergisi, İzmir, 2002: 109-119.
2. Baltaş A. Ekip Çalışması ve Liderlik. 3.Baskı, İstanbul: Remzi Yayınevi, 2001; 104.
3. Eskicioğlu Y, Mirzeoğlu N, Çelebi M. Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Verimliliklerini Etkileyen Faktörlerin Analizi. 10.Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Özet Kitabı, Antalya, 2004; 96.
4. Yetim A. Spor Yönetiminde Liderlik. Ankara: Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Sayı 1, 1996; 13.
5. Genç N. (Ed.). Yönetim ve Organizasyon. Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2004.
6. Yetim A, Şenel Ö. Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü. Milli Eğitim Dergisi, Ankara, 2001; 150.
7. Eren E. (Ed.). Örgütsel Davranış ve Yönetim. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004.
8. Demirci N. Sporda Yönetim-Teskilatlanma ve Organizasyonlar. Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1986.
9. Terekli S. (Ed.). 1.Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülenmesi Üzerine Etkisi. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999: 39-46.
10. Mirzeoğlu N. (Ed.). Spor Bilimlerine Giriş. Bağırhan Yayımevi, Ankara, 2003: 200-208.
11. İkizler C. (Ed.). Sporda Sosyal Bilimler I. 1. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000: 153-168
12. Cankalp M. (Ed.). Sporda Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002: 127-129.
13. Aykanat Z. Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010; 3.
14. Garip Ü. Yönetim ilkeleri. Hayat Yayınevi, İstanbul, 2000.
15. Yılmaz K. Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2004; 550.
16. Baltaş A. Türk kültüründe yönetmek: Yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak. Remzi, İstanbul, 2012; 75.
17. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.574e8bd02d42d4.20591838. 01.04.2016.
18. Athoğlu Y, Şahin A. Liderlik anlayışımız. Milli Eğitim Dergisi, 2012; 155: 16-22.
19. Lieberman DJ. Herkese Her İstediginizi Yaptırın. Duygun M (Çeviren), İstanbul: Butik Yayınlar Yayıncılık, 2008; 120.

20. Özkalp E, Kirel Ç. Örgütsel Davranış. 4. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2010; 307.
21. Gündüz HB, Beşoluk Ş, Önder İ. Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2011; 8(1): 520-544.
22. Demir C, Yılmaz MK, Çevirgen A. Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi 113 Dergisi, 2010;2(1): 129-152.
23. Akbaba A, Erenler E. Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 2008; 19 (1): 21-36.
24. Çelik M. Öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (Bağcılar ve Bakırköy ilçeleri örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013.
25. Erdoğan İ. Eğitimde değişim yönetimi. 3. Baskı, Pegem Akademi, İstanbul, 2012; 43.
26. Bursalıoğlu Z. Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. 16.baskı, Pegem Yayınları, Ankara, 2011.
27. Tahaoğlu F, Gedikoğlu T. İlköğretim okul müdürlerinin liderlik rolleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2009; 15(58): 274-298.
28. İnce M, Bedük A, Aydoğan E. Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004; 11: 423-446.
29. Eren E, Yönetim ve organizasyon. 5. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001: 475, 478, 481.
30. Bridge B. Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik. Beyaz Yayınları, İstanbul, 2003.
31. Sertoğlu R. Stratejik liderlik. Etap Yayınevi, İstanbul, 2010; 57.
32. Yıldız M. "Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları" Türk İdare Dergisi, Ankara, 2002; 11(435): 34.
33. Ertürk C. Yöneticilerin liderlik davranışlarının organizasyonel başarı üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
34. Alkın C, Ünsar S. Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ankara, 2007; 9 (3): 75-94.
35. Erkal EM. "Sosyolojik Açıdan Spor". Filiz Kitapevleri, İstanbul, 1981; 119.
36. Türkmen Ş, Çiftçi M, Çalışkan Ö, ve Türkmen Ö. Eğitim kurumları yöneticileri müdürlük müdür yardımcılığı sınavlarına hazırlık. 2.baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2013.
37. Paksoy M. Liderlik ve Motivasyon. (Ed: C. Serinkan), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012; 25.

38. Acuner T, İlhan T. “Türk Toplumuna ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme” II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, Afyon, 2003: 19-22.
39. Paksoy M. “Önderlikte Özellikler Kavramı ve Ahmet Vefik Paşanın M’leri” Deniz Harp Okulu Yayınları, İstanbul, 2001; 414.
40. Tekin Y, Ehtiyar R. Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. Journal of Yasar University, 2011; 24 (6): 4007-4023.
41. Can N. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. PegemA, Ankara, 2013; 195.
42. Karadağ M. “Stratejik Liderlik Yaklaşımı “. TODAİE Yayınları, Ankara, 2001; 23.
43. Marturano, A. & Arsenault, P. Charisma. Antonio Marturano & Jonathan Gosling (Ed.), Leadership-The key concepts içinde, London-New York: Routledge, 2008:18-22.
44. Aydar N. “Karizmatik Liderlik”. Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 2000; 29.
45. Çelik V. Eğitimsel liderlik. 6. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2012: 8-9.
46. Yörük D, Dünder S, Topçu B. Türkiye’deki Belediye Başkanlarındaki Liderlik Tarzları ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. Ege Akademik Bakış, 2011; 11(1): 103-109.
47. Öztöp İ. Liderlik tarzları ve örgüt tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
48. Hoy W, Miskel C. Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama. Turan S (Çeviren). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
49. Şimşek MŞ, Akgemci T, Çelik A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.
50. Şişman M. Öğretim Liderliği. Pegem Yayınevi, Ankara, 2012.
51. Avcı U, Topaloğlu C. Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. KMU İİBF Dergisi, 2009; 11(16): 1-20.
52. Torlak NG. Organizasyon Teorileri. Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş. İstanbul, 2008.
53. Leblebici DN. 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008; 32(1): 61-72.
54. Yılmaz A, Ceylan ÇB. İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim, 2011; 17 (2): 277-394.
55. Zel U. Kişilik ve liderlik. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
56. Bakan İ, Büyükbeşe T. Liderlik “türleri” ve “güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010; 12 (19): 73-84.
57. Edwards C.B. An investigation of the relationship between transformational leadership and organizational health: A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Doctor of Philosophy. Capella University, 2008.

58. Sarpkaya R, Erdem AR, Demirtaş H, Arslan H, Akçadağ T, Kayıkçı K. ve ark. Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (Geliştirilmiş 3. baskı). Anı Yayıncılık, Ankara, 2013.
59. Koçel T. İşletme yöneticiliği. 13.Baskı, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 2011.
60. Bass B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. NY: Free. 1985.
61. Eraslan L. Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. Milli Eğitim Dergisi, 2004; 5(162).
62. Morales V, Barrionuevo M.&Gutierrez L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. Journal of Business Research, 2012; 65: 1040-1050.
63. Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 12. Baskı, Beta Yayınları, 2010; 465.
64. Uysal ŞA, Keklik B, Erdem R, ve Çelik R. Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2012; 15,(1): 9.
65. Güney S. Örgütsel davranış. Nobel Yayınları, Ankara, 2011; 397.
66. Buluç B. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2009; 15 (57). 5- 34.
67. Sökmen A. Yönetim ve organizasyon. Detay yayıncılık, Ankara, 2010.
68. Akçakaya M. 21. yüzyılda yeni liderlik anlayışı. Adalet Yay, Ankara, 2010: 160.
69. Aydoğmuş C. Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri. Doktora Tezi Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011:129.
70. Kurt T. Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2009: 67.
71. Tengilimoğlu D. Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2005; 4: 1-16.
72. Yavuz E. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008: 64.
73. Hamstra MRW, Yperen NWV, Wisse B, & Sassenberg K. Transformational-transactional leadership styles and followers' regulatory focus. Journal of Personnel Psychology, 2011; 10(4): 182-186.
74. Okçu V. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2011.
75. Çakınberk A. ve Demirel ET. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010; 24: 103-119.

76. Boyett JH. Transformational leadership: The highly effective leader/follower relationship. http://www.jboyett.com/files/Leadership_is_a_Relationship.pdf adresinden elde edildi. 2006.
77. Liu CH. Transactional, transformational, transcendental leadership: Motivation effectiveness and measurement of transcendental leadership. <http://www.ipa.udel.edu/3tad/papers/workshop6/Liu.pdf> adresinden elde edildi. 2007; 5.
78. Şirin EF. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008: 54.
79. Celep C. Dönüşümsel liderlik. Anı Yayıncılık, Ankara, 2004; 61.
80. Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, & Berson Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2003; 88(2): 207-218.
81. Barbutto JE. Motivation and transactional, charismatic and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2005; 11(4): 25-40.
82. Gezici A. Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkileri; Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007; 19.
83. Aydın A, Sarier Y, ve Uysal Ş. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2013; 13(2): 795-811.
84. Dinçer Ö, Fidan Y. “İşletme Yönetimi”. Beta Yayınları, İstanbul, 1997; 349.
85. Güner Ş. Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002;9.
86. Ünal M. 21.YY’da değişim, yönetim ve liderlik. 1. Baskı, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 2012.
87. Ilgar L. Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi. 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005.
88. Akar, www.kho.edu.tr, (Erişim Tarihi: 21.06.2014).
89. Tracey WR. *Leadership Skills*, American Management Association, New York, 1990: 367.
90. Buhler P. “Leaders vs Managers”, *Supervision*, Vol. 1995; 56(5): 24-26.
91. Çelik V. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2004: 188.
92. Dogan S. Vizyona Dayalı Liderlik. 2. Baskı, Kare Yayınları, İstanbul, 2007: 42-43.
93. Akdoğan E. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002.

94. Yiğitel S. Öğretmen Ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
95. Hemedoğlu E, ve Evliyaoğlu F. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2012; 4(1): 58-77.
96. Aksoy E. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini (Aydın İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , 2006.
97. Taş A. Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2000.
98. Gavuz Ş. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Yetki Devretme Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
99. Arkıcı M. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi: Gölbaşı İlçesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
100. Gültekin C. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Okul İklimi Üzerine Etkisi “İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
101. Nebioğlu O. Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları Ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentaları Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011.
102. Sönmez A. Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri İle Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bahçelievler Örneği). Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
103. Cesur H. Ortaöğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi (Şişli İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
104. Cemaloğlu N. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. Kış 2007; 5(1): 73-112.
105. Saylık A. Ortaöğretim Okullarında İnförmel İlişkiler İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
106. Didin ŞN. Resmi Ve Özel Temel Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Ve Bazı Demografik Değişkenlere

- Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2014.
107. Mahmutyazıcıoğlu L. Okul Öncesi Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri İle Mesleğe Yabancılaşma Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği). Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2015.
108. Cevahiroğlu E. İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği).Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
109. Çelik M. Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar Ve Bakırköy İlçeleri Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013.
110. Akyol Kılıç M. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri İle Kendi İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (İstanbul-Manila Örneği). Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
111. Kazancı N. İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
112. Kılınçarslan, S. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
113. Ayyıldız U. Bireycilik/Kolektivizm Boyutu Ve Liderlik İlişkisi: Gıda Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
114. Cura E İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri Ve Öğretmenlerin Yapılandırmacı Düşünme Stilleri Üzerine İlişkisel Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
115. Aykul M. İstanbul İli Ataşehir İlçesi İlk Ve Ortaokulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri Ve Öğretmenlerin Yapılandırmacı Düşünme Stilleri Üzerine İlişkisel Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
116. Karaduman P. Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
117. Kılınçarslan K. Dershane ve ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stilleri (İstanbul ili Anadolu Yakası örneği).Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

8. EKLER

EK-A

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1.Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Medeni Durumunuz

☐ Bekâr ☐ Evli ☐ Boşanmış

3. Eğitim Düzeyiniz

☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

4. Bağlı Bulunduğunuz Kurum veya Kulübünüz

.....

5. Kurumdaki Görevinizi yazınız.

.....

6.Kurum/ Kulüpteki görev süreniz

☐ 1-2 yıl ☐ 3-4 yıl ☐ 5-6 yıl ☐ 7-8 yıl ☐ 9 yıl ve üzeri

EK-B: ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Yöneticim;						
Aşağıdaki İfadelerde, size göre amirinize en uygun olan sıklık derecesine çarpı işareti koyunuz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima	
1.Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.						
2.Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.						
3.Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.						
4.Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.						
5.Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.						
6.Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.						
7.İhtiyaç duyulduğunda yoktur.						
8.Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.						
9.Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.						
10.Çalışanları kendisiyle iş birliği içinde oldukları için över.						
11.Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.						
12.Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.						
13.Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.						
14.Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.						
15.Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.						
16.Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan(in) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.						
17."Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.						
18.Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.						
19.Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.						

20.Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olduğunu belirtir.					
21.Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.					
22.Tüm dikkatini hatalar şikâyetler ve yetersizlikler üstünde toplar.					
23.Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24.Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
25.Güç ve güven duygusu sergiler.					
26.Kurum vizyonunu vurgular.					
27.Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.					
28.Karar vermekten kaçınır.					
29.Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
30.Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31.Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.					
32.Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33.Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34.Ortak görev anlayışını vurgular.					
35.Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.					
36.Hedeflere ulaşılabileceğine dair güven oluşturur.					

9.ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Elazığ'ın Kovancılar İlçesinde doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Elazığ'ın Kovancılar ilçesinde tamamladı. 2012 yılında Akdeniz Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu'nu derece ile bitirdi. Evli ve bir çocuk babasıdır.

