

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

VOLEYBOL ANTRENÖRLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
ÖZYETERLİLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ALANINDA YÜKSEK LİSANS
TEZİ

ENES ÖZDEMİR

1741016004

DANIŞMAN

DOÇ. DR ABDURRAHMAN KEPOĞLU

AĞUSTOS, 2020

MUĞLA

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Voleybol Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerinin Öz Yeterlilikleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yaralandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24/08/2020

Enes ÖZDEMİR

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU
YAZARIN
Soyadı: ÖZDEMİR Adı: Enes Kayıt No: 10356536
TEZİN ADI Voleybol Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerinin Öz Yeterlilikleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Y. Dil: Examining The Effect Of The Leadership Characteristics Of Volleyball Coaches On Their Self-efficacy
TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans X Doktora O Sanatta Yeterlilik O
TEZİN KABUL EDİLDİĞİ Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fakülte : Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü Diğer Kuruluşlar : Tarih :
TEZ YAYINLANMIŞSA Yayınlayan : Basım Yeri : Basım Tarihi : ISBN :
TEZ YÖNETİCİSİNİN Soyadı, Adı :KEPOĞLU, Abdurrahman Ünvanı : Doç.Dr

TEZİN YAZILDIĞI DİL: Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 76

TEZİN KONULARI:

- 1.Voleybol Antrenörleri
2. Liderlik Özellikleri
- 3.Öz Yeterlilik

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER:

1. Liderlik
2. Öz Yeterlilik
- 3.Voleybol

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER:

1. Leadership
2. Self - Sufficiency
- 3.Volleyball

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

☐

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

☒

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

☐

Yazarın İmzası:

Tarih : 24.08.2020



ÖZET

Voleybol sporu geçmişten günümüze en revaçta olan spor dalları arasında yerini almaktadır. Her geçen gün ilgi odağı daha da artmaktadır. Ülkemizde de voleybol sporu ile ilgilenen kişilerin sayısı sürekli artış göstermekle birlikte popülerliği artan spor dalları arasında yerini almaktadır.

Ülkemizde de görüldüğü üzere hem sosyal olarak hem de lisanslı sporcuların voleybol branşı alanında ki ilgilenin, antrenörler üzerindeki liderlik özelliklerinin öz yeterlilikleri ele alınarak eğitime katlı sağlamaları hedeflenmiştir.

Bu hedefler doğrultusunda yapılan çalışmada ilk önce liderlik kavramı detaylı ve tüm yönleriyle incelenmiş olup, voleybol antrenörlerinin öz yeterlilikleri ele alınarak, yapılan çalışmada voleybol antrenörlerinin liderlik özelliklerinin öz yeterlilikleri üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Voleybol antrenörlerinin liderlik özelliklerinin öz yeterlilikleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yazılan bu tezde voleybol branşı antrenörlerinin liderlik özellikleri ve öz yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi belirleyerek elde edilen sonuçlar voleybol antrenör eğitime katkı sağlayacaktır. Bu çalışma 60 antrenörün anketlere katılması sonucu ile gerçekleşmiştir. Katılan antrenörler 1. Lig, 2. Lig ve 3. Lig erkek antrenörlerinden oluşmaktadır.

Liderlik ve öz yeterlilik kavramları detaylı bir şekilde açıklanarak bu kavramın antrenörler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Sonuç; antrenörlerin liderlik türleri ile öz yeterlilikleri arasında ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Öz Yeterlilik, Voleybol

ABSTRACT

Volleyball sports are among the most popular sports branches from past to present. With each passing day, the focus of interest is increasing. Although the number of people who are interested in volleyball sport is constantly increasing in our country, it is among the sports branches that are increasing in popularity.

As seen in our country, both socially and licensed athletes are interested in the field of volleyball, and it is aimed to provide a multiplier to the training by considering the self-efficacy of the leadership characteristics on the coaches.

In the study conducted in line with these goals, the concept of leadership was first examined in detail and in all its aspects, and the effect of the leadership qualities of the volleyball coaches on their self-efficacy was examined by considering the self-efficacy of the volleyball coaches.

In this thesis, which was written in order to examine the impact of the leadership qualities of volleyball coaches on their self-efficacy, the results obtained by determining the relationship between the leadership qualities and self-efficacy of the volleyball branch coaches will contribute to volleyball coach training. This study was realized as a result of the participation of 60 coaches in the surveys. Participating coaches consist of 1st League, 2nd League and 3rd League men's coaches.

Leadership and self-efficacy concepts are explained in detail and the effects of this concept on coaches are examined.

As a result, it has been determined that there is a relationship between coaches' leadership types and self-efficacy.

Keywords: Leadership, Self-Efficacy, Volleybal

ÖNSÖZ

Tez çalışma konusunun belirlemesinden neticelenmesine değin bütün aşamalarda bilgisi ve deneyimleriyle kıymetli zamanını bana ayıran; alakasını hiçbir zaman esirgemeyerek bana her zaman güvenen, inanan, yüreklendiren; beraber çalışmaktan her zaman keyif aldığım, değerli hocam Doç. Dr. Abdurrahman KEPOĞLU'na, yüksek lisans sürecince manevi desteğini esirgemeyen, bu süreç içerisinde beni motive eden ve zamanını ayıran Sayın Merve Nur DERİN' e, tüm yaşantım boyunca zorluklara göğüs germemde her zaman destekçim olan, maddi ve manevi tüm konularda her daim yanımda bulunan, bu süreçte beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan sevgili annem Sevim Özdemir ve babam Müslim Özdemir'e minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Enes ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar DİZİNİ	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR BİLGİLER

1.1. Liderlik.....	3
1.2. Liderlik Özellikleri.....	7
1.2.1. Entelektüel özellikler	7
1.2.2. Karakter özellikleri	7
1.2.3. Sosyal özellikler.....	7
1.3. Liderlik Teorileri.....	9
1.3.1. Özellik teorisi.....	9
1.3.2. Davranışsal liderlik teorileri	11
1.3.3. Durumsallık teorisi	16
1.3.4. Yeni liderlik yaklaşımları	17
1.3.5. Dönüşümsel liderlik.....	18
1.3.6. Etkileşimci liderlik.....	20
1.4. Liderlik Türleri.....	22
1.4.1. Otokratik lider.....	22
1.4.2. Tam Serbesti tanıyan (laissez-faire) lider	22
1.4.3. Katılımcı veya demokratik lider	22
1.4.4. Karizmatik liderlik.....	23
1.5. Liderliğin Güç Kaynakları	23
1.5.1. Makam gücü	24
1.5.2. Ödüllendirme gücü	24
1.5.3. Zorlayıcı güç	24
1.5.4. Uzmanlık gücü.....	24
1.5.5. Kişilik gücü.....	25

1.6. Liderlik Seviyeleri.....	26
1.6.1. Doğrudan liderlik.....	26
1.6.2. Kurumsal liderlik.....	26
1.6.3. Stratejik liderlik	26
1.7. Liderlik Davranış Tipleri	26
1.7.1. Otokratik liderlik davranış tipi.....	26
1.7.2. Demokratik liderlik davranış tipi.....	27
1.7.3. Serbest bırakıcı liderlik davranış tipi.....	27
1.7.4. Katılımcı liderlik.....	27
1.8. Öz Yeterlilik.....	29
1.9. Öz Yeterlilik Davranışının Süreçleri.....	29
1.9.1. Bilişsel süreç	30
1.9.2. Duyuşsal süreç	30
1.9.3. Motivasyonel süreç	31
1.10. Öz Yeterliliğin Önemi.....	32
1.11. Öz Yeterlilik Kavramına Etki Eden Faktörler	33
1.11.1. Kişilik algısı.....	33
1.11.2. Aile etkisi.....	34
1.11.3. Arkadaş çevresi etkisi	34
1.11.4. Okul etkisi.....	35
1.12. Öz Yeterliliğin Kaynakları.....	35
1.12.1. Başarılı deneyimler	35
1.12.2. Sosyal modelden gözlenen deneyimler	36
1.12.3. Sözel ikna.....	37
1.12.4. Fizyolojik ve psikolojik durumlar	38
1.13. Sporda Öz Yeterliliğe İlişkin Yapılan Çalışmalar	39

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli	41
2.2. Evren ve Örneklem	41
2.3. Veri Toplama Aracı	41

2.4. Verilerin Analizi	41
2.4.1. Spor için liderlik ölçeği (SLÖ)	41
2.4.2. Öz yeterlilik ölçeği (ÖYÖ)	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Öz Yeterlilikleri Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular	44
3.2. Normallik Testi	48
3.3. Antrenörlerin Öz Yeterlilik ve Liderlik Seviyeleri	49
3.4. Hipotezler	50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA	60
EKLER	69
ÖZ GEÇMİŞ	-

TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1.1: Liderlik Tanımları.....	6
Tablo 1.2: Stogdill'in Liderlik Özellikleri Listesi.....	11
Tablo 1.3: Lider Davranış Tarzları Tablosu.....	28
Tablo 3.1: Araştırmaya katılan antrenörlerin cinsiyetlerine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları.....	44
Tablo 3.2: Araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durumlarına göre yüzde (%) ve frekans dağılımları.....	45
Tablo 3.3: Araştırmaya katılan antrenörlerin yaş aralıklarına göre yüzde (%) ve frekans dağılımları.....	45
Tablo 3.4: Araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük kademesine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları	46
Tablo 3.5: Araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük yapılan liglerine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları	47
Tablo 3.6: Araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük yapma sürelerine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları.....	47
Tablo 3.7: Normallik testi sonuçları.....	48
Tablo 3.8: Antrenörlerin öz yeterlilik ve liderlik seviyelerinin ortalaması.....	49
Tablo 3.9: Antrenörlerin liderlik seviyeleri	49
Tablo 3.10: Hipotez I	50
Tablo 3.11: Hipotez I Anova testi.....	50
Tablo 3.12: Hipotez VI	52
Tablo 3.13: Regresyon	53
Tablo 3.14: Anova Testi.....	53
Tablo 3.15: Katsayı Analizi	54

GİRİŞ

Günümüzde liderlik oldukça ön plana çıkmış durumdadır. Bireylerin grup içinde lider olma istekleri ile birlikte liderlik konusu son yıllarda çok fazla araştırılıp incelenmeye başlanmıştır ve bu konu hakkında oldukça fazla çalışmalar yapılmıştır. Liderlik hakkında yapılan çalışmalar sonucunda çok fazla tanım ve varsayım ortaya çıkmıştır. Uzun yıllardır süre gelen bu çalışmalarla birlikte günümüzde de bu konunun üzerinde oldukça fazla durulmuş, yeni fikirler ortaya çıkmıştır.

Öncedeki yıllarda orta çıkan tanımların ışığında ve aynı şekilde yapılan çalışmaların, araştırmaların doğrultusunda günümüzdeki liderlik modelleri modernize edilmiş, yeni yaklaşımlar ve tanımlar ile birlikte yeni araştırmalara konu olmaya devam etmektedir.

Herhangi bir spor alanında başarılı olmak için yetenekli sporcuların yanında grubu iyi yöneten, sporcuların sahip oldukları belki de farkında olmadıkları yeteneklerini ortaya çıkarmalarında öncülük edecek, sporcuları yönlendirme konusunda başarılı olan liderlere de ihtiyaç vardır. Bu bağlamda antrenörlük yapan kişilerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Liderler belirlenen hedeflere göre sporcuları etkileme konusunda oldukça önemli bir yere sahip olsalar da sporcu ile lider arasında kurulan iletişime göre de değişiklik gösterebilmektedir.

İnsanlar topluluk halinde yaşayan bireylerdir ve sosyal özelliklere sahiptirler. Oluşturdukları toplulukları yönetecek ve amaçlarına ulaştıracak liderlere gereksinim duyarlar (Eren 2000). Liderin özelliklerinde yola çıkacak olursak bir lider bilgilerini, tecrübelerini ve fikirlerini paylaşmalıdır. Liderin bu bağlamda iletişim yeteneğinin güçlü olması gerekmektedir. Liderin edimlerini paylaşması, yol göstermesi ve bireyleri harekete geçirme gerekmektedir.

Antrenörler sporcularına, spor kurallarını ve stratejilerini öğretir, onları çalıştıran, sporcuların yeteneklerini keşfederek, yapılarına uygun bir disiplin geliştiren kişilerdir. Antrenörler sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri sporculara aktarırlar, spor kuralları hakkında bilgi verirler, takımda birlik ve beraberliğin kazanılmasını sağlamaya çalışırlar. Ayrıca sporcuları dışarıdan gözlemleyerek onların güçlü ve zayıf yanlarını tespit ederek onları yönlendirirler (Genç 1998).

Sporcuların sosyal, fiziksel, duygusal ve zihinsel kapasitelerini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmelerinde, antrenörlerin liderlik becerileri en önemli etkenlerdendir.

Antrenörlere büyük bir sorumluluk düşmektedir. Çünkü liderlik özelliklerinin geleceğe aktarılmasında sporculara veya diğer bir tabir ile öğrencilerine aktarılmasında antrenörler önemli rol oynar.

Sonuç olarak bu çalışmanın amacı antrenörlerin liderlik özelliklerinin öz yeterlilikleri üzerindeki etkisini incelemektir.

Araştırmanın Amacı

Voleybol branşı antrenörlerinin liderlik özellikleri ve öz yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Elde edilen sonuçlar voleybol antrenör eğitimine katkısı olacaktır.

Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, voleybol antrenörlerinin liderlik özellikleri ile öz yeterlilikleri üzerinde etkisi incelenerek ve çıkan sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda antrenörlerin öğrencileri üzerindeki etkileri daha spesifik bir şekilde açığa çıkarak liderlerin kendilerini geliştirmelerine katkısı olacaktır.

Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan ölçeklere katılan antrenörlerin samimi bir şekilde cevapladıkları farz edilmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik ögeleri dikkate alınarak 1. Lig, 2. Lig ve 3. Lig erkek antrenörleri ile sınırlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR BİLGİLER

1.1. Liderlik

Bugüne kadar çok sayıda tanım yapılmış olmasına rağmen, henüz üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım oluşturulmamıştır (Bass, 1990). Önder ve önderlik hususlarında yapılan geniş çaplı araştırmalar, incelemeler vb. çalışmalar konuya verilen değerin somut göstergesidir. Liderlik tanımını kaleme alan yazarların, hayat felsefesine, çalışma yaptıkları alana, bilgi birikimine, en çok değinmek istedikleri konulara bağlı olarak birden çok tarifi bulunmaktadır. Esasında liderlik ya da bir diğer bir adıyla önderlik, anlam bilimsel bakımından soyuttur. Birey sayısı kadar tanım bulunur ve şartlara, zamana ve şartlara göre değişiklik gösterir (Biçer T. 2008). Liderlik ile ilgili birçok kaynakta tanım vardır. Bunlar konu alt başlıklarına, ele alınan alana göre farklılık göstermektedir. Yine de bu kadar tanımın sonucunda tek bir tanım ortaya çıkmamıştır.

Önderlik, insan gruplarının ve teşkilatların var olduğu her mekanda söz konusu olan, son derece ehemmiyetli, evrensel, beşeri ve sosyal bir kavramdır (Daft, 2001).Çünkü insanın ve oluşun belli bir gruplaşmanın sonucunda bu olgu gelişen bir süreçtir.

Liderlik ile ilgili olarak yapılan her çalışmada, kavramın değişik boyut ve yönleri araştırılmakta ve farklı açılara ışık tutulmaya çalışılmaktadır (Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009). Bu nedenle, liderlik hakkında sayfalarca yazılmasına, araştırma yapılmasına rağmen bu kavram hala tam anlamıyla açıklığa kavuşturulamamıştır (Turan ve Bektaş, 2014). Henüz lider ve liderlik için net bir tanım ve özellikler listesi verilememektedir (Demirel vd., 2013). Bu nedenle sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan "liderlik" vakıasının gelişmesi ve yeni yaklaşımların alan yazına kazandırılması oldukça önemlidir (Eraslan, 2004).

Lider sözcüğü 1755 yılında yayınlanan bir İngilizce sözlüğünde önde gelen bir kişi; 1828 yılında hazırlanan Webster Amerikan sözlüğünde, lider olacak kişinin özellikleri tarafından; Oxford İngilizce sözlüğünde ise, ilk olarak 1976 yılında bireylere liderlik edilmesi ve etkileme sanatı şeklinde tanımlanmıştır (Rost, 1993).Lider kavramı

Fransızca “leader” kelimesinden gelmektedir ve Türk Dil Kurumunda karşılığını “Önder, Şef” kelimelerinde bulmaktadır (Gökben ve Ertan, 2007).

Lider, içinde bulunduğu topluluğun ya da örgütün amaçlarını belirleyen ve bu amaçları oluştururken başında olduğu topluluğu en iyi biçimde yönlendirmeyi başarabilen kişidir (Aykan, 2004).

Sosyologlara göre liderlik kavramı, kişisel otoritenin sosyal grupları etkilemek hedefi ile kullanılmasıdır. Kişisel otorite; ileriye görüş, çeşitli karakter özellikleri, kesinlik, cesaret, doğruluk, zekâ, güvenirlilik gibi kişisel vasıflar liderliğin vasfını sağlar (Dönmezler, 1984). Bu vasıflara sahip kişiler de topluluğa önder olunmasını, iyi yönetilmesini, koordine edilmesini sağlar.

Lider; geleceğe ümitle ve iyimserlikle bakmalı, gereken durumlarda risk alabilmeli, astlarına karşı güven hissetmeli, ortamı iyi analiz edebilmeli, amaçlarını ve standartlarını ortaya koyabilmeli, sert denetimden kaçınarak astlarına özgürce davranabilecekleri bir ortam sunmalı ve en önemlisi de yönetmek özelliğinden daha çok liderlik yeteneğine sahip olması gereklidir (Wadsworth, 1999).

Günümüzde liderliğe ilişkin tanımların çoğunda aşağıda belirtilen dört değişkene yer verilmektedir (Yıldız, 2000):

- Liderin bireysel özellikleri,
- Astların tutumları, ihtiyaçları ve diğer bireysel özellikleri,
- Örgütün amaçları, yapısı, yapılacak görevlerin nitelikleri,
- Toplumsal, ekonomik ve siyasi ortam.

Liderlik; bireyleri belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda bir araya getirmek ve amaçları ortaya koyabilmek adına grupta bulunan insanların harekete geçmesini sağlayarak etkileme bilgisi ve becerilerinin tamamı olarak tanımlanmaktadır (Zel, 2011).

En iyi liderlik yapan, en çok hizmet edendir özdeyişinden yola çıkarak, takım ruhunu yaratabilen, heyecanlı ve son derece motive olmuş personele sahip, başarı sayesinde zorlu hedeflerin üstesinden gelebilen liderlerin başlıca hedefi hem onu takip edenlere hem de kurumun kendisine hizmet etmektir (McNair, 2010).

Lider olmak için atılacak ilk adımı anlamak için aşağıdaki bazı genel tanımlamaları veya inanışları izlemek gerekir (Elizabeth, 2000).

- Bir lider, bir grubun, takımın veya organizasyonun belirlenmiş yöneticisi olmalıdır.
- Bir lider, iyi kararlar almaya ve diğerlerini gelecek amaçlar için harekete geçirmeye elverişli karizmaya sahip olmalıdır.
- Lider, güçlü ve diğerlerini harekete geçirebilecek iletişime sahip olmalıdır. Lider, diğerlerini etkileme kabiliyetine sahip olmalıdır.

Fiziksel anlamda, somut bir biçimde ortaya koymuş olduğu faaliyetlere istinaden değerlendirildiğinde ise bir lider, içerisine dahil olduğu süreçte, kendisi ile birlikte hareket etme düşüncesinde bulunan bireylerin çıkarlarını gözetecek bir biçimde faaliyet anlayışı ve değerlendirme yeteneği mevcut olan, bu vesile ile de çevresinin beklentilerini kendi beklentilerinden önde tutabilen ve bu durumun devamlılığı için de çeşitli fikirler geliştiren, yeterli bilgi ve tecrübe düzeyine sahip olan kişiyi ifade etmektedir (Dereli, 1976).

Liderlik ile ilgili net bir tanım yapılamasa da birçok konu başlığına uygun olarak tanımlar yapılmış, konulara uygun olarak yorumlanmıştır. Yapılan tanımlardan da anlaşılıyor ki liderin sahip olduğu vasıflar, topluluğun veya örgütün koordine edilmesine büyük destekçidir.

Tablo 1.1: Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
R.M.Stogdill	1950	Hedeflerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için takımı etkileme sürecidir.
D.KatzR.L.Kahn	1978	Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir ahenk sağlamanın ötesinde, performans göstermeye dürtükleyerek etki fazlalığı oluşturmaktır.
E.JaquesS.D.Clement	1991	Birden çok kişiyi bütün bağlılık ve yeterlikleriyle, ortak hedefler doğrultusunda harekete geçirme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.
W.Pagonis	1992	Bireyleri belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi canlı, mühim ve birbirleriyle bütünleşen tutumlar sergileyerek etkileyebilmektir.
K.Gallagher ve Diğerleri	1997	Bütün potansiyelleri ve gönüllülükleriyle hedefe ulaşma çabası tüketmek için bireyleri etkileme sürecidir.

Kaynak: (Erçetin, 2000).

1.2. Liderlik Özellikleri

Liderlik özelliklerini üç başlık atında toplamak mümkündür (Erdoğan, 2004);

1.2.1. Entelektüel özellikler

Düşünebilme, genel kültür, mantıklı, analiz sentez, sezi gücü, hayal kurabilme, yargılama gibi özelliklerden oluşmaktadır(Erdoğan, 2004).

1.2.2. Karakter özellikleri

Ahenk, özen, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, acillik, ciddilik gibi özelliklerdir(Erdoğan, 2004).

1.2.3. Sosyal özellikler

Dış görünüm, gruba seslenebilme ve onu anlayabilme, iş düzeni, işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerdir(Erdoğan, 2004).

Lider özelliklerini, çevresel değişkenlerden ayrı olarak inceleyen Ghiselli' nin araştırma ve test neticelerine göre lider özellikleri şu şekildedir (Zel, 2001):

- Zeka; çoğunlukla sözlü ve sembolik bir değerlendirme gücü
- Kendine güven; kendini kıymetlendirmeyi tercih etme
- Girişim (İnisiyatif); yeni hedeflere ilerleme isteği
- Yönetim kabiliyeti; diğerlerini yönetme kabiliyeti
- Mesleki düzey; bir kişinin kendisini düşük yerine yüksek sosyo-ekonomik fertler içerisinde görme derecesi.

Başarılı bir liderin kişisel özellikleri de şu şekilde sıralanabilir(Eren, 2007):

- Liderler özgüven hissi gelişmiş olan ve takip edenlerine özgüven veren bir kişilik yapısına sahiptir.

- Liderler durumsal etkenleri doğru çözümleyerek etkili ve çabuk kararlar alan ve kararlarını sağlanabilecek en geniş anlaşmayla uygulamaya koyabilen bireylerdir.
- Liderler, kararlılık, mesuliyet ve sosyal uyum becerileri gelişmiş insanlardır.
- Liderler, kendilerini kontrol, bağlılık, uzak görüşlölük, sezgi ve cesaret gibi özellikleri kişiliğinde bütünleşmiş insanlardır.
- Liderler, takipçileri ile çok yönlü iletişim kuran, olay ve olguları gözleyen, neden ve sonuçlar arasında ilişkiler kuran, işbirliğine yakın ve teknik kavrayıcı yüksek insanlardır.
- Liderler, kreatif, girişken, zeki ve idealist bireylerdir.
- Lider, iyi bir örgütleyici, bilgili ve becerikli bir yönetici, akıl bir denetleyici ve aktif bir yürütücüdür.
- Liderler, kararlı ve tutarlı bir kişilik yapısına, duygu ve heyecanları kontrol edebilme becerisine sahip insanlardır.
- Liderler, organizasyonda bütünlük duygusu yaratma becerisine, olaylar ve insanlara karşı hassaslığa sahip kişilerdir.
- Liderler, ön yargılardan uzak, eleştiriye ve zıt düşüncelere açık kişilerdir.
- Liderler, iyi birer konuşmacı ve dinleyicidirler. Liderler, iş başarma hissive motivasyonu güçlü bireylerdir.
- Liderler çok boyutlu ve soyut düşünme kapasiteleri gelişmiş insanlardır.

Literatürü derinlemesine tarayan Wheelen ve Hunger, başarılı olan liderlerin genellikle şu hususlara sahip olduklarını ortaya koymaktadırlar (Hunger ve Wheelen 2003);

- Güçlü bir şekilde başarma arzusu
- Hedeflerin düzenli bir şekilde izlenmesi
- Problem çözme becerisi ve fikirlerin üretilmesinde yaratıcılık ve zeka
- Bireyin kendinden emin olması
- Olayların davranışsal neticelerini kabul etmek
- Bireyler arası strese daha az derecede maruz kalmak
- Belirsiz durumlara tahammül

- Diğer insanları etki altına alma becerisi
- Sosyal ilişkilere şekillendirebilme becerisi

Larwood, etkili bir önder olabilmek adına yedi altın anahtar tespitinde bulunmuştur.

Bu yedi altın anahtar şunlardır(Larwood L. 1984);

- Astlara itimat etmek
- Bir vizyon geliştirmek
- Soğukkanlı bir yapıya sahip olmak
- Risk alabilmek
- Bir kompetan olmak
- İtirazlara izin vermek
- Kolaylaştırmak

Bir liderde bulunan hususlar zamana, duruma, ölçüte ve sınıflandırmaya göre farklılık gösterebilmektedir. Tüm bu özelliklerin bir liderde olması oldukça zordur. Ama bir liderde bu özelliklerden ne kadar çok olursa başarılı olması o kadar yüksek olur.

1.3. Liderlik Teorileri

Literatürde birden fazla liderlik sınıflaması bulunmaktadır. Bu teorileri özellik teorisi, davranışsal teori, durumsal teori ve yeni yaklaşım teorileri başlıkları altında inceleyebiliriz.

1.3.1. Özellik teorisi

Liderlerin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktördür. Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri açısından diğer insanlardan farklıdır. Liderlik özellikleri konusunda yapılan araştırmalarda liderlerin aşağıda sıralanan dört gruba yönelik özelliklerinin olduğu ortaya çıkmıştır (Paşaoğlu ve diğ.,2013):

- **Fiziksel Özellikler**

Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık/güzellik, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma vb (Paşaoğlu ve diğ.,2013).

- **Düşünsel Özellikler**

Zekâ, dikkat, öncelik, kararlılık, ileriye görme, mesuliyet, gerçekçilik, bilgi, kapasite, ikna etme vb (Paşaoğlu ve diğ.,2013).

- **Duygusal Özellikler**

Kavrama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, başarma duygusu güçlü, hırs vb(Paşaoğlu ve diğ., 2013).

- **Sosyal Özellikler**

Farklı kişilerle iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık kabiliyeti, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme vb (Paşaoğlu ve diğ.,2013). Bu kuramın ortaya koyduğu sınırlılıklar ve liderlik anlayışının tanımındaki yetersizlikten dolayı liderlik alanında başka araştırmalara yöneltmiştir. Bu yaklaşımın bir bütünlük göstermeme nedenleri ise (Sökmen, 2016):

- Özellikler listesi sonsuzdur.
- Liderin ortaya çıktığı grupta, liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler bulunmaktadır.
- Özelliklerin tanımlanması ve ölçümü güçtür.
- Liderliğin geçtiği ortam göz ardı edilmektedir; belli özellik var olsa da grup ya da durum onu gerektirinceye kadar etkili olmayabilir.

Liderlikte özellikler yaklaşımı doğrultusunda yapılan çalışmalarda liderin tanımı yapılırken ister güç ve yoklama vurgulansın, isterse gruptaki bireyler ön plana çıkarılsın, hedeflenen yer; kimi bireylerin doğal liderler olduğu ve bunu başka

insanlardan ayırt eden fiziksel özelliklere ve kabiliyetlere sahip oldukları fikridir (Koçel, 1998).

Tablo 1.2: Stogdill'in Liderlik Özellikleri Listesi

Boy	Bilgi
Kilo	Karar ve Yargılama
Fiziki Görünüm	Uyum
Bireysel Enerji	Hâkim Olma
Sağlık	İnisiyatif Kullanma
Eğitim Düzeyi	Orijinal Düşünce
Dış Görünüş	Kavrama
Hitabet Yeteneği	Hırs

Kaynak: İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1991, s.334.

1.3.2. Davranışsal liderlik teorileri

Bir bireyin davranışlarının diğer insanlar üzerinde etkili olması sonucu doğar. Bu teorinin ana fikri özellikler teorisinin kapsamındaki liderlerin özelliklerinden çok liderin uyguladığı davranışlar ve liderin çalıştıkları gruplarla olan ilişkileridir. Bu teori liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık vermesidir (Koçel, 2011).

Bu teorinin özellikler teorisine oranla 3 faydası vardır (Paşaoğlu ve diğ., 2013):

- Davranışları ortaya çıkarmak biçimsel liderleri de biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarmaktadır.

- b) Eğer lideri tarif edecek etkili davranış şekilleri ortaya çıkarılırsa, eğitim ile birlikte liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- c) Liderin davranış şekillerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyenlerin) davranışları, lider ile grubun diğer üyelerinin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatını ortaya çıkartır.

Bu teorilerin temel özelliği şu şekildedir; tek bir liderlik türünün her zaman söz konusu olamayacağı, bu sebeple bazen görev ağırlıklı liderlik anlayışı, bazen de ilişki ağırlıklı liderlik anlayışının bulunabileceği savunulmaktadır (Çağlar, 2004).

Davranışsal teori ile ilgili yapılan çalışmalar aşağıda bulunmaktadır.

- **Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Ohio State University (OSU) araştırması çok kapsamlı ve çok ayrıntılı bir davranış teorisidir. 1940 sonuna kadar İkinci Dünya Savaşı'nda başladı. Savaşında önce askeri örgütlerde, sonra sivil örgütlerde liderlik kavramını inceledi. Ayrıntılı araştırmaların ardından yaklaşık 1.800 önde gelen davranış türü keşfedildi. Sonra bu sayı 150'ye düşürüldü (Giderler, 2005). OSÜ Araştırmalarını ilk olarak iki ana başlık altında toplamıştır.

- **Yapıyı Harekete Geçirme**

Bu yapının mobilizasyon, çalışmanın ve hedeflerin tanımlanması, şekillendirilmesi ve yeniden canlandırılması için liderin kendisinin veya ekibinin sorumluluğuyla ilgili faaliyetleri içerir. (Zel, 1997).

- **Bireyi Önemseme**

Lidere bağlı olarak, çalışanlar, çalışma grubu üyelerinin çıkarları ve ihtiyaçları ile ilgili kişisel ilişkileri, karşılıklı samimiyeti ve güveni ifade ettiler ve çalışanların katılımını ve ikili iletişimi teşvik ettiler (Werner, 2005).

- **Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması**

Michigan Üniversitesi'ndeki (MGU) araştırmacılar da liderleri ve OSU araştırmacılarını aynı anda rol oynayan davranışları keşfetmeye özgü araştırmalar yapıyorlar. Tıpkı OSU inceleme gibi, MGU inceleme de önderlik alanında kapsamlı bir araştırmadır. MUU Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün kuruluşundan sonra liderlik üzerine araştırma başlattı ve ilk liderlik raporunu 1950'de yayınladı (Budak, 2003). MGÜ Araştırmacıları liderlik türlerini liderin grup üyeleri tarafından benimsenme derecesine bağladılar. Bu doğrultuda lider-grup ilişkisini şekillendirerek iki tür lider tipi belirlemişlerdir (Durmuş, 2001).

- **İşe Dönük Lider**

Bu stilde olan bir lider işe odaklıdır. Liderin amacı, uygun hedefleri belirlemek ve ekip üyelerine bu hedeflere ulaşma çabalarında rehberlik etmektir. Üyelerin çalışma durumlarını kontrol ederek ve yetkilerini kullanarak ödül ve ceza sistemini kullanabilir. Personel davranışını düzenlemek için liderlik yetkisini kullanma (Durmuş, 2001).

- **Gruba Dönük Lider**

Bu moda lideri önce insanları koyar. Kısmen astları atadı ve kontrolör olarak görev yaptı. Ayrıca önde gelen grup üyelerinin çalışma koşullarına ve ihtiyaçlarına da dikkat edin. Kişisel iş memnuniyeti önemlidir (Durmuş, 2001).

- **Harvard Üniversitesi Araştırmaları**

İki temel liderlik davranışını ortaya çıkarmıştır; “sosyo duygusal lider” ve “iş lideri” (Baysal ve Tekarslan, 1996).

- **Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli**

Liderlik davranışını iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır; “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” (DuBrin, 1997).

Texas Üniversitesi'nden Robert Blake ve Tane Mouton adında iki bilim adamı OSÜ ve MÜ'nün araştırma sonuçlarını (liderlik kavramını davranışsal bir şekilde değerlendirerek) bir matris yapısına yerleştirdi. "Yönetim matrisi" adı verilen bir modelde amaç yöneticilerin davranışlarını ifade etmek ve değiştirmektir. (Koçel, 2001).

- **X ve Y Yaklaşımları**

Liderlik davranışını açıklamak için araştırma yapan bir başka bilim adamı da Douglas McGregor. McGregor liderlik davranışını X ve Y olmak üzere iki zıt kutupta birleştirir. Teori X tarafından öngörülen varsayımları savunan liderlerin daha otoriter ve saldırgan bir tutumları vardır. Liderler, Teori Y tarafından önerilen hipotezleri savundular ve demokratik ve katılımcı davranışlar sergilediler. (Durmuş, 2007).

X Kuramı, kişilerin çaba göstermedikleri ve örgütsel gereksinmelere direnç gösterdikleri varsayımına dayanır. Bu kuramına göre, kişiler emir almaktan haz duyar, sorumluluk almaktan kaçır, güvenliğe önem verirler. Bu kurama göre yöneticiler “başarımı belirleyen faktörler para, prim ve ceza alma korkusudur” derler (Bowditch ve Huse, 1997). X teorisini benimseyen bir yönetici, klasik teorinin varsaydığı şekilde kişiyi, maddi organizasyonun lüzumsuzluklarına uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Ayrıntılı iş tarifleri, sıkı bir kontrol, çok az yetki devri, izlenecek ilkelerin detaylı olarak belirlenmesi, ayrıntılı ceza uygulamaları X teorisi özelliği bulunan yöneticilerin, kendine özgü uygulamaları olacaktır (Locke, 1999). McGregor'un örgütsel personel incelemesine ilişkin X teorisinin hipotezi şu şekilde ifade edilir (Bowditch ve Huse, 1997);

- İnsanlar doğal bir işlev olarak çalışmayı sevmezler ve çalışmaya karşı direnç gösterirler.

- İşi sevmemek insanın kendine özgü özelliği olması sebebiyle, teşkilatın amaçlarına ulaşabilmesi adına bireyler çalışmaya zorlanmalı, denetlenmeli ve ceza alabilecekleri hatırlatılmalıdır.
- Vasat bireyler yönetilmeyi seçerek sorumluluktan kaçınırlar. Biraz hırslı. Ayrıca güvene ihtiyaç duyarlar.

Y kuramında ise; birey kendisini yönetebilir, yaratıcıdır ve sorumluluk sahibidir. Başarılı olabilmek için, bireye güdülen faktörler prestij, saygı, sevgi ve kendini gerçekleştirme faktörleridir. Bu Teori insancıl bir yaklaşımı, bireyde var olma potansiyelini, gerekli mekan oluşturularak geliştirilmesi temeline dayanır. Bu varsayımları kabul eden bir yönetici, danışmacı bir yönetim stili ve davranışı gösterecek, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi hedefleyerek ve bireyin motive olabilmesi için gerekli şartları oluşturacaktır. Y teorisinin temel ilkesine göre, şartlar öyle oluşturulmalıdır ki çalışanlar kişisel hedeflerine, en faydalı şekilde çabalarını iş yerinin başarısı istikametinde yönlendirildikleri zaman ulaşabilmelidirler (Locke, 1999).

Y teorisinin varsayımları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Bowditch ve Huse, 1997);

- Örgütsel hedeflere ulaşmanın tek yolu cezai tehditler ve kontrol değildir. Bireyler, kurumsal hedeflere ulaşmak için kendilerini yönlendirebilir ve kontrol edebilirler.
- Örgütlerin problemlerini çözmek için hayal gücü ve yaratıcılık özelliğine sahip yeterli sayıda insanı toplumda bulmak mümkündür.
- Organizasyonel hedeflere ulaşmaya kendini adanmış bireyler, kendi ihtiyaçlarını ve benliklerini de karşılayarak kendilerini geri ödeyebilirler.
- Her kişi uygun koşullar sağlandığında sorumluluk alabilmeyi öğrenebilir. Sorumluluk almaktan kaçma, hırs duymamaya başlama ile güvenliği önemseme deneyimlerden kaynaklanmaktadır. Bunlar doğuştan gelen özellikler değildir.
- Bireyler doğdukları andan itibaren işten nefret etme duygusu geliştirmezler. İşletmedeki koşullara bağlı olarak iş kişinin severek, isteyerek yaptığı ve tatmin olduğu bir unsur olarak değerlendirilebilir.

1.3.3. Durumsallık teorisi

Durumsallık teorisinin genel varsayımı, farklı liderlik stillerinin farklı koşullar ve durumlar altında etkili olacağı yönündedir. Bu nedenle, başka bir isme Koşullu Bağımlılık Teorisi denir. Bu teoride amaç, kişilik, işin niteliği ve aşağıdaki kişilerin deneyimleri liderin davranışı üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu teoride, davranış teorisinde değişken olan, işe ve bireylere yönelik bazı durumlar vardır. Bununla birlikte, davranış teorisinde, bireye odaklanmak daha belirgin olsa da, burada ve hangi koşullar altında ne tür bir liderlik tarzı belirtilir. Olumsallık teorisinde, hedef yolu teorisi ve Fred Fiedler'ın etkinlik teorisi açıklanmıştır. (Koçel, 2011).

Fred Fiedler teorisinde lider ve izleyen arasındaki ilişki, başarılabacak işin kalitesi, önderin pozisyona dayanan otoritesinin basamağını temel almıştır. Bu değişkenler tamamen pozitif ya da negatif olduğu durumlar ve bu durumların kombinasyonları ifade edilmiştir (Eren, 2010).

Hedef yolu teorisinde iki unsur çok önemlidir. Bunlardan biri, bireyin davranışın önünde beklediği sonuç, diğeri ise bireyin sonuca koyduğu değerdir. Liderler aşağıdaki kişiler için önemli hedefler belirlemeli ve hedeflerine ulaşmalarında onlara rehberlik etmelidir. Bu teoriye göre, lider ödüllendirmeli ve bireye bu ödülü almak için ne yapması gerektiğini söylemelidir. Liderler bu operasyonları gerçekleştirmede sonuç odaklı bir yetki, destek, katılım veya başarı yolunu takip edebilir. (Koçel, 2011).

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, farklı şartların farklı liderlik şekillerini gerektirdiğidir. Bütün durumlara uygun olan tek bir liderlik stili yoktur. Durumsallık kuramları;

- Liderin göreve yönelik gösterdiği davranışlar,
- Karşılıklı ilişkilere gösterdiği davranışlar,
- Grubun diğer üyelerinin belirli bir iş veya faaliyeti yaparken gösterdikleri, hazır olma seviyesi arasındaki karşılıklı etkileme bağlıdır (Dilts, 1996).

Durumsallık yaklaşımları arasında;

- Fiedler'in durumsallık kuramı.

- Ardışık liderlik kuramı.
- Yol-amaç kuramı (Robert House ve Martin Evans).
- Vroom ve Yetton' un normatif kuramı.
- Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı.
- Reddi'nin üç boyutlu liderlik kuramı (etkili ve etkisiz lider) gösterilebilir.

Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve şartta geçerli olamayacağı, kimi zaman görev merkezli bir liderlik tarzını etkinliğe neden olabileceği gibi, kimi zamanlar da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve aktif olabileceği şeklinde ifade edilebilir (Çağlar, 2004).

1.3.4. Yeni liderlik yaklaşımları

Örgütsel başarının sağlanmasında, yöneticiler ve liderler tarafından belirlenen ve yönetim anlayışlarının aktarılmasına uygun olan liderlik tarzı seçimi, önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel hedefleri gerçekleştirmesinde, karşılaşılan problemlerin çözümünde, çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını göz önünde bulundurarak seçmiş olduğu davranış biçimidir (Hicks ve Gullert,1981). Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul edilmiş tek bir tanım yoktur ve her örgüte ve gruba uygun tek bir liderlik tarzı da bulunmamaktadır. Bugüne kadar yapılan ve yapılmaya devam eden liderlikle ilgili çalışmalar,

- İçinde bulunulan ortamsal koşulları,
- Liderliğin yaşandığı süreci ve
- Liderin kişisel özelliklerini öncelik veren farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008).

Bu yönteme ek olarak, Conger ve Canongo'nun çekicilik ilişkilendirme teorisini de inceleyebiliriz. Bu teoriden farklı olarak, karizmatik liderlik stili öğrenilebilen bir öğrenme stilidir ve motivasyon öğeleri eklenir. Karizmatik liderlik tarzlarının kişisel maceralar, olağandışı davranışlar, stratejik vizyon ve ifade becerileri üzerine inşa edilebileceğini söylüyorlar. Bu süreçte motivasyonu; ideolojik bir vizyon oluşturarak, izleyicilere taklit edilebilecek ve rol modeli olabilecek davranış örnekleri

sunabileceklerini ifade ettiler. Hatta kişisel ilgi, kişisel saygı. Öz değerlerini geliştirmeleri gerektiğini söylediler ve kolektif kimlik kullanmanın önemi hakkında konuştular. Kolektif kimlik uygulaması, aynı zamanda kolektif ilgiyi artıracak sosyal kimliğe ulaşmak için geçmiş olaylarla ilgili sloganların, sembollerin ve hikayelerin nasıl kullanılacağını gösterir. (Gül, 2003).

1.3.5. Dönüşümsel liderlik

Dönüşümcü liderlik görüşü, 1978'de James McGregor Burns (James McGregor Burns) "Dünya Klasında Liderler" çalışmasında seçildi. Bu görüş siyasi bir bilim adamı ve ilgi de dahil olmak üzere liderlik alanındaki liderlerden biridir. , Kalkınma, farkındalık ve rehberlik. Burns'e göre, bu dönüşümsel lider gerçek bir sanatçı ve gerçek bir rehberdir (Robbins, 1984). Etraftaki insanların kendilerini aşma arzusunu vurgulamada rol oynar. Dönüşümcü liderler astların sürekli gelişmesini beklemektedir. Burns, dönüşümcü liderliği liderlerin ve takipçilerinin birbirlerini daha yüksek bir hedefe yükseltmelerinin bir yolu olarak nitelendirdi. (Daft, 2001). Dönüşümcü liderlik, liderlerin ve takipçilerin kırgınlığı ve kıskançlığı gibi zararlı duygulardan daha fazladır. İnsanlık, özgürlük, adalet ve barış gibi ahlaki değerlere işaret ederek gelişmeye çalışır.

Burns'ün ardından Bass, dönüşümcü liderleri, özellikle de takipçileri üzerindeki etkileri açısından tanımladı. Liderin takipçileri, lidere sadakat, saygı, güven ve hayranlık duyarlar. Bu nedenle, beklenenden daha fazlasını yapmaya motive edilirler (Daft, 2001).

Bass'ın dediği gibi, karizma dönüşümcü liderlik için önemli bir araçtır. Ancak, bu dönüştürme işlemi için yeterli değildir. Dönüşümcü liderler, kendileri için güçlü duygu ve fikirlere sahip olarak takipçilerini etkiler. Ancak, takipçilerini koç, öğretmen ve mentor gibi hizmetler ve eğitimlerle de dönüştürebilirler. (Robbins, 1984).

Yukl ise dönüşümsel liderliği aşağıdaki bazı temel özelliklerle açıklamıştır (Yukl, 1994);

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme
- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme

- Vizyonu iletme ve yayma
- Vizyonun gerekleŖeeėi ile ilgili güvenirliliğini gösterme
- Vizyonun gerekleŖmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama
- BaŖarıları kutlama
- Rol modeli oluŖturarak örnek olma
- Kültürel formları deėiŖtirme; eskileri ayıklama
- DeėiŖimi kolaylaŖtırmak için törenleri sermonileri kullanma

Bass’a göre dnŖmsel liderliğin içerdiği dört temel davranıŖ mevcuttur. Bunlar Ŗu Ŗekildedir (Daft, 2001);

- İdealleŖtirilmiŖ etki
- İlham verici motivasyon
- Bireysel düzeyde ilgi
- Entellektüel Uyarım

a) İdealleŖtirilmiŖ Etki

Bu tip davranıŖlarıyla ideale örnek olarak yönlendiren liderler, vizyonu, misyonu ve amaçlarını simgeleyerek alıŖanların tam bağlılık içinde bu amaçlar doğrultusunda alıŖmalarını sağlarlar. Bu yönetim tarzında liderler, amaçlara ve vizyona tam bağlılık gösterirler. Böylelikle astları arasında güvene dayalı iliŖkilerin kurulmasını sağlarlar. Böyle bir ortamda izleyenler kendilerini liderleri ile zdeŖleŖtirirler ve onun değerlerini, inançlarını sorgusuz kabul ederler (Sabuncuoğlu ve Tz, 2005).

b) İlham Verici Motivasyon

Bu davranıŖ tarzında ise liderler, diğerlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. Astlarını örgütün geleceğe yönelik amaçları ile ilgili bilgilendirirler ve bu amaca ulaŖılması için astlarının kendi yeteneklerinin üzerine çıkmalarına destek olurlar. Liderler, kurum stratejileri ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratırlar. Bunun için nder, takipçileri ile beraber hareket etmeye, onların his, fikir,

ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almaya önem verir. Grubun başka üyelerine dostça davranır, onlara tavsiyelerde bulunur, yardım eder ve onları destekler, başarılı olmaları için cesaretlendirirler (Sabuncuoğlu ve Tz, 2005).

c) Bireysel Düzeyde İlg

Burada transformasyonel liderler, temelde takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarına eğilirler. Bu tip liderler, astlarıyla birebir ilişkiler kurabilen ve onların kişisel gelişimlerine önem veren empati kurma özellikleri gelişmiş liderlerdir. Transformasyonel liderler, bu özellikleri sayesinde, her bireyin örgüt, için değerli olduğunu hissetmelerini sağlarlar ve performanslarını arttırmalarına yardımcı olurlar (Sabuncuoğlu ve Tz, 2005).

d) Entellektüel Uyarım

Bu tip davranıştaki liderler, astlarının yaratıcılığını isteklendirerek astların geleneksel yaklaşımlardan daha çok yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlarlar. Astlarının her zaman “daha iyi nasıl yapabilirim” i sorgulamalarını isterler ve kendi görüşlerine olduğu gibi katılmalarını tercih etmezler. Burada takipçilerden geleneksel davranış kalıplarının dışında hareket edebilmeleri konusunda yönlendirmeler mevcuttur (Yukl , 1994).

1.3.6. Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlik, lider ve grubun diğer yeleri arasındaki ilişkiler üzerinde durmuştur Burns' e göre, interaktif önderler örgüt içindeki bürokratik otoriteye ve yasal güce dayanmaktadır. (Yukl, 1994). Etkileşimci liderlikte, çalışanların mesuliyetleri, liderin onlardan bekledikleri ve çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri sonucunda elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur (Locke, 1999). Buradaki ilişki lider ve izleyenleri arasında varyasyona dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile grubun diğer üyelerinin lideri takip etmesini sağlamayı hedefleyen, vurgunun grubun diğer üyelerinin ya da astların kaideleri doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu,

bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren liderlik türüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

Etkileşimci liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda temel olarak üç boyut karşımıza çıkmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır:

a) Şarta Bağlı Ödül

Şarta bağlı ödül, izleyenlerin hedefe ulaştıklarında lider tarafından ödüllendirilmesi olarak açıklanabilir. Amaçlara ulaşmak için önder, izleyicilerine bazen hatırlatmalar yaparak, pekiştirme yapmaktadır. İşyerinde çalışanlar işlerini ödül almak ve işlerini yerine getirmiş olmak için yaparlar. Yani, yöneticilerle astlar arasında şartlı bir pazarlık söz konusudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

b) İstisnalarla Aktif Yönetim

Önderlerin iş yerlerinde bir yanlışlığın meydana gelmesi veya bir sorunun düzeltilmesinin gerekli olduğu durumlarda harekete geçmesidir. Bunun sonunda etkileşimci önder, sert eleştiri yapabilir, çalışanları cezalandırabilir veya işten çıkarma yolunu seçebilir. Meczip bir durumun olmaması durumunda bu tarzdaki önderlik düşüncesine sahip olan önderler harekete geçmemeyi tercih etmeyi seçebilirler.

c) İstisnalarla Pasif Yönetim

Bazı araştırmacılar bunu kurtarılmış bir lider olarak da tanımlamaktadır. Çünkü bu anlayışı kabul eden yöneticiler, görevlerini yerine getirmeleri için çalışanlarını tamamen serbest bıraktılar. Liderler karar vermeleri gerektiğinde zorluklarla karşılaşır ve çoğu yönetici kararları ekarte edebilir. Sorunu düzeltmek için müdahalelerden bahsedilmiyor. Astların sorunu çözmesi beklenir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

1.4. Liderlik Türleri

1.4.1. Otokratik lider

Otokratik önderlik, kendi başına karar alan ve gücün tamamını kendinde toplayan bir tavra sahiptir. Bu tarz bir öndere göre iyi bir işçi, kendisine söyleneni itiraz etmeden yapandır (Yukl, 1994). Otokratik lider ve takip edenler arasında hiçbir bir ilişki söz konusu değildir. Bu liderlik türü genelde bürokratik toplumlarda yetişerek bu eğitimi almış bireyler için uygun bir liderlik stilidir. Hedeflerin, tasarım ve politikaların saptanmasında astların söz söyleme hakkı bulunmaz. Grubun diğer üyeleri, liderin belirlediği hükümler doğrultusunda düşünmeye ve davranmaya zorlanırlar. Otokratik lider için takipçilerinin bağlılığı ve sadakati önemlidir (Ergun, 1991). Otokratik önderlik stiline en negatif tarafı ise, önderin büyük ölçüde astların hislerini dikkate almamasıdır. Bu durum alt kademelerde çalışanlar arasında iş doyumsuzluğuna ve kuruma olan bağlılıklarının eksilmesine neden olabilir (Locke, 1999).

1.4.2. Tam Serbesti tanıyan (laissez-faire) lider

Grubun diğer üyeleri kendilerini yetiştirip problemlerine en iyi çözüm bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü takdirde isteyen istediği kişilerle grup oluşturarak problemlerini çözmekte, yeni fikirlerini test etmede, kendisi için en uygun gördüğü kararları alabilmektedir. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider sadece kendisine herhangi bir konuda düşüncesi sorulduğunda fikrini bildirir, ama bu fikir grubun diğer üyelerini tamamlayıcı boyutta değildir. Bu liderler yetkiye sahip çıkmamaktadır. Yetki kullanma haklarının tamamını ise astlarına bırakmaktadırlar (Arun, 2008:11).

1.4.3. Katılımcı veya demokratik lider

Lider, çalışanlara yol göstermek ve önderlik etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını destekler ve isteklendirir (www.canaktan.org). Kriz dönemleri hariç, örgüt hedeflerini grubun almış olduğu kararlarına göre yönlendirir. Astların planlama, karar alma ve örgütleme çalışmalarına katılımları için teşvik eder.

Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur. Çalışanlarına daha nazik davranır ve onlara değer verir. Bu türde ceza yerine ödül sistemini uygular (Şimşek ve ark., 2001; Şahin ve ark., 2004).

1.4.4. Karizmatik liderlik

Karizmatik liderlik kriz zamanlarında daha fazlasını gösterir. Bu, özgürleştirici, benzersiz ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişisel bir liderlik tarzıdır. (Çelik ve Sünbül, 2008:52).

Karizmatik liderlik yukarıdaki karakteristik teoriye benzer. Cazibe kelimesi ilahi ilham ve yetenek anlamına gelse de, zamanımızın cazibesini ve etkileyeceğini taşır. Karizmatik bir lider, bu cazibeyi insanları istediklerini yapmalarına yönlendirmek için kullanan kişidir. Karizmatik bir lider, bir misyon hissine rehberlik etme, ilham verme, ilham verme, aktarma ve teşvik etme yeteneğine sahiptir. Bu liderlerin kendine güveni, etkisi, gücü, hakimiyeti, belirli vizyonu, öğretilerinin doğruluğuna olan inancı ve çelişkili yöntemleri kullanarak kişisel kimlik sağlama yeteneği vardır. İzleyiciyi kendi öğretim ve davranışlarıyla bütünleştirebilir ve içselleştirebilir. Karizmatik liderler çoğunlukla çevresel koşullar negatif (depresyon, türbülans, bulanıklık, vb.) Ve yetersiz olduğunda ortaya çıkar. Politika, din ve savaş gibi konularda daha açıktır. Robert House'a göre, seyirci bir kişinin toplumdaki tutumunu gördüğünde, kişinin olağanüstü veya cesur niteliklerini ona bağlıyor. (Eren 2010; Koçel 2011).

1.5. Liderliğin Güç Kaynakları

Liderlik bir süreçtir ve bu süreçte birçok gücün entegrasyonu ve bütünleşmesinden doğan bir tesir söz konusudur (Erçetin, 2000: 16). Bir topluluk içerisinde liderin, izleyenlerini etkileyebilmek için kullandığı beş güç kaynağı vardır. Bu güç kaynakları şunlardır (Eraslan, 2004):

1. Makam Gücü
2. Ödüllendirme Gücü
3. Zorlayıcı Güç
4. Uzmanlık Gücü
5. Kişilik Gücü

1.5.1. Makam gücü

Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve liderin örgüt içerisindeki pozisyonundan ötürü elde etmiş olduğu güçtür. Biri üst, değeri ast olan iki vazifeli arasındaki bir bağlantıdır. Astlar, üst kademelerden gelen istekleri yerine getirmede kendilerini mecbur hissederler(Eraslan, 2004).

1.5.2. Ödüllendirme gücü

Ödül çalışanların isteklendirme üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu elde eden kişiye karşı bağlılığı attırmada önemli bir rol oynamaktadır. Lider ücret artışı, terfi gibi ödüllerin yanı sıra takdir ve onurlandırma ile birlikte çalışanlarına işlerine bağlı olmalarından dolayı somut ödüller de sunabilir (Eraslan, 2004).

1.5.3. Zorlayıcı güç

Liderin, yönergelere karşı astların masiyetsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücüne sahip olmasıdır. Bu gücün özünde zorlama yoktur. İş görenlerin, örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamına gelmektedir (Eraslan, 2004).

Zorlayıcı güçte cezalandırma baz alınır. Ödüllendirme gücünün tersidir. Liderin isteklerini, astların yerine getirmeyip karşı çıkması üzerine ortaya çıkar.

1.5.4. Uzmanlık gücü

Liderin sahip olduğu şahsi bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübesinden gelen güçtür. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü de o kadar fazladır (Eraslan, 2004).

Liderin işi ile ilgili sahip olduğunu beceri, bilgi ve uzmanlığın toplum tarafından kabul edilmesi üzerine elde edilir.

1.5.5. Kişilik gücü

Liderin kişiliğinin izleyenlere esinlendirmesi, onların arzu ve isteklerini belirtmesi bu kaynağın temelidir (Eraslan, 2004).

Liderlerin güçlerini arttırmak üzere kullandıkları başlıca yöntemler şunlardır (Serinkan, 2008).

- Önerileri dinlemek, dikkatli bir şekilde değerlendirmek,
- Organizasyonun üst ve alt basamaklarındakilerle işbirliği yapmak,
- Manevra yeteneğini korumak, herhangi bir konuya kendini tam olarak vermemek,
- Haberleşmeyi kontrol etmek,
- Tavizci davranmak,
- Beğenmediği düşünce ve önerileri, reddedilmeleri en olası zamanlarda tartışmaya koymak,
- Kendine güvenini göstermek,
- Daima bir amir olarak davranmak,
- Bürokratik pürüzler yaratmak veya bu engellerden imtina etmesini sağlamak,
- Kendi faaliyetlerini organizasyon için kaçınılmaz yapmak,
- İstekli ve hırslı asları arasında yarış yaratmak,
- Belirsizlikler yaratmak,
- Başka kimselere belli konularda üstelemeleri halinde, kaybedeceklerinin neler olduğunu göstermek,
- Kendi fikirlerini kuvvetlendirmek için araştırma neticelerinden yararlanmak,
- Belirli bilgiye, şahsa veya aygıtlara ulaşımı sınırlamak,
- Kaynakları kontrol etmek,
- Muhtemel muhalefeti etkisizleştirmek ve bunun için örgüt içinde değişiklikler yapmak,
- Yıpratılması güç bir kişilik oluşturmaya çalışmak,
- Organizasyonda (usta-çırak) ilişkileri geliştirmek.

1.6. Liderlik Seviyeleri

1.6.1. Doğrudan liderlik

Doğrudan liderlik yüz yüze gerçekleştirir. Beş-on kişi ile yüzlerce kişi arasında gerçekleşir. Bu tarz liderlikte ast- üs ilişkisi vardır. Liderler her zaman asların yanında olarak sorunlarını çözme, hemen müdahale edilme fırsatı bulmaktadır.

1.6.2. Kurumsal liderlik

Doğrudan liderliğe göre daha fazla kişinin yer aldığı bir liderliktir. Birkaç yüz kişi ile birkaç bin kişi arasında gerçekleşir. Bağlantı astları vasıta ile kurulur.

1.6.3. Stratejik liderlik

Bu liderlikte astların sayısı değerlerine göre çok fazladır. Belirsizliği çok yüksektir. Kurum içi-dışı birbirini çok fazla etkilemektedir. Genellikle belirli bir kuruma sorumluluk yüklenir.

1.7. Liderlik Davranış Tipleri

1.7.1. Otokratik liderlik davranış tipi

Otokratik liderlik, kendi başına karar alan ve gücün tamamını kendinde toplayan bir tavra sahiptir. Bu tarz bir öndere göre iyi bir işçi, kendisine söyleneni itiraz etmeden yapandır (Yukl, 1994). Otokratik lider ile takipçiler arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir. Bu sebepten lider, kendi belirlediği kişilerle bütün takipçilerine ulaşmayı tercih eder. Bu liderlik türü genelde bürokratik toplumlarda yetişerek bu eğitimi ala bireyler için ideal bir önderlik tarzıdır. Hedeflerin, tasarım ve politikaların belirlenmesinde astların söz söyleme hakkı yoktur. Otokratik lider için takipçilerinin bağlılığı ve sadakati önemlidir (Ergun, 1991). Otokratik liderlik stiline negatif tarafı ise, liderin büyük ölçüde astların hislerini dikkate almamasıdır. Bu durum alt kademelerde olan çalışanlar arasında iş doyumsuzluğuna ve aidiyet duygusunun azalmasına neden olabilir (Locke, 1999).

1.7.2. Demokratik liderlik davranış tipi

Bu liderler, sahip oldukları otoritelerini astları ile paylaşma yetkisi taşırlar, grup içinde tek bir güç olmaktan kaçınır. Demokratik bir liderin altındaki grup, sürekli kendisini eğitime ve geliştirme çabasıdadır (Locke, 1999). Bu sayede kurumlar daha etkin kararlar alabilme imkanına sahip olurlar. Bir diğer yararı ise kendini çalıştığı kurumun bir parçası olarak görmeye başlayan astların motivasyonları üzerindeki olumlu etkisidir (Yukl, 1994). Lider tüm izleyicileri ile yakın bir ilişki içerisinde. Liderin duruşu takipçilerine açıktır. En olumsuz yanı, karar mekanizmasının yavaş işlemesine bağlı olan kayıplardır. Demokratik önderliğin de uç noktalarda uygulanması durumunda, gruptakiler zamanla hedef değişikliğe kapılabilirler. Bu gibi bir durum, kaosu doğmasına sebep olabilir. Ciddi durumlarda bu önderlik stili başarısız olmaktadır. Buna ek olarak herkesin düşüncesini alma gayreti kimi hallerde konu hakkında bilgisi olmayan alt kademe çalışanları güç durumunda bırakabilir (Locke, 1999).

1.7.3. Serbest bırakıcı liderlik davranış tipi

Bu tür liderler, astları yalnız bırakmak ve her bir astın kendilerine sağlanan fırsatları planlamasına izin vermek için biraz güç gerektiren bir liderlik stili sergiler. (Eren E. 1985). Bu tür liderlikte liderin asıl sorumluluğu, ekipman ve kaynak sağlamak veya bu sorunlarla ilgili problemleri çözmektir. Bu tür bir liderliği sergileyen liderler astlarının yaratıcılığını ve inisiyatifini artıracaktır. Organizasyon istikrarsız. Etkinliğin fazla sonucu yoktu. Bu alanda uzmanlık, deneyim ve bilgiye sahip düşük seviyeli çalışanlar için yeni fikirler sunmak çok uygundur. Bununla birlikte, bu liderlik tarzı düşük eğitim düzeyleri, iyi iş paylaşımı ve sorumluluk eksikliği nedeniyle astları yönlendiremez. (Körük E. 2003).

1.7.4. Katılımcı liderlik

Lider, karar vermeden önce çalışanların fikirlerini de almakta tamamen olmasa da onlara büyük oranda güvenmektedir. Hangi işin nasıl ve ne zaman yapılacağı konusunda çalışanlar karar verebilir. Cezadan çok ödüllendirmeye önem verilmektedir (Durmuş, s.15). Liderlerin davranış tarzları ile ilgili kıyaslamayı aşağıda bulunan tabloda inceleyebiliriz.

Tablo 1.3: Lider Davranış Tarzları Tablosu

	Otokratik	Demokratik	Serbest Bırakıcı
	Lider örgütteki tüm otorite ve sorumluluğu elinde tutar.	Lider sorumluluğu grup üyeleri ile paylaşır.	Lider sorumluluktan imtina eder ve otoriteyi gruba terk eder.
Özelliği	Lider açıkça tanımlanmış göreve personel tahsis eder.	İş bölümü yapılır. Müşterek karar alma tanımına göre görev dağılımı yapılır.	Grup üyelerine işlerin kendilerine göre düzenlenmesi ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları söylenir.
	Grupla ilişkisi sınırlıdır.	Grup üyeleri ile sıkı ilişki kurar.	İlişkiler aşırı serbesttir.
Başlıca Üstünlüğü	Sürekli, düzenli ve tahmin edilebilir performansa önem verir.	Müşterek katılım ile kişisel bağlılığı kuvvetlendirir.	Lider müdahalesi olmadan üyelere işleri uygun gördükleri şekilde yapma imkanı verir.
Başlıca Zafiyetleri	Kişisel inisiyatifi engelleme eğilimindedir.	Demokratik uygulama zaman kaybettiricidir.	Lider yönlendirmesinin yokluğu grubun amaçsızca sürüklenmesine yol açabilir.

Kaynak: (Kreitner ve Knicki, 1989).

1.8. Öz Yeterlilik

İlk kez Albert Bandura tarafından öz yeterlilik kavramından bahsedilmiş ve öz yeterlilik, bireylerin hedeflerine ulaşmada kendi yetilerine olan güvenleri şeklinde ifade edilmiştir. Öz yeterliliği “bireyin, belli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri organize edip, başarılı olarak yapma kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısı” şeklinde tanımlamıştır (Bandura,1977).

Öz yeterlilik; öz değer, öz saygı vb. diğer kavramlarından farklı incelenir çünkü öz yeterlilik belirli bir göreve özgüdür. “Öz saygı doğuştan gelen karakteristik özellikten bahseder, öz yeterlilik ise kazanılan değeri ifade etmektedir.” (Gibbs ve Colin, 2002).

Öz yeterlilik inançları insanların yaşamlarını etkileyen olayları kontrol altına almalarını, karşılaşılan geçici engellerin üstesinden gelebilmelerini, zorluklara rağmen devam etmelerini ve amaçlarına ulaşmak için çok çaba harcamalarını sağlayan duygu ve düşünce modellerini etkilemektedir (Hoy, 1998).

İlk çalışmalar daha çok psikoloji ve spor gibi alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Buna bağlı olarak eğitim alanında da öğretmen ve öğrencilerin belirli durumlara ilişkin öz yeterlik inançlarının davranışa etkileri ve ilişkili diğer değişkenlerde bir bilgi birikiminin olduğu göstermektedir (Bıkmaz, 2006).

Temelde bakıldığında öz-yeterlilik anlayışının genel çerçevesini oluşturan ana hususları özetleyecek olursak eğer bireyin bir hareketi planlaması, bireyin kendisinde bulunan yetenek ve becerilerinin farkında olması ve bu doğrultuda gruplaşıp örgütlenerek, elde edilebilecek faydaların göz önünde bulundurulduktan sonra ortaya çıkan güdülenme seviyesi gibi bileşenleri kapsadığını görmemiz mümkündür (İlhan, 2016).

1.9. Öz Yeterlilik Davranışının Süreçleri

Öz yeterliliği harekete geçiren, motivasyonlarını, davranışlarını ve duygularını etkileyen bazı süreçler vardır. Bu süreçler bilişsel, duyuşsal, motivasyonel ve seçimsel olarak adlandırılabilir.

1.9.1. Bilişsel süreç

Öz yeterlilik inançları, birden çok farklı türde meydana gelebilmektedir. İnsan davranışlarının çoğu bir amaç taşımakla değer kazanmaktadır. Bu yüzden de kişi kendi kapasitesine ve yeteneklerine bakarak amaç ve hedeflerini belirlemektedir. Diğer bir deyişle, birey kendi kapasitesini öz yeterlilik inançlarına dayalı olarak onaylamaktadırlar. Eğer kişinin algısı kendi öz yeterliliğini anlayabilecek kapasitede ise, amaçlarını oldukça keskin ve net şekilde ortaya koyabilmekte ve karşılaştığı durumlar karşısında güçlü bir irade ortaya koyabilmektedir. Öz yeterlilik inancı yüksek olan bireyler hedeflerini hep yüksek tutarlar. Öncelikle düşüncelerine ve yapabileceklerine inanırlar. Yüksek öz yeterlilik inancına sahip olan kişiler, zihinlerinde olumlu, başarı ile sonuçlanan senaryolar canlandırırken; düşük öz yeterlilik inancına sahip olanlar ise, zihinlerinde başarısızlık senaryoları canlandırıp, olumsuz güdülenirler (Şenol, 2012).

Bireyler için önemli olan nokta güdülerin kontrol altına alınması ve kuvvetlenmesidir. Bu aşamanın temelinde yatan amaç ise, kişilere olay kontrolünü öğretmek ve ileriki dönemlerde karşılaşılabilecekleri olayları tahmin edebilme özelliğini kazandırmaktır (Akbulut, 2016).

1.9.2. Duyuşsal süreç

İnsan için en önemli kavramlardan biri düşünceler ve onların ışığında gelişen davranışlardır. İnsan düşünceleri ile motive olmaktadır. Kendi imkânlarıyla yapabileceklerini hedef almakta ve konsantre olmaya başlamaktadırlar. Kendi yetenek ve başarı düzeyleri doğrultusunda tüm hareketlerini belli bir sistem üzerine oturtmaktadırlar. Öz yeterliliğin iyi durumda olması motivasyona oldukça olumlu şekilde yansımaktadır. Bu sayede kişi yapacağı işe yüksek seviyede konsantre olarak hata payını azaltmaktadır. Zorluklarla nasıl başa çıkılacağını ve sorunların nasıl çözülebileceğini bu süreçte öğrenmektedir. Eğer kişinin kendine duyduğu güven yüksekse, başarısız durumlardan daha kuvvetli çıkmaktadır. Düşük öz yeterlilik inancına sahip bireyler ise, çevrelerinde olup bitenleri hep bir tehdit unsuru olarak algırlar, her şeyi gereksiz büyütürler ve kendilerini strese sokarlar. Yaşanan bu

olumsuz duygular kişinin düşüncelerini kontrol edebilme yeteneğini de etkiler (Akbulut, 2016).

Öz yeterliliğin sağlık açısından da olumlu etkilerinin olduğundan söz edilmektedir. Birey öz yeterlilik seviyesini düzenlemede ne kadar başarılıysa, sağlığına zarar veren durumları (kaygı, depresyon, stres) azaltmada ve sağlığını olumlu yönde etkileyecek aktiviteleri yaşantısına dahil etmede o kadar başarılı olacaktır (Bandura,1994).

1.9.3. Motivasyonel süreç

Öz yeterlilik inançları güdülenme düzeyinin düzenlenmesinde büyük bir öneme sahiptir (Çubukçu, 2007). Bireyler, yordama yoluyla, yapabilecekleri ile ilgili kararlar verirler ve kendilerini motive ederler(Pekmezci, 2010) Kendilerine birtakım amaçlar belirlerler ve bu amaçlar doğrultusunda planlar yaparlar (Şenol, 2012).

Kişinin zorluklar karşısında ne kadar çaba harcayacağına dair bilgi verir. Güçlü bir yeterlik inancı olan bireyler başarı çabalarında daha ısrarlı olurken, düşük yeterlik inancı olan bireyler ise zorluklar karşısında çabalarını azaltırlar ya da çabucak pes ederler (Pekmezci, 2010). Özetle insanlar ulaşmak istedikleri hedeflere öz yeterlik inançlarıyla yön verirler ve hedefleri gerçekleşinceye kadar ısrarla kendilerini motive ederek çaba harcarlar (Baltacı, 2008).

1.9.4. Seçimsel süreç

İnsanoğlu var oluşundan beri çevrenin bir parçası olmayı sürdürmüştür. Kişisel öz yeterlilik bu sebeplerden dolayı sadece insanın kendini ilgilendirmez, aynı zamanda toplumu da etkiler, yön ve şekil verir. İnsanlar zaman zaman faaliyetlerini bulundukları çevrenin değer yargılarına göre şekillendirmekte iken, bazı zamanlarda ise yapılan seçimler sayesinde farklı ilgi alanlarının toplumda var olmasını sağlamaktadırlar. Kişiler başa çıkamayacağına inandığı aktivite ve durumlardan kaçınmaktayken, idare edebileceklerine inandıkları aktivite ve durumları ise üstlenmektedirler. Bu seçimleri sayesinde bireyler farklı yetenekler, ilgi alanları ve sosyal ilişkiler geliştirerek hayatlarında tecrübe sahibi olmaktadır (Pekmezci, 2010).

İnsanların hayatları boyunca yaptıkları en önemli seçimlerden biri kariyer seçimleridir. Kariyer seçimleri ve bu seçimlerinde mutlu ve başarılı olmaları kişinin öz yeterlilik inancının ne derece yüksek olduğunu göstermektedir (Şenol, 2012).

1.10. Öz Yeterliliğin Önemi

Öz yeterlilik, davranışı harekete geçiren, motive olma ve sürekliliği artırıcı ve böylece performansın ortaya konması ve geliştirilmesini sağlayan bir rol oynar (Bouffard - Bouchard, 1990).

Zorlu görevlerden kaçınmayan kişiler öz yeterliliği yüksek olan kişilerdir. Bu kişiler, zorlu görevlere meydan okur ve görevin üstesinden gelmek için uğraşırlar. Hedeflerine ulaşmak için gerekli sorumluluk duygusuna sahip şekilde mücadeleci bir yapıya sahiptirler. Olumsuz durumlarla karşısında ne yapabilecekleri konusunda gayret göstererek çabalarını en üst düzeye çıkarabilir ve stratejik düşünerek verilen göreve tamamen odaklanır (Ritter vd. 2001).

Öz yeterlikleri düşük olan kişilerde ise, zor görevler karşısında çekingen davranır ve verilen görevleri bir tehdit olarak görürler. Bu kişilerin hedeflere ulaşmada aldıkları görev genellikle düşük seviyededir. Zor olan bir sorumlulukla karşılaştıklarında, nasıl bir başarı gösterebileceklerine yoğunlaşmaktan çok kendi bireysel eksikliklerine, karşılarına çıkabilecekleri olumsuzluklara takılırlar. Tekrar zorluklar karşılaştıkça zamana yönelik emeklerini en az düzeye düşürürler ve kısa sürede vazgeçerler. Olumsuzluk durumunda kendilerine ait yeterli olma ve uygulama süresince isteksiz davranırlar. Bireysel yetenekleri ile ilgili düşüncelerini yitirdiklerinden gerekli performansı gösterememelerine rağmen, bu durumu da başarısızlık olarak algılamazlar (Ritter vd. 2001).

Yüksek öz yeterliliğe sahip kişi, başarısızlığı yeteri kadar emek sarf etmeme veya bilgi ve becerileri doğru kullanmama gibi elde edilmesi veya telafisi mümkün olan parametrelerde arar. Bu nedenle başarısız veya kısa süreli gerilemeler karşısında görevi bırakmaz (Bandura, 1993).

Öz yeterliliği düşük olan kişilerde ise yapabileceklerinden endişe eder ve bu duruma başka bir açıdan bakar. Bu kişiler daha çok belirledikleri hedeflere bağlı kalmazlar ve

zorluklar karşısında erken pes ederler. Başarısızlıklarını işin başarılmayacak olduğuna ya da bireysel eksikliklere dayandırır. Bu nedenle problemlerin üstesinden gelmek için yeteri kadar gayret göstermezler (Bandura,1989a).

Öz yeterlik inancı, bireylerin duygusal tepki ve düşüncelerini etkilemektedir. Öz yeterliliği yüksek olan kişiler, gerçekleşmesi zor olan işlerle karşılaştıklarında daha rahat ve verimli hareket edebilirler. Öz yeterliliği zayıf olan kişiler ise yapacakları işin görüldüğünden daha zor olduğunu düşünürler. Bu tür düşünceler; stres ve kaygıyı arttırırken, bireylerin bir problemi iyi bir biçimde çözebilmesi için gerekli olan düşünce yapısını da daraltmış olur. Bu sebeple öz yeterlik inancı, kişilerin başarı seviyelerini önemli derecede etkilemektedir (Pajares, 2002).

Bandura' ya (1989a) göre bir yeteneğin var olmasıyla, o yeteneği farklı koşullarda etkin ve tutarlı bir şekilde ortaya koymak arasında fark vardır. Bir kişi bir görevle ilgili istenilen seviyede bilgi ve yeteneğe sahip olsa da, bunların farkında olmayabilir veya beceri ve yeteneklerine dair endişeleri olabilir. Kişi bu endişelerden dolayı görevi yerine getirmeyi bile düşünmeyebilir. Belli bir görevi başarabilmek için kişi ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve kabiliyetleri taşıdığına inanmalıdır. Kişi bu görev hakkında istenilen seviyede tatmin olmamışsa yani, bu görevle ilgili istenilen seviyede öz yeterliliğe sahip değilse, kişi kendisine verilen becerileri kullanmayabilir (Bandura, 1989b).

Bandura (1989a), öz yeterlilik inancının belli bir göreve karşı bireyin motivasyonunu belirlediğini belirtmektedir. Motivasyon seviyesi bir görev için ne kadar çaba harcanacağını ve bu çabada ne kadar süreklilik sarf edileceğini belirlemektedir.

1.11. Öz Yeterlilik Kavramına Etki Eden Faktörler

1.11.1. Kişilik algısı

Dünyaya yeni gelenler öz benlikleri ile dünyaya gelmezler. Aksine yeni doğanlar çevresel faktörlerin çeşitli tepkilerini ortaya çıkartmak için çeşitli etkiler geliştirirler. Örnek verecek olursak, bebek süt isteğini ağlayarak annesine mesaj olarak gönderir ve daha sonra bu ağlamanın karşılığı olarak annesinden sütü alır. Tam tersi bir durumda

yani istediğini alamadığında ise farklı yöntemlere müracaat eder. Kişilik algısına en güzel örnek olarak görünen bebek istek algısı olarak bebekler çevreyi kontrol etmede başarılı oldukları için hayatın ilerleyen dönemlerinde öz kavramını ortaya çıkartmada daha başarılı olurlar(Cihan, 2014).

1.11.2. Aile etkisi

Aile etkisi faktörünün üzerinde duracak olursak bireyler kendi beceri ve yeteneklerinin farkına ancak uygulayarak ve uyguladıklarını anlamlarını öğrenerek varabilirler. Fiziksel ve sosyal beceri yeterliliklerini, akıl uygunluğu ve konuşma yeteneklerini ilerleyen dönemler için ilerletmek zorunda olduklarını bilirler. Bu becerileri ilerletebilmede önemli etkenler ise oyun etkinliklerin, uyku düzeninin, rekreasyon şekillerinin önemi öz yeterlilik kavramı açısından oldukça büyüktür. Öz yeterliliği geliştirmede ailenin bu olanaklar için imkan vermesi veyahut hangi model şeklinde sunduğu çok önemlidir. Bu faktörler çatısı altında değerlendirecek olursak, ailelerin bireylerin öz yeterlilik algısının geliştirme konusunda önemli bir konumda olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir(Cihan,2014).

1.11.3. Arkadaş çevresi etkisi

Bireylerin yapabileceklerini uygulamaya koyması çevrenin geniş bir yelpazede olması ile doğru orantı kurarak paralel olduğunu söylemek mümkündür. Sosyal öğrenmenin ve deneyim sahibi olmanın öz yeterlilik penceresi açısından incelendiğinde en önemli yollarından biri bireylerin sahip oldukları ve etkin rol oynadıkları arkadaş çevresidir. Bundan dolayıdır ki, bireyler bulundukları ortamda etkin rol oynayan kişi olma isteği ve bununla birlikte prestij kazanma amacı gütmektedirler. Bireylerin bu arkadaş çevresi seçim noktası ise ilgi alanına göre modellenmektedir. Kişilere arkadaş seçmek, bireylerin gerçek ilgilerinden uç noktalarda erişim seviyesi olan bir hayat sürmesini ve öz yeterlilik algılarının kontrollü gelişimine neden olduğunu söylemek mümkündür. Bireylerin kendi arkadaş seçimi ise onların gerçek ilgilerine paralel olarak öz yeterlilik algısı geliştirmesini beraberinde getirmektedir (Cihan,2014).

1.11.4. Okul etkisi

Birey hayatının en etkili olduğu dönemlerde, okullar ışığında kültürlenme ve sosyalleşebilme zamanını aktif kıldığı söylenmektedir. Okul insanların bilişsel yeteneklerini doğrudan veya dolaylı yolla üst seviyelere taşıdıkları, bireylere bilgi akışının ve toplumda daha etkin bir biçimde hayat sürmeleri açısından gerekli kişilik donanımının en üst seviyede sağlandığı yerlerin başında geldiği yerdir. Sayılanların dışında, bireyin bu özellikleri kazanım kontrolü yaptığı ve gözlenip değerlendirildiği yerdir. Bunda mütevellit, öğretmenlerin kişileri değerlendirmeleri ve onların becerikli olup olmadıkları kanaatini iştirak olmaları, bireylerin sınavdaki veyahut sınıf içerisindeki durumları, diğer bireylerle olan kaynaşma ve etkileşim ilişkileri ve okul derslerindeki konumlar bireyin öz yeterlilik algısını doğrudan ilgilendirdiğini söylemek mümkündür. Bu da, kişilerin hayatında önemli bir yere sahip olan akademik başarıya ulaşmada en etkili mecranın okul olduğunu göstermektedir. Akademik başarıya olan inanç seviyesinde ve inançsızlığı da kişinin arta kalan öz yeterlilik inançlarını etkilemektedir (Cihan,2014).

1.12. Öz Yeterliliğin Kaynakları

Öz-yeterliliğin geliştirilmesi ve sürdürülmesi açısından, öz-yeterliliği anlamak kişisel davranışı şekillendirmek için çok önemlidir. Öz-yeterliliğin dört temel kaynağı vardır. Bunlar (Bandura, 1997);

1. Başarılı deneyim,
2. Modelleme yoluyla gözlemlenen deneyimler,
3. Dilin ikna kabiliyeti,
4. Psikolojik ve fiziksel şartlardır.

1.12.1. Başarılı deneyimler

Güçlü bir öz-yeterlik kavramı oluşturma en etkili yolu deneyim kazanmaktır (Bandura, 1994). Başarılı deneyim, mesleki bilgi deneyimi ile öz-yeterlik bilgisi

alanındaki kişilere destek sağlayacaktır. Bununla birlikte, aynı zamanda güvenilir bir bilgi kaynağı oluştururlar. Bu kişi deneyimlerini tekrar tekrar başarı olarak görürse, öz-yeterlik beklentileri artacaktır. Kişi deneyimini başarısız olarak görürse, beklentiler düşecektir. Performans deneyiminden elde edilen öz-yeterliliğin oluşumu, aynı zamanda görevin algılanan zorluğuna, harcanan enerjiye, yardım miktarına, geçici başarı ve başarısızlık durumuna, performans sırasındaki performans koşullarına ve deneyimi en uygun zamanda tekrarlama durumuna da bağlıdır. (Bandura, 1997). Zor görevlerde başarılı deneyim, bağımsız olarak üstlenilen görevler ve bazen başarısız durumlarda öğrenilen görevler basit görevlerden, dış yardımla tamamlanan görevlerden veya öğrenme sürecinde tekrarlanan görevlerden daha yüksektir. Öz-yeterlik. Eğer insanlar sadece başarılması kolay başarılarla ulaşırlarsa, her seferinde basit başarılar elde etmeyi umarlar, başarısız olduklarında cesaretlerini kolayca kaybederler. Başarısızlık ve herhangi bir aksilik durumunda hızlı bir şekilde iyileşebilen bir öz-yeterlik duygusu kazanmak, zorlukların üstesinden gelme deneyimini alır. Bu nedenle, bazı aksilikler ve zorluklar, insanlara sürekli çaba göstererek başarıya ulaşabileceklerini öğretmek faydalı bir hedefe ulaşır. Eğer insanlar başarı için gerekli adaptasyona sahip olduklarına inanırlarsa, zorluklarla karşılaştıklarında daha dirençli olurlar ve aksiliklerle karşılaştıklarında daha esnek olurlar. (Bandura, 1994).

Spor ortamı üzerine yapılan araştırmalar, başarılı deneyime dayalı teknolojinin öz yeterliliği ve performansı etkili bir şekilde geliştirebileceğini göstermektedir. Araştırmalar ayrıca performansa dayalı bilginin diğer öz-yeterlik kaynaklarından daha üstün olduğunu göstermektedir. (Feltz, 1992).

1.12.2. Sosyal modelden gözlenen deneyimler

Kişiler, kendi aksiyonlarının neticelerini değerlendirmenin yanı sıra, başka bireyleri izleyerek başkalarının tecrübelerinden yola çıkarak ve aynı zamanda bu tecrübeleri kendi performanslarıyla kıyaslayarak da öz yeterlik algısı geliştirirler. Sosyal modelden gözlenen deneyimler başarılı tecrübelerden daha zayıf bir tesire sahip olmasına karşın onların öz yeterlik üzerindeki tesiri birden fazla özellik tarafından çoğaltılabilir. Örneğin daha az sorumluluk alan ve sorumluklarını daha az yerine

getiren bireyler, diğer bireyleri kendi kapasitelerine dair yargılarına daha çok güvenirler (Feltz, 1992).

Spor alanındaki araştırmalar, sosyal modellerden edinilen deneyimin kas dayanıklılığı performansını, jimnastik performansını (Mc Auley, 1985) ve denge performansının öz yeterliliğini etkilediğini göstermiştir. Bu teknikler modelleme ve sosyal karşılaştırmayı içerir (Feltz ve Lirgg, 2001). Weinberg ve meslektaşları, katılımcıların öz-yeterliklerini manipüle edebilecekleri bir deney oluşturdular. Deneydeki ideal konulardan biri, kas dayanıklılığı yarışmalarına katılmak için rakiplerini takip etmektir. Deneye katılmaları istenen bazı denekler, ayak bileklerini yaraladıkları ve zor görevlerde başarısız oldukları söylenen rakiplerle güreşti. Diğer deneklerden, zor bir görevde iyi performans gösteren ve mükemmel bir atlet olarak kabul edilen rakiplere karşı savaşmaları istendi. İlk durumda, denekler yüksek öz-yeterlik hissettiler, diğer durumda düşük öz-yeterlik hissettiler. Sonuçlar, yüksek öz yeterliliğe sahip deneklerin, düşük öz yeterliliğe sahip deneklere göre artan kas dayanıklılığı gösterdiğini göstermiştir. (Feltz, 1988).

Sonuç olarak, bireysel performansı geliştirmeye çalışırken, benzer modellere sahip bireyleri karşılaştırmak mümkündür. Bununla birlikte, kişinin başarısızlığının sonucu ile aynı yetenek seviyesine sahip olan ve bireyin öz-yeterlik duygusunu olumsuz etkileyebilecek bir model görmeyi unutmamak gerekir. (Bandura, 1994).

1.12.3. Sözel ikna

Sözel ikna, insanların başarılı olması gereken bakış açısını güçlendirmenin üçüncü yoludur (Bandura, 1994). Sözlü ikna, belirli becerilere hakim olma, onunla konuşma, rüya görme ve diğer bilişsel süreçler doğrultusunda başkalarının sözlü değerlendirmesini içerir. (Pajares ve Schunk, 2001). Örneğin, belirli bir faaliyeti tamamlayabileceğinden emin olan bireyler çok fazla enerji harcama eğilimindedir. Herhangi bir sorun olsa bile, bu insanlar eksikliklerinden ve yeteneklerinden şüphe etmeden sıkı çalışmaya devam ediyorlar. Öz-yeterlik için sözlü ikna edici destek şu şekildedir: bireyleri başarıya kadar çabalarını sürdürmeleri için yönlendirin ve özel yetenekler hakkında farkındalık geliştirmeleri için onları destekleyin (Bandura, 1994).

İkna edici öz-yeterlik bilgileri değerlendirme geri bildirimi yoluyla iletilir. Değerlendiricinin geri bildirimi, bireysel yetenekleri belirleyerek öz-yeterliliği artırır. İnsanların çabaları ile elde ettikleri olumlu geri bildirimler öz-yeterlik duygularını arttırır. (Bandura, 1997). Sözlü ikna etmenin öz yeterlilik üzerindeki etkisi, ikna edenin itibarına, güvenilirliğine ve mesleki bilgisine bağlıdır. (Feltz ve Lirgg, 2001).

Spor ortamlarında sözel ikna teknikleri üzerine bazı araştırmalar yapılmıştır. Bunlar yapıcı kendi kendine konuşma, hayal gücü, başarının sırrı gibidir. Ancak karışık neticeler elde edilmiştir. Weinberg yaptığı bir araştırmada çözülmenin kullanılması ve kendi kendine konuşma yöntemleriyle ilgili dayanıklılık performansı üzerinde herhangi bir etki bulamamıştır (Feltz, 1992). Öte yandan, Wilkes ve Summers öz-yeterlik ve dil inandırıcılığının dayanıklılık performansını etkilediğini, ancak diğer bilişsel etkilerin farklı olduğunu kanıtladı. Fitzsimmons ve meslektaşları, yanlış pozitif geri bildirimin öz-yeterlik yargısını ve halter yeteneğini geliştirdiğini buldular. (Feltz ve Lirgg, 2001). Buna ilaveten Feltz ve Riessinger, öz yeterliğe uygun olan tesirlerle uzmanlık seviyesinde hayal etmenin dayanıklılık performansı üzerinde olumlu tesirleri olduğunu ortaya koymuşlardır (Feltz, 1992).

1.12.4. Fizyolojik ve psikolojik durumlar

Öz-yeterliliğin dördüncü kaynağı psikolojik ve fiziksel durumlardır. Zihinsel ve fiziksel durum, insanların yeteneklerini değerlendirirken kullandıkları verilerdir. Örneğin, güç ve dayanıklılık gerektiren aktivitelerde insanlar yorgunluğun, ağrının ve ağrının fiziksel olarak zayıf hissettiklerinin işaretleri olduğunu düşünürler. Bandura düşük öz-yeterliliğin fiziksel koşullara duyarlılığı artıracığına inanmaktadır. (Bandura, 1997). Bireylerin kendi yeterliliklerini veya yetersizliklerini değerlendirmelerini etkileyen bir diğer faktör de psikolojik ve duygusal durumlarıdır. (Bandura 1994). Güçlü duygusal etkiler yaşayan (heyecan, stres ve korku gibi) sonucun başarılı olup olmadığını gösterecektir. Genel olarak, olumlu duygular öz-yeterliliği artıracak, olumsuz duygular ise öz-yeterliliği zayıflatacak, daha fazla baskı ve simülasyon üretecek ve dolayısıyla performans üzerinde olumsuz bir etki yaratacaktır. (Bandura, 1990).

Bu koşulların sonucu, fiziksel, zihinsel ve duygusal durumların öz yeterlilik üzerinde genel bir etkiye sahip olmasıdır. Bu nedenle, öz-yeterliliği artırmak için dördüncü temel yöntem şöyledir: fiziksel durumu iyileştirmek, stresi azaltmak, olumsuz duyguları azaltmak ve fiziksel durum hakkında yanlış anlaşılmaları düzeltmek (Bandura, 1997).

1.13. Sporda Öz Yeterliliğe İlişkin Yapılan Çalışmalar

Egzersizdeki farklı parametreler ile öz-yeterlik arasındaki ilişki üzerine birden fazla araştırma yapılmıştır. Bu yorumlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Barling ve Abel (1983), Amerika Birleşik Devletleri'nde 32 profesyonel ligde 8 amatör ligde tenis oyuncularının öz-yeterlik, tepki beklentileri ve spor performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Performans ve öz-yeterlik arasında yakın bir bağlantı keşfettiler. (Feltz ve Lirgg, 2001).

George (1994), dokuz maç boyunca bilişsel ve fiziksel durumluk kaygısı arasında öz-yeterlilik farklılıkları olmasına rağmen, Amerikan kolejinin ve lise beyzbol oyuncularının öz-yeterlik ve performansı arasındaki ilişkiyi bir kez daha gözlemledi. Öz-yeterliliğin beş oyunda vuruş performansını ve altı oyunda öz-yeterliliği etkilediğini kanıtladılar. Kaygı ve öz-yeterliliğin oyunun performansını etkilediğini ve düşük kaygı düzeylerinin yüksek öz-yeterlikle ilişkili olduğunu bulmuşlardır. (Feltz ve Lirgg, 2001).

Geisler ve Leith (1997), serbest atışlar kullanan 40 Kanadalı kolej futbolcunun başarısı üzerindeki öz-yeterlik, benlik saygısı ve seyirci etkisinin etkilerini incelemiştir. Öz-yeterlik, benlik saygısı ve seyirci etkisinin ceza performansı üzerinde hiçbir etkisi olmadığını buldular. (Feltz ve Lirgg, 2001).

Lee (1988), ABD'deki 96 kadın hokey oyuncusunun öz-yeterlik, hedef belirleme ve takım performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ekibin kazanç ve kayıplarını araştırdı. Öz-yeterliliğin takımın kazanma oranı ile yakından ilişkili olduğunu tespit etti. Güçlü öz-yeterlik düzeyiyle karşılaştırıldığında, takım hedef belirleme kazanma oranı üzerinde daha güçlü bir doğrudan etkiye sahiptir. (Feltz ve Lirgg, 2001).

Miller (1993) Kanada'da 84 kulüp seviyesindeki yüzücünün yüzme performansı üzerindeki öz-yeterlik, beceri düzeyi ve motivasyonun etkisini incelemiştir. Ayrıca öz-yeterlik ve motivasyon arasındaki bağlantıyı inceledi. Yüksek öz yeterliliğe sahip yüzücülerin düşük öz yeterliliğe sahip yüzücülerden daha hızlı yüzdüğünü açıkladı. Beceri düzeyinin veya motivasyonun performans üzerinde hiçbir etkisi olmadığını belirledi. Aynı zamanda öz-yeterlik ve motivasyon arasındaki negatif bağı tanımladı. (Feltz ve Lirgg, 2001).

Weiss ve ark., Amerika Birleşik Devletleri'nde 22 erkek jimnastikçinin devlet yarışmalarında öz-yeterlik, rekabet kaygısı, üzüntü algısı, deneyimi ve performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öz-yeterlik ve performans arasında sadece önemli bir bağlantı vardır. (Feltz ve Lirgg, 2001).

Öztürk ve Şahin Bursa'nın yaptığı bir çalışmada, spor yapan ve yapmayan 9-13 yaş arasındaki insanların öz-yeterliklerini karşılaştırdılar. Çalışmada, spor grubundaki bireysel ve takım sporları da karşılaştırılmıştır. Bu sonuçların sonucu, takım sporlarına katılanların ve spora katılmayanların öz-yeterliklerinde önemli bir fark olduğu ve ayrıca takım sporlarına katılan kızların öz-yeterliklerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. (Öztürk, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan genel tarama modeline göre yürütülmektedir. Tarama modeli, geçmiş durumları veya mevcut durumları tanımlamak için tasarlanmış bir araştırma yöntemidir. Olguyu, kişiyi veya nesneyi araştırma nesnesi olarak kendi durumunda ve olduğu gibi tarif etmeye çalışılır. Çok sayıda ögeye sahip bir evrende, genel bir tarama modeli, evren hakkında genel sonuçlar çıkarmak için tüm evren veya ondan elde edilecek bir grup örnek veya örnek için bir tarama düzenlemesidir (Karasar, 2000 ; Karasar, 2005:77,79).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada kullanılan bilgilere, 1. Lig, 2. Lig ve 3. Lig antrenörlerinin katılımı ile ulaşılmıştır. Ölçek formu antrenörlere dağıtılarak doldurmaları için bir saat süre verilmiştir. Ayrıca ölçek formunda gizliliğe önem verilmiştir. Elde edilen ölçek sayısı 60 olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak 60 erkek (%100.0) katılımcı olmak üzere 60 ölçek analiz için uygun bulunmuştur.

2.3. Veri Toplama Aracı

Öz yeterlilik ölçeğindeki ifadeler (“1=Kesinlikle katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum”, “5=Kesinlikle katılıyorum” dan oluşan) 5’li derece ile ölçülmüştür. Spor için liderlik ölçeğindeki ifadeler (“1=Her zaman”, “2=Sıklıkla”, “3=Ara sıra”, “4=Nadiren”, “5=Hiçbir zaman” dan oluşan) 5’li derece ile ölçülmüştür.

2.4. Verilerin Analizi

2.4.1. Spor için liderlik ölçeği (SLÖ)

Araştırmada Chelladurai ve Saleh (1980)’in geliştirdiği Spor İçin Liderlik Ölçeği (The Leadership Scale For Sports-LSS)’ nin koçun kendi lider davranışını algılaması biçimi

kullanılmıştır. Spor İçin Liderlik Ölçeği liderliğe ilişkin üretimi olan “yol-hedef” teorisi ile “İzlerlik Kuramı”nın bir birleşimine dayanmaktadır. Koçun kendi lider davranışını algılaması biçimi, Tiryaki ve Toros (2001) tarafından 65 Türkçeye çevrilip güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları eğitim ve öğretim (EÖ) için: 77, demokratik davranış (DD) için: 80, otoriter davranış (OD) için: 20, sosyal destek (SD) için: 64, pozitif geri bildirim (PG) için: 65 bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için, varimax döndürme yöntemiyle yapılan temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi neticesinde oluşan 5 faktör ile açıklanan varyansın yüzdesinin yaklaşık % 41 olduğu belirlenmiştir. 1. boyutun varyansın % 12.64’ünü; 2. boyutun % 9.82’sini; 3. boyutun % 6.38’ini; 4. boyutun % 6.38’ini; 5. boyutun ise varyansın % 4.82’sini açıkladığı belirlenmiştir. Spor İçin Liderlik Ölçeği 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin liderin davranışlarını tasvir eden 5 alt ölçeği vardır.

a) Eğitim ve Öğretim-EÖ (Training and instruction):

15 maddeden oluşmaktadır (1.5.8.13.14.20.23.25.26.29.32.34.35.38). Bu maddeler sporcunun performans düzeyini geliştirmek için antrenörün önemli fonksiyonlarıyla ilgilidir.

b) Demokratik Davranış-DD (Democraticbehaviour):

8 maddeden oluşmaktadır (2.9.15.18.24.30.33.39). Bu maddeler sporcuların karar verme sürecine antrenörün ne oranda izin verdiğini ifade etmektedir.

c) Otoriter Davranış- OD (Autocraticbehaviour):

3 maddeden oluşmaktadır (6.12.40). Bu maddeler antrenörün sporcularından kendini ne kadar uzak tuttuğunu ve onlar üzerindeki otoriterliğini ifade etmektedir.

d) Sosyal Destek- SD (Socialsupport):

8 maddeden oluşmaktadır (3.7.17.19.21.22.31.36). Bu maddeler antrenörün sporcuların ihtiyaçlarını gidermeye ne oranda katıldığını ifade etmektedir.

e) Pozitif Geribildirim- PG (Positivefeedback):

6 maddeden oluşmaktadır (4.10.16.27.28.37). Bu alt ölçek antrenörün sporcuların performansını nasıl değerlendirdiğine ilişkin soruları içermektedir. 66 şekildeki

maddelere verilecek yanıtlar her zaman (yaklaşık %100), sıklıkla (yaklaşık %75 sıklıkla), ara sıra (%50 sıklıkla), nadiren (yaklaşık %25 sıklıkla), hiçbir zaman (%0) olmak üzere 5'li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirilmiştir.

2.4.2. Öz yeterlilik ölçeği (ÖYÖ)

Araştırmada kullanılacak diğer bir ölçek de Riggs, Warka, Babasa, Betancourt ve Hooker tarafından 1994 yılında ortaya çıkaran Öz Yeterlilik Ölçeği (Self EfficacyScale-SES)' dir. Öz yeterlilik ölçeği kişilerin kendi kapasitelerine duydukları inancı ölçmek hedefiyle geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlaması (Öcel (2002) tarafından yapılan ölçek toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Denekler maddelerde yer alan tabirlere ne ölçüde katıldıklarını 5'li Likert Tipi ölçek üzerinde değerlendirmekte ve maddeler için işaretlenen sayısal değerler toplanarak tek bir yeterlik puanı elde edilmektedir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 10, en yüksek puan 50 olup, yüksek puan kuvvetli bir öz yeterlilik inancı olarak kabul edilmektedir. Riggs, Warka, Babasa, Betancourt ve Hooker (1994) tarafından hesaplanan ve diğer araştırmacılar tarafından rapor edilen iç tutarlılık katsayısı .80 olarak ifade edilmiştir. Ölçeğin Türkçe formunun yapı geçerliğini araştırmak hedefiyle elde edilen verilere faktör analizi ve faktör aralığı en az .30 olan maddelerin ölçekte kullanılmasına karar verilmiştir. Analiz sonuçları ölçeğin tek faktörlü bir yapısının bulunduğunu ve maddelerinin faktör aralığı değerlerinin .32 ile .85 arasında değiştiğini, yani tüm maddelerinin faktör aralığı değerlerinin .30'dan büyük olduğunu göstermiştir. Bu bulgulara dayanarak, ölçeğin Türkçe formunun yapı geçerliği bakımından yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer yandan ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .61 olarak hesaplanmıştır. Bu değer yeterli düzeyde bulunmuştur (Öcel, 2002). Elde edilen verilerin hesaplanmasında ve değerlendirilmesinde SPSS 16,0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler yüzde (%) ve frekans tabloları verilerek derlenmiştir. Verilerin normallik sınaması One-Sample Kolmogorov-Smirnov test ile yapılmış olup verilerin normal dağılım gösterdiği varsayımı 67 sağlanmıştır. Dolayısıyla veriler parametrik testlerden, Indendentsample-t test, One-way ANOVA ve çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi ile analiz edilmiştir. Bu çalışmada hata düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Öz Yeterlilikleri Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular

Bu başlık altında antrenörlerin liderlik özelliklerinin öz yeterlilikleri üzerindeki etkilerine dair bulgular inceleme konusu yapılmıştır. Araştırmaya katılan antrenörlerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımları, medeni durumlarına göre yüzde (%) ve frekans dağılımları, yaş aralıklarına göre yüzde (%) ve frekans dağılımları, antrenörlük kademesine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları, antrenörlük yapılan liglerine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları, antrenörlerin antrenörlük yapma sürelerine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları ile normallik testi sonuçları tespit edilip bulgular kapsamında analiz edilmiştir.

Tablo 3.1: Araştırmaya katılan antrenörlerin cinsiyetlerine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları

Cinsiyet		
	Frekans	%
Erkek	60	100,0

Araştırmaya katılan antrenörlerin cinsiyetlerine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları tabloda belirtildiği şekildedir. Tablo incelendiğinde 60 antrenörün cinsiyetinin %100'ü erkek olarak görüntülenmektedir (Çizelge 1).

Tablo 3.2: Araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durumlarına göre yüzde (%) ve frekans dağılımları

Medeni Durum		
	Frekans	%
Evli	42	70,0
Bekar	18	30,0
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durumlarına göre yüzde (%) ve frekans dağılımları incelendiğinde 60 kişinin katılmış olduğu çalışmada 42 den oluşan %70'lik kısmın evli, 18 kişiden oluşan %30'luk kesimin bekar olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.3: Araştırmaya katılan antrenörlerin yaş aralıklarına göre yüzde (%) ve frekans dağılımları

Yaş		
	Frekans	%
26-35 Yaş	19	31,7
36-45 Yaş	28	46,7
46 Yaş Ve Üstü	13	21,7
Toplam	60	100,0

Antrenörlerin yaş aralıklarına göre yüzde (%) ve frekans dağılımları bakımından incelenmesi sonucunda 60 tane antrenörün içinden, 19 tanesi 26-35 yaşları arasında olup %31,7 oranına sahip, 28 tanesi 36-45 yaşları arasında %46,7 oranına sahip ve 13

tanesi 46 yaş ve üzerinde olup %21,7'lik orana sahiptir. Oranları incelediğimde 36-45 yaşları arasındaki katılımcıların daha fazla olduğunu, en az 45 yaş ve üzerinde olan antrenörlerin katıldığı saptanmaktadır.

Tablo 3.4: Araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük kademesine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları

Antrenörlük Kademesi		
	Frekans	%
2. Kademe	8	13,3
3.Kademe	34	56,7
4.Kademe	15	25,0
5.Kademe	3	5,0
Toplam	60	100,0

Katılan antrenörlerin antrenörlük kademesine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları incelendiğinde, toplam 60 kişiden 8 kişinin 2. Kademe ve %13,3'lük oranda olduğu, 34 kişinin 3. Kademe ve %56,7'lik oranda olduğu, 15 kişinin 4. Kademe ve %25,0'lik oranda olduğu ve son olarak 3 kişinin 5. Kademe ve %5,0'lik oranda olduğu görülmektedir. Çıkan oranlara baktığımızda en çok 34 kişi ile 3. Kademe olduğunu en az 3 kişi ile 5. Kademe olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.5: Araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük yapılan liglerine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları

Antrenörlük Yapılan Lig		
	Frekans	%
1. Lig	28	46,7
2.Lig	16	26,7
3. Lig	16	26,7
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük yapılan liglere göre yüzde (%) ve frekans dağılımlarına bakıldığında; 28 kişiden oluşan 1. Lig %46,7 oranında, 16 kişiden oluşan 2. Lig %26,7 oranında ve 3. Lig ise 16 kişiden oluşan %26,7 oranından oluşmaktadır. Oranlara bakıldığında en yüksek 1. Lig olduğu tespit edilirken 2. Lig ve 3. Lig’ in oranları eşit çıktığı görülmektedir.

Tablo 3.6: Araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük yapma sürelerine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları

Antrenörlük Yapma Süresi		
	Frekans	%
4-10 Yıl	23	38,3
11-20 Yıl	30	50,0
21 Yıl ve Üstü	7	11,7
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük yapma sürelerine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları incelendiğinde; toplam 60 kişiden oluşan çalışmanın 23 kişinin 4-10 yıl arasında %38,3'lük oranda, 30 kişinin 11-20 yıl arasında %50,0'lık oranda ve son olarak 7 kişinin 21 yıl ve üstü yılları arasında %11,7'lik oranda olduğu tespit edilmiştir. İncelenen bu oranlarda da görüldüğü gibi en çok oranın %50,0 ile 11-20 yılları arasında olduğu, en düşük oranın %11,7 ile 21 yıl ve üstünde olduğu tespit edilmiştir.

3.2. Normallik Testi

Tablo 3.7: Normallik testi sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	İstatistik	sd	P
Öz yeterlilik	,182	60	,000
Liderlik	,099	60	,200*

Antrenörlerin öz yeterlilik ve liderlik puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek için N sayısı 30 üzeri olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Antrenörlerin öz yeterlilik puanları normal dağılım göstermemiştir ($p < 0,05$) bu nedenle çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri göz önüne alınmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım gösterebilmesi, için $-1,96 < \text{çarpıklık/basıklık} < 1,96$ arasında olması gereklidir. Özyeterlilik Skewness: -0,474 Kurtosis: 0,206 değerleri bu sınırlar içinde yer aldığı için antrenörlerin öz yeterlilik puanları normal dağılım göstermişlerdir. Antrenörlerin liderlik puanları ise normal dağılım göstermiştir ($p > 0,05$). Elde edilen bu sonuçlar nedeniyle değişkenlerin analizinde parametrik test istatistikleri kullanılacaktır.

3.3. Antrenörlerin Öz Yeterlilik ve Liderlik Seviyeleri

Tablo 3.8: Antrenörlerin öz yeterlilik ve liderlik seviyelerinin ortalaması

	N	A.Ort.
Öz yeterlilik seviyesi	60	30,2500
Liderlik seviyesi	60	88,2667
N	60	

Antrenörlerin öz yeterlilik algıları orta düzeydedir. Liderlik algıları ise orta düzeydedir. Tablodan tespit edildiği üzere antrenörlerin hem öz yeterlili algıları hem de liderlik algıları orta düzeydedir. Bu kapsamda özyeterlilik seviyesi 30,2500 olup liderlik seviyeleri ise 88,2667 düzeyindedir.

Tablo 3.9. : Antrenörlerin liderlik seviyeleri

	N	A.Ort.	Std.Sapma	Minimum	Maksimum
Eğitim ve öğretim	60	24,9000	3,98174	18,00	42,00
Demokratik davranış	60	19,3000	2,91286	12,00	30,00
Otoriter davranış	60	9,4833	1,90887	5,00	13,00
Sosyal destek	60	19,8667	3,64281	12,00	29,00
Pozitif geribildirim	60	13,3500	2,82738	6,00	18,00

Antrenörlerin eğitim ve öğretim tarzı liderlikleri düşük seviyedir. Antrenörlerin demokratik davranış liderlikleri orta seviyedir. Antrenörlerin otokratik davranış liderlikleri orta seviyededir. Antrenörlerin sosyal destek liderlikleri orta seviyededir. Antrenörlerin pozitif geri bildirim liderlikleri orta seviyededir.

3.4. Hipotezler

I. Hipotez

H₁: Antrenörlerin liderlik türleri ile öz yeterlilik algıları arasında farklılık vardır

H₀: Antrenörlerin liderlik türleri ile öz yeterlilik algıları arasında farklılık yoktur

Tablo 3.10: Hipotez I

	N	A.Ort.	Std.Sapma	Minimum	Maksimum
Eğitim ve öğretim	60	24,9000	3,98174	18,00	42,00
Demokratik davranış	60	19,3000	2,91286	12,00	30,00
Otoriter davranış	60	9,4833	1,90887	5,00	13,00
Sosyal destek	60	19,8667	3,64281	12,00	29,00
Pozitif geribildirim	60	13,3500	2,82738	6,00	18,00
Öz yeterlilik	60	30,2500	2,54868	24,00	36,00

Tablo 3.11: Hipotez I Anova testi

ANOVA				
		sd	F	p
Demokratik davranış	Gruplar arası	12	,726	,719
	Grup İçi	47		
	Toplam	59		
Eğitim ve öğretim	Gruplar arası	12	,834	,616
	Grup İçi	47		
	Toplam	59		
Otoriter davranış	Gruplar arası	12	1,822	,072
	Grup İçi	47		
	Toplam	59		
Sosyal destek	Gruplar arası	12	2,445	,015
	Grup İçi	47		
	Toplam	59		
Pozitif geribildirim	Gruplar arası	12	2,323	,020
	Grup İçi	47		
	Toplam	59		

Antrenörlerin liderlik türleri ile öz yeterlilik algıları arasında farklılık vardır($p<0,05$).

H₁: Hipotezi kabul edilmiştir.

II. Hipotez

H₁: Demokratik türdeki liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri yüksektir.

H₀: Demokratik türdeki liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri eşit ya da düşüktür.

Demokratik türde liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri yüksek değildir ($p<0,05$) .

H₀: Hipotezi kabul edilmiştir.

III. Hipotez

H₁: Otokratik türdeki liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri yüksektir.

H₀: Otokratik türdeki liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri eşit ya da düşüktür.

Otokratik türde liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri yüksek değildir ($p<0,05$) .

H₀: Hipotezi kabul edilmiştir.

IV. Hipotez

H₁: Sosyal destek türünde liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri yüksektir.

H₀: Sosyal destek türünde liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri eşit yada düşüktür.

Sosyal destek türünde liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri yüksektir ($p<0,05$)

H₁: Hipotezi kabul edilmiştir.

V. Hipotez

H₁: Pozitif geri bildirim türünde liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri yüksektir.

H₀: Pozitif geri bildirim türünde liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri eşit ya da düşüktür.

Pozitif geri bildirim türünde liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri yüksektir ($p < 0,05$)

H₁: Hipotezi Kabul edilmiştir.

VI. Hipotez

H₁: Antrenörlerin liderlik türleri ile öz yeterlilikleri arasında ilişki vardır.

H₀: Antrenörlerin liderlik türleri ile öz yeterlilikleri arasında ilişki yoktur.

Tablo 3.12: Hipotez VI

		Eğitim ve öğretim	Demokratik davranış	Otoriter davranış	Sosyal destek	Pozitif geribildirim
Öz yeterlilik	Korelasyon	,270	-,184	,375	,486	,404
	p	,037	,160	,003	,000	,001
	N	60	60	60	60	60

Antrenörlerin öz yeterlilikleri ile eğitici ve öğretici liderlik türü arasında pozitif yönde kuvvetsiz ilişki vardır ($p < 0,01$). Antrenörlerin öz yeterlilikleri ile demokratik davranış liderlik türü arasında ilişki vardır ($p < 0,01$). Antrenörlerin öz yeterlilikleri ile eğitici ve öğretici liderlik türü arasında pozitif yönde kuvvetsiz ilişki yoktur ($p > 0,01$). Antrenörlerin öz yeterlilikleri ile otoriter davranış liderlik türü arasında

pozitif yönde ilişki vardır ($p<0,01$). Antrenörlerin öz yeterlilikleri ile sosyal destek liderlik türü arasında pozitif yönde ilişki vardır ($p<0,01$). Antrenörlerin öz yeterlilikleri ile pozitif geri bildirim liderlik türü arasında pozitif yönde ilişki vardır ($p<0,01$).

H₁: Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.13: Regresyon

Model	R	R ²
1	,696 ^a	,484

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir. Yapılan regresyon analizi neticesinde model 1 bandında R değeri ,696^a bulunmuş olup R² değeri ise ,484 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.14: Anova Testi

ANOVA ^a						
Model		Σ^2	Sd	$\bar{x}^2$	F	p
1	Regression	185,470	5	37,094	10,128	,000 ^b
	Artık değ er	197,780	54	3,663		
	Toplam	383,250	59			

a. Bağımlı Değişken: Öz yeterlilik

b. Bağımsız Değişken: (sabit), Pozitif geribildirim, Demokratik davranış, Otoriter davranış, eğitim ve öğretim, Sosyal destek

Yapılan anova testi neticesinde bağımlı değişken olarak özyeterlilik baz alınmış olup bağımsız değişken olarak ise (sabit), Pozitif geribildirim, Demokratik davranış, Otoriter davranış, eğitim ve öğretim, Sosyal destek temel alınmıştır. Antrenörlerin öz yeterlilik düzeylerinin liderlik davranışları üzerinde etkisi vardır ($p<0,05$).

Tablo 3.15: Katsayı Analizi

Katsayı ^a						
		Standart Olmayan Katsayı		Standart katsayı		
Model		B	S _{̄x}	Beta	T	p
1	(sabit)	25,785	2,212		11,655	,000
	Eğitim öğretim	,196	,087	,306	2,258	,028
	Demokratik davranış	-,478	,103	-,546	-4,649	,000
	Otoriter davranış	,158	,152	,118	1,039	,303
	Sosyal destek	,416	,102	,595	4,061	,000
	Pozitif geribildirim	-,072	,144	-,080	-,500	,619

a. Bağımlı Değişken: Öz yeterlilik

Antrenörlerin öz yeterlilik düzeyleri onların eğitim ve öğretim türü liderlik düzeyleri üzerinde olumlu %30,6 , demokratik davranış türü liderlik düzeyleri üzerinde %54,6 olumsuz, sosyal destek türü liderlik düzeyleri üzerinde %59,5 olumlu etkisi vardır. Diğer taraftan antrenörlerin sergiledikleri otoriter davranış ve pozitif geri bildirim liderlik tarzları üzerinde öz yeterliliklerinin bir etkisi yoktur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları, araştırma hakkındaki yorumlar ve öneriler bu bölümde açıklanacaktır. Ulaşılan sonuçlar antrenörlerin liderlik özelliklerinin öz yeterlilikleri üzerindeki etkisi bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatürde bu konu ile ilgili çok fazla çalışmalar yapılmıştır. Spor branşları farklı olsa da çeşitli incelemeler yapılmıştır. Diğer branşlara göre voleybol branşı üzerinden durulmuş, antrenörlerin liderlik özellikleri hakkında çalışma gerçekleştirilerek bu özelliklerin öz yeterlilikleri üzerindeki etkileri aktarılmaya çalışılmıştır. Anketlere katılan antrenörler liderlik özelliklerini göz önünde tutarak cevap verdikleri görülmüştür. Ardından çıkan sonuçlar ile özelliklerin öz yeterlilikleri üzerindeki etkisi ortaya çıkmıştır. Çalışmada ele alınan 1. Lig, 2. Lig ve 3. Lig antrenörler, kişisel özelliklerini, kademelerini belirterek sunulan anketlere samimi cevap verdikleri görülmüştür.

Yine literatürde yapılan çalışmalar kapsamında antrenörlerin spor dalları ile özyeterlilikleri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kontak sporla ilgilenen antrenörlerin özyeterliliklerinin takım sporlarında başarılı olan antrenörlere kıyasla daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Yine antrenörlerin spor dalları ile spor dalları ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Başka bir deyişle belirli spor dalları ile ilgilenen antrenörlerin belli liderlik tarzlarına sahip olmadıkları gözlenmiştir.

Hasançebiöğlu (2002)'da öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışma neticesinde öğretmenlerin liderlik tarzları ile branşları arasında herhangi bir fark olup olmadığını sorgulamış ve anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Garland ve Barry (1987) ise lider davranışlarının kolej futbolcuları üzerindeki etkileri üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiş olup çalışma neticesinde liderin (eğitici ve öğretici, demokratik, otokratik, ödüllendirici ve sosyal destekleyici gibi) kişisel davranışlarının oyuncuların performansları ile bir etkileşim içinde oldukları

bulunmuştur. Başka bir deyişle iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedilebilir.

Kavlu'nun (2002)'de yaptığı araştırmada 90 judo antrenörü üzerinde yapılan çalışmada antrenörlerin büyük bir kısmının sporcuları ile yakından ilgilendikleri, ve onları cesaretlendirdikleri, sporculara yönelik bir anlayış söz konusu olduğu, itiraz eden sporcuların itirazlarına önem verdikleri ve tek bir sporcunun bile duygu ve düşüncelerini önemsedikleri yapılan araştırma neticesinde ulaşılan sonuçlar kapsamındadır.

Özgan ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan çalışmada, 51i likert ölçeğine göre hazırlanan bir anket yardımıyla Ankara'daki futbol liglerinde mücadele eden takımlardaki futbolcuların ve antrenörlerin görüşleri alınarak, “başarılı futbol antrenörlüğü” için gerekli olan nitelikler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda “Başarılı Antrenörlük” kavramında her iki grup en çok antrenörün, antrenman sürecince takımın disiplin kontrolünü elinde bulundurması ve antrenörün, oyuncuların antrenmandan zevk almalarını sağlaması gerektiği görüşünü benimsedikleri gözlenmiştir.

Pozitif geri bildirim türünde liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri yüksek olduğu saptanırken Oğuz (2010), yaptığı çalışma doğrultusunda antrenörlerin öz yeterlilikleri atarken ödüllendirici liderlik özelliğinin azaldığını veya bunun tam tersi şekilde olduğu sonucunu çıkarmıştır. Yani antrenörlerin öz yeterlilikleri ile ödüllendirici liderlik özelliği arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Antrenörlerin en az tercih ettikleri liderlik tarzının otokratik davranış olduğunu ve sergiledikleri davranışın eğitici-öğreti olduğunu tespit etmiştir. Yapılan çalışmada otokratik liderlik davranışın yani emir verme yetisinin antrenörde olduğu liderlik davranışının çalışmamızda olduğu gibi düşük olduğu görülmektedir.

Çalışmamızda demokratik türdeki liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri düşük olduğu görülmüş, antrenörlerin öz yeterlilikleri ile demokratik davranış liderlik türü arasında ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır. Boks antrenörlerinin liderlik tarzlarının incelendiği başka bir çalışmayı incelediğimizde; Kayhan (2016) antrenörlerin antrenörlük kademeleri,

yaşları ve tecrübeleri bakımından istatistiksel bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Antrenörlerin kademeleri, yaşları ve tecrübeleri arttıkça daha az demokratik davranışlarda bulundukları sonucuna varılmıştır. 2. Kademe de ki antrenörlerin yani 4-7 yıllık tecrübeye sahip olan antrenörlerin daha fazla demokratik davranışlar sergiledikleri saptanmıştır. Yani yapılan çalışmada antrenörlerin belirli bir tecrübeye geldikten sonra kriz durumlar dışında astlarına karar verme konusunda teşvikte bulundukları görülmektedir.

Otokratik türde liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri düşük olduğu ve antrenörlerin öz yeterlilikleri ile otoriter davranış liderlik türü arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna varsak da, Onur (2009), tarafından incelenen taekwondo antrenörlerinin liderlik tarzlarında ise daha farklı bir sonuç çıkmıştır. Antrenörlerin yaşları ile otokratik liderlik tarzları arasında bir ilişkinin olduğu sonucu çıkmış, diğer liderlik tarzları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. 3. kademe antrenörlerde otokratik davranışlarda artış görülürken, 4. Kademe antrenörlerde demokratik, eğitici-öğretici, sosyal destek ve ödüllendirme davranışlarında artış olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmada antrenörlerin kademeleri arttıkça emir vermekten daha çok söz hakkı verme yönünde ilerledikleri görülmektedir.

Antrenörlerin öz yeterlilikleri ile eğitici-öğretici davranışları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Antrenörlerin eğitici-öğretici davranış tarzları arttıkça öz yeterlilikleri de artmaktadır. Chelladurai ve Saleh (1978) eğitici-öğretici davranışı zor ve güç olan eğitimi kolaylaştırarak ve önem vererek; sporda beceri, teknik ve taktikleri öğretmek; üyeler arasındaki ilişkileri açıklayarak üyelerin faaliyetlerini baştanbaşa planlayarak ve bütünleştirerek sporcunun performansını geliştiren lider davranışı olarak tanımlamışlardır. Antrenörlerin eğitim-öğretim davranışlarının artması onların, antrenörlük yaptıkları spor dalını daha iyi özümseyerek, mesleki olarak daha fazla gelişim göstermeleri anlamına gelmektedir. Bu bakımdan bir antrenörün antrenörlük yaptığı spor dalında kendini geliştirebilmesi onun öz yeterliğinin de artmasına neden olabilir Choi ve arkadaşları (2003) ise yaptıkları çalışmada destekleyici liderlik tarzı ile öz yeterlik arasında bir ilişki olduğu ve destekleyici liderlik tarzının öz yeterliği arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Choi ve arkadaşları bu çalışmayı Batı Amerika'da gerçekleştirmişlerdir. Aynı çalışma arasındaki bu farklılık kültürden kaynaklanabilir. Ayrıca antrenörlerin demokratik davranış puanları ile sosyal destekleyici davranış puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Demokratik davranış sporcuların karar

verme sürecine, antrenörün ne oranda izin verdiğini ifade etmektedir (Tiryaki ve Toros (Kazak) 2001). Bu sonucun ortaya çıkma nedeni sporcularına söz hakkı tanıyan antrenörün ılımlı bir örgüt ortamı oluşturabilmesi ve bunun sonucunda da sporcuları ile sıcak ilişkiler kurabilmesi olabilir. Bu nedenle de demokratik davranış arttığında sosyal destekleyici davranışta artmaktadır.

Çalışmamızda da görüldüğü gibi otokratik türde liderlik gösteren antrenörlerin düşük olduğu görülmektedir ve aynı şekilde Funda (2008) tarafından incelenen başka bir çalışmada da antrenörlerin liderlik tarzları ile öz yeterlilikleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Öz yeterlilikle eğitim-öğretim davranışı arasında bir ilişki olduğu diğer liderlik tarzları arasından anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Öz yeterliliğin antrenörlerde yaş artıkça ilerlediği gözlemlenmiştir. Antrenörlerin genel olarak bakıldığında en fazla eğitici-öğretici davranışı tercih ettiklerini, en az tercih ettikleri liderlik tarzı ise otokratik davranış olarak belirlendiği sonucuna varılmıştır. Yapılan bu çalışmada görüldüğü gibi öz yeterliliğin yaş artıkça ilerlediği görülmüştür. Bu tecrübelerinin de artması anlamına gelmektedir. Antrenörlerin antrenörlük yaptıkları süre içerisinde yaşları ne kadar ilerlerse tecrübeleri de o kadar artar denilebilir. Ayrıca eğitici-öğretici davranışın çok olup otokratik davranış az olması ile antrenörlerin emir vererek değil daha çok öğreterek ilerlemeyi tercih ettiklerini görmekteyiz.

Araştırmada antrenörlerin antrenörlük düzeylerinin liderlik düzeyleri üzerindeki etkisi incelendiğinde sırayla sosyal destek, demokratik, eğitici-öğretici, otokratik ve pozitif geri bildirim gelmektedir. Yurt (2009) yapmış olduğu çalışmayı incelediğimizde ise teekwondo antrenörlerinin hangi davranışa eğilimli oldukları şu şekilde sıralanmıştır; demokratik, eğitici-öğretici, otokratik, sosyal destekleyici ve ödüllendirici davranış şeklindedir. Yapılan çalışmada görüldüğü gibi en çok astlarına karar vermeleri konusunda teşvik eden, onlara fırsat veren davranış tipini daha çok kullandıkları görülmektedir.

Araştırmada demografik özelliklerden yola çıktığımızda, erkek bir bireyin kadın antrenörlerin bulunduğu alanlara girmesi ve iletişim kurması zor olduğu için çalışma erkeklerin üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Yaş ortalaması olarak 36-45 yaşları arasındaki antrenörlerin çoğunlukta olduğu ve orta yaşlarda olmaları sebebi ile genelinin evli olduğu görülmüştür. Genel olarak 1. Lig ve 2. Kademedeki olan antrenörlerin katıldığı gözlemlenmiştir.

Araştırmada çıkan sonuçlar neticesinde antrenörlerin liderlik ve öz yeterlilik algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Antrenörlerin eğitim ve öğretim tarzı liderlikleri düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Diğer otokratik davranış liderlikleri, sosyal destek liderlikleri ve pozitif dönüt liderlikleri orta düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak; antrenörlerin liderlik türleri ile öz yeterlilik algıları arasında farklılık olduğu, otokratik türdeki ve demokratik türdeki liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri eşit yada düşük olduğu, sosyal destek ve pozitif geri bildirim türünde liderlik gösteren antrenörlerin diğer türlerde liderlik gösteren antrenörlere göre öz yeterlilikleri yüksek olduğu gözlenmiştir. Çıkan sonuçlar doğrultusunda antrenörlerin liderlik türleri ile öz yeterlilikleri arasında ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır.

Çıkan sonuçlar doğrultusunda,

- Yapılan çalışmanın sonucunda daha fazla voleybol antrenörlerinin görüşleri alınmalıdır ve ölçek daha geniş gruplara dağıtılması,
- Antrenörlük kurslarında antrenörlere liderlik türleri ve liderlik tipleri daha detaylı açıklanıp aktarılması,
- Antrenörlerin liderlik özellikleri ve öz yeterlilikleri arasındaki ilişki nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanımına imkan tanıyan karma yöntemle derinlemesine araştırmalı,
- Kadın ve erkek antrenörlerin liderlik özelliklerinin öz yeterlilikleri arasındaki ilişki karşılaştırılarak araştırmalı,
- Yapılan çalışmalar toplanılıp antrenörlerin eğitim sisteminde kullanılması,
- Antrenörlerin liderlik özellikleri ve öz yeterlilikleri sporcuların gözünde nasıl olduğu araştırmalı,
- Elde edilen sonuçlar, voleybol federasyonu tarafından bir kitap haline getirilerek mevcut antrenör eğitim sisteminde kullanılmalı, antrenörlerde lider kimliği oluşmalı veya arttırıcı davranışlarda bulunması ile ilgili antrenörlük eğitim sisteminde gerekli değişiklik yapılmalı,
- Liderlik özellikleri ve öz yeterlilik üzerine yapılan çalışmaların arttırılması önerilir.

KAYNAKÇA

- Akbulut E. (2006). Müzik Öğretmeni Adaylarının Mesleklerine İlişkin Öz Yeterlik İnançları. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi; 3(2):24-33.
- Aksayan S, Gözüm S. (1998). Olumlu Sağlık Davranışlarının Başlatılması ve Sürdürülmesinde Öz Etkililik Algısının Önemi, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi. 2 (1), 35-41.
- Algan CE. (2006). Özel Okullarda Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Eğitimde Bilgi Teknolojileri Kullanımı Öz-Yeterlilikleri ve Derslerinde Bilgi Teknolojilerinden Yararlanma Durumları [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Arun, K., (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum.
- Aydın, (1997). “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?” (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci Cilt, İstanbul, , s. 86.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’ de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17: 214.
- Baltacı H. (2008). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Bilgisayar Tutumları İle Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Bandura A. (1990). Perceived Self-Efficacy In The Exercise Of Personal Agency. Journal Of Applied Sport Psychology, 2, 128-163.
- Bandura A. (1994). Self-efficacy. Encyclopedia of Human Behavior, Ramachauran, VS. Ed. New York: Academic Pres, 71-81.
- Bandura A. (1997) Self Efficacy: The exercise of Control. New York: Freeman, 45-48.

- Bandura, A. (1989a). Human Agency İn Social Cognitive Theory. American Psychologist, 44, 1175-1184
- Bandura, A. (1989b). Regulation Of Cognitive Processes Through Perceived Self-Efficacy. Developmental Psychology, 25, 729-735.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy İn Cognitive Development And Functioning. Educational Psychologist, 28, 117-148.
- Bandura, A., (1982). Self-Efficacy Mechanism İn Human Agency. American Psychologist, 37(2); 122-147
- Bass, B.M., (1990). Bass&Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, 3.Edition, The Free Press, New York
- Başaran, (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetisel Davranış, Ankara.
- Baysal, C.A. ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım, İstanbul.
- Bıkmaz, H. F., (2006). Öz Yeterlik İnancı. Kuzgun, Y. &Deryakulu, D. (Ed.), Eğitimde Bireysel Farklılıklar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Biçer T. (2008). Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları, Beyaz Yayınları, İstanbul, s. 12, 57-58.
- Bouffard-Bouchard, T. (1990). Influence Of Self-Efficacy On Performance İn Acognitive Task. Journal of Social Psychology, 130, 353-63.
- Bowditch L.,Huse E. (1997). Behavior in Organizations: A System Approach to Managing, Second Edition, Addison -Wesley Publishing Company, p.124-125
- Cihan B. (2014) Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Öğretmenlik Bölümünde Öğrenim Gören Öğrencilerin Akademik, Sportif Ve Öğretmenlik Öz Yeterlilik Algılarının İncelenmesi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

- Çağlar, İ. (2004). “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, Ankara.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:3, 49-66.
- Çetin, N. G., ve Beceren, E. (2007). “Lider Kişilik: Gandhi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Volume: 3, Sayı: 5, s:118.
- Çubukçu Z, (2007). Girmen P. Öğretmen Adaylarının Sosyal Öz-Yeterlik Algılarının Belirlenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Daft R. (2001). Organization Theory and Design, Thomson South Western, Eighth Edition, p.14, 114-126
- Demirel, E. T., Yatkın, A., Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A. ve Güven, Dereli, T. , (1976). Organizasyonlarda Davranış - 1. Cilt, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul,.
- Dilts, R. B., (1996). Visionary Leadership Skills, Meta Publications, California
- Dönmezler S. (1984). Toplum Bilim. Ankara: Savaş Yayınları
- DuBrin, A. J. (1997). Personal Magnetism: Discover Your Own Charisma And Learn To Charm, Inspire, And Influence Others. U.S.A.: AMACOM Books.
- E. Durmuş, (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar, Akdeniz Üniversitesi, SBE, YYLT, Antalya.
- Elizabeth O'LEARY (2000). “10 Minute Guide to Leadership”, Second Edition, Alpha Books, USA, , s.4

Eraslan, L. (2004a). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1 (1), 1-32.

Eraslan, L., (2004). “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 162, Bahar

Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağılım

Erçetin, Ş., Ş., (2000), “Lider Sarmalında Vizyon”, Nobel Yayınları, Ankara

Erdoğan, İ. (2004). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 5. Baskı.

Eren E. (1985). Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü. Yayınları, Ankara, s.337, 357

Eren E. (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, Onuncu Bası, s.431-451

Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergun T. (1991). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİE Yayınları, Ankara, s.7

Feltz DL, Lirgg C. (2001). Self-Efficacy Beliefs of Athletes, Teams, AndCoaches. In: SingerR, Hausenblas, Janelle C, Eds. Handbook of SportPsychology, 2nd Ed. John Willeyand Sons, 340-361.

Feltz DL. (1988) Self-Confidence And Sports Performance. In: Pandolf KB. Ed. Exercise And Sport Sciences Reviews Vol.16. Macmillan Publishing, 92-103.

Feltz DL. Understanding Motivation in Sport: A Self-efficacy Perspective. In:

G. Budak, (2003). Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım, İzmir.

Genç DA (1998) Spor Hukuku, Alfa Yayınları, İstanbul.

Gibbs, Colin, (2002). “Effective Teaching: Exercising Self-Efficacy and Thought Control of Action”, at the Annual Conference of the British Educational Research Association, University of Exeter, England.

Giderler C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, YYLT, Kütahya.

Gül, E. O. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Konungo' nun Karizmatik Lider Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 404-428.

Hicks, H.G., ve Gullet, C.R., (1981). Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev.B.Baykal), İ. T. A, İşletme Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm (Erişim Tarihi: 18.04.2020)

Hoy, A. Woolfolk, Tschannen- Moran, M. K. Hoy, W. (1998), “Teacher Efficacy: Its Meaning And Measure” Review of Educational Research, S: 68, No. 2, ss. 202-248, The Ohio State University.

<http://isletmeyukseklisans.blogspot.com/2016/12/liderlik-nedir-liderlik-seviyeleri-kac.html> (Erişim Tarihi: 04.05.2020)

Hunger D., Wheelen T. (2003). Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, Tenth Edition, p. 21-22

İ. Erdoğan, (1991). İşletmelerde Davranış, İstanbul.

Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (21), 32- 4

Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Yayın Dağıtım.

Ankara. Koçel T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. (13.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Köksal F. (2008). Antrenörlerin Liderlik Tarzları İle Öz Yeterlilikleri Arasındaki İlişki Yüksek Lisans Tezi
- Körük E. (2003). Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Davranış Tipleri ve Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi, M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.28, 93, (Danışman: Doç. Dr. Turgay Biçer).
- Kreitner R, Knicki A (1989). Organizational Behaviour, Boston BPI, Irwin.
- Larwood L. (1984). Organizational Behaviorand Management, Kent Publishment, Boston, p.245
- Locke E. (1999). The Essence of Leadership, Lexington Books, Seventh Edition, p.147-155, 166, 183-191
- M. (2013). Vatandaşların Belediye Hizmet Kalitesi Algılamaları Üzerinde Belediye Başkanlarının Liderlik (Hükümdar/Hizmetkar) Özelliklerinin Belirleyiciliği: TRB - I Bölgesi Örneği. Çağdaş Yerel Yönetimler, 22 (2), 45- 81.
- M.D. Karslı, (1997). “Stratejik Liderlik Becerileri”, (21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu), Bildiriler Kitabı, Birinci Basım, İkinci Cilt, İstanbul.
- McAuley E. (1985). Modeling And Self Efficacy: A Test Of Bandura’s Model, Journal OfSports Psychology. 7: 283-295.
- McNair, F. (2010). Yöneticiler İçin Altın Kurallar. Çev: Eda Aksan. Crea Yayıncılık,
- Öcel H. (2002). Takım Sporü Yapan Oyuncularda Kolektif Yeterlik Öz-yeterlik ve Sargınlık ile Başarı Algı ve Beklentileri Arasındaki İlişkiler, HÜ. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Öztürk F, Şahin SK. Spor Yapan ve Yapmayan 9-13 Grubu Bireylerin Sosyal Yetkinlik Beklentisi Puanlarının Karşılaştırılması <http://ilkogretim-online.org.tr/vol6sy3/v6s3m36.pdf>. Erişim Tarihi: (16.05.2020)
- Pajares F, Schunk DH. (2001). Self-Beliefs And School Success: Self-efficacy, Self Concept And School Achievement. In: Riding R, Rayner S Eds. Perception, London: Ablex Publishing, 239 266.
- Pajares, F, (2002). Gender And Perceived Self-Efficacy _n Self-Regulated Learning. Theory _nto Practice,
- Paşaoğlu, D. , Toksöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N.D., Özalp, İ. (2013). Yönetim ve Organizasyon. (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Pekmezci GU. (2010). Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları İle Öz Yeterlilik Algısı Arasındaki İlişkiler [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Ritter, J.; Boone, W.; Rubba, P. (2001). Development of An Instrument To Assess Prospective Elementary Teacher. S.177
- Robbins S. (1984). Management: Concepts and Practices, Prentice - Hall, New Jersey,p.117, 389-391, 402-410
- Roberts GC. Ed. (1992) Motivation in Sport and Exercise, Champaign, IL: Human Kinetics, 107-128.
- Sabuncuoğlu Z.,Tüz M. (2005). Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınevi, Bursa, s.205- 206, 220-230
- Serin K. (2016). Boks Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi
- Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Sökmen, A. (2016). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, F., Çakmakçı, R., Kantar, F., (2004). Sugar Beet And Barley Yields İn Relation To İnoculation With N₂-Fixing And Phosphate Solubilizing Bacteria. Plantand Soil, 265, 123-129.
- Şenol FB. (2012). Okul Öncesi Öğretmen Adayları İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Öz Yeterlik İnançlarının Karşılaştırılması [Yüksek Lisans Tezi]. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Şimşek MŞ, Akgemci T, Çelik A (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 2. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- T. Koçel, (2001). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, , s.349.
- Tiryaki Ş, Toros Z. (2001). Spor İçin Liderlik Ölçeği, Koçun Kendi Lider Davranışını Algılaması Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, II Uluslararası Spor Psikolojisi Sempozyumu, İzmir.
- Toklu O. (2010). Tenis Antrenörlerinde Liderlik Özellikleri ve Öz Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Turan, S., Karadağ, E., Bektaş, F. ve Yalçın, M. (2014). Türkiye’de Eğitim Yönetiminde Bilgi Üretimi: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi 2003-2013 Yayınlarının İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20 (1), 93-119.
- U. Zel, (1997). “Harekete Geçirici Liderlik - İşe Yönelik Liderlik,” Verimlilik Dergisi, C.4,S.13, Ankara.
- Wadsworth, Walter J., (1999). Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi. (Çev: E. Sabri Yarmalı), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Werner, Isabel; (1993). Liderlik ve Yönetim, Rota Yayınları, İstanbul.

Yıldırım F, İlhan İ.Ö. (2010). Genel Öz Yeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. Türk Psikiyatri Dergisi;21(4):301-308.

Yıldız, M., (2002), “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırması”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 435, Haziran, Ankara.

Yukl G. (1994). Leadership in Organizations, Third Edition, PrenticeHall, New Jersey, p.317-327

Yurt O, (2009). Tekvando Antrenörlerinin Liderlik Tarzları. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Yurt O. (2009). Taekwondo Antrenörlerinin Liderlik Tarzları, Yüksek Lisans Tezi

Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayınları.

Zel, U. (2011). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 110- 114.

İnternet Erişimleri

[http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli Egitim Dergisi/162/eraslan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm)

(Erişim Tarihi: 18.04.2020)

<http://isletmeyukseklisans.blogspot.com/2016/12/liderlik-nedir-liderlik-seviyeleri>

kac.html (Erişim Tarihi: 04.05.2020)

EKLER

Aşağıdaki sorulara vereceğiniz cevaplar yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Cevaplarınızın samimi ve içten olması araştırmamız için çok önemlidir. Verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmamızın haricinde başka bir kişi cevaplarınızı görmeyecektir. Lütfen size verilen bu formda isminizi belirtmeyiniz. Şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Enes ÖZDEMİR

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

EK-A. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Lütfen aşağıdaki kişisel bilgi formunu kendinize uygun olacak şekilde doldurunuz

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar

Yaşınız: 26 – 35 ()

36 – 45 ()

46 Yaş ve Üstü ()

Antrenörlük Kademeniz : 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Antrenörlük Yaptığınız Lig : 1.Lig () 2. Lig () 3.Lig ()

Kaç yıllık antrenörsünüz? : 4 – 10 Yıl ()

11 – 20 Yıl ()

21 Yıl ve Üzeri ()

EK-B. ÖZ YETERLİK ÖLÇEĞİ

LÜTFEN DİKKAT !!!

Ekte kendinize dair duygu ve fikirlerinizi öğrenmek maksadıyla hazırlanmış bir ölçek bulunmaktadır. Bu ölçekteki ifadeleri dikkatle okumanız, duygu ve fikirlerinizi ne oranda yansıttığınızı altında bulunan ölçekteki uygun rakamı işaretlemeniz gerekmektedir. **Örneğin; bir ifade sizi yansıtıyorsa kesinlikle katılıyorum üzerinde bulunan 5 rakamını, şayet ifade sizi hiç yansıtmıyorsa kesinlikle katılmıyorum üzerindeki 1 rakamını işaretleyiniz.**

1) Bir antrenör olarak kendi yeteneklerim deneminim.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

2) Bir antrenör olarak benim bazı eksiklerim vardır.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

3) Bazen yetenek eksikliğimden dolayı kötü oynayabilirim.

1	2	3	4	5
KesinlikleKatıl mıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	KesinlikleK atılıyorum

4) Bir antrenör olarak yeteneklerim konusunda kuşkularım vardır.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

5) Antrenörlük yaptığım sporun gerektirdiği tüm yeteneklere sahibim.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

6) Benim yaptığım sporu yapanların büyük bir çoğunluğu bu işi benden daha iyi yapabilir.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

7) Antrenörlük yaptığım spor konusunda çok iyiyim.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

8) Becerilerimin eksikliğinden dolayı antrenörlükte benim için bir gelecek yoktur.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

9) Antrenörlüğümle ilgili sahip olduğum beceri ve yeteneklerimden dolayı gurur duyarım.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

10) Antrenörlük yaparken diğer insanların beni izlemesinden tedirgin olurum.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

EK-C. SPOR İÇİN LİDERLİK ÖLÇEĞİ

ANTRENÖRLÜK YAPARKEN	Her Zama	Sıklıkla	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zama
1. Sporcularımın kapasiteleri ölçüsünde çalıştıklarını görmek isterim.					
2. Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularımın fikrini sorarım.					
3. Sporcularımın kişisel problemlerine yardımcı olurum.					
4. Bir sporcumu iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde överim.					
5. Yaptığımız sporla ilgi, teknik ve taktikleri her sporcuma açıklarım.					
6. Planlarımı nispeten sporcularımdan bağımsız olarak yaparım.					
7. Grup üyeleri arasındaki çatışmaların çözülmesine yardımcı olurum.					
8. Sporcularımın hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösteririm.					
9. Önemli konularda karar vermeden önce grubun onayını alırım.					
10. Sporcum iyi bir iş başardığında bunu kendisine söylerim.					
11. Takımdaki işlevinin bütün sporcular tarafından anlaşılmasını sağlarım.					
12. Davranışlarımla ilgi olarak sporcularıma açıklamalarda bulunmam.					

13. Sporcularımın kişisel açıdan her yönü ile iyi olmalarını isterim.					
14. Yaptığımız sporun becerilerini her sporcuma bireysel olarak öğretirim.					
15. Karar verirken sporcularımın görüşlerini alırım.					
16. İyi performansından dolayı sporcumun ödüllendirilmesine özen gösteririm.					
17. Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp, ona göre plan yaparım.					
18. Sporcularımı, antrenmanların uygulanması şekliyle ilgili olarak önerilerde bulunmaya teşvik ederim.					
19. Sporcularıma kişisel yardımlarda bulunurum.					
20. Her sporcuma neyin yapıp neyin yapılmaması gerektiğini açıklarım.					
21. Sporcularımın kendi hedeflerini belirlemesine izin veririm.					
22. Sporcularıma karşı beslediğim duygularımı ifade ederim.					
23. Her sporcumun görevini en son ayrıntısına kadar yerine getirmesini beklerim.					
24. Sporcularım hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin veririm.					
25. Sporcularımı, bana güvenmeleri önünde teşvik ederim.					
26. Her sporcumun güçlü ve zayıf yönlerini dile getiririm.					

27. Karar verdiğim konular hakkında yeniden tartışmam.					
28. Bir sporcum iyi performans gösterdiğinde taktir ederim.					
29. Her sporcuma her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim veririm.					
30. Koçlukla ilgili önemli konularda sporcularımın fikrini alırım.					
31. Sporcularımla yakın ve resmi olmayan ilişkiler konusunda onları cesaretlendiririm.					
32. Sporcularımın çabalarının birbiri ile bağlantılı olduğu konusuna önem veririm.					
33. Sporcularımın kendi kapasitelerinin el verdiği ölçüde çalışmalarına izin veririm.					
34. Sporcularımla mesafeli olurum.					
35. Her sporcumun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklarım.					
36. Sporcularımı evime davet ederim.					
37. Yerinde ve zamanında sporcuma hakettiği övgüyü gösteririm.					
38. Sporcularımdan ne beklediğimi ayrıntılı olarak belirtirim.					
39. Sporcularımın bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin veririm.					
40. Soru sorma isteğini engelleyecek yetkinlikle konuşurum.					

TEŞEKKÜRLER

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Enes ÖZDEMİR

Doğum Yeri : Bahçelievler

Doğum Tarihi : 11.12.1989

Medeni Hali : Bekar

EĞİTİM BİLGİLERİ

Torul Yatılı İlköğretim Okulu

Torul Şehit Tamer Özdemir Çok Programlı Lisesi

Gümüşhane Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

MESLEKİ BİLGİLER

2008 - 2010 Torul Gençlerbirliği - Voleybol

2010 - 2011 Erzincan Belediyesi - Voleybol