



**T.C.  
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK  
YÖNELİMLERİNİN İNCELENMESİ**

**SERCAN KENDİRLİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman: Doç. Dr. Berkan BOZDAĞ**

**MAYIS – 2023**

**YOZGAT**

**T.C.**  
**YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK**  
**YÖNELİMLERİNİN İNCELENMESİ**

**SERCAN KENDİRLİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman: Doç. Dr. Berkan BOZDAĞ**

**MAYIS – 2023**

**YOZGAT**



**YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**LİSANSÜSTÜ TEZ ONAY FORMU**

**T.C.**

**YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Enstitümüzün Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans/Doktora Programı öğrencisi Sercan Kendirli 'nin hazırladığı “**Spor Yöneticilerinin Çok Yönlü Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi**” başlıklı tezi ile ilgili tez savunma sınavı, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri gereğince 12/04/2023 Çarşamba günü saat 14:00'da yapılmış, tezin onayına oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

**TEZ ONAY KURULU**

**Başkan** : Doç. Dr. Levent VAR

**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Berkan BOZDAĞ

**(Danışman)**

**Jüri Üyesi** :Doç. Dr. Ebru ARAÇ ILGAR

**ONAY:**

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ..... sayılı Enstitü Yönetim Kurulu Kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

**Prof. Dr. ....**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü**

## TEZ BEYANI

Tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezin içerdiği yenilik ve sonuçların başka bir yerden alınmadığını, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan eder, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğini beyan ederim.

İmza

Sercan Kendirli

12/04/2023

## ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimimin başından sonuna kadar değerli bilgilerini ve yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Ebru ARAÇ ILGAR'a, sabırla ve hoşgörüsüyle bana yol gösteren çok kıymetli danışmanım Doç. Dr. Berkan BOZDAĞ'a, yüksek lisans eğitimimde emeği geçen tüm hocalarıma, Ahi Evran Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi hocam Doç. Dr. Levent VAR'a, bu uzun ve zorlu yolculukta her daim desteğini hissettiren değerli eşim Meryem KENDİRLİ'ye, teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmamı eğitim hayatı boyunca yol göstermesi ve örnek teşkil etmesi için oğlum Serkan KENDİRLİ'ye ithaf ediyorum.

Sercan Kendirli

.../.../.....

# ÖZET

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

### SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK YÖNELİMLERİNİN İNCELENMESİ

SERCAN KENDİRLİ

YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. BERKAN BOZDAĞ

Bu araştırmanın genel amacı; spor yöneticilerinin çok yönlü liderlik yönelimlerinin incelenerek çeşitli değişkenlerle karşılaştırılmasıdır. İlişkisel tarama modelindeki bu araştırmanın evrenini, 2022 yılında İç Anadolu Bölgesinde faal olarak farklı branşlarda müsabakalara katılan kulüplerin spor yöneticileri, örneklemini ise evrenden kolaylıkla bulunabilen örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 274 spor yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından oluşturulmuş “Kişisel Bilgi Formu” ve Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geliştirilen “Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde, ikili karşılaştırmalarda Bağımsız Örneklem t-testi kullanılırken diğer değişkenler için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Yapılan varyans analizlerinde ise varyansın kaynağını tespit etmek amacıyla da Tukey testine başvurulmuştur.

Sonuç olarak; çok yönlü liderlik ölçeğinin insan kaynaklı liderlik alt boyutunda kadın yöneticilerin puan ortalamaları erkek yöneticilere kıyasla anlamlı derecede yüksektir. Egzersiz yapma değişkenine göre ölçeğin insan kaynaklı liderlik alt boyutunda egzersiz yapan yöneticilerin puan ortalamaları, egzersiz yapmayan yöneticilerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2023, x + 49 Sayfa

**Anahtar Kelimeler:** Spor Yöneticileri, Liderlik, Liderlik Yönelimleri

# **ABSTRACT**

## **MASTER THESIS**

### **EXAMINATION OF SPORTS MANAGERS' MULTIPLE LEADERSHIP TENDENCIES**

**SERCAN KENDİRLİ**

**YOZGAT BOZOK UNIVERSITY  
YOZGAT BOZOK UNIVERSITY SCHOOL OF GRADUATE STUDIES  
DEPARTMENT OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS**

**SUPERVISOR: ASSOC. PROF. BERKAN BOZDAĞ**

The general purpose of this research is to examine the multifaceted leadership tendencies of sports managers and to compare them with various variables. The universe of this research in the relational scanning model consists of the sports managers of the clubs actively participating in the competitions in different branches in the Central Anatolian region in 2022, and the sample consists of 274 sports managers determined by the sampling method that can be easily found from the universe. "Personal Information Form" created by the researcher and "Multidimensional Leadership Orientations Scale" developed by Dursun, Günay and Yenel (2019) were used as data collection tools in the research. In the analysis of the data, Independent Sample t-test was used for paired comparisons, while One Way ANOVA was used for other variables. In the analysis of variance, the Turkey test was used to determine the source of the variance. In conclusion; In the human-based leadership sub-dimension of the multifaceted leadership scale, the average score of female managers is significantly higher than that of male managers.

According to the exercise variable, it was concluded that the mean score of the managers who exercised in the human-induced leadership sub-dimension of the scale was significantly higher than the mean score of the managers who did not exercise.

2023, x + 49 Pages

**Key Words:** Sports Managers, Leadership, Leadership Orientations,

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| TEZ ONAY SAYFASI.....                                       | ii  |
| TEZ BEYANI.....                                             | iii |
| ÖN SÖZ .....                                                | iv  |
| ÖZET .....                                                  | v   |
| ABSTRACT.....                                               | vi  |
| İÇİNDEKİLER .....                                           | vii |
| TABLolar LİSTESİ.....                                       | ix  |
| SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....                        | x   |
| 1. GİRİŞ .....                                              | 1   |
| 1.1. Problem Durumu .....                                   | 1   |
| 1.2. Araştırmanın Önemi .....                               | 2   |
| 1.3. Araştırmanın Amacı .....                               | 2   |
| 1.4. Araştırmanın Problem Durumu .....                      | 2   |
| 1.5. Alt Problemler .....                                   | 2   |
| 2. GENEL BİLGİLER .....                                     | 4   |
| 2.1. Liderlik .....                                         | 4   |
| 2.2. Liderin Özellikleri .....                              | 4   |
| 2.3. Liderlikte Öne Çıkan Yaklaşımlar .....                 | 5   |
| 2.3.1. Özellikler Yaklaşımı .....                           | 5   |
| 2.3.2. Davranışsal Yaklaşım .....                           | 6   |
| 2.4. Liderlik ile İlgili Model, Yaklaşım ve Kuramlar .....  | 8   |
| 2.4.1. Blake ve Mouton'un yönetim Gözeneği Modeli .....     | 8   |
| 2.4.2. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri .....           | 9   |
| 2.4.3. Durumsallık Yaklaşımı .....                          | 9   |
| 2.4.4. Fred E. Fiedler Durumsal Liderlik Kuramı .....       | 10  |
| 2.4.5. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Kuramı .....   | 10  |
| 2.4.6. Yol amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans) ..... | 11  |
| 2.4.7. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı .....           | 12  |
| 2.4.8. Modern Liderlik Yaklaşımı .....                      | 14  |
| 2.4.9. Modern Liderlik Tarzları .....                       | 14  |
| 2.5. Liderlik Davranış Tipleri .....                        | 18  |
| 2.5.1. Otokratik Lider Davranış Tipi .....                  | 18  |

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 2.5.2. Demokratik Katılımcı Liderlik Davranış Tipi .....       | 19 |
| 2.5.3. Serbesti Tanıyan (Özgürlükçü) Lider Davranış Tipi ..... | 21 |
| 3. YÖNTEM .....                                                | 22 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli .....                                 | 22 |
| 3.2. Evren ve Örneklem.....                                    | 22 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları .....                               | 24 |
| 3.4. Araştırma Verilerinin Analizi.....                        | 25 |
| 3.5. Araştırmanın Etik İzinleri.....                           | 25 |
| 4. BULGULAR.....                                               | 26 |
| 5. TARTIŞMA VE SONUÇ .....                                     | 31 |
| 6. ÖNERİLER.....                                               | 36 |
| 7. KAYNAKÇA.....                                               | 37 |
| 8. EKLER.....                                                  | 46 |
| Ek-1: Kişisel Bilgi Formu .....                                | 46 |
| Ek-2: Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği .....              | 47 |
| Ek-3: Etik Formu.....                                          | 48 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                                 | 49 |

## TABLÖLAR LİSTESİ

| <b><u>Tablo</u></b>                                                                                                                                     | <b><u>Sayfa</u></b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Tablo 3.1.</b> Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları                                                          | 23                  |
| <b>Tablo 3.2.</b> Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği (ÇYLYÖ) soru dağılımı .....                                                                     | 24                  |
| <b>Tablo 3.3.</b> Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği puanlarının normallik dağılımları incelenmiştir. ....                                           | 25                  |
| <b>Tablo 4.1.</b> Spor yöneticilerinin cinsiyetlerine göre ÇYLYÖ'ye verdikleri puanların karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem t Testi).....             | 26                  |
| <b>Tablo 4.2.</b> Spor Yöneticilerinin yaşlarına göre ÇYLYÖ'ye verdikleri puanların karşılaştırılması (Tek Yönlü ANOVA Testi) .....                     | 27                  |
| <b>Tablo 4.3.</b> Spor yöneticilerinin öğrenim düzeylerine göre ÇYLYÖ'ye verdikleri puanların karşılaştırılması (Tek Yönlü ANOVA Testi) .....           | 28                  |
| <b>Tablo 4.4.</b> Spor yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre ÇYLYÖ'ye verdikleri puanların karşılaştırılması (Tek Yönlü ANOVA Testi) .....        | 29                  |
| <b>Tablo 4.5.</b> Spor yöneticilerinin egzersiz yapma durumlarına göre ÇYLYÖ'ye verdikleri puanların karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem t Testi)..... | 30                  |

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

| Kısaltmalar | Açıklamalar                             |
|-------------|-----------------------------------------|
| BİT         | : Bilgi İletişim Teknoloji              |
| ÇYLYÖ       | : Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği |



# 1. GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde, problem durumu, araştırmanın amacı, alt problemler, araştırmanın önemi, araştırmanın sayıltıları, kısıtlılıkları ve tanımlara yer verilmiştir.

## 1.1. Problem Durumu

Liderlik kavramı ilk olarak Downstone tarafından kullanılmış, 1978 yılında burns tarafından geliştirilmiş ve 1985 yılında ise Bass tarafından örgütsel kavramlara uyarlanabilecek seviyeye getirilmiştir (Ergin ve Kozan, 2004). Lider, grup üyelerince açıklık getirilmemiş olan fikirlerin ve isteklerin bir hedef olarak ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bir hedef etrafında ortaya çıkaran ve harekete geçiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2001). Liderler yalnızca yen grupların oluşmasında değil parçalanma noktasına gelmiş grupların birleşmesini sağlayıp, bir arada tutmak için de çabalarlar (Simon, Smithburg, Thompson ve Mihçioğlu, 1985). Bu bilgilerden hareketle liderliğin ortak ve önemli kavramları “liderin davranışı”, “izleyenlerin davranışı” ve “çevre” olarak gösterilmektedir (Demirci, 1999). Liderlik davranışları ve liderin davranışları arasında fark vardır. Liderlik davranışları belli bir davranış kalıbına girmesine karşılık liderin davranışları, ortak bir soruna çözüm üretmek için gerekli etkileşim sistemini kurmak, lider ile grup arasında iletişimi sağlamak, örgüt içindeki güveni, saygıyı, içtenliği ve arkadaş ilişkilerini düzenleyerek amaca ulaşıcı yönetim anlayışını oluşturmaktır (Özsalmanlı, 2005). Liderin grupta etkili bir şekilde çalışabilmesi için rollerinin iyi tanımlanması, grup üyeleri tarafından kabul görmesi, grup amaçlarına katkıda bulunması, amaçları gerçekleştirebilmek için yönetim süreçlerini doğru kullanabilmesi ve gereksinimlerin karşılandığının grup üyeleri tarafından gözlemlenmesi gereklidir. Aksi takdirde planlama eksikleri, sürekli değişen koşullar, örgütün iklimi, iletişim havası ve sürekli değişen isteklerin lider tarafından karşılanamaması liderin örgütteki etkinliğini ve güvenilirliğini azaltacak ve yeni lidere duyulan gereksinimi artıracaktır (Genç, 1998).

Her örgütün başında bir yönetici vardır. Yöneticinin yalnızca yetkisini kullanarak bir işi yapmaya çalışması örgüt üyeleri tarafından huzursuzluk duyulmasına neden olacaktır. Bunun için örgütte istenilen verimin alınması adına üyelerin bir işi isteyerek ve severek yapmaları gerekmekte olup bu noktada örgüt üyelerinin isteyecekleri ve benimseyecekleri bir yönetici o örgütün lideri olacaktır (Düzgünce, 2021). Liderin örgüt üyelerine bir işi severek yaptırabilmek için üyelere davranış şekli liderlik tarzı ile yakından ilişkili olup bu alan her örgütte olduğu gibi spor örgütlerinde de önemli bir konudur. Spor örgütlerinde veya spor takımlarında iyi iletişim

kurabilen astlarıyla ve üstleriyle sağlıklı ilişkiler içinde olabilen, ortak amaçlar doğrultusunda üyeleri ya da sporcuları harekete geçirebilen insanlar spor örgütlerinde ya da takımlarında daha fazla tercih edilmektedir. Ayrıca liderlerin bu amaçlar doğrultusunda yalnızca çabalarının yetmeyeceği ve fiziksel ve psikolojik etmenlerinde devreye girebileceği düşünülmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Önemi**

Ülkemizde spor önemli bir kültür olduğu düşünüldüğünde ortak amaçlara ulaşabilmenin yolunun sağlam bir lider ve etrafında lidere inanmış severek ve isteyerek çalışan örgüt üyelerinin olması gerektiği varsayılmaktadır. Spor kulüplerindeki sporcular her ne kadar yetenekli ve çalışkan olsalar da bunun başarı için yeterli olmadığı, bu yeteneğin ve çalışkanlığın nasıl yönetilmesi gerektiği, sporcuların iyi bir antrenörle daha başarılı olacağı ve gelişimlerinin daha sağlıklı olacağı yadsınamaz bir gerçektir. Sporcuların hedefe yönlendirilmesi ve hedefe giderken hangi yollarda neler yapacağı iyi bir liderin varlığına duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Bu bağlamda en alt düzeyden en yüksek düzeye kadar spor yöneticilerinin spor bağlamında hedeflere ulaşabilmek için her kademede liderlik davranışlarının çok yönlü olması gerektiğinden bu çalışmanın eksik noktaları tamamlayacağı düşünülmektedir. Bu anlamda çalışmanın alanyazına katkı sunması beklenmektedir.

## **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı spor yöneticilerinin çok yönlü liderlik yönelimleri çeşitli demografikler açısından incelemektir.

## **1.4. Araştırmanın Problem Durumu**

Çalışmanın problem cümlesi; Spor yöneticilerinin çok yönlü liderlik yönelimleri davranışları nasıldır? Bu bağlamda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

## **1.5. Alt Problemler**

1. Cinsiyete göre çok yönlü liderlik davranışları değişmekte midir?
2. Yaşa göre çok yönlü liderlik yaklaşımları değişmekte midir?
3. Öğrenim durumuna göre çok yönlü liderlik yaklaşımı davranışları değişmekte midir?

4. Yöneticilik yapma sürelerine göre çok yönlü liderlik yaklaşımı davranışları değişmekte midir?
5. Egzersiz yapma durumuna göre çok yönlü liderlik yaklaşımı davranışları değişmekte midir?



## **2. GENEL BİLGİLER**

### **2.1. Liderlik**

Eğitim, Toplumdaki her birey bir grubun parçası olmakla birlikte grubun amaçları, yapıları, özellikleri birbirinden farklı olmasına rağmen grubun işlevini yerine getirebilmesi için bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Akyol, 2009). 20. Yüzyılla birlikte yönetim alanında yaşanan değişimler ve liderlik alanında yapılan çalışmalar liderlikle ilgili farklı bileşenleri ortaya çıkarmış ve bu da liderlik tanımlarının belirginleşmesinde önemli rol oynamıştır (Erçetin, 2000). Liderlik ile ilgili ilk araştırmalar 1920 li yıllarda Taylor, Fayol ve Max Weber tarafından yönetim bilimi alanındaki çalışmalara rastlanmaktadır. (Sunay, 2017).

Literatürde liderlikle ilgili çok sayıda yaklaşım yer almakla birlikte 1950'lerin başında klasik yönetim ve liderlik yaklaşımları yerini 1980'lerden itibaren çağın ihtiyaçları paralelinde yenilikçi liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır (Edizler ve Akbulut, 2011). Liderlik en basit tabiri ile Eren (1998) tarafından bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise Rost (1991) liderin örgütteki bireyleri amaca ulaşmak amacıyla bir araya getiren, koordine eden, bu süreçte tüm ihtiyaçları karşılayabilen, ortaya çıkan sorunlara çözüm üretebilen, gruba dinamizm katan ve örgütü geleceğe güvenle taşıyan bireyler olarak tanımlamıştır. Yukl'a (1998) göre lider denince akla muzaffer orduları yönetenler, dünya Şirketleri ve gökdelenleri idare edenler veya ulusları şekillendirenler gelmektedir. Liderlik resmi ve gayri resmi yollardan amaca ulaşmak için grup üyelerini etkileme gücüdür (Northouse, 2014). Liderlik bireyden çok grubun bir parçasıdır ve bir gruptaki üyeler arasında paylaşılan, kendiliğinden ortaya çıkan bir süreç olarak belirtilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010). Genel anlamda bakıldığında liderlik, belirli şartlar altında, kişisel veya grup olarak amaçların gerçekleştirilmesine yönelik lider bireyin başkalarını etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2015).

### **2.2. Liderin Özellikleri**

Liderde bulunması gereken temel özellikler incelendiğinde Gürsoy (2005) liderin özelliklerini; hizmete yönelik olması, astların ve takipçilerinin gelişimlerine katkı sunmaları, farklılıkları yönetmeyi, politik bilinç ve sosyal nitelikler ile işbirliği ve

danışmanlık yapabilmeleri olarak sıralamıştır. Liderde bulunması gereken özellikler genel hatlarıyla aşağıda sıralanmıştır:

- ✓ Kendini ve çevresindekileri iyi tanıma.
- ✓ Başkalarını etkileyebilme ve bu konuda mesleki yeterliğe sahip olma.
- ✓ Karar alınırken hızlı ve cesur olma.
- ✓ Sorumluluk almaktan zevk duyma ve grup sorumluluğunu üstlenme.
- ✓ Tutum ve davranışlarında esnek, uyumlu ve dengeli olma.
- ✓ Güçlü sezgileri olma.
- ✓ Demokratik olma.
- ✓ Özeleştiri yapabilme ve eleştiriye açık olma.
- ✓ Karar, duygu ve fikirlerini rahatlıkla ifade edebilme.
- ✓ Diğer insanlar tarafından tanınan ve yüksek statülü bir bireyin başarılı olma şansı da aynı oranda artmaktadır (Doğan, 2004).

### **2.3. Liderlikte Öne Çıkan Yaklaşımlar**

Liderlikle ilgili günümüze kadar yapılan pek çok araştırmada liderlerin kendi kişisel özelliklerinden ortaya çıktığı anlayışı başlangıçta düşünülürken meydana gelen değişimler neticesinde liderliğin yalnızca kişisel özelliklerle ilgili olmadığı ve liderlerin yönetimleri sırasındaki davranışları üzerinde de araştırmalar yapılmış bunun sonucu olarak da liderlikte özellikler yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ön plana çıkmıştır (Begeç, 1999).

#### **2.3.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik konusundaki ilk geliştirilen yaklaşımlar bu grup altında toplanmaktadır. Bu yaklaşım ilk olarak 1. Dünya Savaşı yıllarında subaylar için bir gereksinim sonucu ortaya çıkmış, ABD ordusu Amerikan Psikoloji Derneği'nin birçok asker üzerinde uygulamak üzere geliştirdiği başta zekâ testleri olmak üzere yapılan testlerin endüstri alanında da kullanılmasıyla ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2006). Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar ilk olarak liderin özelliklerinden yol çıkılarak yapılmış ve lideri açıklamaya yönelik olmuş ve bu çalışmalarda liderin fiziksel özellikleri betimlenmeye çalışılmıştır. Psikolojik testler

neticesinde ise hem doğuştan gelen özellikler hem de liderin bağımsızlık, kendine güven gibi kavramlardaki yeterliği incelenmiştir (Aykan, 2002). Fındıkçı (2009) özellikler yaklaşımını genel olarak liderin tanımlandığı ve liderin açıklandığı, onun sahip olduğu özelliklerin betimlendiği ve bu özelliklerin üstün kılındığı bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Yukl (1991) Özellikler yaklaşımına göre liderin taşıması gereken özellikleri aşağıda listelemiştir:

- ✓ Üstün fiziki özelliklere sahip olma
- ✓ Bilgiyi kullanma yeteneği, zekâ ve yeteneğinin olması.
- ✓ Yaratıcı ve dürüst bir kişiliğe sahip olması.
- ✓ İş başarıma ve sorumluluk duygusunun olması.
- ✓ Sosyal ve katılımcı bir ruha sahip olma

Güney (2001) ve Yeşil (2013) özellikler yaklaşımına göre liderin kişilik özellikleri, fiziksel özellikleri, yeteneksel özellikleri, işe ilişkin özellikler ve sosyal özellikleri ile ilgili olduğunu savunmuştur. Bu yaklaşıma yapılan eleştirilerden birincisi başarılı liderlerin özelliklerinde tutarlı bir sonuca ulaşamamış ve bu yüzden fazla özellik tanımlanmıştır. Yapılan ikinci eleştiri ise tanımlanan özelliklerden fiziksel özelliklere daha fazla yer verilmesi yani dış görünümü başarılı olan bireylerin liderlik özelliklerinin de başarılı olduğu kanısının oluşmasıdır.

### **2.3.2. Davranışsal Yaklaşım**

Özellik yaklaşımına göre liderlerin özelliklerinin tanımlanmasında yaşanan sorunların farkına varılmasıyla birlikte davranışsal liderlik yaklaşımı üzerinde odaklanılmıştır (Bakan ve Bulut, 2004). Davranışsal liderlik yaklaşımını açıklamak için tarihte başarılı olmuş liderlerin göstermiş olduğu davranışlar incelenmiş ve bu davranışlarda öne çıkanlarla bu yaklaşım açıklanmaya çalışılmıştır (Şişman, 2012). Davranış bilimcilere göre liderlik, örgütteki bir bireyin oynadığı role ve rolün gereklerine uygun olarak örgüt üyelerinin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim sürecidir. Bu açıdan bakıldığında davranış bireyin kişilik özelliklerinin dışı vurumu olarak tanımlanmaktadır (Gökçe, 2005). Koçel'e (2015) göre liderin astları ile iletişim şekli, planlama ve kontrol yöntemi, amaçları belirleme şekli gibi davranışları lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu nedenle bu yaklaşımda grup üyelerine karşı

liderin davranışlarına önem verilmektedir. Davranışsal yaklaşımda liderin davranışlarını etkileyen ve şekillendiren değişkenlerin grup üyeleri, grubun hedefleri, liderin kişisel özellikleri, ortamdaki şartlar olarak belirtilmiştir Gül ve Aykanat, (2012). Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde çeşitli araştırmalar ve teorik çalışmaların katkısı olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak farklı liderlik tarzları belirlenmiş ve bu tarzların etkileri araştırılmıştır (Koçel, 2015).

Lowa Liderlik Araştırmaları: Kurt Lewin 1939'da Iowa üniversitesinde bir grup araştırmacı ile liderlik tarzları üzerinde bazı çalışmalar yapmış ve bu çalışmalar sonraki çalışmalara temel olmuştur. Lewin ve arkadaşları 11 yaşındaki erkek çocuklardan oluşan bir grup üzerine çalışmalar yapmış ve bu çalışmalar sonucunda üç ayrı liderlik davranışı saptamışlardır. Bu yaklaşımlar "laissez-faire", "demokratik lider" ve "otokratik lider" şeklinde ortaya çıkmıştır (Tarım, 2010).

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları: Donuk' (2007) göre 1940'lı yılların sonlarına doğru Ohio Üniversitesi'nde çalışmalar başlamış ve hazırlanan çalışmalar yüzlerce endüstri kuruluşuna, ordu ve eğitim örgütlerine uygulanmıştır. Araştırma sonunda ise liderlik davranışları iki grupta toplanmıştır. Eren (1998) bu iki gruptan birincisinin kişiyi dikkate alma, ikincisinin ise girişimcilik ruhu olduğunu belirtmiştir.

İşe yönelik liderlikte grubun amaçları doğrultusunda çalışmalarını takip eden, amaca ulaşmak için yetkisini kullanan, yetki devrini esas alarak çalışanların motivasyonunu artırmayı amaçlayan davranışlar bu liderlik yaklaşımı için önemlidir (Koçel, 2015).

Araştırmalar sonucunda iş merkezli ve birey merkezli olmak üzere iki liderlik davranışı belirlenmiştir. Bu araştırmalar Rensis ve Michagen üniversitesi araştırmacıları tarafından 1947 yılında yapılan çalışmaları içermekte olup örgütteki takipçilerin tatminine ve verimliliğine katkı sağlayan faktörleri ortaya çıkarmak için yapılmıştır (Güney, 2001). Araştırmaların Ohio Üniversitesi araştırmalarından farkı liderin iki davranış biçimini aynı anda benimseyememesi ve bu davranıştan herhangi birine yönelik davranışta bulunabileceği görüşüdür (Honner, 1997 akt. Cevrioğlu, 2007).

## 2.4. Liderlik ile İlgili Model, Yaklaşım ve Kuramlar

### 2.4.1. Blake ve Mouton'un yönetim Gözenegi Modeli

Blake ve Mouton daha önce ortaya atılmış liderlik teorilerini incelemiş ve Yönetim Tarzı Matrisi adını verdikleri bir matris oluşturmuşlardır. Bu matris ile yönetici davranışlarını tanımlayabileceklerini savunmuşlardır (Dereli, 1981). Blake ve Mouton geliştirdiği liderlik ölçeğinde en etkili liderlik tipinin 9,9 tipi liderlik olduğunu öne sürmüş ancak bu liderlik tipinin zenginleştirilmesi, verimliliği ve işe devamsızlığı gibi konularda pozitif yönde ilişkisinin olmadığı çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Zel, 2001). Yönetimsel diyagram modelinde iki boyut üstünden liderlik davranışları açıklanmış ve bu davranışlar “ Üretime Yönelik Olma” ve “Kişiler arası İlişkilere Yönelik Olma” olarak adlandırılmıştır. Bu boyutlar aşağıda belirtildiği üzere 9\*9 luk bir matris oluşturmuştur (Koçel, 2015).

Kişilerarası İlişkilere ve Üretime Yönelik Olma matrisi Şekil 2.1’ de verilmiştir.

#### Kişilerarası İlişkilere Yönelik Olma

|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|
| 1,9 |  |  |  |     |  |  |  | 9,9 |
|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
|     |  |  |  | 5,5 |  |  |  |     |
|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
| 1,1 |  |  |  |     |  |  |  | 9,1 |

#### Üretime Yönelik Olma

**Şekil 2.1.** Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

1.1 tipi liderlik, Örgütte kalabilmek için gerekli işin yapılmasında en alt seviyede çaba gösterilir.

9.9 tipi liderlik, lider ekip çalışmasına önem verir ve karşılıklı güven, saygı ve bağımlılık bilinci ortaya konulur.

9.1 tipi liderlik, liderlik verimliliği oluşturulurken otorite kullanılır ve insan ilişkilerine çoğu zaman önem verilmez.

1.9 tipi liderlik, burada lider arkadaşça ilişkiler kurar ve üretime ilgisi düşüktür.

5.5 tipi liderlik, hem üretime hem de bireyler arası ilişkilere önem verilen liderlik yaklaşımıdır.

#### **2.4.2. Dauglas McGregor'un X ve Y Teorileri**

McGregor, yöneticilerin kavramsal dünyalarına yönelik çalışmalar yapan ilk bilim yazarları arasında yerini almış ve yöneticilerin henüz birçok şeyin farkında olmadıkları bir dönemde yönetimsel tutumlarının örgütteki çalışanların üzerindeki etkilerini araştırmıştır (Kopelman, Prottas ve Falk, 2012). Ateş' (2005) göre örgüt yöneticilerinin davranışlarının diğer insanlar tarafından nasıl algılandığı ve onların nasıl gördüklerine bağlıdır ve yöneticilerin de davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan biri insan konusundaki varsayımlarıdır. McGregor'un X teorisinde örgüt yöneticilerinin çalışanlarına karşı negatif tutumları söz konusudur ancak bu teorinin sonrasında çalışanlarla pozitif ilişkilerin olduğu Y teorisi ortaya çıkarılmıştır. Kısaca X teorisinde örgüt çalışanları yetersiz ve birçok açıdan kusurlu olarak ele alınırken Y teorisinde tam tersi bir bakış açısıyla pozitif duygularla yaklaşılmaktadır (McGregor, 1957). Aydın (2012) çalışmasında X-Y teorileri ile ilgili çalışmasında X teorisinin akademik performans olumsuz etkilerinin olduğunu, Y teorisinin ise daha olumlu akademik performans ortaya koyabildiğini savunmuştur.

#### **2.4.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı evrensel nitelikte bir liderlik anlayışının olamayacağı ve lider etkinliğinin duruma uygun davranışlar sergilemesiyle kazanılacağını savunur. Bu yaklaşımda iyi eğitilmiş, sorumluluk sahibi olan ve örgütüne bağlı çalışanlar olduğunda katılımcı liderlik tarzının aksi durumda ise otokratik liderlik tarzının benimsenmesi gerektiğini savunur (Aslan, 2013).

Durumsallık yaklaşımının Türkmen, Çiftçi, Çalışkan ve Türkmen (2013) özellikler ve davranışsal yaklaşımdan farklı lider ve çalışanlara ek olarak koşullar ve durum değişkenlerinin ortaya atılmış olması ve aynı zamanda aynı koşullara aynı liderlik anlayışının benimsenemeyeceği yani evrensel bir liderlik anlayışının olamayacağı görüşüdür. Koçel'e (2015) göre durumsallık yaklaşımının etkilendiği durumlar aşağıda sunulmuştur.

- ✓ Liderin kişiliği.
- ✓ Üstlerin beklentileri.
- ✓ Gerçekleştirilecek amacın niteliği.
- ✓ Takipçilerin beklentileri.
- ✓ Meslektaşların özellikleri ve beklentileri.
- ✓ Kurumsal iklim ve politikalar.

Durumsallık yaklaşımı içerisinde en çok bilinen liderlik kuramı Fred ve Fiedler 'in durumsallık modelidir. Daha sonra House'un yol-amaç modeli, Vrom-Yetton liderlik modeli, Hersey ve Blanchard'ın yaşam dönüm modeli ve Reddin 'in üç boyutlu lider etkililiği modeli gelmektedir (Leblebici, 2008).

#### **2.4.4. Fred E. Fiedler Durumsal Liderlik Kuramı**

Liderlikte durumsallık yaklaşımı ile ilgili ilk teori Fred E. Fiedler tarafından geliştirilen kuramdır. Fiedler yaklaşık otuz yıl önce psikometrik incelemelerle başladığı çalışmalarında liderlik teorilerine yeni bir bakış getirmekle birlikte bu alanda fazla çalışma olmaması Fiedler in durumsal liderlik kuramı önemli bir çıkış olarak kabul edilmektedir (Özalp, Gülten ve Hülya, 1992). Fiedler'e göre liderin kişiliği ve içinde bulunduğu ortamın karmaşık olması ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri yaratmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkililiği, öncelikle liderin grup içindeki yerine ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlı olmakla birlikte gösterdiği liderlik performansının ölçülmesidir (Güney, 2012). Durumsallık modelinde etkin bir şekilde liderlik yapabilmek için örgüt içi durum ve şartların uygun olmasına bağlıdır. Liderin kişiliği, örgüt atmosferinin getirdiği şartlar ve yapısal özellikler ortaya lideri çıkarmaktadır (Özalp, Gülten ve Hülya, 1992).

#### **2.4.5. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Kuramı**

Durumsal liderlik yaklaşımı günümüzün en yaygın liderlik modelidir. Devlet ve kurumsal yönetim dâhil olmak üzere yaşamın her alanında uygulanabilir, pratik bir modeldir (Mujtaba, 2009). Durumsal liderlik modeli, astların motivasyonlarının ve becerilerinin zamanla değişebileceği, liderin bu durumlarda değişen ihtiyaçları karşılayabilmek için emir verici ya da destekleyici olabilmelidir. Etkili bir lider, verilen görevleri başarmak için

astlarının ihtiyaçlarını görebilmeli ve bu ihtiyaçlara göre liderlik tarzını belirlemelidir (Northouse, 2014). Tüm koşullara uygun bir liderlik tarzının olduğu düşüncesinin karşısında yer alan bu liderlik kuramında olgunluk kavramının astlar üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Hersey ve Blanchard’a göre etkili liderlik için mevcut durumun getirdiği gereksinimler astların olgunluk düzeyiyle beraber incelenmelidir. Bu yaklaşımda olgunluk olarak tanımlanan süreç aynı zamanda astların sorumluluk kabul etme şekillerinin, ilgilerinin ve motivasyonlarının farklılaşmasıyla ilgilidir (Balaban, 2018). Hersey ve Blanchard’ın yaklaşımlarını ifade ederken kullandıkları g terimi lideri diğer bireylerden ayıran en önemli özelliklerden biri olarak göstermekte liderin bu gc kullanarak çalışanların problemlerini çözme veya problemleri azaltma durumları için kullanması gerektiği savunulur. Durumsal liderlikte lider davranışları ile çalışanlara örnek olması ve çalışanlarının ne seviyede olduklarının ortaya koyması gibi iki önemli unsur bulunmaktadır (etin, 2008). İrgens (1995) Hersey ve Blanchard’ın durumsal liderlik modelinin iki unsura dayandığını savunur. Bunlar, tüm amaçlara ulaştıran tek bir liderlik biçiminin olmadığı ve hangi yaklaşımın kullanılacağına karar vermek için izleyenler ve çalışanlara verilen görevlerin belirleyici olmasıdır.

#### **2.4.6. Yol amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans)**

Koçel (2015) ve Body (2008) e göre 1970’li yılların başında Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu liderlik modeli Vroom’un güdüleme konusundaki bekleyiş kuramına dayandırılmaktadır. Bingöl (1997) bu kuramda insan davranışlarını, insanın bir davranış araçlığı ile ulaşmak istediği sonuç yani bekleyişi ile bu sonuçlara karşı kişilerin verdiği değerin etkilendiğini savunmuştur. Yol-Amaç teorisinde Vroom’un beklenti kuramında olduğu gibi çalışanların göstereceği çabaların kendilerini bellir bir sonuca ulaştıracaağına inanmaları söz konusudur. Dolayısıyla kişilerin ortaya koyacakları performans asıl ulaşmak istedikleri hedefe ulaşmalarını sağlayacak olmasından dolayı araçsallık görevi görmektedir (Taşkıran, 2011). Bu kuramda belli bir amaca liderin gdlenmesinden ziyade örgüt çalışanlarının güdülenmesinin önemli olduğu bununla birlikte liderin davranışlarının örgüt çalışanları üzerindeki gdleyicilik etkisi, izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları vasıtasıyla sağlanabilmektedir (elik, 2000). Yol Amaç teorisinde liderin, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına ve örgüt üyelerinin çalıştığı duruma en uygun davranışları seçmek kaydıyla hedeflerine giden yolda onlara nasıl yardımcı

olabileceğini açıklamak üzere tasarlanmış, uygun yöntemi seçen liderler örgüt üyelerinin başarılarını ve tatminkarlık beklentilerini artırmaktadırlar (Silverthorne, 2001). Evans lider davranışları ile bekleyiş teorisi arasındaki ilişkiyi açıklamak için liderin davranışı ile örgüt üyelerinin davranışları arasındaki ilişkinin önemini vurgulamıştır. Yapıyı harekete geçiren davranışların ve anlayışsal davranışların örgüt üyelerinin ulaşacakları sonuçlara ilişkin inançlarını değiştirdiği zaman liderin etkinliğinden söz edilebileceğini ifade etmiştir (Darıcı, 2022).

#### **2.4.7. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı**

Üç boyutlu liderlik teorisinin diğer teorilerden farkını anlamak için Reddin'den önce geliştirilen liderlik yaklaşımlarına göz atmak yeterli olacaktır. Michigan Üniversitesi işçiye ve üretime yönelik kuram belirlerken Ohio eyalet Üniversitesi yapıyı harekete geçirme ve anlayış üzerinde durmuştur. Blake ve Mouton ise yönetsel ızgara ismini verdikleri tarzlarında üretime ve insan ilişkilerine yönelik ik boyuttan bahsetmişlerdir. Fiedler kuramını konumlu olumsuzluk olarak adlandırmış ve bu durumu lider-üye ilişkileri, görevin yapısı ve liderin konumları olarak ayırmıştır. Son olarak Reddin ise kuramına yönetsel ızgara ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına etkililik ekleyerek üç temel boyut oluşturmuştur (Can, 1981). Reddin'in üç boyutlu kuramını yönetimin temel amacı olduğunu savunmuş ve bu kuramı yönetsel etkililik çevresinde geliştirmiştir. Reddin'e göre bir liderin yönetsel etkililiği ne yaptığı ile ilgili değil neyi elde ettiği ile ilgili veya neyi başardığı ile ilgili olmalıdır. Reddin'e göre lider işleri yönetmek, sürdürmek, organize etmek ve planlamaktan çok rapor ve yetki vermek, eşgüdümlemek ve onaylamakla sorumludur (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Aslan'a (2009) göre Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı boyutları aşağıdaki gibidir:

- ✓ İşe odaklılık: Liderin kendisinin ve çalışanlarının performansını hedeflere göre yönlendirmesi.
- ✓ İlişkiye odaklılık: Çalışanların duygularına ve fikirlerine saygı göstermek gibi kişisel ilişkilere dayalı liderlik tarzıdır.
- ✓ Etkililik: Liderin mevkisinin gereklerini yerine getirme seviyesi olarak ifade edilmektedir.

Ömürgönülşen ve Sevim (2005) etkililik boyutu ile ilgili sekiz liderlik türü olduğunu belirtmiştir:

1. Etkisiz Kopuk Lider: Kurallara uyan, en az çıktı ile yetinen, olaylara karışmayıp tercih eden, önerilerde bulunmayan, yaratıcılıktan yoksun, işbirliği ve haberleşmeden kaçınan engelleyici liderdir.
2. Etkili Kopuk Lider: Komutlara ve kurallara uyan, kendisine güvenen, dürüst, eşitlikçi, ussal, özdenetim taraftarı olan liderdir.
3. Etkisiz Adam: Bütün kararları kendisi veren, çelişkileri ve uyuşmazlıkları baskı altına alan, kendisine boyun eğilmesini isteyen ve başkalarına danışmayan liderdir.
4. Etkili Adam: Çalışman, girişimci, zaman değerlendirici ve israfı önleyici yaklaşımı benimser. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.
5. Etkisiz İlgili: Huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmesine önem veren pasif liderlerdir. İşleri kolaylaştıran liderler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.
6. Etkili İlgili: Kişilere güven duyan ve onlarla iletişim halinde olan, dinlemeyi ve haberleşme kanallarını sürekli olarak açık tutan, çalışanları güdüleyen ve yeteneklerini geliştirmeye çalışan liderlerdir.
7. Etkisiz Bütünleştirici: Kararları kötü olan, bazı durumlarda kendini etkileyecek baskılara açık olan, güçlü ani baskıları minimize etmeye çalışan, katılımı gereğinden fazla kullanan ve direnç göstermeyerek hemen teslim olan liderlerdir.
8. Etkili Bütünleştirici: Takım çalışmasına önem veren, anlaşmazlıkları ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların doğal ve gerektiğinde yararlı olacağını savunani yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansyelleri kullanmasını bilen liderlerdir.

Ömürgönülşen ve Sevim (2005)'e göre ise yönetim tarzının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. Kopuk Yönetim: Bu yönetim tarzına sahip yöneticinin insan ilişkileri ve görev boyutları düşük olup genellikle kuralları ve prosedürlere önem verip hataları düzeltmeye yönelik davranışlar sergiler.
2. İlgili Yönetim Tarzı: Bu yönetim tarzında yüksek insani ilişkiler ve düşük görev boyutları söz konusu olmakla birlikte, bu yönetici tarzına sahip liderler organizasyonu

sosyal bir sistem içerisinde ele alıp fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir rol oynamaktadır.

3. **Adanmış Yönetim Tarzı:** Bu yönetim tarzında yine insan ilişkileri düşük ve yüksek görev boyutunda davranışlar sergilenir. Yöneticiler astlarına emirler verip otoriter tavırlarla hükmetmeye çalışmaktadır.
4. **Bütünleşmiş Yönetim Tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutları olan liderler katılımcı yönetim tarzını benimserler. İletişim kurmaya ve çalışanlarını anlamaya önem vererek sorunların kaynağını bulmaya ve hatalardan dersler çıkarmaya çalışırlar.

#### **2.4.8. Modern Liderlik Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımları gibi eski liderlik yaklaşımları ile değişen sisteme uyum sağlamanın mümkün olmayacağı anlaşılmıştır. Doğanbaş'a (2017) göre özellikle 2.Dünya Savaşı'ndan sonra küresel düzeyde yaşanan değişim ve gelişimlerle birlikte yeni döneme girmiştir. Araştırmacılar liderin fiziksel yapısını incelemiş ve liderin fiziksel yapısı yerine liderin içsel özelliklerini vurgulamışlardır. Çünkü mevcut içsel özellikler, örgütsel durumlar ve problemler ile karşı karşıya kalan lider örgüt üyelerini daha güvende hissettireceğini ve lideri daha etkili kararlar alacağını varsayar (Avolio, Bass ve Jung, 1999).

#### **2.4.9. Modern Liderlik Tarzları**

Liderlik tarzları, grup üyelerinin performansı üzerindeki etkileri nedeniyle örgütün başarısını etkileyen önemli bir faktördür(Aunga ve Masare, 2017). Dal'a (2014) göre Literatür incelendiğinde yeni liderlik teorilerinin altında karizmatik, dönüşümcü, vizyoner, öğretici, etik, özgürleştirici, takım, kültürel, otantik, ruhani, bilgilendirici, hizmetkâr liderlik ve istişari liderlik gibi başka birçok liderlik türü olduğu gözlemlenmiştir.

*Karizmatik Liderlik:* Karizmatik liderlik tarzı alman sosyolog Weber tarafından ortaya atılmış ve 1980'li yılların ortalarına kadar dönüşümsel liderlik etiketi altında ortaya çıkmıştır (Byrman, 1992). Karizmatik liderler kendilerini kendi yetenekleri ve kişilikleri gereği örgütün takipçileri veya üyelerini etkileyen ve onların ihtiyaçlarına duyarlı,

kendilerini vizyon yaratan ve özgüveni yüksek kişiler olarak tanımlarlar. Karizmatik liderler kendine güvenen, takipçilerine karşı duyarlı, vizyonunu ifade eden onlar etraflarında ihtiyaç duyulan müthiş güce sahip insanlardır (Eryeşil ve İraz, 2017). Karizmatik lideri diğerlerinden farklı kılan; öngörüsü, vizyonu, sahip olduğu durumu net ve çok boyutlu inandığı şekilde değerlendirebilmek, inandığı değerleri benimsemek, insanların inandığı hedefe ulaşmalarına yardımcı olmak ve radikal değişim için harekete geçme yeteneği olarak ifade edilmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2009). Kirel'e (2001) göre karizmatik liderler kendisini takip edenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen, örgütün vizyon ve değerlerini benimseyerek takipçilerinin performansını artıran liderler olmakla birlikte düşük seviyede oluşan bağılıklar takipçiler için önemli görülmez ve hedeflerin gerçekleşmesi için çaba sarfetmezler.

*Dönüşümcü Liderlik:* McGredor, Bass ve Burns 1978 yılından itibaren klasik liderlik tarzlarının yanında yeni bir ayrım yapılması gerektiğini düşünmüşler ve bu ayrım için dönüşümcü liderlik terimini kullanmışlardır. Dönüşümcü liderlikte lider ve takipçilerinin etik, istek ve insani ilişkiler boyutunu en üst seviyeye çıkarmak önemlidir ve dönüşümcü liderlikte ilk olarak astların önemsenmesine ikinci olarak liderlerin astlarının enerjilerini gruba yönelik kullanmaları için motive etmeleri amaçlanmaktadır (Kirel, 2000). Dönüşümcü liderliğin temelleri Conger'e (1999) göre de beklenilenin ötesinde bir performans yönünde çalışanların motive edilmesine dayanmaktadır. Dönüşümcü liderler, birlikte çalıştıkları insanların bireysel performansı arttırarak kurumsal performansı olumlu yönde etkilemeye çalışır ve bu da kurumun başarısını olumlu yönde etkiler. Liderler dönüşümü gerçekleştirmek, için onların eğitimlerini destekleyecek gerekli donanımına sahip olmalarını sağlamayı amaçlar (Karip, 1998). Dönüşümcü lider, örgüt çalışanlarını motive eder, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji üretir, vizyon ve misyon bilinci yaratarak gruptaki bireylerin ilgilerini artırır ve böylece bireyler kendi çıkarları yerine grup çıkarlarına öncelik verir (Bass, 1978). Dönüşümcü liderlik sürecinin ilk aşamasında lider, iş sonuçlarını daha önemli ve değerli kılar. İkinci aşamada, dönüşümcü liderler, astlarının grup ve organizasyon için kişisel çıkarlarının ötesine geçmesine yardımcı olur. Çabalarını artırması için onu cesaretlendirir. Son aşamada ise astların ihtiyaçlarının değişmesinde ve yaygınlaşmasında liderin etkili olduğu düşünülmektedir(Koh, Steers ve Terborg, 1995).

*Etkileşimci Liderlik:* Dönüşümsel liderliğin aksine etkileşimci liderlik türünde liderler, ekonomik takas modeli öncülünde astlarının kısa vadede güvenlik ve fiziksel ihtiyaçlarına yönelmektedir. Bununla birlikte etkileşimsel liderler öngörülü değil tepkisel davranışlar

gösterirler (Koh, Steers ve Terborg, 1995). Şahin'e (2006) göre etkileşimci liderler, liderler ve takipçiler arasındaki görev değişiminin önemini vurgular. Kendilerine verilen görevleri tamamlayanları ödüllendiren liderler etkileşimci liderlik konumunu gösterir. Bu liderlik tarzı tüm şirketlerde ve her seviyede kullanılmaktadır. Etkileşimci liderler, örgüt üyelerine yapıcı geri bildirim sağlar ve görevin tamamlanmasının ardından, övgü, tanınma ve parasal ödüller gibi dışsal ödüller sağlarlar. Sonuç olarak, çalışanlar iş rollerini ve liderin ve örgütün kendileri hakkında beklentilerini anlar ve bu beklentileri karşılayabilecekleri, bir ortak olarak nelere değer verildiğini anlar, değer verilen sonuçlara ulaşabileceklerine dair bir özgüven duygusu geliştirirler (Omar, Zainal, Omar ve Khairudin, 2009). Etkileşimci liderler stratejik durumlarla karşılaştıklarında genellikle geleneksel stratejileri tercih eder, rekabet etmeleri gerektiğinde ise düşük maliyet hesabı yaparlar. Bu tür liderler yaratıcıdır, vizyoner değildir. fikir geliştirmek için ise net bir çabaları yoktur (Ülgen ve Mizre, 2004).

*Vizyoner Liderlik:* Vizyon geleceği hayal etmek ve planlamaktır. Vizyon sahibi lider toplumların ve sahip olduğu grupların geleceğini planlayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Erçetin, 2000). Özden'e (1999) göre ise vizyoner liderler insanların hayatlarında yeni ufuklar yaratan, ileriye görebilen, örgütündeki bireylerin potansiyellerini ileri taşıyan ve onları daha fazlasını yapabileceklerine ikna edebilen liderler olarak tanımlanmıştır. Vizyoner liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını çok iyi anlarlar. Bu liderler güçlerini çalışanların motive edici vizyonundan ve duygusal bağlılığından almıştır. Çalışanlar da örgütsel bağlılıklarının bir sonucu olarak, kendilerini vizyon hedeflerine ulaşmaya adanmışlardır (Cheema, Akram ve Javed, 2015). Vizyoner liderlikte empati önemli bir yere sahiptir. Kendilerini onların yerine koyan liderler diğer insanlara ilham verir. Ancak bireyleri küçümseyen liderler asla ilham kaynağı olamazlar (Goleman, 2002). Genel olarak, vizyoner liderlerin temel özellikleri arasında şunları sıralayabiliriz: muhakeme ve analiz; stratejik olarak etkili düşünme yeteneği; olasılıkların farkında olmak ve yaşanan zamanı nasıl yapılandıracağını bilmek; içgüdüsel, sezgisel, dürüst ve haklı olmak; mükemmel zaman yönetimi ile hızlı çalışma; hırslı ve mücadeleci olmak; yenilikçi olmak; fikir ve sentez uygulama becerisine sahip olmak; Sürekli öğrenmeye meyilli olmak; çeşitli ve çok yönlü olay algısı; iyi iletişim becerilerine sahip olmak; özgüven ve kişisel gelişim; başarısızlıktan asla korkmamak ve risk almak; korkmamak ve değişim için her fırsatı bir öğrenme aracı olarak görmek ve tüm bunları yaparken alçakgönüllü olmak (Bulut ve Uygun, 2010).

*Kültürel Liderlik:* Kültürel liderlik kavramı 1980’li yıllarda örgütsel kültür ile ilgili araştırmalar neticesinde ortaya atılmış bir kavramdır ve örgütün güçlü kültürel yapısının oluşması ve geliştirilmesine yönelik süreçleri içermektedir (Geylani, 2013). Erdoğan’a (1991) göre kültürel liderlik, karizmatik ve dönüşümcü liderliğin özelliklerinin birleşiminin bir sonucudur. Bu liderler, yeni bir kültür yaratırken yaratıcılıktan ve dönüşümden yararlanırlar. Geylani (2013) ise kültürel liderliğin güçlü bir kültürel yapıya sahip bir organizasyonun inşası ve geliştirilmesi olduğunu savunmuş ve kültürel lideri örgütün değerleri ve yargılarının benimsenmesi, kuralların astların ve organizasyonun tüm üyeleri tarafından uygulanması için model olan birey olarak tanımlamıştır. Kültürel liderlik, grup içinde güçlü ve etkili bir kültür oluşmasını hedeflerken kültürel lider ise grubu tüm öğeleriyle bilen, değerlendiren ve değişimine katkı sunan lider olarak tanımlanmıştır (Erçetin, 2000). Kültürel lider örgütün misyon, amaç ve hedeflerini oluşturan ve bu hedefleri sürdüren, personelin sorumluluklarını ve rollerini net olarak dağıtan, toplumsal duygunun oluşmasında ve sürdürülebilir hale gelmesinde örgüt üyelerine destek olan liderdir (Furtwengler, 1992). Sağban’a (2011) göre ise, kültürel liderlik; kurumda kültürel değerleri oluşturmak, geliştirmek, korumak ve sürdürmekle kültürel anlam oluşturma sürecini içeren bir süreç olmakla birlikte kültürel liderin görevi var olan kültürü korumak, sürdürmek ve yeni bir kültür yaratmaktır.

*Etik Liderlik:* Çelik (2000) etik liderliği liderin etik gücüne dayanarak örgüt üyelerini etkilemeye çalıştığı liderlik türü olarak tanımlamıştır. Etik liderlik iş yaşamındaki etik krizlere tepki olarak son zamanlarda daha fazla gündeme gelmeye başlamış fakat etik liderliği tam manasıyla açıklayan bir tanım bulunamamıştır. Freeman ve Stewart (2007) etik liderliği liderin iyi karaktere sahip olması olarak tanımlamıştır. Etik liderler kendilerini takip eden insanların etik ve etik dışı davranışlarını proaktif olarak yönlendirmeye çalışırlar ve onları etik kurallardan sorumlu tutmak için etik standartlarla iletişim kurarlar. Etik bir rol model olarak ödül ve disiplini takipçileri için birer etik araç olarak kullanırlar (Brown, 2007). Etik liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde ilk dikkat çeken nokta etik değerlerin karşılıklı iletişimle yayılması olmuştur. Etik değerler farklı standartlar ve etik davranışları içermekle birlikte etik değerler çerçevesinde bencil davranışlar yerine daha empatik davranışların yayılması ve etik değerlerin karşılıklı iletişimle mümkün olacağı belirtilmiştir (Bass ve Steidmeier, 1999). Çelik’e (1998) göre birey etik lider olmak istiyorsa kendine karşı, örgütüne karşı ve topluma karşı sorumluluğunu yerine getirmelidir.

*Stratejik Liderlik:* Örgütler için stratejik liderlik uygulanabilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için misyon, vizyon, esneklik, stratejik düşünme başkalarıyla çalışabilme yeteneği olarak tanımlanır (İreland ve Hiit, 2005). Rowe (2001) stratejik liderliği kısa dönemli finansal istikrarı koruyup uzun dönemde örgütün varlığını sürdürebilecek günlük kararları alarak diğerlerini etkileyebilme becerisi olarak tanımlamıştır. Stratejik liderlik değişikliği benimsemek ve kuruluşun bu değişikliğe uygun hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için şirket içindeki çalışanlar arasında ve diğer ilgi gruplarıyla iyi ilişkiler kurmaktır (Tiryaki, 2008). Stratejik liderler hedef noktalarına ulaşmanın zor olduğu durumlarda bile özgüvenini yitirmeyen, hedefe ulaşmak için örgütünü her durumda ileriye götürebilecek şekilde düzenleyebilen, karşısına çıkan engelleri birer birer aşabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır (İslam, Tozluoğlu, Bayraktar ve Dursun, 2017). Stratejik liderlik, değişimlerle örgüt içerisinde eydana gelen kaos ve karmaşalara karşı örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için faaliyetleri artıran ve örgüte bir yol haritası çizebilen liderliktir (Boal ve Hooijberg, 2000). Farklı tanımlardan hareketle stratejik liderler geleceği gören, esneklik sağlayabilen, çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi yaratan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır.

*Durumsal Liderlik:* Durumsal liderlik tarzında liderin davranışları iki yönlendirici ve destekleyici davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Yönlendirici davranışlar bireylere işlerin nasıl ve ne zaman yapılacağı konusunda bilgi vermeye dayanırken onları denetleme ve tek yönlü iletişim mekanizması vardır. Destekleyici davranışlar ise çift taraflı iletişim ile liderin örgüt üyelerinin fikirlerine önem vermesi onlara destek olması ve onları cesaretlendirmesi temeline dayanır (Zel, 2001). Durumsal liderlik teorisine göre lider değişen koşullara karşı kendi davranışını ve örgütün davranışını değiştirebilmelidir. Başarı ancak bu şekilde gelebilir. Bir işletmede kriz ortaya çıktığı andan itibaren örgüt yapısının bu krize göre dizayn edilip yeni düzen alınması gerekmektedir (İbrahimoglu, 2011).

## **2.5. Liderlik Davranış Tipleri**

### **2.5.1. Otokratik Lider Davranış Tipi**

Otokratik liderlik tipi yetkilerin tamamının liderin elinde olduğu, tüm kararların lider tarafından alındığı, örgütün hedefleri, politikaları ve planları belirlenirken örgüt üyelerinin fikirlerinin alınmadığı liderlik tipidir. Otokrat lider aldığı kararlara ve verdiği emirlere koşulsuz uyulmasını ister (Şafaklı, 2005). Bu liderlik tipine sahip örgütlerde örgütün

hedefine ulaşabilmesi için liderin karakteri ve saygınlığının üyelerin bağlılık oluşturacağı kadar güçlü ve sağlam olmasına bağlıdır (Newstrom ve Davis, 1993).

Otokratik liderlik tarzına sahip bireyler standartları belirleyen, olumlu ya da olumsuz sonuçlarla ilgili geri bildirimde bulunan bir yapıya sahiptir (Çetin ve Beceren, 2007). Otokratik liderlik tipinde kararları sadece lider alır uygulanan stratejilerde kimin neler yapacağını belirler, kendisine itaat bekler, ödül ve cezalarda nesnel davranamaz (Güllü ve Arslan, 2009). Bu liderler birlikte çalıştıkları insanların duygu ve hislerini önemsemez, fikirlerini umursamazlar. Bu nedenle çalışanların mutsuzluk düzeyleri arttıkça, grup bağlılığı seviyeleri düşer. Ayrıca, bu liderler yetkilerini yasal konumlarından alırlar ve ona güvenirlir. Bu durum, grup üyelerinin lidere karşı düşmanlık duygularına neden olur (Erdoğan, 2008).

Otoriter liderlerin çoğu örgütün hedeflerini gerçekleştirme konusunda oldukça başarılıdır ve bununla birlikte başarının gelmesi için de iyi bir alt yapının olması, kendilerine emir verilmesini bekleyen örgüt üyelerinin olması gereklidir. Genel olarak itaatkâr, planlama ve karar verme süreçlerinde olmamayı tercih eden üyeler bu tür liderlik için büyük ilgi kaynağıdır (Arıkan, 2001).

Otokratik liderler etrafındaki kişilerin fikirlerine karşı duyarsız olduğundan dolayı örgüt üyeleri problemlere çözüm üretemediklerinden liderlerinden memnun olmaz ve devamlı şikayetçi olurlar (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004). Otokratik lider yönetim tarzıyla otorite kelimesinin hakkını verecek davranışlarda bulunur, örgütün tek hâkimidir, kimseye söz hakkı tanımaz, verdiği emirlerin eksiksiz şekilde ve hedeflenen zamanda yerine getirilmesine önem verir (Eren, 2001). McGregor'un X teorisine inanan liderler otokratik liderlik tarzını tercih eder. Bu teoriye göre lider, çalışanlarının işten hazetmeyen ve işten kaçan bir doğaya sahip olduğu inancını taşır. Bundan dolayı da çalışanların sorumluluk almaları için zorlanmaları gerektiğine inanır (Bolden, 2004).

### **2.5.2. Demokratik Katılımcı Liderlik Davranış Tipi**

Demokratik liderlik otokratik liderliğin zıttı olarak düşünülebilir. Bu liderlik tarzı insana değer veren, insan ilişkilerini önemseyen, örgüt üyelerinin fikirlerini almaya ve ortak karar vermeye önem veren bir yapıdır (Aktaş, 2020). Büyükyavuz (2015) göre demokratik liderler ile çalışanları arasındaki iletişimin gücünden dolayı çalışanlar örgütteki işler

hakkında fikir sahibi olurlar. Lider örgüt çalışanlarına rehberlik ederek süreçlerde aktif olmaları konusunda teşvik edici rol oynar. Böyle bir örgütte ise yardımlaşmalar artar ve cezalardan çok ödüllere yer verilir. Örgütlerde demokratik liderlik anlayışını aktif biçimde sürdürmek için şunlara dikkat edilmelidir (Ray ve Ray, 2012).

- ✓ Herkes fikrini ortaya koyacak cesarete sahip olmalı ve iletişime açık olmalı.
- ✓ Fikirler değerlendirilirken konudan sapma yaşanmamalı.
- ✓ Zamanı gelince doğru kararları seçip uygulanabilmeli.
- ✓ Bütün fikirlere saygı duyulmalı.
- ✓ Liderler verilen kararlar konusunda açıklama yapmalı.
- ✓ Son kararı lider vermelidir.

Demokratik liderlik tarzı Şafaklı'ya (2005) göre insan ilişkilerine yönelinen, liderin takipçileri ile arasında güven ilişkilerinin olduğu, örgüt üyelerinin örgütün amaç, plan ve politikalarının belirlenmesine katkıda bulunduğu, iş bölümünün yapıldığı ve karar verme süreçlerinde astların cesaretlendirildiği liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında merkezi bir otorite kullanılmamaktadır. Liderler ve üyeler örgütün amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan iki önemli parça olduğu için parçalar bu yapıda bir bütün olarak ele alınır. Üyeler görevleriyle ilgili olarak gözden kaçan veya önemli görülen hususlar hakkında bilgi görevle ilgili görüşlerini ifade edebilmeleri için lider tarafından yüreklendirilir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009).

Demokratik liderler örgüt içindeki grup tartışmalarına izin vericidir ve karar alma sürecinde grupla hareket etmeyi özendirirler. Örgüt üyelerini bilgilendirirler ve üyelerin de kendi fikirlerini söylemeleri için yüreklendirirler. Bu tip liderler yüksek derecede iş doyumunu sağlar ve buna paralel olarak düşük devamsızlık durumu yaratırlar, çalıştıkları örgütü başarıya ulaştırırlar (Şimşek, 2005).

Demokratik liderlik örgütteki politika oluşturma süreçlerinde fazla zaman aldığı için dezavantajlı görünse de örgüt üyelerinin katılımını ve liderin performansını artırması yönleriyle avantajlı liderlik türlerinden biridir (Denhart ve Denhart, 2003). Büyükyavuz (2015) göre demokratik liderlik tarzını uygulayan bir lider örgüt üyelerine rehberlik eder ve örgütteki karar alma süreçlerine onları da dâhil eder. Fikirler açık bir şekilde tartışılır ve böylelikle yardımlaşma artar, cezalar değil ödüller ön plandadır.

### 2.5.3. Serbesti Tanıyan (Özgürlükçü) Lider Davranış Tipi

Tam özgürlük veren liderlikte; lider, astlarının kendi hedeflerini belirlemelerine izin verir ve izleyicilerin kendilerine verilen kaynaklar dâhilinde hedeflerini, planlarını ve programlarını yapmalarını sağlamak ve astların kendi kararlarını vermelerine dayanır. Mesleki uzmanlıklar ve bilim şirketlerin araştırma ve geliştirme departmanlarında bu tür liderlik bilgili ve deneyimli kadrolar tarafından yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesinde uygulanabilir (Eren, 2001).

Bu tür liderlik davranışında örgüt üyelerine örgütün amaçları tanıtılır ve kendi yetenekleri doğrultusunda bu amaçları gerçekleştirmeleri için serbestlik tanınır. Bu yaklaşımın örgüt üyelerinin özgürlüğünü artırma ve kendilerini tam anlamıyla özgür hissetmeleri gibi faydaları vardır. Gerekliğinde sorunların çözümünde grup içi yeni birleşmeler olabilir. Liderin asıl görevi ise örgüt üyelerine kaynak sağlamaktır. Lider yalnızca fikri sorulduğunda görüşlerini belirtir ancak bu görüşler yine de örgüt üyelerini bağlayıcı nitelikte değildir (Eren, 2001).

Tam serbestlik tanıyan liderlikte lider genelde yetkisini kullanmaz ve üyeleri kendi hallerine bırakır. Örgüt üyeleri güçten kaçtıkları için liderin otoritesini ortadan kaldırma riski de oluşabilmektedir. Liderin örgütü belli bir amaç etrafında toplayabilmesi ve onları yöneltmesi zorlaşabilmektedir. Sonuçta örgüt içinde aykırı seslerin de çıkması olası olacaktır. Otokontrol sisteminin etkin olduğu bu liderlik türünde örgüt içindeki bireyler birbirine karşı da zıt amaçlar belirleyebileceğinden en ufak bir kriz anında örgüt dağılabilmektedir (Yıldırım, 2012).

Serbest bırakan liderlik aslında bakıldığında etkisiz liderlik türüdür. Bu liderlerin yönettiği örgütlerde başıboşluğa giden bir örgüt süreci vardır. Üyeler işleri kendi istedikleri tarzda yerine getirir ve kendi kararlarını almada tamamen özgürlerdir. Üç liderlik türü de ortaya çıkarılan iş anlamında incelendiğinde otokratik liderlikte ortaya çıkan ürün demokratik liderliğe göre daha fazla iken serbest bırakıcı liderlerin gruplarında üretkenlik anlamında en kötüsüdür (Şimşek, 2005).

Serbest bırakıcı liderlikte örgüt üyeleri kendi hallerinde kendisine verilen kaynaklar çerçevesinde amaç, plan ve programı kendileri yaptıklarından lider yetkisine en az ihtiyaç duyulan liderlik konumundadır (Doğan, 2001). Başka bir ifade ile bu tür liderler örgüt çalışanlarını tamamen serbest bırakarak otorite kullanımını tamamen ortadan kaldırır ve gruba en az katkıda bulunur (Fiedler ve Chemers, 1974).

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, çalışma evreni, veri toplama araçları, uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesi konularına yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, spor yöneticilerinin çok yönlü liderlik yönelimlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Aynı zamanda spor yöneticilerinin demografik özelliklerine göre çok yönlü liderlik yönelimleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiş betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli geçmişte olan ya da mevcut olan bir durumu olduğu gibi ortaya konmayı amaçlar (Karasar, 2005).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırmada elde edilen verileri genellemek için kullanılan elemanlar bütünüdür. Örneklem ise araştırma yapılacak olan konu evrenini yansıtacak belli bir bölümün hedef alınmasıdır. Örneklem, seçilen konunun küçük örneğidir. Örneklemen seçildiği hedef grubun bütünü ise evrenin tamamını oluşturur (Karasar, 2005).

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2022 yılında İç Anadolu Bölgesinde faal olarak farklı branşlarda müsabakalara katılan kulüplerin spor yöneticileri, örneklemine ise evrenden kolaylıkla bulunabilen örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 274 spor yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubunun seçimi yapılırken "amaçlı örnekleme yöntemlerinden" birisi olan "Kolay Ulaşılabilir Örneklem Yöntemi" tercih edilmiştir. Bu yöntemde araştırmacı, kendisine yakın olan, dolayısıyla da erişilmesi kolay olan bir durumu seçmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

**Tablo 3.1.** Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

| Değişken                  | Gruplar         | N   | %    |
|---------------------------|-----------------|-----|------|
| Cinsiyet                  | Erkek           | 191 | 69,7 |
|                           | Kadın           | 83  | 30,3 |
| Yaş                       | 20-25 Yaş       | 21  | 7,7  |
|                           | 26-30 Yaş       | 47  | 17,2 |
|                           | 31-35 Yaş       | 80  | 29,2 |
|                           | 36-40 Yaş       | 56  | 20,4 |
|                           | 41-45 Yaş       | 30  | 10,9 |
|                           | 46 Yaş ve üzeri | 40  | 14,6 |
| Öğrenim Düzeyi            | Lise            | 23  | 8,4  |
|                           | Ön lisans       | 18  | 6,6  |
|                           | Lisans          | 175 | 63,9 |
|                           | Lisansüstü      | 58  | 21,2 |
| Yöneticilik süresi        | 1-5 Yıl         | 74  | 27,0 |
|                           | 6-10 Yıl        | 77  | 28,1 |
|                           | 11-15 Yıl       | 53  | 19,3 |
|                           | 16-20 Yıl       | 29  | 10,6 |
|                           | 21 Yıl ve üzeri | 41  | 15,0 |
| Egzersiz Yapıyor musunuz? | Hayır           | 188 | 68,6 |
|                           | Evet            | 86  | 31,4 |
|                           | Toplam          | 274 | 100  |

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin %69,7'si erkek, % 30,3'ü kadından oluşmaktadır. Katılımcıların % 7,7'si 20-25 yaş aralığında, %17,2'i 26-30 yaş aralığında, %29,2'si 31-35 yaş aralığında, %20,4'ü 36-40 yaş aralığında, %10,49'u 41-45 yaş aralığında, %14,6'sı 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların öğrenim düzeyine bakıldığında %8,4'ü lise düzeyinde, %6,6'sı ön lisans düzeyinde, % 63,9'u lisans düzeyinde, %21,2'si lisansüstü düzeyde olduğu görülmektedir. Spor yöneticilerinin yöneticilik süresine bakıldığında %27,0'si 1-5 yıl arasında, %28,1'i 6-10 yıl arasında, %19,3'ü 11-16 yıl arasında, %10,6'sı 16-20 yıl arasında, %15,0'i 25 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yönetsel konumuna bakıldığında %11,3'ü üst kademe yönetici, %48,5'i orta kademe yönetici, %40,1'i alt kademe yönetici olduğu görülmektedir. Son olarak egzersiz

yapma durumuna bakıldığında %68,6'sı egzersiz yapmadığı, %31,4'ü egzersiz yaptığı görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geliştirilen “Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)” kullanılmıştır. Veri toplama aracının birinci kısmında spor yöneticilerinin kişisel bilgileri; ikinci kısmında ise ölçek maddeleri yer almaktadır. Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geliştirilen ölçek 19 madde ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Politik Liderlik” boyutu 5 maddeden (3.9.13.14.15) oluşmakta ve toplam varyansın %16,248’ini açıklamaktadır. “Politik Liderlik” boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,61 ile 0,80 arasında değişmektedir. “İnsan Kaynaklı Liderlik” boyutu, 5 maddeden (2.12.19.21.31) oluşmakta ve toplam varyansın %12,916’sını açıklamaktadır. “İnsan Kaynaklı Liderlik” boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,59 ile 0,73 arasında değişmektedir. “Karizmatik Liderlik” boyutu, 5 maddeden (20.24.28.34.36) oluşmakta ve toplam varyansın %12,792’ini açıklamaktadır. “Karizmatik Liderlik” boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,52 ile 0,67 arasında değişmektedir. “Yapısal Liderlik” boyutu ise, 4 maddeden (1.6.7.11) oluşmakta ve toplam varyansın %10,852’ini açıklamaktadır. “Yapısal Liderlik” boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,52 ile 0,69 arasında değişmektedir. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeğinde (ÇYLYÖ) yer alan maddeler “Tamamen Katılmıyorum” ile “Tamamen Katılıyorum” aralığında 5’li likert tipinde derecelendirilmektedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçek alt boyutlar kapsamında değerlendirilmektedir. Ölçeğin alt boyutlarından elde edilen puanların yüksek oluşu bireyin o liderlik yöneliminin de yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.2.** Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği (ÇYLYÖ) soru dağılımı

| Alt Boyutlar            | Maddeler            |
|-------------------------|---------------------|
| Politik Liderlik        | 3. 6. 9. 10. 11.    |
| İnsan Kaynaklı Liderlik | 2. 8. 12. 14. 17.   |
| Karizmatik Liderlik     | 13. 15. 16. 18. 19. |
| Yapısal Liderlik        | 1. 4. 5. 7.         |

### 3.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin analizinde SPSS programından yararlanılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği basıklık ve çarpıklık değerlerinden anlaşılmış ve parametrik testler tercih edilmiştir. Araştırmanın çarpıklık ve basıklık değerleri +1,24 ile -1,80 arasında olduğu tespit edilmiştir. Değerin +2, -2 arasında olması normallik değerine göre genellikle kabul edilebilir olarak düşünülmektedir (Field, 2009). Bu neticede ikili grup karşılaştırmaları Bağımsız Örneklem t testi (Independent Sample t Test) ile çoklu grup karşılaştırmaları Tek Yönlü ANOVA (One Way ANOVA) testi ile yapılmıştır. Post-Hoc test olarak En Küçük Önemli Fark (Tukey) testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $\alpha=0,05$  olarak alınmıştır.

**Tablo 3.3.** Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği puanlarının normallik dağılımları incelenmiştir.

|                   | Madde Sayısı | N   | $\bar{x}$ | S    | Çarpıklık | Basıklık | Min. | Max. |
|-------------------|--------------|-----|-----------|------|-----------|----------|------|------|
| Politik L.        | 5            | 274 | 20,317    | ,228 | -,927     | 1,075    | 6,0  | 25,0 |
| İnsan Kaynaklı L. | 5            | 274 | 21,580    | ,203 | -1,165    | ,543     | 5,0  | 25,0 |
| Karizmatik L.     | 5            | 274 | 20,138    | ,211 | -,634     | -,159    | 9,0  | 25,0 |
| Yapısal L.        | 4            | 274 | 17,576    | ,168 | -1,804    | 1,241    | 5,0  | 20,0 |
| Toplam            | 19           | 274 | 80,014    | ,690 | -1,240    | 1,237    | 33,0 | 95,0 |

### 3.5. Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri: Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı = Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyonu

Etik değerlendirme kararının tarihi= 21.04.2021 Etik değerlendirme belgesi sayı numarası= 2021/21-20

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan spor yöneticileri ölçeklerdeki sorulara vermiş olduğu cevaplar analiz edilmiştir. Kişisel bilgiler frekans ve yüzde şeklinde betimlenmiştir. İki değişkenli demografik sorular ölçek ve alt boyutları ile t testi yapılırken, üç ve daha fazla değişkenli demografik sorulara One Way ANOVA testi uygulanmıştır. Bu bulgular tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.1.** Spor Yöneticilerinin cinsiyetlerine göre ÇYLYÖ'ye verdikleri puanların karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem t Testi)

| Alt Boyutlar            | Cinsiyet | N   | $\bar{x}$ | Ss.    | Sd  | t      | p      |
|-------------------------|----------|-----|-----------|--------|-----|--------|--------|
| Politik Liderlik        | Erkek    | 191 | 20,246    | 3,658  | 272 | -,474  | ,411   |
|                         | Kadın    | 83  | 20,481    | 4,067  |     |        |        |
| İnsan Kaynaklı Liderlik | Erkek    | 191 | 21,691    | 3,759  | 272 | -2,680 | ,001** |
|                         | Kadın    | 83  | 22,650    | 2,120  |     |        |        |
| Karizmatik Liderlik     | Erkek    | 191 | 19,853    | 3,580  | 272 | -2,059 | ,234   |
|                         | Kadın    | 83  | 20,795    | 3,233  |     |        |        |
| Yapısal Liderlik        | Erkek    | 191 | 17,565    | 2,972  | 272 | -,101  | ,351   |
|                         | Kadın    | 83  | 17,602    | 2,305  |     |        |        |
| Toplam                  | Erkek    | 191 | 79,356    | 12,105 | 272 | ,1,449 | ,147   |
|                         | Kadın    | 83  | 81,530    | 9,612  |     |        |        |

Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeğinin alt boyutları ve toplam puanı cinsiyet değişkenine göre analiz edildiğinde sadece İnsan Kaynaklı Liderlik alt boyutunda kadın yöneticilerin lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<,05$ ).

**Tablo 4.2.** Spor yöneticilerinin yaşlarına göre ÇYLYÖ'ye verdikleri puanların karşılaştırılması (Tek Yönlü ANOVA Testi)

| Alt Boyutlar            | Yaş             | N  | $\bar{x}$ | Ss.    | F     | P    |
|-------------------------|-----------------|----|-----------|--------|-------|------|
| Politik Liderlik        | 20-25 Yaş       | 21 | 20,523    | 3,696  | ,855  | ,512 |
|                         | 26-30 Yaş       | 47 | 19,744    | 3,403  |       |      |
|                         | 31-35 Yaş       | 80 | 20,825    | 3,992  |       |      |
|                         | 36-40 Yaş       | 56 | 20,375    | 4,325  |       |      |
|                         | 41-45 Yaş       | 30 | 19,433    | 3,673  |       |      |
|                         | 46 Yaş ve üzeri | 40 | 20,450    | 3,020  |       |      |
| İnsan Kaynaklı Liderlik | 20-25 Yaş       | 21 | 21,761    | 2,736  | 1,874 | ,099 |
|                         | 26-30 Yaş       | 47 | 22,702    | 2,273  |       |      |
|                         | 31-35 Yaş       | 80 | 22,250    | 3,021  |       |      |
|                         | 36-40 Yaş       | 56 | 22,303    | 4,596  |       |      |
|                         | 41-45 Yaş       | 30 | 20,866    | 4,256  |       |      |
|                         | 46 Yaş ve üzeri | 40 | 22,500    | 2,298  |       |      |
| Karizmatik Liderlik     | 20-25 Yaş       | 21 | 20,333    | 3,732  | ,855  | ,512 |
|                         | 26-30 Yaş       | 47 | 19,595    | 3,139  |       |      |
|                         | 31-35 Yaş       | 80 | 20,450    | 3,415  |       |      |
|                         | 36-40 Yaş       | 56 | 20,607    | 3,943  |       |      |
|                         | 41-45 Yaş       | 30 | 19,400    | 4,022  |       |      |
|                         | 46 Yaş ve üzeri | 40 | 19,950    | 2,837  |       |      |
| Yapısal Liderlik        | 20-25 Yaş       | 21 | 18,047    | 2,459  | 1,798 | ,113 |
|                         | 26-30 Yaş       | 47 | 16,744    | 2,777  |       |      |
|                         | 31-35 Yaş       | 80 | 18,037    | 2,497  |       |      |
|                         | 36-40 Yaş       | 56 | 17,250    | 3,220  |       |      |
|                         | 41-45 Yaş       | 30 | 17,366    | 3,566  |       |      |
|                         | 46 Yaş ve üzeri | 40 | 18,000    | 1,881  |       |      |
| Toplam                  | 20-25 Yaş       | 21 | 80,666    | 10,155 | ,880  | ,495 |
|                         | 26-30 Yaş       | 47 | 78,787    | 9,472  |       |      |
|                         | 31-35 Yaş       | 80 | 81,562    | 10,678 |       |      |
|                         | 36-40 Yaş       | 56 | 79,535    | 14,162 |       |      |
|                         | 41-45 Yaş       | 30 | 77,066    | 14,569 |       |      |
|                         | 46 Yaş ve üzeri | 40 | 80,900    | 8,365  |       |      |

Tablo 4.3. İncelendiğinde; Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeğinin; yaş değişkenine göre ölçeğin toplam puanı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p > ,05$ ).

**Tablo 4.3.** Spor yöneticilerinin öğrenim düzeylerine göre ÇYLYÖ'ye verdikleri puanların karşılaştırılması (Tek Yönlü ANOVA Testi)

|                         | Öğrenim Düzeyi | N   | $\bar{x}$ | Ss.    | F     | p     | Tukey |
|-------------------------|----------------|-----|-----------|--------|-------|-------|-------|
| Politik Liderlik        | Lise (1)       | 23  | 19,913    | 3,679  | ,255  | ,858  | -     |
|                         | Ön lisans (2)  | 18  | 19,444    | 3,333  |       |       |       |
|                         | Lisans (3)     | 175 | 20,314    | 3,654  |       |       |       |
|                         | Lisansüstü (4) | 58  | 20,603    | 4,356  |       |       |       |
| İnsan Kaynaklı Liderlik | Lise (1)       | 23  | 21,478    | 3,436  | ,825  | ,481  | -     |
|                         | Ön lisans (2)  | 18  | 22,111    | 2,219  |       |       |       |
|                         | Lisans (3)     | 175 | 21,845    | 3,700  |       |       |       |
|                         | Lisansüstü (4) | 58  | 22,551    | 2,486  |       |       |       |
| Karizmatik Liderlik     | Lise (1)       | 23  | 20,043    | 3,649  | 3,384 | ,019* | 4>3   |
|                         | Ön lisans (2)  | 18  | 19,777    | 2,901  |       |       |       |
|                         | Lisans (3)     | 175 | 19,765    | 3,687  |       |       |       |
|                         | Lisansüstü (4) | 58  | 21,413    | 2,721  |       |       |       |
| Yapısal Liderlik        | Lise (1)       | 23  | 17,913    | 2,353  | ,267  | ,849  | -     |
|                         | Ön lisans (2)  | 18  | 17,500    | 1,465  |       |       |       |
|                         | Lisans (3)     | 175 | 17,480    | 2,924  |       |       |       |
|                         | Lisansüstü (4) | 58  | 17,758    | 2,848  |       |       |       |
| Toplam                  | Lise (1)       | 23  | 79,347    | 11,060 | 1,004 | ,392  |       |
|                         | Ön lisans (2)  | 18  | 79,333    | 8,359  |       |       |       |
|                         | Lisans (3)     | 175 | 79,405    | 11,981 |       |       |       |
|                         | Lisansüstü (4) | 58  | 82,327    | 10,628 |       |       |       |

Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeğinin; öğrenim düzeyi değişkenine göre; Politik Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Yapısal Liderlik alt boyutları ile toplam puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülürken; Karizmatik Liderlik alt boyutunda lisansüstü öğrenim düzeyinde olan yöneticilerin puan ortalamaları lisans öğrenim düzeyinde olan yöneticilerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. ( $p < ,05$ ).

**Tablo 4.4.** Spor yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre ÇYLYÖ'ye verdikleri puanların karşılaştırılması (Tek Yönlü ANOVA Testi)

|                         | Hizmet Süresi       | N  | $\bar{x}$ | Ss.    | F     | p    | TUKEY |
|-------------------------|---------------------|----|-----------|--------|-------|------|-------|
| Politik Liderlik        | 1-5 Yıl (1)         | 74 | 20,405    | 3,383  | ,519  | ,721 |       |
|                         | 6-10 Yıl (2)        | 77 | 20,701    | 4,132  |       |      |       |
|                         | 11-15 Yıl (3)       | 53 | 19,811    | 4,437  |       |      |       |
|                         | 16-20 Yıl (4)       | 29 | 19,931    | 3,463  |       |      |       |
|                         | 21 Yıl ve Üzeri (5) | 41 | 20,365    | 3,080  |       |      |       |
| İnsan Kaynaklı Liderlik | 1-5 Yıl (1)         | 74 | 22,837    | 2,060  | 2,410 | ,040 | 1>2,3 |
|                         | 6-10 Yıl (2)        | 77 | 21,363    | 4,608  |       |      |       |
|                         | 11-15 Yıl (3)       | 53 | 21,363    | 3,434  |       |      |       |
|                         | 16-20 Yıl (4)       | 29 | 21,490    | 2,867  |       |      |       |
|                         | 21 Yıl ve Üzeri (5) | 41 | 21,689    | 2,408  |       |      |       |
| Karizmatik Liderlik     | 1-5 Yıl (1)         | 74 | 19,905    | 3,488  | ,493  | ,741 |       |
|                         | 6-10 Yıl (2)        | 77 | 20,077    | 3,952  |       |      |       |
|                         | 11-15 Yıl (3)       | 53 | 20,150    | 3,359  |       |      |       |
|                         | 16-20 Yıl (4)       | 29 | 20,966    | 3,145  |       |      |       |
|                         | 21 Yıl ve Üzeri (5) | 41 | 20,073    | 3,085  |       |      |       |
| Yapısal Liderlik        | 1-5 Yıl (1)         | 74 | 17,729    | 2,253  | 1,409 | ,231 |       |
|                         | 6-10 Yıl (2)        | 77 | 17,233    | 3,452  |       |      |       |
|                         | 11-15 Yıl (3)       | 53 | 17,132    | 3,216  |       |      |       |
|                         | 16-20 Yıl (4)       | 29 | 18,000    | 1,982  |       |      |       |
|                         | 21 Yıl ve Üzeri (5) | 41 | 18,219    | 1,917  |       |      |       |
| Toplam                  | 1-5 Yıl (1)         | 74 | 80,878    | 8,351  | ,479  | ,751 |       |
|                         | 6-10 Yıl (2)        | 77 | 79,376    | 14,419 |       |      |       |
|                         | 11-15 Yıl (3)       | 53 | 78,584    | 12,971 |       |      |       |
|                         | 16-20 Yıl (4)       | 29 | 80,586    | 9,488  |       |      |       |
|                         | 21 Yıl ve Üzeri (5) | 41 | 81,097    | 9,049  |       |      |       |

Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeğinin; yöneticilik süresi değişkenine göre Politik Liderlik, Karizmatik Liderlik, Yapısal Liderlik alt boyutları ile toplam puanları arasında

anlamlı bir farklılık olmadığı görülürken; İnsan Kaynaklı Liderlik, alt boyutunda 1-5 yıl hizmet süresine sahip yöneticilerin puan ortalamaları 6-10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresine sahip olan yöneticilerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<.05$ ).

**Tablo 4.5.** Spor yöneticilerinin egzersiz yapma durumlarına göre ÇYLYÖ'ye verdikleri puanların karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem t Testi)

|                         | Spor Yapma | N   | $\bar{x}$ | Ss.    | Sd  | t      | p      |
|-------------------------|------------|-----|-----------|--------|-----|--------|--------|
| Politik Liderlik        | Hayır      | 188 | 19,819    | 3,833  | 272 | -3,283 | ,508   |
|                         | Evet       | 86  | 21,407    | 3,441  |     |        |        |
| İnsan Kaynaklı Liderlik | Hayır      | 188 | 21,558    | 3,734  | 272 | -3,773 | ,000** |
|                         | Evet       | 86  | 22,907    | 2,145  |     |        |        |
| Karizmatik Liderlik     | Hayır      | 188 | 19,968    | 3,565  | 272 | -1,194 | ,823   |
|                         | Evet       | 86  | 20,511    | 3,342  |     |        |        |
| Yapısal Liderlik        | Hayır      | 188 | 17,462    | 2,796  | 272 | -1,001 | ,539   |
|                         | Evet       | 86  | 17,825    | 2,753  |     |        |        |
| Toplam                  | Hayır      | 188 | 78,800    | 11,998 | 272 | -2,609 | ,205   |
|                         | Evet       | 86  | 82,651    | 9,6410 |     |        |        |

Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeğinin; Politik Liderlik, Karizmatik Liderlik, Yapısal Liderlik alt boyutlarının ve toplam puanın egzersiz yapma değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülürken; İnsan Kaynaklı Liderlik alt faktöründe spor yapan yöneticilerin puan ortalamaları spor yapmayan yöneticilerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir ( $p<.05$ ).

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde, verilerin analizi ile ulaşılan bulgular ve bulgular doğrultusunda elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Bu araştırma spor yöneticilerinin çok yönlü liderlik yönelimlerini incelemek için yapılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde; Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeğinin toplam puanı ve alt boyutları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında sadece insan kaynaklı liderlik alt boyutunda kadın yöneticilerin lehine anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde; Sarıkol ve Hoşver, (2023) spor bilimleri fakültesinde öğrenim gören antrenörlük bölümü öğrencileri üzerinde yapmış oldukları çalışma da ölçeğin toplamı ve alt boyutlarının puan ortalaması arasında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine Özdemir, Buyruk ve Güngör (2018) öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerini inceledikleri çalışmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Kurtyemez, (2021) spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik özelliklerini incelediği çalışmasında; cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimleri için toplam ve alt boyut puanları ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başoğlu (2012) kadın ve erkek antrenörlerin liderlik davranışlarını incelemiştir. Çalışma sonucunda insana yönelik liderlik alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Lopez ve Santelices (2012) masa tenisi sporcuları üzerinde yapmış oldukları çalışmada erkek ve kadın sporcuların kişilik özellikleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar mevcut çalışma ile paralellik göstermektedir. Buna karşın; Çetintaş, (2019) karate antrenörlerinin liderlik yönelimlerini incelediği yüksek lisans tezinde cinsiyete göre erkek antrenörlerin sembolik liderlik, politik liderlik ve genel liderlik yönelimlerinin kadın antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özdenk, (2015) bireysel ve takım sporuyla uğraşan sporcular üzerine yapmış olduğu çalışmasında cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelim ölçeği alt boyutlarından Yapıya ve İnsana Yönelik Liderlik boyutlarında, kadın katılımcıların puan ortalamalarının erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu ve aralarındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ünlü, (2023) kick boks sporcularının liderlik yönelimlerini incelediği çalışmasında cinsiyet değişkenine göre Politik liderlik, İnsan kaynaklı liderlik, Karizmatik liderlik ve Yapısal liderlik alt boyutlarında kadın sporcuların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, örneklem grubunun farklılığı ile açıklanabilir.

Araştırmanın diğer bulgusunda yaş değişkenine göre Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri ölçeğinin yaş değişkenine göre alt boyutları ve toplam puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde; Çetintaş, (2019) karate antrenörlerinin liderlik yönelimlerini incelediği yüksek lisans tezinde yaş değişkenine göre de anlamlı farklılıklar olduğu ve yaş büyüdükçe liderlik yönelimleri puan ortalamalarının yükseldiğini belirtmiş buna karşın; Özdemir, Buyruk ve Güngör (2018) öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerini inceledikleri çalışmalarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Düzgünce, (2021) beden eğitimi spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik tarzlarını incelediği çalışmasında; Politik Liderlik alt boyutunda 22-24 yaş aralığında olan öğrencilerin puan ortalamaları diğer yaş aralığında olan öğrencilerin puan ortalamasından daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışma da İnsan Kaynaklı Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Yapısal Liderlik alt boyutunda 16-18 yaş aralığında olan öğrencilerin puan ortalamaları diğer yaş aralığında olan öğrencilerin puan ortalamalarından yüksek olduğu ama bu farkın anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine Özkan, (2012) hemşirelik öğrencilerinin liderlik yönelimlerini incelediği çalışmasında yaş değişkeni ile liderlik rolleri arasında anlamlı bir farka rastlanılmamıştır. Turhal, (2019) spor yöneticisi adaylarının liderlik yönelimlerini incelediği çalışmasında yaş değişkeni açısından liderlik yönelimlerinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Karataş, (2017). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik yönelimlerini incelediği çalışmasında yaş değişkeni ile liderlik yönelimleri ölçeği puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Çar, (2013) spor eğitimi alan üniversite öğrencilerinin liderlik özelliklerini incelediği çalışmasında; liderlik özellikleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulamamıştır. Literatürdeki bu çalışmaların sonuçları ile bulgularımız paralellik göstermektedir. Spor yöneticilerinin liderlik davranışları yaş gruplarına göre sınıflandırdığında liderlik özellikleri anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu sonuç genç yöneticilerin; teknolojiye hâkim olması, rekabetçi olması diğer yaş gruplarıdaki liderlerin ise; işbirlikçi, takım ruhuna önem verme çalıştığı kuruma aidiyetlerinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusunda öğrenim düzeyi değişkenine göre Çok Yönlü Liderlik Yönelimlerini incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği toplam puanı ve ölçeğin; Politik Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Yapısal Liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülürken; Karizmatik Liderlik alt

boyutunda lisansüstü eğitim düzeyinde olan yöneticilerin puan ortalamaları lisans eğitim düzeyinde olan yöneticilerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Literatür incelendiğinde; Çetintaş, (2019) karate antrenörlerinin liderlik yönelimlerini incelediği çalışmasında antrenörlerin eğitim durumlarına göre politik liderlik, yapısal liderlik ve ölçeğin toplam puanı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı buna karşın sembolik liderlik yöneliminde, lise mezunu olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin ortaokul, üniversite ve lisansüstü eğitim mezunu olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu; insan kaynaklı liderlik yöneliminde ise lise mezunu olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin üniversite ve lisansüstü eğitim mezunu olan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aygün, (2018) buz hokeyi sporcularının duygusal zekâ ve liderlik özelliklerini incelediği yüksek lisans tezinde liderlik yönelim alt boyutunda lisans ve üzeri eğitim durumuna sahip sporcuların aldıkları puan ortalamaları diğer eğitim düzeyindeki sporcuların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte liderlik yönelimlerini ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılık olmadığı sonuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur; Senger, (2014) öğretmenlerin liderlik yönelim algılarını incelediği yüksek lisans tezinde araştırmaya katılan öğretmenlerin, liderlik ölçeğinin alt boyutlarında almış olduğu puan ortalamaları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine Kadak, (2008) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri ve Çiçek, (2010) İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda eğitim durumu ile liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Güllü ve Arslan (2009) beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada liderlik yönelimlerinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusunda hizmet süresi değişkenine göre Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri incelenmiştir; Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği toplam puanı ve ölçeğin; Politik Liderlik, Karizmatik Liderlik, Yapısal Liderlik alt boyutları ile toplam puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülürken; İnsan Kaynaklı Liderlik, alt boyutunda 1-5 yıl hizmet süresine sahip yöneticilerin puan ortalamaları 6-10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresine sahip olan yöneticilerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde; Çetintaş, (2019) karate antrenörlerinin liderlik yönelimlerini incelediği yüksek lisans tezinde antrenörlük

sürelerine göre; Sembolik Liderlik, Politik Liderlik, Yapısal Liderlik ve Genel Liderlik yönelim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı buna karşın İnsan Kaynaklı Liderlik alt boyutunun ise 20+ yıl olan antrenörlerin liderlik yönelimi düzeyinin antrenörlük yaptığı süre 1 - 5 sene, 6 - 10 sene ve 16 - 20 sene olan antrenörlerden anlamlı bir düzeyde daha yüksek ve ayrıca antrenörlük yaptığı süre 11-15 yıl olan antrenörlerin liderlik yönelim düzeyinin antrenörlük yaptığı süre 1-5 olan antrenörlerden anlamlı olarak yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öz, (2018) beden eğitimi öğretmenlerinin iletişim becerilerinin liderlik davranışları incelendiğinde meslek yaşı 21+ yıl olan beden eğitimi öğretmenlerinin; Yapısal Liderlik ve İnsan Kaynaklı Liderlik alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları diğer meslek yaşlarına kıyasla anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Dereli, (2003) ilköğretim okul müdürlerinin liderlik tarzları üzerine yapmış olduğu çalışma da liderlik yönelimleri ölçeğinin bütün alt boyutlarında için meslek yaşı fazla olan eğitim yöneticilerinin puan ortalamalarının yaşı küçük olan yöneticilere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çelik, (2014) farklı liderlik stillerine sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin sınıf yönetimi incelediği çalışmasında; liderlik yönelimlerinin meslek yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği 21+ yıl meslek yaşı olan öğretmenler puan ortalamaları diğer meslek yaşına sahip öğretmenlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kılınç ve Recepoğlu (2013) ortaöğretim okulu öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu çalışmasında; Meslektaşlarla İş Birliği Boyutunda 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerle 6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmen arasında; 1-5 yıl kıdeme sahip olanların lehine ve 6-10 yıl kıdeme sahip olanlarla 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar arasında, 11-15 yıl kıdeme sahip olanların lehine anlamlı farklılıkların oluştuğunu göstermektedir. Bununla birlikte, Kurumsal Gelişme Boyutunda anlamlı farklılıkların 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerle 6-10 ve 11-15 yıl kıdeme sahip olan öğretmenler arasında 1-5 yıl kıdeme sahip olanların lehine olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın; Düzgünce, (2021) beden eğitimi spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik tarzlarının incelediği çalışmasında; ölçeğin alt boyutları ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine Senger, (2014). Öğretmenlerin liderlik yönelim algılarını incelediği yüksel lisans tezinde araştırmaya katılan öğretmenlerin, liderlik ölçeğinin alt boyutlarında almış olduğu puan ortalamaları ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine Kiriş, (2013) yapmış oldukları çalışmalarında meslek yaş ile davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı belirtilmiştir. Bu sonuç, örneklem grubunun farklılığı ile açıklanabilir.

Araştırmanın son bulgusunda; Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeğinin; Politik Liderlik, Karizmatik Liderlik, Yapısal Liderlik alt faktörlerinin ve toplam puanın spor yapma değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülürken; İnsan Kaynaklı Liderlik alt boyutunda spor yapan yöneticilerin puan ortalamaları spor yapmayan yöneticilerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde; Turhal, Tutkun ve Çelik, (2019) spor yöneticisi adaylarının liderlik yönelimleri üzerine yapmış oldukları çalışmada liderlik yönelimleri açısından aktif sporla ilgilenenlerin puan ortalamalarının ilgilenmeyenlere kıyasla anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güler, Dursun ve Günay, (2020) spor lisesi öğrencilerinin liderlik yönelimlerini incelediği çalışmalarında öğrencilerin liderlik yönelimleri cinsiyet değişkenine göre “Politik liderlik” alt boyutunda spor yapan öğrencilerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Sarıkaya ve Bilir, (2019) beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik özelliklerinin incelediği çalışmalarında lisanslı spor yapan öğrenciler lehine anlayış gösterme alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cengiz ve Güllü (2018) spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimlerini ve Durukan, Can, Süleyman, Göktaş ve Arıkan, (2006) beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin cinsiyete bağlı olarak liderlik davranışlarını inceledikleri çalışmalarında spor yapan öğrencilerin puan ortalamalarının spor yapmayan öğrencilere kıyasla anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Sarıkol ve Ustaoglu Hoşver (2023) spor bilimleri fakültesinde öğrenim gören antrenörlük bölümü öğrencileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada cinsiyete bağlı çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği toplam puan ve ölçek alt boyutlarında politik liderlik puan ortalaması arasında spor yapan öğrencilerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çalışmamızla paralellik göstermektedir. Bu durum pek çok bilimsel araştırmayla ortaya konulmuştur.

Ülkemizde sporu tabana yayacak uzun vadeli plân ve özel programları hazırlama, sporcuların hedefe yönlendirilmesi ve hedefe giderken hangi yollarda neler yapacağı iyi bir liderin varlığına duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Bu noktada Sporun Yaygınlaştırılmasında Türkiye’de sporun sevk ve idaresinden sorumlu olan spor yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Zira ortak amaçlara ulaşabilmenin yolunun çok yönlü bir lider ve etrafında lidere inanmış severek ve isteyerek çalışan örgüt üyelerinin olmasından geçtiği düşünülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde aşağıdaki öneriler sunulabilir

## 6. ÖNERİLER

Öneriler; mevcut araştırmaya ilişkin öneriler ve benzer konu üzerine çalışacak olan diğer araştırmacılara ilişkin öneriler olmak üzere iki ayrı amaca yönelik sınıflandırılmıştır.

Mevcut araştırmaya ilişkin öneriler;

- ✓ Spor yöneticilerine liderlik tarzları konusunda yurt içi ve yurt dışında çeşitli kuruluşların yönetimlerini ve işleyişlerini içeren güncel bilgi amaçlı eğitimler düzenlenebilir.
- ✓ Spor yöneticilerinin liderlik tarzları, durumsal değişkenlere bağlı olarak değerlendirilmeli liderlik eğitime destek olabilecek nitelikte kitaplar, görseller ve ekipmanlar sağlanabilir.
- ✓ Belirli zaman aralıklarında spor yöneticilerinin çok yönlü liderlik özelliklerini geliştirebilecek seminer ve etkinlikler düzenlenebilir.

Diğer araştırmacılara ilişkin öneriler;

- ✓ Ülkemizde spor yöneticileri üzerinde çok yönlü liderlik yönelimleri üzerine yapılan araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu sayı nitelikli olarak artırılabilir ve sonuçları uygulamaya aktarılabilir.
- ✓ Bu araştırma yalnızca İç Anadolu’da bulunan spor yöneticileri ile sınırlandırılmıştır. Yeni çalışmalarda diğer bölgeleri de içine alan daha büyük bir örneklem grubuyla boylamsal araştırmalar ortaya konulabilir.
- ✓ Bu araştırmada spor yöneticilerinin çok yönlü liderlik yönelimlerine ilişkin veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Bu konunun nitel ya da nitel ve nicel araştırmaların birlikte kullanıldığı karma desende ele alındığı başka bir çalışma kurgulanabilir.
- ✓ Alanda yapılan benzer araştırmalardan yola çıkılarak yeni bir liderlik ölçeği geliştirilebilir.

## 7. KAYNAKÇA

- Aktaş, A. (2020). *Okul müdürlerinin otokratik, demokratik, işbirlikçi ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi* (640420)). [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi].Ulusal Tez Merkezi.
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi* (239973) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Arıkan, S. (2001).Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk' ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi . *Hacettepe üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi* 19 (2001) 231-257  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/huniibf/issue/29681/319222>
- Arıkanlı, A., & Ulubaş, B. (2004). *Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları*. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı: Ankara.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal zeka ve dönüşümcü. etkileşimci liderlik*, Nobel Yayınevi, Ankara, 278s.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları sağlık yönetimi bakış açısıyla*. Eğitim Yayınevi.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: hava kuvvetleri komutanlığında uygulama* (186535) [Yüksek lisans tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi].Ulusal Tez Merkezi.
- Aunga, D. A., & Masare, O. (2017). Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha District Tanzania. *International journal of educational policy research and review*, 4(4), 42-52.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re- examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Aydin, O. T. (2012). The impact of theory x, theory y and theory z on research performance: An empirical study from a Turkish university. *International journal of advances in management and economics*, 1(5), 24-30.
- Aygün, M. (2018). *Buz hokeyi sporcularının duygusal zekâ ve liderlik özelliklerinin sportif sürekli kendine güven üzerine etkisi* (515547) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları (Kayseri'de Bir uygulama)*. (122003) [Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi].Ulusal Tez Merkezi.
- Genç, Turan (1998), *Kamu yönetimi*, Başkent Klişe Matbaacılık, Ankara
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.

- Balaban, S. (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma* (530415) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Başoğlu, C. M. (2012). *Kadın-Erkek Antrenörlerin Cinsiyete Göre Liderlik Analizleri* (310154) [Yüksek lisans, Marmara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması*, (84061) [Yüksek lisans, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü]. Ulusal Tez Merkezi.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi*. (3. baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership? Leadership south west research report*. Centre for Leadership Studies, Exeter, UK, 4-10.
- Brown, M. E. (2007). How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage, London
- Büyükyavuz, S. (2015). *Liderlik stillerinin çalışan motivasyonuna etkisi; Konya sağlık kuruluşları çalışanları örneği* (389018) [Yüksek lisans, Beykent Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Can, H. (1981). Önderlik davranışında iki model karşılaştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 14(1), 30-38.
- Cengiz, R., ve Güllü, S. (2018). Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve fiziksel saygı düzeylerinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(4), 94-108.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme*. (205628) [Doktora tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.
- Çar B. (2013) *Spor eğitimi alan üniversite öğrencilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi*. (349041) [Yüksek lisans, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

- Çelik, O. B. (2014). *Farklı liderlik stillerine sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin sınıf yönetimi davranışlarının incelenmesi* (366299) [Yüksek lisans, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, V. (1998), Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi, *Anahtar Dergisi*, MPM Yay., 10(113), 86-9
- Çelik, V.(2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çetintaş, Y. (2019). *Karate antrenörlerinin liderlik yönelimlerinin incelenmesi* ( 586471) [Yüksek lisans, Bartın Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Çiçek, G. E. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi* (263248) [Yüksek lisans, Ege Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma* (364752) [Yüksek lisans, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Darıcı, B. (Ed.). (2022). *Sosyal beşeri ve idari bilimler alanında uluslararası araştırmalar*. Eğitim yayınevi. S.151.
- Demirci, K. (1999). Önderlik kuramları ve dönüştürücü önderlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3).
- Denhart, J.V. & Denhart, R.B. (2003). *The new public service: serving, not steering*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Dereli, M. (2003). *A survey research of leadership styles of elementary school principles* (263248) [Yüksek lisans, Orta Doğu Teknik Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda davranış*. İstanbul: Ar yayın dağıtım.
- Doğan, S., (2001). *Vizyona dayalı liderlik. philips & richard's insan ve iş kaynakları danışmanlığı*. Seçil Ofset, İstanbul.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve spor*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Dursun, M., Günay, M., & Yenel, İ. F. (2019). Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği (çylyö): geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 333-347.
- Durukan, E., Can, S., Süleyman, C., Göktaş, Z., ve Arıkan, A. (2006). Selçuk Üniversitesi beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin cinsiyete bağlı olarak liderlik davranışı (yapıyı kurma boyutu) yönünden karşılaştırılması, *Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 25-32.

- Düzgünce,(2021) *Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Öğrencilerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi*. (654355) [Yüksek lisans, Kafkas Üniversitesi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Edizler, G. & Akbulut, E. (2011). Özel öğretim kurumlarında eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutları. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2).
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, D. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi* (7. b.). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. Küre Ajans, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul, 376.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ.
- Ergin, C., & Kozan, M. K. (2004). Çalışanların temel değerleri dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*.
- Ergün Doğanbaş, Z. (2017). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kuşaklar arası farklılık*. (480460) [Yüksek lisans, Çankaya Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.)
- Eryeşil, K. & İraz, R. (2017). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması* (325853) [Yüksek lisans, Selçuk Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.)
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. İstanbul. Alfa Yayın.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management. Glenview; II Scott foresman*
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)* (Third edition). London: SAGE
- Freeman, R. E., & Stewart, L. (2007). *Developing ethical leadership, a bridge paper of business roundtable institute for corporate ethics*. Nisan, 9, 2015.
- Furtwengler, W. J. (1992). Basic leadership inventory part II expectation. Retrieved June, 23, 2005.
- Goleman, D. (2002). *Lideri lider yapan nedir?*(çev. N. Elhüseyni). İstanbul, BZO Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Çetin, N. G., & Beceren, E. (2007). Lider kişilik: gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132.

- Gökçe, Z. (2005). *Spor yönetiminin farklı boyutlarında yer alan spor yöneticilerinin liderlik tiplerinin araştırılması (Ege bölgesi örneği)*. Yayınlanmamış (164219) [Yüksek lisans tezi , Celal Bayar Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Güler, B., Dursun, M., & Gunay, M. (2020). Spor lisesi öğrencilerinin liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 576-587.
- Güllü, M. & Arslan, C. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri. *Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (11): 353-368.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon* [Management and organization]. Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte duygusal zeka (liderlik özellikleri ile duygusal zekalı liderlere ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde örnek bir uygulama*. (164949) [Yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.s
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 63-77.
- Irgens, O. M. (1995). Situational leadership: a modification hersey and blanchard. *Leadership & Organization development journal*, 16(2), 36.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 14(2) 1-23.
- İbrahimoğlu, N. (2011). İşletmelerde liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi. *Gaziantep university Journal of Social Sciences*, 10(2), 749-759.
- İslam, L. A., Tozoğlu, E., & Bayraktar, G (2017). An Investigation of the Relationship Between Leadership Styles of Physical Education and Sports Academy Students and Different Variables (The Case of Ordu University). *Journal of Education and Practice*, 8(24)
- Kadak, Z. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi* (226250) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (10. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Karataş, E. Ö. (2017). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve öz güven davranışlarının incelenmesi* (473823) [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kılınç, A. Ç. & Recepoğlu, E. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algı ve beklentileri. *Kalem Eğitim Ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 3 (2): 175-215.
- Kirel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 47.
- Kiriş, G. (2013). *İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Adana ili örneği)* (332495) [Yüksek lisans tezi, Çag Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, Ankara: Beta Yayınları.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Kopelman, R. E., Protas, D. J., & Falk, D. W. (2012). Further development of a measure of Theory X and Y managerial assumptions. *Journal of Managerial Issues*, 450-470.
- Kurtyemez, H. (2021). *Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik özellikleri ile başarı yönelimleri arasındaki ilişki: samsun ili örneği* (667096) [Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *Cumhuriyet üniversitesi edebiyat fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Lopez, A., ve Santelices, O. (2012). Personality characteristics of elite table tennis athletes of the Philippines: basis for a proposed recruitment program. *International Journal of Table Tennis Sciences*, 7, 1-4.
- McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Classics of Organization Theory*, 2(1), 6-15.
- Mujtaba, B. G., & Sungkhawan, J. (2009). Situational leadership and diversity management coaching skills. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(1), 1-12.
- Newstrom, W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior (human behaviorAt Work)*. 9\* ed. Mc Grand Hill Inc.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik, kuram ve uygulamalar*. İstanbul: Sürat.
- Omar, Z., Zainal, A., Omar, F., & Khairudin, R. (2009). The influence of leadership behaviour on organisational citizenship behaviour in self-managed work teams in Malaysia. *Sa Journal of hUman Resource Management*, 7(1), 1-11.

- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Öz, N. (2018). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iletişim becerilerinin liderlik davranışlarına olan etkisinin incelenmesi*. (510579) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Özalp, İ., Gülten, E., & Hülya, Ö. (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: lider için fred e. fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre (belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 161-205.
- Özdemir, Y., Buyruk, H., & Güngör, S. (2018). Öğretmen Adaylarının Eleştirel Düşünme Eğilimi ile Liderlik Yönelimleri Arasındaki İlişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 548-571
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Dönüşüm-Eğitimde Yeni Değerler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdenk, S. (2015). *Bireysel ve takım sporuyla uğraşan sporcular ile spor yapmayan bireylerin duygusal zeka ve liderlik özelliklerinin incelenmesi* (419376) [Doktora lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Özkan, N. (2012). *Hemşirelik öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve motivasyon düzeylerinin incelenmesi* (420060) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Ray, S., & Ray, I. A. (2012). Understanding democratic leadership: some key issues and perception with reference to india's freedom movement. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 3(3.1), 1-26.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81-94.
- Sağban, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi: Afyonkarahisar ili örneği etkisi*: (296307) [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Sarıkaya, O. Ç., & Bilir, F. P. (2019). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Çukurova Üniversitesi örneği*. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1), 1-18.
- Sarıkol E, Ustaoglu Hoşver P. (2023). Spor bilimleri fakültesinde öğrenim gören antrenörlük bölümü öğrencilerinin liderlik tarzı algılarının incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 18-30.

- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Senger, K. (2014). *Öğretmenlerin liderlik yönelim algılarının incelenmesi: Kars ili örneği*. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars (363014) [Yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Silverthorne, C. (2001). A test of the pathgoal leadership theory in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 151-158.
- Simon, H. A. & Smithburg, D. W. & Thompson, V. A. (1985). *Kamu yönetimi* (C. Mıhçıoğlu, Çev.). Ankara: SBFYayımları.
- Sunay, H. (2017). *Spor yönetimi* (3. baskı). Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şahin, F. (2006). *Duygusal zekânın etkili liderlik davranışları ile ilişkisi : Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı'nda çalışan subay ve astsubaylar üzerine bir araştırma*. (209369) [Yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekanın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi* (191267) [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Şimşek, H. (2005). Örgütler, yönetim ve liderlik: liderliğe çoklu bakış, KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Semineri, 5-9 Eylül.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*, Ankara: Pegem Yayınevi.
- Tarım, N. (2010). *Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (292351) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama*. (226143) [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Turhal, S. N. (2019). *Spor yöneticisi adaylarının liderlik yönelimleri ve sosyal zeka düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Turhal, S. N., Tutkun, E., & Çelik, A. (2019). Spor yöneticisi adaylarının liderlik yönelimleri ve sosyal zeka düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(4), 193-202.
- Türkmen, Ş., Çiftçi, M., Çalışkan, Ö., & Türkmen, Ö. (2013). *Eğitim kurumları yöneticileri müdürlük müdür yardımcılığı sınavlarına hazırlık* (Genişletilmiş 2. baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul. 425s. 643s.
- Ünlü, İ. O. (2023). Kıckboks sporcularının liderlik yönelimi, *Yalova Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 12-29
- Yeşil, S. (2013). *Küreselleşme ve değişen çevre dinamikleri ışığında yeni yönetim yaklaşımlarından seçme konular*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara:SeçkinYayıncılık.
- Yıldırım, B. N. (2012). *Liderlik özellikleri ve liderlik tarzlarının duygusal zeka perspektifinden incelenmesi*. (320094) [Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* . Upper Saddle River, NJ7 Prentice-Hall.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar*. teoriler ve yorumlar, Ankara: Seçkin Kitapevi.

## 8. EKLER

### Ek - 1: Kişisel Bilgi Formu

1-) Cinsiyetiniz?

( ) Erkek ( ) Kadın

2-) Yaşınız?

( ) 20-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46 yaş  
ve üzeri

3-) Öğrenim Düzeyiniz?

( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

4-) Kaç Yıldır Spor Yöneticiliği Yapıyorsunuz?

( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 yıl ve üzeri

5-) Egzersiz yapıyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

## Ek - 2: Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği

Ek: Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)

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

Ek - 3: Etik Formu



T.C.  
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ  
ETİK KOMİSYONU  
BAŞVURU DEĞERLENDİRME FORMU

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                               |            |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>BAŞVURU BİLGİLERİ</b> | ARAŞTIRMANIN ADI                                                                                                                                                                                                                                                                                | Spor Yöneticilerinin Çok Yönlü Liderlik Eğilimleri ve Yönetimsel Güçlülük Düzeylerinin İncelenmesi                                                                            |            |
|                          | ARAŞTIRMANIN TÜRÜ                                                                                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> Anket/Ölçek/Skala Çalışması <input type="checkbox"/> Gözlemsel Çalışma<br><input type="checkbox"/> Niteliksel Çalışma <input type="checkbox"/> Diğer |            |
|                          | GELEN EVRAK SAYISI ve TARİHİ                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                               |            |
|                          | YÜRÜTÜCÜ/DANIŞMAN<br>(Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm)                                                                                                                                                                                                                                            | Doç.Dr. Ebru ARAÇ ILGAR<br>Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü                                                                                                              |            |
|                          | ARAŞTIRMACILAR<br>(Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm)                                                                                                                                                                                                                                               | Sercan KENDİRLİ<br>Kuşehir Belediyesi                                                                                                                                         |            |
| <b>VARSA</b>             | RAPORTÖR<br>(Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm, Telefon, E-Posta)                                                                                                                                                                                                                                   | Öğr.Gör.Gökül Dolu                                                                                                                                                            | Tarih/İmza |
|                          | DIŞ UZMAN<br>(Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm, Telefon, E-Posta)                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                               | Tarih/İmza |
|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                               |            |
| <b>KARAR BİLGİLERİ</b>   | KARAR NO:21/20                                                                                                                                                                                                                                                                                  | TARİH: 21.04.2021                                                                                                                                                             |            |
|                          | Yukarıda bilgileri verilen Etik Komisyonu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekece, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenenliş çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerde gerçekleştirilmesinde etik sakınca <u>bulunmadığına</u> karar verilmiştir. |                                                                                                                                                                               |            |
|                          | <b>Değerlendirme Sonucu</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               |            |
|                          | <input checked="" type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                             | Uygundur                                                                                                                                                                      |            |
|                          | <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                        | Düzeltilme gereklidir (Açıklayınız)                                                                                                                                           |            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Düzeltmeleri görmek istiyoruz                                                                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> Düzeltmeleri görmemize gerek yok                                                                                                                     |            |
| <input type="checkbox"/> | Uygun değildir (Açıklayınız)                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                               |            |
| Açıklama                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                               |            |
| ÇALIŞMA ESASI            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyonu Yönergesi                                                                                                                            |            |

**ETİK KOMİSYONU ÜYELERİ**

## ÖZGEÇMİŞ

### ÖĞRENİM BİLGİSİ

**Lisans:** Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Antrenörlük Eğitimi  
2010-2014

**Pedagojik Formasyon:** Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Pedagojik Formasyon  
Eğitimi 2015

### GÖREVLER

**Koordinatör:** Gençlik ve Spor Bakanlığı; Kırşehir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü  
Hirfanlı Gençlik kampı 2014-2015

**Memur:** Kırşehir Belediyesi- Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü