



**SPOR TESİSİ YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ VE
LİDERLİK DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ**

ERSAN TOLUKAN

DOKTORA TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANA BİLİM DALI

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

ARALIK, 2014

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Ersan

Soyadı : TOLUKAN

Bölümü : Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Spor Tesisi Yöneticilerinin Girişimcilik Eğilimi ve Liderlik Davranış Özelliklerinin İncelenmesi

İngilizce Adı : The Investigation Of Entrepreneurship Tendency And Leadership Behavior Charecteristics Of Sport Facility Managers

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Ersan TOLUKAN

İmza:

Jüri Onay Sayfası

Ersan TOLUKAN tarafından hazırlanan “Spor Tesisi Yöneticilerinin Girişimcilik Eğilimi ve Liderlik Davranış Özelliklerinin İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Azmi YETİM

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

İkinci Danışman: Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Başkan: Prof. Dr. Temel ÇALIK

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Üye: Doç. Dr. Zafer ÇİMEN

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Üye: Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Üye: Yrd. Doç. Dr. Fatih YENEL

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Üye: Yrd. Doç. Dr. Hakan SUNAY

Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 25/12/2014

Bu tezin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Servet KARABAĞ

Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

“Spor Tesisi Yöneticilerinin Girişimcilik Eğilimi ve Liderlik Davranış Özelliklerinin İncelenmesi” isimli doktora tez çalışmam sürecinde; tezimin her aşamasında büyük destek gördüğüm tez danışmanım Prof.Dr. Azmi YETİM’e, hayatımın dönüm noktasında ki hoşgörü, yardım ve ilgisinden dolayı yardımcı tez danışmanım Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN’e, sürekli desteğini hissettiğim değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Hamdi Alper GÜNGÖRMÜŞ’e, yine desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Yrd.Doç.Dr. Fatih YENEL’e, tezimin istatistiksel işlemlerin çözömlenmesinde çok büyük destek gördüğüm Arş.Gör. Sami PEKTAŞ’a, ayrıca değerli hocalarım Prof.Dr. Temel ÇALIK, Doç.Dr. Zafer ÇİMEN, Doç.Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU ve Dr. Halil SAROL’a teşekkürlerimi sunarım.

Ersan TOLUKAN

SPOR TESİSİ YÖNETİCİLERİNİN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ VE LİDERLİK DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ

(Doktora Tezi)

Ersan Tolukan

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Aralık 2014

ÖZ

Araştırmanın amacı, farklı sektörlerdeki spor tesisi yöneticilerinin, girişimcilik ve liderlik düzeylerinin tespiti, demografik değişkenler açısından karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu çerçeveden hareketle tarama modelinde olan çalışmanın amacına uygun olarak Ankara İlinde, özel spor işletmeleri ile merkezi ve yerel yönetimlere ait spor tesislerinde yöneticilik yapan 293 kişiye, Girişimcilik Değerlendirme Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde istatistiki yöntem olarak frekans, yüzde dağılımları, İkili gruplar için bağımsız örneklem t-testi, çoklu gruplar için tek yönlü varyans analizleri ve ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; spor yöneticilerinin genel olarak girişimcilik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu ve “Başarı Gereksinimi” alt boyutunun belirgin olduğu, liderlik düzeyleri incelendiğinde ise, dönüşümcü liderlik özellikleri yüksek düzeyde çıkarken, etkileşimci liderlik özelliklerinin orta düzeyde kaldığı tespit edilmiştir. Girişimcilik düzeylerine yönelik olarak genç yaştaki yöneticilerin, kadın yöneticilerin ve bekâr yöneticilerin girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek olduğu ve çeşitli alt boyutlarda anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca beden eğitimi ve sporla ilgili eğitim kurumlarından mezun olan yöneticilerin, dönüşümcü liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık yarattığı ve daha yüksek bir girişimcilik düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

Ölçekler arası korelasyon sonuçlarına göre; Girişimciliğin geneli ve “Kontrol Odağı”, “Risk Alma”, “Kendine Güven”, “Yenilik” alt boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilirken, etkileşimci liderlik ile negatif yönlü ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Bilim Kodu : 10064283

Anahtar Kelimeler : Girişimcilik, Liderlik, Spor Yönetimi, Spor Yöneticisi, Spor Tesisi

Sayfa Adedi : 203

Danışman : Prof. Dr. Ahmet Azmi YETİM

İkinci Danışman : Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN

THE INVESTIGATION OF ENTREPRENEURSHIP TENDENCY AND LEADERSHIP BEHAVIOR CHARECTERISTICS OF SPORT FACILITY MANAGERS

(Ph.D. Thesis)

Ersan Tolukan

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

December 2014

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the levels of entrepreneurship and leadership of sports facilities managers in different sectors, compare them in terms of demographic variables and establish any relationship between them. In this context, in line with the objective of the study designed in screening model, Entrepreneurship Assessment Questionnaire and Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) were applied to 293 people serving as managers in sports facilities of private sports enterprises and central and local administrations in the province of Ankara.

Statistical methods utilized to evaluate the study data include frequency, percentage distributions, Independent Samples t-test for binary groups and OneWay-ANOVA analyses for multiple groups, and Pearson Correlation analysis was used to determine any relationships.

As a result of the study, it was determined that sports managers usually have a high level of entrepreneurship and significant "Requirement for Success" subscale, and that in view of the levels of leadership, they have a high level of transformational leadership and a medium level of transactional leadership. With regard to the levels of entrepreneurship, young managers, female managers and single managers were found to have higher tendency to entrepreneurship and differentiated significantly in various subscales. Moreover, it was established that managers graduated from education institutions related to physical education and sports have higher levels of transformational leadership and entrepreneurship, and cause a significant difference in the subscales.

According to the correlation results between the scales, a medium level of positive correlation was established between entrepreneurship in general and the subscales “Focus of Control”, “Taking risks”, “Confidence”, “Innovation” and transformational leadership, while a negative very low level of correlation between the same and transactional leadership.

Science Code : 10064283

Key Words : Entrepreneurship, Leadership, Sport Management, Sport Manager, Sport Facilities

Page Number : 203

Supervisor : Prof. Dr. Ahmet Azmi YETİM

Co-Supervisor : Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU.....	I
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	II
Jüri Onay Sayfası	III
TEŞEKKÜR.....	IV
ÖZ	V
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER	IX
TABLolar LİSTESİ.....	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVI
SİMGELER ve KISALTMALAR	XVII
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Alt Problemler	6
1.4. Sınırlılıklar	6
1.5. Varsayımlar	7
1.6. Tanımlar	7
BÖLÜM II	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
2.1. Girişimcilik.....	9
2.1.1. Ekonomik Açıdan Girişimciliğin Önemi.....	14
2.1.2. Sosyal Açıdan Girişimciliğin Önemi.....	17
2.1.3. Girişimcilik Sınıflandırmaları	19
2.1.3.1. Kâr Odaklı Girişimcilik	19

2.1.3.1.1. Özel Sektör Girişimciliği.....	20
2.1.3.1.2. Örgüt İçi Girişimcilik (İç Girişimcilik)	20
2.1.3.1.3. Kurumsal Sosyal Girişimcilik	22
2.1.3.2. Kâr Odaklı Olmayan Girişimcilik.....	23
2.1.3.2.1. Kamu Girişimciliği.....	23
2.1.3.2.2. Sivil Toplumda Girişimcilik	24
2.1.3.2.3. Sosyal Girişimcilik	24
2.1.4. Girişimciliğin Boyutları.....	26
2.1.4.1. Kontrol Odağı	27
2.1.4.2. Başarı Gereksinimi	28
2.1.4.3. Risk Alma	30
2.1.4.4. Belirsizlik Tolerans	32
2.1.4.5. Kendine Güven	34
2.1.4.6. Yenilik.....	35
2.1.5. Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları.....	36
2.1.5.1. Girişimciliğin Avantajları	36
2.1.5.2. Girişimciliğin Dezavantajları	38
2.1.6. Girişimciliğin Önündeki Engeller	39
2.1.6.1. Sosyo-Kültürel Yapı	39
2.1.6.2. Ekonomik Yapı	40
2.1.6.3. İdari ve Siyasi Yapı	41
2.2. Liderlik Kavramı	42
2.2.1. Yönetim ve Yönetici.....	43
2.2.2. Lider ve Yönetici İlişkisi	45
2.2.3. Liderlik Kuramları.....	47
2.2.3.1. Özellikler Kuramı (Traits Approach).....	48

2.2.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramı (Behaviors Approach).....	49
2.2.3.3. Durumsallık Kuramı (Contingency Approach).....	50
2.2.3.4. Yeni Liderlik Kuramları (Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik)	51
2.2.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel)	52
2.2.3.4.2. Etkileşimci Liderlik (Transaksiyonel)	53
2.2.4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ve Boyutları	55
2.2.4.1. İdealleştirilmiş Etki (atfedilen-davranış)	55
2.2.4.2. Telkinle Güdüleme	56
2.2.4.3. Bireysel İlgi	56
2.2.4.4. Entelektüel Uyarım	57
2.2.4.5. Koşullu Ödül	58
2.2.4.6. İstisnalarla Yönetim (aktif-pasif)	58
2.2.4.7. Laissez-Faire Liderlik (Serbesiyetçi Lider)	59
2.3. Girişimcilik ve Liderlik	60
2.3.1. Yöneticilerde Girişimcilik ve Liderlik İlişkisi	63
2.4. Spor Tesisi	65
2.5. Spor Yöneticisi	69
BÖLÜM III	73
YÖNTEM	73
3.1. Araştırmanın Modeli	73
3.2. Evren ve Örneklem	73
3.3. Veri Toplama Araçları	77
3.4. Girişimcilik Ölçeği ve Çok faktörlü Liderlik Ölçeğinin Geçerliği	79
3.4.1. Geçerlik Çalışması	79
3.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	79
3.4.3. Girişimcilik Ölçeğinin Geçerliği	80
3.4.4. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Geçerliği	82
3.5. Girişimcilik ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması	84
3.6. Verilerin Analizi	85

BÖLÜM IV	87
BULGULAR ve YORUM	87
BÖLÜM V	123
TARTIŞMA ve SONUÇ	123
5.1. Tartışma.....	123
5.2. Sonuç.....	145
5.3. Öneriler.....	147
KAYNAKLAR	150
EKLER.....	177
EK 1. Kişisel Bilgi Formu.....	177
EK 2. Girişimcilik Ölçeği.....	178
EK 3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....	180
EK 4. Girişimcilik Ölçeği Kullanım İzni	182
EK 5. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Kullanım İzni	183

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. Spor Tesisi Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	74
Tablo 2. Spor Tesisi Yöneticilerinin Geçmişte Spor Dalları İle Ne Düzeyde İlgilendiklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	76
Tablo 3. Girişimcilik Ölçeğinin Boyutlarına Ait Alfa Güvenirlik Katsayıları.....	84
Tablo 4. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Boyutlarına Ait Alfa Güvenirlik Katsayıları ..	85
Tablo 5. Ölçeklerden Elde Edilen Ortalamalara Ait Ölçütler.....	86
Tablo 6. Spor Tesisi Yöneticilerinin Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları	87
Tablo 7. Spor Tesisi Yöneticilerinin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları	88
Tablo 8. Spor Tesisi Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	90
Tablo 9. Spor Tesisi Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	91

Tablo 10. Spor Tesisi Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	92
Tablo 11. Spor Tesisi Yöneticilerinin Çalıştıkları Kurumlara Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	93
Tablo 12. Spor Tesisi Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	94
Tablo 13. Spor Tesisi Yöneticilerinin Refah Düzeylerine Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	96
Tablo 14. Spor Tesisi Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	97
Tablo 15. Spor Tesisi Yöneticilerinin Mezun Oldukları Alana Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	99
Tablo 16. Spor Tesisi Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	100
Tablo 17. Spor Tesisi Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	102
Tablo 18. Spor Tesisi Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	104
Tablo 19. Spor Tesisi Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	105

Tablo 20. Spor Tesisi Yöneticilerinin Çalıştığı Kuruma Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 21. Spor Tesisi Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 22. Spor Tesisi Yöneticilerinin Refah Düzeyine Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 23. Spor Tesisi Yöneticilerinin Eğitim Düzeyine Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 24. Spor Tesisi Yöneticilerinin Mezun Olduğu Alana Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	116
Tablo 25. Spor Tesisi Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	118
Tablo 26. Spor Tesisi Yöneticilerinin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları İle Girişimcilik Ölçeğinin Genel ve Alt Boyutları Arasında Pearson Korelasyon Sonuçları	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Girişimcilik Ölçeğine Ait PathAnalizi.....	81
Şekil 2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Path Analizi.....	83

SİMGELER ve KISALTMALAR

BESYO	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
KOBİ	Küçük ve Orta Bütçeli İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme Başkanlığı
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
TDK	Türk Dil Kurumu
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bilindiği gibi insanlık tarihiyle başlayan yönetim olgusu tüm zaman zarfında birçok yaklaşım ve teoriyle olgunlaşmış, özellikle 19. yüzyılda gerçekleşen sanayi devrimi ile evrim geçirmiştir. Hiç durmadan değişen ve globalleşen dünya düzeni günümüzde de bu gelişimine hızla devam etmekte ve devamlı yeni kavramların oluşumuna sebebiyet vermektedir. Bu kavramların oluşmasındaki asıl neden toplumsal yaşamın daha iyi bir hal alabilmesi için hayatımızın önemli parçalarından olan insan gücü, para, zaman, mal, hizmet, ürün, malzeme, sosyal durum, yer, ekonomi gibi etkenlerden en yüksek verimi alabilmektir.

Bu etkenlerden yüksek verim alabilmek için aynı zamanda iyi bir yönetim anlayışı sağlanmalıdır. Bunun için çağın gereksinimleri doğrultusunda yönetimin farklı açılardan incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı temel alan klasik yönetici anlayışı ile örgütün yoğun rekabet ortamında ve hızla değişen koşullar ve özellikle belirsizlik ortamında örgütün hedeflerine ulaşması güç bulunmaktadır. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir (Çağlar, 2004).

Günümüz dünya düzeninin sürekli değişim göstermesi en çok yöneticilerin işini zorlaştırmakla beraber, değişime hızlı bir şekilde adapte olarak işleyişlerini kontrol altında tutmak zorundadırlar. Şöyle ki; yöneticiler her daim değişim gösteren bilgiyi, teknolojiyi, sistemleri, yenilikleri, çalıştıkları kişileri, çevrelerindeki talepleri ve devamlı ağırlaşan

rekabet ortamını takip etmelidirler. Baumol’a (1968) göre, yeni fikirler, süreçler, ürünler üretmek ve bunları fiiliyata dökmek yöneticinin işi olmakla beraber; bu vasıflar onu sıradan bir yöneticiden ayırır.

Bu değişimlerden ve rekabet ortamından en çok etkilenen tabiki işletmeler veya örgütlerdir. İşletmelerin veya örgütlerin devamlılığı açısından yöneticilerin bu etkileri dikkate alması gerekmektedir. Bununla beraber işletmenin/örgütün başarısı ve bu başarının sürekliliği adına iyi bir yönetim anlayışı da şarttır. İyi bir yönetim sergileyebilmek için ise klasik yönetici formatı dışında farklı özelliklere sahip olunmalıdır.

Belirli nitelikleri olan insanların başarılı işler çıkarmalarını hedef alan bir yöneticinin sahip olduğu özelliklerini, yönetim alanı içinde doğru kullanabilmesi yönetim kalitesini arttırmaktadır (Marşap, 1999).

Dolayısıyla yöneticilerin sahip oldukları özellikler de, iyi bir yönetim anlayışını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin girişimcilik eğilimi ve liderlik davranış özelliklerinin belirlenmesi görev yapılan işletme veya örgütün başarısında önem arz etmektedir.

1.1. Problem Durumu

Tarihsel sürecin başlangıcından itibaren, insanların ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan yönetim olgusu, 21. yüzyılda değişmeye devam eden toplumun sosyal gelişmelerine bağlı olarak yeni ihtiyaçlar ve yaklaşımlar ortaya çıkarmıştır.

Hayatımızın her evresinde yer alan yönetim anlayışı insanların yaşamlarındaki standartlarını ve kalitelerini de belirlemektedir. Yaşamlarındaki bu kalite ve standartlar her alanda yöneticiler tarafından yönlendirilmektedir. İnsanların ihtiyaçları doğrultusunda düşünülürse, her daim iyi bir yönetim anlayışı ve bu iyi yönetimi sağlayabilecek kişilere ihtiyaç duyulmakta olduğu bilinmektedir. Özellikle yönetim bazında kaliteyi artırmak ve başarıyı sağlamak adına yöneticilerin sahip olması gereken niteliklerin başında girişimcilik ve liderlik gelmektedir.

Geçmişte daha çok kâr elde etme amacı ile kendi işini kurma ve büyütme faaliyeti olarak tanımlanan girişimcilik, günümüzde çok geniş kitleleri de içerecek biçimde “risk alınarak ve yüksek düzeyde yaratıcılık kullanılarak ortaya çıkarılabilecek daha üstün durumlara varmak için bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Aykan, 2004).

Girişimcilik, ilk başlarda genel anlamıyla sadece kâr elde etmek amacı ile kendi işini kurmak ve büyötmek olarak tanımlanırken, günümüzde ise çok geniş kitleleri de içerecek biçimde “risk alınarak ve yüksek düzeyde yaratıcılık kullanılarak ortaya çıkarılabilecek daha üstün durumlara varmak için bir yöntem olarak tanımlanır (Titiz, 1998).

Girişimcilik, değişimi, dönüşümü, yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkarılmasını, faaliyetlerin planlanmasını, birey ve grupların organizasyonunu, yeni ürünler, hizmetler, yaklaşımlar, işlemler, teknolojiler vb. yollar ile topluma ve pazara katkıda bulunan değerler yaratmayı içeren bir süreçtir (Naktiyok, 2004). Girişimcilik, yeni ya da mevcut bir organizasyon içinde, risk alma, yaratıcılık ve/veya yenilikleri sağlam bir yönetim sistemiyle bütünleştirerek ekonomik faaliyet yaratma ya da geliştirme zihniyeti ve sürecidir (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu [TİSK], 2004).

Girişimcilikle ilgili bu tanımlara göre, girişimcilik kavramı, yenilik ve yaratıcılığı içerecek, risk üstlenilmesi gereken bir olgu şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüzün modern işletmecilik anlayışına göre hareket eden işletme yöneticileri girişimcilik kavramını, yenilik, esneklik, dinamiklik, risk alma, yaratıcılık ve gelişim odaklı olma gibi kavramlarla açıklamaktadır (Kutanis ve Hancı, 2004).

İnsan ihtiyaçları doğrultusunda ki yönetimin olmazsa olmaz dışlılerinden bir tanesi de liderlik kavramıdır. Tarihte ve literatürde çok geniş bir yeri olan liderlik kavramı için de birçok farklı tanım ve bakış açısı ortaya çıkarılmıştır. Liderlik kelimesinin Anglo-sakson kökü “lead”, Yunanca’da “hegemon”, Romalılarda “dux”, Latince’de “gubernatör” veya “governor” kelimelerine karşılık gelmektedir. Pers ve Mısır dilleri de dahil olmak üzere lider “yol “ veya “yön” anlamında kullanılmıştır (Adair, 2005).

Lider, sosyal bir grubun parçasıdır ve liderlik, liderin grup üyesi olan diğer kişilerle ilişkileri, statü ve rol ilişkileri ile oluşmaktadır. Bu ilişki içerisinde lider, grup davranışı ve inançları üzerinde en etkili olan kişidir. Lider bu etki ile başkalarına iş yaptırma gücüne sahip olmaktadır. Liderler girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, adalet duygusu, benzerlerine yardım isteği ve bu gibi nitelikleri ile diğer grup üyelerinden farklıdır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009).

Liderlik konusunda ortaya atılan tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığında bu kavram, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Eren, 2010).

21.yüzyılda yaşıadığımız hızlı değişim sürecinden en çok etkilenen kavramların başında, hiç şüphesiz yönetim ve liderlik gelmektedir. Bu süreçte girişimciliğin öneminin artması ve nitel değişimlere uğraması nedeniyle, girişimcilikte liderlik fonksiyonunda giderek önemli bir hale geldiğı görölmektedir (Durukan, 2007).

Artık günümüzde yöneticilerin görev yaptıkları kurumların, işletmelerin veya örgütlerin başarısı ve sürekliliğı için birbiriyle ilişkili olan girişimcilik ve liderlik özelliklerinin önemi fark edilmeye başlanmıştır.

Bu nedenle liderlik, girişimci için yerine getirilmesi gereken bir görevdir. Aynı zamanda girişimcinin sahip olduğı liderlik, yönetsel başarının en önemli unsurlarından birini ifade etmektedir. İnsanları aynı amaca yönlendirmek, amaç başarımı konusunda motive etmek ve desteklemek yöneticinin görevidir. Bu nedenle girişimci liderlik davranışı sergilemelidir. Liderlik girişimsel başarı için önemli bir faktördür (Arıkan, 2004).

Literatüre bakıldığında farklı sektörler ve gruplarda girişimcilik ve liderliğe ilişkin çalışmalar yapıldığı görölmektedir (Aykan, 2002; Birçek, 2008; Otamış, 2009).

Örneğin; Kızıltay'ın (2010) yaptığı yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcilik özellikleri çalışmasında, örneklem grubundaki mevcut işletme yöneticilerinin ağırlıklı olarak otokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerden oluştuğı belirlenmiş ve demokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, girişimcilik özellikleri ile ilgili olarak diğer liderlik tarzlarındaki yöneticilere göre daha fazla girişimcilik özelliklerine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Karcıoğlu ve Kaygın (2013) girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı çalışmasında, otomotiv sektöründe bir uygulamada bulunmuş ve uygulama sonucunda girişimcilik anlayışı ile dönüştürücü liderlik anlayışı arasında pozitif ilişkilerin olduğunu tespit etmişlerdir.

Uzun ve Dirlik (2007) girişimcilik, kişilik ve liderlik özelliklerinin değerlendirilmesinde KOBİ sahipleri üzerinde Muğla ilinde bir araştırmada bulunmuş ve neticede girişimcilik, liderlik ve kişilik özelliklerinin işletmelerin faaliyet süresini etkilemediğı, buna karşın işletmelerin çalışan sayılarına göre büyüklüklerinde ve küçük bir oranda işletmelerin öz sermayelerine göre büyüklükleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumunun da dikkate alınmayacak kadar küçük bir oranda işletme sahibinin liderlik, girişimcilik ve kişilik profillerine etkisi olduğu görölmektedir.

Kırılmaz (2013) ise, sosyal girişimcilerin girişimcilik ve dönüştürücü liderlik davranış özellikleri düzeyinin belirlenmesi üzerine bir araştırma yapmış ve sonucunda sosyal girişimci liderlerin demografik özelliklerine göre; kadın sosyal girişimci liderlerin karizma ve sosyal değer yaratma algısının erkek sosyal girişimci liderlerden daha yüksek olduğu, risk alma eğilimi en yüksek olan yaş grubunun 40-49 yaş aralığındakiler olduğu, sosyal değer yaratma algısı en düşük olan sosyal girişimci liderlerin ön lisans mezunlarının olduğu, doktora mezunu sosyal girişimci liderlerin sosyal ağlardan faydalanma düzeyinin lise, lisans ve lisansüstü mezunu olanlardan daha yüksek olduğunu bulmuştur. Sosyal girişimci liderlerin örgüt bilgisine yönelik olarak; dernek başkanı olan sosyal girişimci liderlerin risk alma eğiliminin vakıf başkanı olanlardan daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Genel anlamda bu araştırmalar göz önüne alındığında, literatürde girişimcilik ve liderlik ilişkisi bakımından fazla çalışma bulunmadığı görülmektedir. Aynı zamanda çalışmanın farklı gruplar üzerinde özellikle spor hizmet sektöründe tasarlanmış olması ve daha önce incelenmeyen durumları ortaya koyması problemin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca Türkiye'ye ve yurt dışına da katkı boyutunda düşünüldüğünde, spor yönetimi alanına katkı sağlaması, bu alandaki çalışmalara yardımcı olabilecek olması aynı zamanda araştırmanın farklı sektördeki spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin girişimcilik ve liderlik özelliklerinin demografik değişkenleri açısından incelenmesi ve araştırma yapılan işletmelere de bilgi desteği sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, farklı sektörlerdeki spor tesislerinin yönetimi açısından, yöneticilerin girişimcilik eğilimi ve liderlik davranış özelliklerinin belirlenerek, demografik değişkenler açısından karşılaştırılması, girişimcilik eğilimi ve liderlik davranış özellikleri arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesidir.

1.3. Alt Problemler

Araştırmanın alt amaçları aşağıdaki gibidir;

- Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri ne düzeydedir?
- Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin davranış özellikleri ne düzeydedir?
- Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çalıştıkları kurumlara, hizmet sürelerine, refah düzeylerine, eğitim düzeylerine, mezun oldukları alana ve yöneticilik kıdemlerine göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çalıştıkları kurumlara, hizmet sürelerine, refah düzeylerine, eğitim düzeylerine, mezun oldukları alana ve yöneticilik kıdemlerine göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin davranış özellikleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin çok faktörlü liderlik ölçeğinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutları ile girişimcilik ölçeğinin geneli ve alt boyutları arasında ilişki var mıdır?

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma,

- Araştırma Ankara ilinde bulunan farklı sektördeki spor tesisi yöneticileri ile sınırlıdır.
- Araştırma Ankara ilinde görev yapan spor tesisi yöneticilerinin 2013-2014 yıllarındaki girişimcilik eğilimi ve liderlik davranış özelliklerinin belirlenmesi amacıyla sınırlıdır.
- Elde edilen bilgiler veri toplama aracındaki sorularla sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

Araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Örneklem grubunda yer alan spor tesisi yöneticilerinin ölçek sorularına verdikleri cevapların içten ve samimi olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan spor tesisi yöneticilerinin ölçek sorularını cevaplayabilecek düzeyde bilgi ve deneyime sahip oldukları varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

Bu bölümde araştırmaya konu olan tanımların açıklaması yapılmaktadır.

- Girişimci: Kendi inisiyatifi kullanarak cesaretle bir işe başlayan, giriş yapan, sorunu çözme konusunda atılımda bulunan kişidir (Türkoğlu, 2007).
- Girişimcilik: Gerekli zaman ve çabanın tahsis edilmesiyle finansal, psikolojik ve sosyal risklerin alınması yoluyla parasal kazançların ve kişisel tatminin elde edildiği katma değeri olan farklı şeyler ortaya koyma sürecidir (Hisrich ve Peters, 2002).
- Lider: Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, örgütte eşgüdüm sağlayan kişidir (Özsalmanlı, 2005).
- Liderlik: Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Eren, 2010).
- İşletme: İnsan ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilgi, insan, teknoloji, finansal kaynak ve benzeri güncel üretim faktörlerini en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak öncelikle uzun dönemde kâr, süreklilik ve sosyal sorumluluk amaçlarını yerine getirmek için ekonomik mal ve hizmet üretmek için kurulmuş iktisadi birimler ve bu birimleri inceleyen bilim dalıdır (Akte, 2006).

- Spor İşletmeciliği: Yerleşim yerlerindeki ve yakınındaki açık ve kapalı spor tesislerinin en uygun bir şekilde kurulmasını ve işletilmesini, sportif hizmet ve programların etkin bir biçimde planlanmasını ve uygulamaya konulmasını kapsamaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2014).
- Spor Tesisi: Spor faaliyetlerinin ve her spor branşının kendine özgü çalışma, hazırlık ve antrenmanlarının yapılabilmesine uygun spor faaliyetleri öncesi ve esnasında sporcu ve seyircilerin gereksinimlerini (saha, tribün, tuvalet, duş vb.) karşılayacak üniteleri bulunan yapı, saha ve alanlardır (Devlet İstatistik Enstitüsü, 2002).
- Spor Yöneticisi: Spor alanında faaliyet gösteren kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bütün unsurları harekete geçiren, örgüt içi ve örgüt dışı insan ilişkilerini düzenleyen ve geliştiren, onları sevk ve idare eden, belirli yönlerde onlara rehberlik ve liderlik eden ve onları etkileyen kişilerdir (Yetim, 1996).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Girişimcilik

Girişimcilik iktisadi bir değer üretimi olmanın ötesinde, hem gerçekleştiği ortam hem de ortaya çıkardığı değişimci hareketlilik itibariyle, toplumsal, kültürel ve politik dinamiklerle yakından ilişkilidir. Bundan dolayı, son yıllarda girişimcilik araştırmalarında toplumsal/kültürel boyut öne çıkmakta ve girişimciliğin giderek sosyolojik bir muhteva kazandığı dikkat çekmektedir. Ekonomi, işletme, yönetim, finans ve eğitim gibi disiplinlerin girişimciliğe yönelik ilgisi devam etmekle birlikte, davranış bilimleri ve özellikle de sosyoloji biliminin, girişimcilik araştırmalarına farklı bir boyut getirdiği gözden kaçmamaktadır (Aytaç, 2006).

Literatür incelendiğinde girişimcilik kavramı üzerinde pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Bu olayın temelinde kavramın anlaşılmasının güç olduğu ve diğer kavramlar ile karıştırılabilir nitelikte olduğu söylenebilir.

Kavramın anlaşılması için girişimcilik kelimesinin kökenine bakıldığında, Fransızca bir kelime olan “entreprendre” kelimesinden gelmektedir ve anlamı "bir şey yapmaktır" (İlter 2008; TÜSİAD, 2002). Türk Dil Kurumu'na göre ise, emek, sermaye ve doğayı bir araya getirerek üretim sürecinin bir üretim faktörü olarak tasarlanması, örgütlenmesi ve onun tüm riskinin üstlenilmesi (TDK, 2014) anlamını taşımaktadır.

Girişimcilik kavramı üzerine yapılan tanımlar incelendiğinde Bird (1989) girişimciliği, kâr amacıyla bir işletme kurmak, büyütmek ve yeni bir mal veya hizmet yaratma süreci olarak

tanımlarken; Tınaz ise, risk alınarak ve yüksek düzeyde yaratıcılık kullanılarak ortaya çıkarılabilecek daha üstün durumlara varmak için bir yöntem olarak değerlendirmektedir. Tınaz'ın tanımında risk alma yatkınlığı ve yüksek düzeyde yaratıcılık yeteneği gibi iki önemli noktadan bahsedilmektedir (Aykan, 2002).

Mueller ve Thomas (2001) girişimciliği, bir fırsat olarak; o fırsatı ele geçirmek için bir organizasyon yaratma faaliyeti olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanıma göre ise girişimcilik, çevresel faktörlerden doğan fırsatlardan yararlanma veya yeni fırsatlar ortaya çıkarma amacıyla ekonomik mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerine sahip olma, örgütlenme yeteneği ve risk alma faktörleri ile bağdaştırılmaktadır (Çetin, 1996).

Girişimcilik temeli esas alındığında toplumsal ihtiyaç yönü ön plana çıkmıştır. Sürekli yenilenen ve çeşitlenen ihtiyaçların karşılanması zorunluluğu, bunun için gerçekleştirilecek faaliyetlerdeki toplumsal ilişki şartı, değişimle birlikte gelen yenilenme ve yenilenme ile yeniden ortaya çıkan değişim döngüsünün gereklerini yerine getirme zorunluluğu göz önüne alındığında, ihtiyaçların giderilmesi ve değişime uyum sağlanması için yürütülecek çabaların birileri ve/veya bir takım gruplar tarafından gerçekleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkar. İnsanoğlunun süreklilik arz eden ve sürekli değişim gösteren ihtiyaçlarının karşılanması ve değişime uyum göstermesi için pek çok değişik, yeni aksiyon ve faaliyetin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İnsanoğlunun süreklilik gösteren ihtiyaçlarını karşılamaya ve değişen şartlara uyum göstermeye yönelik faaliyetler, çabalar, aksiyonlar, girişimciliğin temeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Tunç, 2007).

Girişimcilikle ilgili literatür incelendiğinde; bireyleri girişimciliğe yönelten birçok etmenin olduğu, bunların içerisinde en önemlisinin “kâr elde etme isteği” olduğu söylenebilir. Kâr elde etme isteğinin yanı sıra “bağımsız olma isteği” ve “kişisel tatmin sağlama isteği” de ana etmenler olarak sıralanabilir. Bu üç etmen dışında kişiyi girişimciliğe sevk eden, ana özelliği takip eden başka faktörlerden de bahsedilebilir ki bunlar;

- Başkasından emir almama yani kendi kendinin patronu olma,
- Yapmaktan hoşlanacağı, zevk alacağı bir işte çalışmak,
- Maddi olarak refah içinde yaşayabilmek için gerekli miktarda para kazanma isteği,
- Kimsenin göremediği ya da yakalayamadığı fırsatları bulup, kendi işini kurma isteği,
- Çevresi tarafından fark edilme, tanınma ve prestij kazanma isteğidir.

Bu doğrultuda kişiyi girişimciliğe yönelten bu faktörlerin insanla olan ilişkilerinin incelenmesinde fayda vardır (Ergüder, 2011).

Diğer yandan ülkeler, küresel düzende ayakta kalabilmek için; kişi başına düşen gelir düzeyi ve istihdam oranını artırmak bağlamında çok önemli bir aktör olan girişimcilere ve girişimci adaylarına teşvik ve destekleri artırmaya başlamışlardır. Çünkü girişimciliğin, kurumsal anlamda daha doğrusu her anlamda örgüte çok büyük faydaları olduğu artık bir realite olup, yönetim disiplinin önemli araştırma konularından biri olmuştur. Ayrıca artık girişimci kişinin neden sıradan insanlardan farklı olduğunu ortaya çıkarmada ve başarılı girişimcileri de başarısızlardan ayırmada, bireysel farklılıklar üzerinde durulmakta ve önceki iş deneyimi, başarı ihtiyacı, kontrol odağı, üstün sosyal beceriler ve kişisel kararlılık gibi bireysel faktörlere odaklanılmaktadır. Bununla birlikte girişimcinin kişilik özelliklerinin yanı sıra, “niyetel karar alma ve faaliyet gösterme, durumu rasyonel değerlendirme” gibi faktörlerle ilgilenilmeye başlanmıştır. Girişimcilik faaliyeti genellikle bireyin arzu ve isteğine bağlı olarak ortaya çıkar. Bu bakımdan girişimcilik faaliyeti, niyet edilerek yapılan planlanmış bir davranıştır (Naktiyok ve Timuroğlu, 2009).

Girişimciliğin temeline odaklandığımızda bir insanı ve/veya grubu ve hatta örgütü girişimciliğe iten, girişimciliğe özendiren ve girişimci olmasını sağlayan temel nedenlerinin anlaşılması, girişimcilik kavramının daha net ortaya konmasına yardımcı olacaktır. Ancak bu tür bir tespit yapılırken, girişimciliğe özendiren ve onu bir alternatif olarak gösteren nedenler değil, işin daha özüne inilerek bu olgunun insanla etkileşiminin irdelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Top (2006) tarafından “girişimcilik niyeti” olarak da isimlendirilen bu nedenler “girişimcilikte öz amaç/hedef/gaye” olarak da nitelendirilebilir.

Girişimcilik kavramı günümüzde farklı açılardan değerlendirilse de kâr faktörü karşımıza çıkmaktadır. Serter (1999) ise, “kişiyi girişime yönlendiren ekonomik boyut “kâr” elde etmektir ifadesiyle girişimciliğin temel nedenini ortaya koymuş ve ekonomik sistem içinde kâr elde etmeyi istemenin sistemin gelişimini teşvik edici bir unsur olarak görülebileceğini savunmuştur. Kâr elde etmek dışında da diğer etmenleri iktidar-güç sahibi olmak, prestij kazanmak, takdir ve saygı görmek olarak sıralamıştır. Bu ve benzeri unsurların varlığı insanı salt “homo-economicus” olmaktan uzaklaştırmaktadır. Bu kapsamda girişimciliğin yegane boyutunun kâr elde etmek olmadığı, bununla birlikte bazen daha da ön plana çıkacak şekilde kişinin değişik bireysel faydalar sağlamak üzere harekete geçtiğini

söylemek hatalı olmayacaktır. Bu nedenle girişimciliği salt ekonomik fayda elde etme yönünde başlatılan bir hareketten öte, maddi veya manevi fayda sağlamaya yönelik bir süreç olarak tanımlamak daha doğru olacaktır (Tunç, 2007).

Girişimcilik sosyal, ekonomik büyüme ve gelişme açısından birçok fayda sağlamaktadır. Bu süreç yeni endüstrilerin oluşmasında güvenli ortam oluşturmakta, mevcut endüstride yenilenme sağlamakta, iş ve zenginlik yaratmakta ve sosyal dengeyi sağlamaktadır (Yıldırım, 2008).

Girişimcilik, geri kalmış ekonomilerde yapılanmanın, gelişmekte olan ülkelerde kalkınmanın, gelişmiş ekonomilerde ise dinamizmin, yeni zenginlik ve refah yaratmanın yapı taşıdır. Çünkü yeni işletmeler kurarak, sosyal iyileşmeler yaparak ve yeni işler yaratarak ekonomiye katkıda bulunmak, ekonomik değer yaratmanın sürükleyici gücüdür. Bu anlamda ekonomik değer yaratılmasının kaynağı da girişimsel işletmelerdir (Naktiyok, 2004).

Girişimcilik eğitimi, bireylere ticari fırsatları ve onları harekete geçirecek benlik saygısı, iç görü, beceri ve bilgileri tanıma yeteneğini sağlama işidir (Colin ve Jack, 2004). İşletme eğitimi veren okullarda hızla artan girişimcilik eğitimi ve yapılan çalışmalar girişimcilik konusunun daha anlaşılır hale gelmesine ve bilinçlenmenin artmasına büyük katkılar sağlamaktadır. 1960 yılında Amerika’da okutulmayan girişimcilik dersleri, 1997 yılına gelindiğinde 450, 2005 yılına gelindiğinde ise 1500 üniversite tarafından ders olarak verilmektedir. Ders sayısındaki bu artış, teoriye yapılan katkıların halen geliştiğinin bir göstergesidir (Odabaşı, 2005).

Girişimciliğin bu kadar önemli olmasının altında yatan neden aslında yenilik, yeni işletmelerin kurulması ve istihdam yaratma faktörlerinin oluşturdukları enerjinin ekonomi için itici bir güç olduğunu ifade etmiştir (Robbins ve Coulter, 2002)

Bu noktadan hareketle, Çetindamar (2002) girişimciliğin önemine; işsizlik sorununa önemli bir çözüm olanağı sunduğu gibi ayrıca ekonomik büyümenin dinamosudur. Girişimci, ekonomik kaynakların düşük üretkenli alanlarından, yüksek üretkenli alanlara aktarılma sürecinde baş aktördür. Çünkü üretim kaynaklarını yeni bir biçimde birleştirerek kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlar, ama daha önemlisi kullanılmakta olan üretim araçlarının ve mevcut girdilerinin değişik şekillerde kullanımı ile üretimi artırır. Girişimci yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulanmasını hızlandırır. Ayrıca yeni endüstrilerin doğmasına olanak tanır, teknolojiyi kullanan sektörlerde

verimliliği artırır ve hızla büyüyen sektörler yarattığı için ekonomik büyümeyi hızlandırır şeklinde değinmiştir.

Temel olarak bir ekonominin başarı göstergeleri kabul edilen üretim, dağıtım ve bölüşüm sorunlarının çözümünde, serbest girişimlerin ve bunun arkasındaki girişimcilik hikâyelerinin artmasının tek yolu olarak kabul edilmektedir. Girişimlerin artması, kaynakların ekonomik verimliliği düşük alanlardan, verimliliği yüksek alanlara kaymasında en önemli faktörlerden biridir. Girişimcilerin getirdiği yenilikçi ve yaratıcı düşünceler, ülke ekonomisinde yeni sektörlerin doğmasına sebep olarak ekonomik büyümenin lokomotifi olmaktadır (Öztürk, 2008).

Araştırmacılar, girişimcilerin yeni ürün, süreç ve pazar yaratmak sureti ile refah yaratımının lokomotifi olduğunu belirtmekte (Lumpkin ve Dess, 1996) ve bazıları ise, girişimcilerin refah yaratmalarını, karlı fırsatları keşfedip ortaya çıkarmalarına bağlamaktadır (Ireland vd., 2003).

Bu yönüyle girişimci, özellikle gelecekle ilgili sınırlı bilgi kısıtı karşısında, üstün özellikleri ve yaratıcılığıyla cesurca davranmakta; iktisadî kaynakları beklenmedik, sıra dışı ve şaşırtıcı yönlerle sürüklemek suretiyle iktisadî yenilenmenin önündeki engelleri yıkmaktadır. Bu girişimcinin yarattığı değişim ve yenilik ortamının bir başka görünümü iktisadî yapıdaki devinimsel harekettir. Böyle bir süreçte kredi hacmi genişler, fiyatlar yükselir, faiz oranları artar ve nihayetinde fiyat, maliyet ve miktarı ilişkileri olarak tanımlanabilecek olan denge durumu bozulmaktadır (Kızılkaya, 2005). Dolayısıyla, girişimci çevresindekiler için bir risk ve belirsizlik ortamı yaratmış olur.

Girişimcilik, sosyo-ekonomik yapıda yerine getirdiği işlevler itibariyle, çok boyutlu bir görünüm sergilemektedir. Özellikle, istihdam hacminin arttırılmasında, refah düzeyinin yükseltilerek nesnel kriterlere uygun biçimde paylaşılmasında, sosyal hareketliliğin hız kazanmasında, yerel kaynakların hızlı ve etkin biçimde mobilize edilmesinde vb. oynadığı rol, girişimciliğin çok yönlülüğünü ortaya koyan işlevlerin başında gelmektedir. Sosyo-ekonomik sürecin güçlü ve dinamik bir eksene oturması girişimciliğin diğer işlevleri yanında, genel olarak, bu işlevleriyle mümkün olmaktadır. Ekonomik kalkınma ve sosyal gelişme açısından girişimciliği önemli kılan da yerine getirdiği bu çoklu işlevler dizisidir. Aynı işlevler dizisi, küresel ölçekte ülkelerin, ekonomik yapılarını girişimciliğe dayalı olarak yeniden inşa etmelerinin de ana dinamiği durumundadır (İlhan, 2004).

Bu açıdan değerlendirildiğinde konuyu ekonomik ve sosyal açıdan iki başlık altında inceleyebiliriz.

2.1.1. Ekonomik Açıdan Girişimciliğin Önemi

Girişimcilik, işsizlik sorununa önemli bir çözüm olanağı sunduğu gibi ayrıca ekonomik büyümenin önemli bir bileşenidir. Bu bakımdan, ekonomik büyüme ve dengenin birlikte yürütülebilmesi için, gelir dağılımını yeniden düzenleyecek olan politikaları düzenlerken bu politikaların, iş adamının girişimini teşvik eden unsurları tehlikeye düşürmemesine özen gösterilmesi gerekir (Dikmen'den aktaran Sinanoğlu, 2005).

Çünkü ülkelerin iktisadi açıdan iyi yönetimi, bireysel girişimcilerin üzerine kurgulanmıştır. Girişimciliğin önemi sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile daha da artmıştır. Bilgi çağında insanın emeğinin üretim üzerindeki ağırlığı azalırken, buna karşılık bilgiye dayalı emeğin ağırlığı artmıştır. İşte bu ağırlık oranlarının değişimini sağlayan girişimcilik kavramı yenilik, yaratıcılık ve yönetim faaliyetlerinin tamamlayıcısı olmuştur. Küreselleşmenin de etkisiyle girişimcilik ekonomik gelişmenin en önemli unsuru olmuştur. Özellikle de gelişme aşamasında olan ülkelerin başarısı girişimci sayısının artışı ile doğru orantılı olmaktadır. Bu konuda araştırma yapan Robbins ve Coulter'in araştırmalarına göre; girişimciliğin ekonomik gelişme açısından önemini ortaya koymaktadır. Araştırma, G-7 ülkeleri yani Amerika, İngiltere, Japonya, İtalya, Almanya, Fransa ve Kanada'da ekonomilerin yıllık büyüme oranları ile girişimcilik düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Robbins ve Coulter, 2002).

Günümüzde, girişimcilik ülkelerin ekonomik yerini gösteren bir unsur haline gelmiştir. Geri kalmış toplumların en önemli sorunlarından biri, girişimci niteliklerine sahip kişilerin az olması ya da mevcudun yeterince desteklenememesidir. Bir ülkenin kalkınması ve gelişmesi; hızla değişen koşullara uyum sağlayabilme yetisine sahip, ekonomik büyümeye katkı sağlayabilecek girişimciler yetiştirebilmesine bağlıdır. Girişimcilerin değeri, kazandıkları büyük miktarlardaki paralarla değil aksine oluşturdukları ekonomik değerlerle ölçülmektedir (Durukan, 2006).

Japonya, Tayvan ve Kore gibi yüksek ölçüde sanayileşmiş ülkelerdeki bu gelişimin ana sebeplerinden biri girişimcilik kültürüdür. Girişimcilik ekonomi ve toplum üzerinde muazzam bir etkiye sahiptir. Küreselleşmeyle bu gerçeğin altı önemle çizilmektedir. Ülke

ekonomileri büyük ölçüde ihracatta rekabetçi olmaya yardımcı olacak girişimciler tarafından yönetilir. GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2002 raporuna göre de; ulusal düzeydeki girişimcilik faaliyetlerinin istatistiksel olarak ulusal ekonomik büyümeyle önemli bir ilgisi vardır (Idogho ve Augustine, 2011).

Çağımızda işletmelerin ulus ötesi bir nitelik kazanması, ekonomik işleyişi ve kuralları da değiştirmiştir. Tekin'e (2006) göre küreselleşmeyle birlikte günümüzde büyük bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Dolayısıyla artık dünya küresel bir mahalle haline gelip yoğun bir bilgi alışverişi ve transferi gerçekleşmektedir. Sürekli gelişen teknoloji sonucunda, ülkeler ve sistemler arası yoğun bir rekabetin yaşanmasına neden olmuştur. Bu durumda ülkelerin küreselleşmeden yararlanarak, rekabet avantajı sağlayabilmeleri, girişimcilik güçlerini ve potansiyellerini ne ölçüde kullanabildiklerine bağlıdır. İşte tam da bu noktada ekonominin temel gücü olan girişim kaynaklarından gerektiği şekilde yararlanabilmek ülkenin girişimcilik sistemi, girişimcilik politikası ve stratejisinin gücüne bağlıdır (Tekin, 2006).

Kısacası girişimcilik için ekonomik gelişmenin motorudur denilebilir. Bir ülkede “hür teşebbüs” yani rekabete dayalı özel girişimcilik ne kadar yükselirse, o toplumun ekonomik refah seviyesi de aynı oranda yükselir. Girişimcilik, artık çağımızın yükselen bir trendidir (Aytaç ve İlhan, 2007).

Girişimcilik, işletmeciliğin yapısında bir değişimi başlatan ve geliştiren unsur olarak görülmektedir. Böylece üretim ve büyümenin sağlanacağı savunulmaktadır. Değişim ise yenilikle gerçekleştirilecek bir olaydır. Yenilikçilik hem pazar için yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesini sağlamakta, hem de kurulacak işletmelere yatırım ilgisini tetiklemektedir (Güleş ve Bülbül, 2004).

Girişimci, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek alanlara aktarılma sürecinde baş aktördür, çünkü üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirerek kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlar. Ayrıca kullanılmakta olan üretim araçlarının ve mevcut girdilerinin değişik şekillerde kullanımı ile üretimi artırır. Bu yönüyle girişimci toplumsal fayda yaratan ekonomik bir aktördür (Sinanoğlu, 2005). Girişimci yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulamasını hızlandırır, ayrıca yeni endüstrilerin doğmasına yol açar, teknolojileri kullanan sektörlerde verimliliği artırır ve hızla büyüyen sektörler yarattığı için ekonomik büyümeyi hızlandırır. Dolayısıyla girişimci

ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesinde, istihdam yaratılmasında ve üretim faaliyetlerinde anahtar faktördür (KOSGEB'den aktaran Sinanoğlu, 2005).

Girişimciliğin bu işlevi sanayi kuruluşlarının da dikkatini çekmektedir. Örneğin, TÜSİAD'ın yaptığı bir çalışmada girişimciliğin ekonomiye olan pozitif etkileri üç madde de değerlendirmiştir (Çetindamar, 2002);

- Girişimcilikle birlikte üretim faktörlerinin yeni yöntemler kullanılarak, kullanılmayanlarının ekonomiye kazanımını sağlamak.
- Kullanılmakta olan üretim faktörlerinin elde bulunan üretim faktörleri ile daha fazla üretime dönüşümünü sağlamak.
- Girişimcilere, yenilikleri uygulama ve oluşturma sırasında itici güç olması.

Girişimciliğin ekonomik gelişme açısından katkısını inceleyen araştırmacılardan Schumpeter, girişimcilik sayesinde ortaya atılan yeniliklerin çeşitli sanayi dallarında var olan durgunluğu kıracağını ve sıçramalar oluşturacağını düşünmüş ve bu oluşumun ekonomik gelişmelerin temelini oluşturacağını ifade etmiştir. Girişimci sayısının çok olduğu bir ekonomide mevcut kaynakların, girişimciler tarafından etkin şekilde birleştirilip, verimli amaçlara yönelik kullanılacağı düşünüldüğünde girişimciliğin ekonomiye sağladığı katkı boyutu kolaylıkla görülecektir (Börü, 2006).

Bu katkıyı fark eden ülkelerin girişimciliğin gelişimi için pek çok faaliyette bulunduğu görülmektedir.

Bu çalışmada pek çok kez vurgulandığı gibi girişimciliğin ekonomiye sağladığı en büyük katkı istihdam oluşturma noktasındadır. Amerika'da yapılan çalışmalarda 1974-1985 yılları arasında oluşturulan 35 milyon kişilik istihdam artışının 24 milyon kişilik önemli bölümünün girişimciler sayesinde oluşturulan yeni işler vasıtası ile sağlandığı ifade edilmektedir. Avrupa ülkelerinde yapılan pek çok araştırma da istihdam oluşturmada girişimciliğin büyük bir katkısı olduğu ortaya koymuştur. Örneğin 2005 yılında Eurostat tarafından yapılan bir çalışmada Avrupa Birliği'nde 19,6 milyon girişim işletmesi olduğu, bu işletmelerin 85 milyon civarında istihdam oluşturduğu ve ekonomik büyümeye 3 trilyon doların üzerinde bir katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Başol, 2010).

Bu alanda yapılan çeşitli araştırmaların da ortaya koyduğu gibi, girişimciliğin istihdam oluşturma yönüyle ekonomiye ciddi katkıları bulunmaktadır. İstihdam oluşturma haricinde

girişimciliğin sağladığı en önemli katkılardan biri de ihracatın artmasıdır. Bir ülkede girişimci sayısının sürekli artması er ya da geç o ülkenin ihracat rakamlarını yükseltecektir. Çünkü sürekli artan girişimci sayısı, iç talebin doğgunluğa yaklaştığı anda büyük bir hızla dışarıdaki talepleri karşılamaya yönelecektir. Gelişmekte olan ülkelerde ise henüz birçok alanda iç talep doğgunluğa ulaşmadan girişimcilerin dış taleplerle de ilgilenmeye başladığı g r lmektedir.

Girişimciliğin ekonomiye kazandırdığı somut katkılardan biri de yenilik oluşumunu hızlandırmasıdır. Her zaman yeni fırsatları takip eden ve yeni fikir, ürün ve hizmetler oluşurmaya gayret eden girişimciler, bir ülkenin ekonomik yapısının dinamik bir yapı halini almasında çok önemli rol oynar. Girişimcilik ve girişimciliğin bu yenilikçi yönü ile büyüme hızlanmakta, verimlilik ve yeni iş imkânı sayısı artmaktadır (Erkan, 2012).

Bozkurt ve arkadaşlarının (2012) yaptığı araştırma sonucuna göre, “Bir ülkenin ekonomik kalkınmasını hızlandırmak için girişimcilik potansiyeline sahip bireylerin sahaya çıkarılması büyük önem taşımaktadır. Özellikle gençlerin bu yönde teşvik edilmeleri ve ülkelerin eğitim sisteminin de bu konuya ağırlık vererek düzenlenmesi gerekmektedir” ifadesiyle ekonomik açıdan girişimciliğin ne kadar önemli olduğu açıklanmıştır.

2.1.2. Sosyal Açıdan Girişimciliğin  nemi

Girişimcilik sosyal ve kültürel bir olgu olduğundan, farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip toplumlarda farklı girişimcilik nitelikleri önem kazanmaktadır. Belirli bir toplumda girişimciliğin geliştirilmesine ilişkin politika ve stratejilerin oluşurulmasında; eğitim, danışmanlık ve bilgilendirme programlarının geliştirilmesinde ve yürütülmesinde, kısaca girişimcilikle ilgili teşvik tedbirlerinin alınmasında toplumsal niteliklerle sosyo-kültürel yerel özelliklerin de dikkate alınması gerekir. Diğer bir ifadeyle, başarılı bir uygulama için girişimciliğin evrensel nitelikleri yanında yerel nitelikleri de belirlenip ortaya konmalıdır (Durukan, 2006).

Nasıl bir şekilde olursa olsun, girişimcilerin yaptıkları iş şüphesiz, toplumun yaşanılabilirliğini yani huzurunu ve refahını sağlamaktadır. Yani girişimcilik toplumsal birliğin oluşmasıdır. Tek tek her girişimci, kendi isteğiyle alakalı ama aynı zamanda toplum ihtiyaçlarını da karşılayacak ürün veya hizmetler üretmektedirler. Bunun sonucunda da girişimci kişiler, başkalarının da hayatlarını kolaylaştırarak, kendilerini

tatmin edebilmekte ve dolayısıyla mutlu bir yaşam sürme şansını yakalamaktadırlar. Kısacası toplumsal açıdan bakıldığında girişimcilik toplum hayatının temel taşlarından birisidir (Tikici ve Aksoy, 2009).

Son yıllarda sosyal girişimcilik uygulamalarında önemli artışlar görülmektedir. Bu durumun altında yatan en önemli nedenlerden bir tanesi devlet ve özel sektörün sosyal sorunların çözümüne yeterince odaklanmaması ya da odaklansa bile sorunların çözümünde yeterli başarı elde edememesi olarak ifade edilmektedir. Devletin topluma çoğunlukla kalitesiz ürün ve hizmet sunumu, yeniliğe ve yenilikçiliğe değer verilmemesi, rekabetin zayıf olması ve tüketici seçimine önem verilmemesi nedenleriyle, kâr amacı gütmeyen kuruluşlara göre daha geride kaldığı belirtilmektedir. Bu durumda, piyasa ekonomisinin, sosyal sorunların çözümüne alternatif yollar öneren kâr amacı gütmeyen örgütlerin kurulmasına önayak olduğu görüşü hakimdir (Shleifer'den aktaran Frank, 2002).

Bu durum dünyada yüksek üretim kapasitesine sahip ve sosyal gelişme düzeyi açısından ileri olan bütün toplumlarda girişimciliğin gelişmiş olması ve teşvik görmeye devam etmesi, girişimciliğin ekonomik büyümede olduğu gibi, sosyal gelişmedeki rolünü de vurgulamaktadır (İlhan, 2004).

Günümüzde bir yandan tüketicinin bilinci diğer yandan da kurumlarda çalışanların bilinci giderek artmaktadır. Bu nedenle, kurumlardan beklentiler ekonomik performansın ve kazanç sağlamanın ötesinde, kurumların içinde yaşadıkları topluma sosyal yarar sağlayabilmesi ve toplumsal gelişime doğrudan duyarlılık göstermesi yönünde hızla artmaktadır. İçinde bulunduğumuz çağın girişimcilerinin günümüzde giderek yükselen ve geniş kitlelerce kabul gören bu son derece önemli boyuta dikkat etmeleri gerekir (Betil, 2007).

Sosyal açıdan bakıldığında girişimcilerin, hayatı insanlar için kolaylaştıran yenilikleri hizmete sundukları söylenebilir. Bu yenilikler ürün ve hizmet çeşitliliklerinde olduğu kadar üretim, pazarlama ve finans alanlarında da gerçekleştirilebilir. Sunulan yeniliğin türü, düzeyi ve boyutu ne olursa olsun, terzilikten ayakkabı üreticiliğine, kasaplıktan ilaç üreticiliğine her alanda yapılan girişim insanların daha rahat bir hayat sürmelerini ve bu yolda işbirliği yapmayı amaçlamaktadır. Her bir girişimci kendi alanında toplumun ihtiyaçlarını gideren ürün ve hizmetleri üretmekte, bu amaçla yatırım yapmakta ve iş alanlarını genişletmektedir. Öyleyse, girişimciliğin sosyal hayatın en önemli temellerinden biri

olduğu söylenebilir. Toplumun sağlığı, huzuru, refahı, istihdamın artması ve gelir dağılımının iyileşmesi bu temelin korunmasına ve kalkınmasına bağlıdır (Özal, 2009).

2.1.3. Girişimcilik Sınıflandırmaları

Girişimcilik var olan fırsatları değerlendirme ya da başkalarının göremediği fırsatları keşfederek, toplumda değer yaratmak maksadıyla, gerekli risklerin alınması ve örgütlenme yeteneğiyle ele alınmaktadır (Çelik ve Akgemci, 1998). Gelişen ve değişen hayat şartlarıyla birlikte girişimcilikte de değişimler yaşanmakta ve girişimcilik klasik “yeni bir işletme kurma” tanımının dışında çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Girişimcilerin yoğunlaştıkları alanlar ve yakaladıkları fırsatlar açısından girişimleri farklılık gösterebilmektedir (İkiz, 2011).

Girişimcilik olgusu, klasik sınıflandırma dışında, küresel girişimcilik, sosyo-kültürel yapı, nitelik bakımından, kişilik özellikleri, sermaye sahipliği, vb. farklı kriterlere göre de çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu anlamda aşağıdaki sınıflamada, “kâr odaklı girişimcilik” ve “kâr odaklı olmayan girişimcilik” olarak iki ana bölümde incelenmektedir.

Kâr odaklı girişimcilikte, bu bölümde asıl olarak üzerinde durulmuş olan özel sektör girişimciliği ve bu girişimci tipine özgü sınıflandırma çalışmaları üzerinde durulacak ve ayrıca örgüt içi girişimci ve kurumsal sosyal girişimciliğe de yer verilecektir. Kâr odaklı olmayan girişimcilik sınıflamasında da, birincil amacı kâr elde etmek olmayan ancak sürdürülebilirlik için gelir getirici faaliyetlerde bulunması mümkün olan kamu girişimciliği ve sivil toplum girişimciliğine yer verilecektir.

Yapılan bu sınıflandırma, geniş bir bakış açısıyla değerlendirilen girişimcilik olgusunun, özel sektörde olduğu kadar, hem kamusal hem de sivil toplum alanında mümkün olabileceğini göstermektedir. Bu tarz bir sınıflama ile çalışmanın konusunu oluşturan sosyal girişimciliğin, özellikle sivil toplum alanındaki faaliyetleri sayesinde, girişimciliğin kâr odaklı olmayan boyutunda konumlandığını göstermek mümkün olmuştur (Güler, 2008).

2.1.3.1. Kâr Odaklı Girişimcilik

Öncelikli güdülenme kaynağı kâr elde etmek olan girişimcilerin sınıflandırılmasını incelediğimiz zaman bu kişilerin hem kendi işletmelerini kuran hem de kurulmuş olan

işletmeler içinde girişimci bakış açısıyla yenilik getiren kişilerden oluştuğunu görmek mümkündür (Güler, 2008).

Kâr odaklı girişimcilik türleri, girişimcilik faaliyetlerinin ticari amaçla gerçekleştiği özel sektör girişimciliği ve örgüt içi girişimciliği ve bunların yanı sıra sosyal sorunlara da alakasız kalmayan kurumsal sosyal girişimcilik çerçevesi altında aşağıda tanımlanacaktır (Ergüder, 2011).

Bu bölümde kâr odaklı hareket eden özel sektör girişimcileri ve işletme içi girişimcileri üzerinde durulması uygun görülmüştür. Ayrıca, bu iki girişimci sınıflamasına ek olarak, kâr amacı güden sektörün sosyal sorunlara duyarlı yönünü içeren, dolayısıyla özel sektörün ahlaki özelliklerini temsil eden kurumsal sosyal girişimcilik üzerinde de durulacaktır (Güler, 2008).

2.1.3.1.1. Özel Sektör Girişimciliği

Bu tür girişimciler, özel mülkiyetinde bulunan kaynakları kullanarak ve kendi parasını ya da borçlanarak elde ettiği sermayeyi harcayarak üretim yapan kişilerdir (Doğramacı, 2006). Ülkemizde gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetlerinin büyük çoğunluğu özel girişimcilik türündedir (Tekin, 2006).

Dünyada ve ülkemizde ekonomik yapının güçlenmesiyle birlikte özel sektör yatırımlarının önemi artarak; bölgesel dengesizliklerin giderilmesinde rekabetçi özel sektör girişimciliği son derece önemli hale gelmiştir (Hacıbebekoğlu vd., 2011).

Bu alanda yapılan çalışmalarda varılan ortak nokta; her işletme sahibi ve iş adamının girişimci sayılamayacağı ve her girişimcinin de benzer özelliklere sahip olamayacağı yönündedir. Bu bağlamda özel sektör girişimciliği makro ve mikro girişimciler ayrılmıştır. Makro girişimciler; kendi işlerini kurmak isteyen ve bulunduğu sektörde yenilik yaratma isteği içerisinde bulunan girişimcilerdir. Mikro girişimciler ise; daha çok işletme kârı ve büyüme amaçlı küçük işletmeleri olan girişimcilerdir (Güler, 2010).

2.1.3.1.2. Örgüt İçi Girişimcilik (İç Girişimcilik)

İşletmelerin kurucuları olmayıp, işletme içinde bir çalışan olarak yeni fikirleri ticari uygulamaya dönüştürmeyi başarıp, kısaca işletme içinde bir yenilik yaratarak girişimci

olarak değerdendirilebilecek insanlar da bulunmaktadır. İngilizcede “Intrapreneur”, “Corporate Entrepreneur”, Tùrkçede ise “Örgüt İçi Girişimci” (Çetindamar, 2002).

Girişimcinin kendi isteklerini tatmin etmek istemesinin dışında çevresinde meydana gelen değışikliklere kayıtsız kalması düşünülemez. “Artık girişimcilik, hem bir girişim kurma hem de var olan organizasyonlarda fırsat yaratma, değışim getirme, yenilik ve yaratıcılık yapma sürecidir.” Dolayısıyla girişimcilik kavramı, girişimcinin faaliyet süreci içinde, sahip olduğu fikir ve düşüncelerini birlikte çalıştığı örgüt içindeki bireylere de aktarma, yaptığı yenilikler ile bulunduğu örgütü farklılaştırma açısından iç girişimcilik olgusunu da içine almaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2009).

Var olan örgütler içinde gözlenen girişimcilik olarak tanımlanabilen örgüt içi girişimcilik, son 25 yıldır akademik çevrede oldukça fazla ilgilenilen bir kavram özelliğı göstermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001). Günümüzde de önemi artarak devam eden bu olgu, işletme içinde risk ve sorumluluk alabilen, dinamik bir kişiliğı sahip, yeniliklere açık olup gelişme tutkusu içinde olan, yüksek başarı ihtiyacı ve yüksek özgüven sahibi olan çalışanlarda gözlenebilmektedir (Kaya, 2001).

Örgüt içi girişimciliğın sahip olduğu özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz (Öktem vd., 2003).

- GÜdüleme : Kendi kendini güdüler.
- Zaman Yönetimi : İşleri zamanında yapar.
- Beceriler ve Deneyim : İş becerisi yüksektir.
- Çevre : Çevreye karşı duyarlıdır.
- Kaynaklar : Gerekli kaynakları toplar.
- Başarısızlık ve Hata : Başarısızlıktan ders alır ancak örgüt kültürü cezalandırıcı ise, başarısızlığını gizleyebilir
- Karar Alma : Ortak vizyon ve uzlaşma arayışındadır.
- Bürokrasiye Karşı Tutum : Sistemi yönetmeyi bilir.
- Risk Tercihi : Kariyer ve işten yanadır. Orta derecede risk alır.
- Statüye Bakış : Hiyerarşie çok önem vermez.

Kamuoyundaki yanlış anlaşılmanın aksine bireylerin girişimci olarak nitelendirilmeleri için şirket kurmaları gerekmez. İç girişimci diye nitelendirilen bireyler ilk girişimde bulunarak şirketi kuran bireyden farklı olarak faaliyet halindeki bir kurum içerisinde yer alan,

girişimci yeteneklerini ve özelliklerini burada sergileyen kişidir. Yenilikçi düşüncelerini, yaratıcı fikirlerini bağlı bulunduğu kurum içerisinde diğer insanlarla da ilişki kurarak ilk girişimciyle beraber hayata geçiren kişidir. İ girişimcilik “müteşebbis içinden müteşebbis çıkarma olayıdır” (Top, 2006).

İ girişimciliğin esas itici gücü şirket sınırları içerisinde girişimcilik ruhunu yaratmak veya pekiştirmektir. Böylelikle gelişmek ve başarılı olmak için şirkette bir yenilik atmosferinin oluşmasına izin verilir (Kuratgo ve Hodgetts, 1998).

İ girişimcilik günümüzde önemli bir yere sahip olan ve çok sık rastlanan bir girişimcilik türüdür. Değişen koşullar karşısında işletmelerin bu değişimlere ayak uydurabilmesi esnek olmalarına bağlıdır. Mevcut kurulu düzenleri itibariyle katı bir yapı sergileyen işletmeler ise bu esnekliği iç girişimcilerle yakalamaya çalışmaktadırlar. Çünkü iç girişimciler “kurum içerisinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatını gören ve yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayarak bu fikirleri ve modelleri bulundukları işletmenin kârlılığını ve rekabet gücünü arttıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen yaratıcı bireylerdir” (Berber, 2000).

2.1.3.1.3. Kurumsal Sosyal Girişimcilik

Sosyal sorumluluk anlayışı, örgütlerin sahip ve yöneticilerinin, hem kendi menfaatlerini korumaya hem de toplumun refahını artırmaya yönelik bir çaba içine girmelerini gerektirmektedir. Ekonomik hedeflerin başarılması, potansiyel müşterilerin sosyal ve kültürel özelliklerinin dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır (Karabacak,1993).

Hemingway’in (2005) kurumsal sosyal girişimci tanımı şöyledir; “Gündemin belirlediği konuya değil, daha çok sosyal konulara göre kendini motive eden, kurum içinde sosyal girişimci tavırlar sergileyen birey” dir. Yani kurumsal sosyal girişimci kurum içinde sosyal konulara duyarlı, örgüt içi girişimcinin kâr elde etme amacına karşılık, sosyal sorunlara eğilim içerisinde olan girişimcidir (Güler, 2010).

Carroll (1999) sosyal sorumluluğu ekonomik faaliyetlerin ötesinde gönüllü olarak daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevreye katkıda bulunma çabası olarak tanımlamıştır.

2.1.3.2. Kâr Odaklı Olmayan Girişimcilik

Girişimciliği geniş anlamda “kaynakları daha büyük bir değer yaratan yeni bileşimler oluşturacak şekilde bir araya getirme” olarak tanımladığımızda, bu kavramın sadece piyasa mekanizması içinde değerlendirilmesi gerekliliği ortadan kalkmış olmaktadır. Böyle bir yaklaşım dahilinde girişimcilik, gönüllülük ilkesi çerçevesinde hareket eden üçüncü sektör ya da sivil toplum kuruluşları ve aynı zamanda kamu kuruluşları için de uygulanabilirliği olan bir kavram haline gelmektedir (Öktem vd., 2003).

Toplum ihtiyaçlarına yönelik hizmetleri karşılamak için kâr odaklı işletmeler olduğu gibi bu hizmetleri yerine getirirken kâr amacı gütmeyen işletmeler ve bu işler de faaliyet gösteren ya da bizzat işletmeyi kuran kâr odaklı olmayan girişimciler de mevcuttur (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009).

2.1.3.2.1. Kamu Girişimciliği

Kamu girişimcileri, genellikle katı bütçe kısıtlamaları ile siyasi otoritenin kararlarına bağlı olarak çalışırlar. Bir başka anlamda, kimi zaman ekonomik kısıtlamaların ağırlık kazandığı alanlarda; genellikle dışarıdan gelen dürtülerle karar veren, kendi yarattığı kaynakları değil de, hazır ya da kamunun ürettiği kaynakları kullanan kişilerdir (Güney, 2008).

Kamu girişimcileri; genel olarak girişimci bir kişilikte bulunması gereken özellikleri taşıyan, çevresindeki insanları dikkate alan ve onların sorunlarına çözüm arayan, entelektüel anlamda merakı ve bilgisi olan, lider ruhlu, gerektiğinde risk almaktan kaçınmayan kamuda faaliyet gösteren kişilerdir. Girişimcilik kamu sektörü için de kaçınılmaz bir olgudur. Bu nedenle kamu örgütlerinde, halkın daha iyi şartlarda yaşamını sürdürebilmesi için, yenilikçilik içeren ve girişimciliği destekleyen uygulamalar dikkate alınmalıdır (Güler, 2010).

Her ne kadar devleti ifade eden kamu ve girişimciliği ifade eden piyasa birbirinden çok uzak kavramlar olsa da, kamu girişimciliği bu iki kavramın arasında ortaya çıkmış olan bir olgudur. Piyasa, birçok işletmenin birbiriyle rekabet içinde olduğu, açık bir ortam iken, kamu yukarıdan aşağıya bir hiyerarşinin egemen olduğu ve sorun çözme mekanizmasının sadece üst düzey kamu çalışanları tarafından yapılabildiği sınırlı bir görünüm sergilemektedir. Bu noktada önemi anlaşılan kamu girişimciliği, günümüzde kamu

sektörünün yerel, bölgesel, ulusal ve hatta uluslararası düzeyde yenilikçiliğe açılması gerekliliğini ifade eder (Ostrom, 2005).

Gerek bireysel gerekse de kolektif yapıya sahip olabilecek kamu girişimciliği, aslında yenilik içeren, yaratıcılık gerektiren ve risk içeren uygulamalara özel sektör kadar sıcak bakmayan bir alanda faaliyet gösteriyor olsa da, bu uygulamalar sayesinde örgütün, hantallıktan sıyrılıp, birçok alanda performansının artması mümkün olabilecektir. Özetle, özel sektörün ihtiyaç duyduğu gibi, kamu sektörü de girişimcilik gereksinimi içindedir. Bu nedenle, iyileştirilmiş yaşam kalitesini amaçlayan, vatandaşın memnuniyeti için daha iyi hizmet vermeye odaklanmış kamu örgütlerinin yaygınlaşabilmesi için, yenilikçilik içeren uygulamalarla birlikte kamu girişimciliğine önem verilmelidir (Güler, 2008).

2.1.3.2.2. Sivil Toplumda Girişimcilik

Sivil toplum, toplumda doğrudan doğruya devletin denetiminde olmayan bütün alanların bulunduğu yerdir. Sivil toplum olgusu, toplumun her tabakasında karşılıklı güven ve iletişimin güçlenmesi neticesinde olgunlaşır ve olgunlaşma ve gelişme sonucunda, ülkenin her türlü kaynağının yönetiminde herkes söz sahibidir (Betil, 2010).

Sivil toplum girişimciliği bazı yazarlar tarafından yurttaş girişimciliği olarak da ifade edilmektedir. Leadbeater ve Goss'a (1998) göre yurttaş girişimciliği; "daha iyi sosyal çıktılar elde etmek, daha yüksek sosyal değer elde etmek ve daha fazla sosyal sermaye kazanmak için gerek kamu gerekse de özel sektördeki kaynak ve insan gücünü bir araya getirecek yeni yollar bulmaya olanak verecek şekilde örgütün kurallarını yeniden görüşme"dir. Bazı araştırmacılar, yurttaş girişimciliğin bünyesinde özel sektör ve sosyal girişimcilik özelliklerinin bir arada bulunduğunu söylemektedirler. Başka bir deyişle ikisinin kesişim noktasıdır da denilebilir. Bu durum şöyle açıklanabilir; yurttaş girişimciliği, adı üzerinde toplumda bireylere fayda sağlamak için faaliyette bulunmak olup, bu faaliyeti gerçekleştiren taraf sosyal fayda sağlamak amacı güden özel sektör olabilir (Güler, 2008).

2.1.3.2.3. Sosyal Girişimcilik

Sosyal girişimcilik kavramı son yıllarda özel, kamu ve kâr amaçsız sektörlerde hızlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır ve sosyal girişimcilere olan ilgi sürekli büyümektedir. Sosyal

girişimcilik yeni bir kavrammış gibi görülebilir ancak sosyal girişimciliğin temelinde yatan mantık oldukça eskidir. Toplum her zaman sosyal girişimcilere sahip olmuştur.

Uzun bir geçmişe ve küresel varlığa sahip, ekonomik ve sosyal değer yaratmayı bünyesinde birleştiren bir faaliyet olan sosyal girişimcilik yaygın olarak inovatif bir sosyal girişim ve daha sınırlı olarak piyasa tabanlı faaliyetleri kullanarak sosyal eksiklikleri çözmek ve inovasyon vasıtasıyla gelir kazancı üretmek olarak karakterize edilmektedir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009).

Toplumun değişiminde ve toplumsal refahın oluşmasında inovasyon ya da yenilikçi odaklı yaklaşımlara başlangıç olan, katkı yapan ya da yol gösteren sosyal temelli organize olmuş girişimlerdir. Sosyal değer yaratma bazlı olan sosyal girişimler kâr odaklı çalışmamaktadırlar. Bu tür girişimler halen kazançlı olan işlerde ürün ve hizmetlerin daha etkin ve etkili üretilmesine odaklanmaktadırlar (Apak vd., 2010).

Sosyal girişimcilik sivil toplum kuruluşu, özel sektör veya kamu sektöründe ortaya çıkabilen ve sosyal değer yaratan inovatif bir faaliyetdir. Ancak bir görüşe göre sosyal girişimcilik büyük ölçüde bir gönüllü sektör fenomenidir. Çünkü sosyal girişimcilikle ilgili verilen örneklerin en azından %83 gönüllü sektrdendir. Özel sektör girişimciliği ile sosyal girişimcilik arasındaki temel fark; sosyal girişimcilikte öncelik sosyal değer yaratmak iken ticari girişimcilikte öncelik ekonomik servet yaratmaktır. Ticari girişimcilikte sosyal servet ekonomik değer yaratarak üretilmektedir. Sosyal girişim ve sosyal girişimci örgütler geleneksel kâr amacı gütmeyen örgütlerden farklıdır. Sosyal girişim kâr amacı gütmeyen ve kâr amacı güden girişimler arasında bulanık sınırlara sahiptir. Kr amaçlı ve kr amaçlı olmayan faaliyetleri melez bir şekilde gerçekleştirmektedir (Kayalar ve Arslan, 2009).

Sosyal girişimcilik, inovasyon yapma ve sosyal değişimi kolaylaştırma ve/veya sosyal sorunları giderme amacıyla fırsatları değerlendirmek için kaynakların kombine edilmesi süreci olarak görülebilir. Ve bu süreç yeni sosyal örgütler veya zaten var olan örgütlerin birinde inovasyonu sürdürme ile sonuçlanmaktadır. Sosyal girişimcilik bir örgütte sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma ve sosyal misyonunu gerçekleştirme sonucunu doğurmaktadır (Mair ve Marti, 2006).

Sosyal girişimcilik, toplumların kalkınmasında önemli rol oynamıştır. Sosyal girişimciler yüzyıllardır toplumların alışılagelmiş davranışlarını değiştirme çabasıyla önemli dönüşüm ve gelişimlere yol açmışlardır. Herkesin toplumsal sorumlulukta üstlenebileceği ve

başarabileceği işler vardır. Demokratik toplumlarda toplumun yapısına özgü ve tüm bireyleri, halkı kavrayabilecek yenilikçi çözümler üretebilmek için sosyal girişimcilerin çoğalma olasılığı daha fazladır (Denizalp, 2007).

Sosyal girişimci, toplumda yaşanan bir sorun olduğunda, bunun giderilmesi için gerekli çözümleri üretmeye girişen kişidir. Sosyal girişimci toplumdaki sorunları belirledikten sonra, yeni atılım ve girişimlerle, gerekirse sistemi değiştirerek sorunun ortadan kalkmasını sağlamaya öncülük eden kişidir. Sosyal girişimciler yalnızca eleştirmekle kalmazlar değişimin önünü açabilmek için girişimde bulunurlar (Betil, 2010).

2.1.4. Girişimciliğin Boyutları

Girişimciliğin ortaya çıkmasına neden olan temel faktörlerin neler olabileceği konusu önemli bir tartışma konusudur. Girişimciliğin incelenmesinde, bireylerin girişimci olarak niteliklerinin öncelikli olarak ele alınması gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda, başarılı olan girişimcilere atfedilen bazı temel özellikler ortaya çıkarılmıştır. Bu nedenle girişimcilik özelliklerinin sürekli incelenmesi, geliştirmekte olan girişimciliğin anlaşılmasında yardımcı olacaktır. Araştırmacılar, girişimciler için geçerli olan özellikleri ortaya çıkarmak için son zamanlarda büyük çaba ve zaman harcamışlardır. Bu yapılan çalışmalar girişimcilerin bir takım özelliklerini ortaya koymuştur. Bu özellikler, girişimci olanlarla olmayanları birbirinden ayırt etmeye yarar (Kuvan, 2008).

Baron'a (1998) göre girişimciler diğer insanlardan belirli kişilik özellikleri açısından farklılık göstermektedirler. Bu farklılıklar girişimcilerin fırsatları fark etmelerine ve fırsatların peşine düşmelerine neden olmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2007). Baron'a göre başarılı girişimciler kendi yargılarına fazlasıyla güvenen, diğer insanlarla başarılı bir biçimde etkileşimde bulunan, sosyal algıları yüksek ve yeni durumlara daha hızlı uyum sağlayan insanlardır (Kutanis ve Hancı, 2004).

Girişimcinin özelliklerinin altı nokta üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu özellikler, kontrol odağı, başarı gereksinimi, makul risk alma eğilimi, belirsizliğe karşı tolerans, yenilik yapma özelliğidir. Aşağıda başarılı girişimciyi diğerlerinden ayırt etmeye yardımcı olan en yaygın girişimcilik özelliklerine değinilecektir (Littunen 'den aktaran Ağca, 2005).

Girişimcilik, temelde fırsatları keşfetmek, seçmek, yorumlamak ve daha sonra belirsiz bir ortamda yenilik yapma yeteneğidir. Bu yeteneğİ etkileyen bazı ana faktörler mevcuttur (Ferrante, 2005).

Bunlar, başarı ihtiyacı, kontrol odağı, risk alma eğilimi, belirsizliğe tolerans, kendine güven ve yenilikçiliktir. Bygrave (1989) yaptığı çalışmada, başarı ihtiyacı, iç kontrol odağı, belirsizliğe tolerans ve risk almayı dile getirmiştir. Robinson ve arkadaşları (1991) ise başarı ihtiyacı, yenilikçilik, kontrol odağı ve kendine güven gibi girişimci kişilik özelliklerini dile getirmiştir (Koh, 1996).

Bu çalışmada girişimci kişilik özellikleri; başarıma ihtiyacı duyma, kontrol odağı, risk alma, belirsizlik toleransı, kendine güven ve yenilikçilik olmak üzere altı başlık altında incelenecektir.

2.1.4.1. Kontrol Odağı

Birey için kontrol odaklılık, kişinin kendi hayatı üzerinde kontrol etme anlayışını, yaşamında ki ödöl ve cezalar hakkındaki algılamalarını, başına gelen olayları kontrol edip edemeyeceğine olan bakış açısını yansıtan bir özelliktir (Hisrich ve Peters, 2002).

Kontrol odağı, kişinin kendi eylemlerinin ve bu eylemlerin sonuçlarının arasındaki bağlantı gücünü ne şekilde algıladığını yansıtan bir değışkendir (Zhao ve Chen, 2008). Diğeri bir tanıma göre kontrol odağı, bir kişinin yaşamı hakkındaki algılarını ve yaşamındaki olayları kontrol edip edemeyeceğine olan inancını temsil eder (DiZhang ve Buring, 2011). Ayrıca, şans ya da çevresel faktörler ile kişisel inisiyatif olarak, bireylerin başarı ve başarısızlıklarını algılama derecesini ifade eder (Lau ve Shaffer, 1999).

Çeşitli uygulamalı çalışmalarda girişimciliğın bir belirleyicisi olduğu bulgusuna ulaşılan kontrol odağı, içsel kontrol odağı ve dışsal kontrol odağı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır;

- İçsel kontrol odağı, psikolojide “kişinin kendi davranışları ve sonuçları üzerinde kontrol sahibi olduğuna inandığı bir kişilik yönelimi” olarak tanımlanmaktadır (Budak, 1998). İç kontrol odağına sahip bireyler, stresli durumlara daha yapıcı ve sorun çözücü tepkiler gösterirler. Dolayısıyla, yeni fırsatlar arayan ve yenilikçi tutumlar sergileyen girişimcilerin kendi yaşamlarındaki olayları kontrol etme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir (Bozkurt, 2007).

- Dışsal kontrol odağında ise kişinin kendi davranışları ve sonuçları üzerinde kontrol sahibi olmadığı; hayatının ve yaşadığı olayların başkaları, şans, kader vb. kendi dışındaki etkenlere bağlı olduğu inancıyla tanımlanan bir kişilik yönelimi söz konusudur (Budak, 1998). Dış kontrol odağına sahip kişiler, kontrol edemeyeceklerine inandıkları için çevrelerini tehditkâr olarak algılarlar buna bağlı olarak da kızgınlık ve düşmanlık içeren tepkiler verirler (Bozkurt, 2007).

Kontrol odağı, bireylerin bir olayın sonucunu, kendi kontrol ve anlayışlarının ötesinde veya kendi kontrol ve anlayışlarının içerisinde algılamalarıdır. Dışsal kontrol odağına sahip olanlar, faaliyetlerinin sonuçlarının veya başarı veya başarısızlığın, kader veya şans gibi kontrolleri dışındaki güçlerden kaynaklandığına inanırlar. İçsel kontrol odağına sahip olanlar ise faaliyetlerinin sonuçlarını kendi üstünlük veya eksikliklerini belirlediği düşüncesine sahiptirler. Bu nedenle içsel kontrol odaklılık, kabiliyet, çok çalışma, kararlılık ve başarılan veya meydana getirilen sonuçların planlayıcısı olma gibi özelliklere önem verme anlamına gelir (Naktiyok, 2004).

Koh'a (1996) göre, şirket kurucularının veya çalışanlarının sahip oldukları içsel kontrol odağı ile şirketlerinin performansı arasındaki pozitif ilişkinin varlığı bu yargıyı güçlendirmektedir. Konuyla ilgili literatürdeki ampirik bulgular, içsel kontrol odağının girişimsel bir özellik olduğunu ortaya koymaktadır (Ağca ve Dündar, 2007).

Girişimci davranışı ile içsel kontrol odağı arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Çünkü içsel odaklı bireyler daha aktif ve yenilikçidir. Onlar yenilikçi durumları benimser, yeniliğe liderlik eder, daha fazla risk alır ve daha aktif davranırlar. İçsel kontrol odağı öğrenme ile de ilişkilidir. Bu nedenle etkin çabayı destekler ve motive eder. Sonuçta potansiyel girişimcinin, harekete geçme olasılığı, kişisel sorumluluk alma arzusu ve kendine olan güveni artar (Naktiyok, 2004).

2.1.4.2. Başarı Gereksinimi

Başarı ihtiyacı kavramı, yüksek düzeyde performans gösterme ya da rekabet ortamında öne çıkma arzusunu ifade eder. İnsanı bu yönde motive eden güdü ise başarı güdüsü olarak adlandırılmaktadır. Başarı ihtiyacı yüksek olan insanlar hesaplı risk alırlar, hızlı geri besleme isterler, işten başka bir şeyle ilgilenmezler. Kendilerine güvenleri tamdır, sorumluluk almak için gönüllüdürler, enerjiktirler ve amaçlarının engellenmesine

müşamaha göstermezler. Başarı ihtiyacı yüksek olan insanlar girişimcilik nitelikleri gerektiren meslekler seçerler. Seçtikleri meslekler ya da kurdukları işler zorlu, riskli, karar verme sorumluluğu olan ve performanslarını ölçebilecekleri işlerdir. Böyle insanlar sürekli olarak kendilerini geliştirmeye çalışan tiplerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Girişimciler yüksek başarı ihtiyacının etkisi altındadırlar. Bu nedenle kendilerini başarı ile özdeşleştirmeyi isterler. Başarı ihtiyacı yüksek olan girişimcilerin varlığı ülkelerin ekonomik kalkınmalarına da önemli derecede katkı sağlar. Girişimciler başarılı olmayı ödül beklentisinden çok kendi kişisel gelişimleri için isterler. Bunun için profesyonellerle çalışırlar ve işlerini şansa bırakmazlar. Sonuca kendi çabalarıyla ulaşmak isterler (Eren, 2001).

McClelland başarı ihtiyacını, bireylerin mükemmel sonuçlara ulaşmak için çabalamalarına neden olan güdü olarak tanımlamış; temelde bireysel farklılık olarak bireyin sahip olduğu karakteristik bir nitelik ve psikolojik güç olarak ele almıştır (Shaver ve Scott, 1991).

Kendi düşüncelerini uygulamaya yönelik bu gönüllü tutumları girişimcileri, girişimci olmayan bireylerden ayırmaktadır. Birçok kişi yaratıcı ve parlak düşüncelere sahip olsa da, düşüncelerini eyleme dönüştürecek cesarete ve risk alma inisiyatifine sahip değildir.

Girişimciler ise, yüksek başarı gereksinimlerinden dolayı düşüncelerini eyleme dönüştürmeye yönelik girişimlerde bulunurlar. Araştırmalarda girişimcilerin, normal insanlardan daha fazla başarı gereksinimine sahip olduğunu göstermektedir (Bayrak ve Terzi, 2004).

McClelland'a (1961) göre, güçlü bir başarı gereksinimine sahip bireyler sorunları çözmede, hedefler belirlemede, belirledikleri hedefleri kendi çabalarıyla gerçekleştirmede bireysel sorumluluk sergilemenin yanında, şans yerine, yeteneğin bir sonucu olarak makul riskler üstlenmektedirler. Yüksek başarı gereksinimi, bireyleri girişimcilikle meşgul olmaya ve girişimcilik için kendi tarzlarını oluşturmaya sevk etmektedir (Littunen, 2000). Yüksek başarı gereksinimli bireyler başarılı olmak için güçlü bir arzuya sahiptirler ve sonuçta da daha girişimsel davranmaktadırlar (Koh, 1996).

Bireylerin yüksek başarı ihtiyacına sahip olmaları onlara davranışlarının sonuçlarını sahiplenme ve sorunlarını kendileri çözme sorumluluğunu vermektedir. Bu beceriye sahip bireyler hedeflerine yönelen yoldaki riskleri benimser ve bu uğurda daha çok çalışmayı tercih ederler (Tanoğlu, 2008).

Başarma ihtiyacı, bireylerin hedeflerine ulaşmasındaki istikrarlılığı vurgulayan kişiliğin bir parçasıdır. Erken deneyim ve ebeveynlerin eğitim düzeyi özellikle babanın rolü bireylerin başarılı olmasında büyük bir etkiye sahiptir. Kendi deneyimlerine inanan girişimciler daha çok başarıma isteği duymakta ve her türlü sorumluluğu üstlenmektedir (Loon ve Casimir, 2008).

Başarma azmiyle, yeni şirketler kurarak değer yaratmayı amaçlayan bu girişimciler, mükemmel bir planlama yaparak, kendilerine olan güvenleriyle hep daha iyisini yapma beklentisi içerisinde dirler (Hansemark, 1998).

McClelland ise başarıma ihtiyacının girişimciliğe aşağıda belirtilen şekilde katkıda bulunduğunu belirtmiştir (Hisrich, 1998);

- İnsanları girişimciliğe yönelttiğini,
- Kontrollü riskleri üstlenmeye yönelttiğini,
- Problem çözme becerisini geliştirttiğini,
- Amaçların belirlenmesine katkıda bulunduğu,

Bazı araştırmalarda girişimcilerin girişimci olmayanlardan daha fazla başarıya ihtiyaçları olduğunu belirtirken, başarı ihtiyacının iş kurulum aşamasında etkisi olmadığını ortaya koyan çalışmalarda mevcuttur. Ayrıca başarıma ihtiyacının etkilerinin toplumların kültürel özelliklerine göre de değişim gösterdiği yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulgulardır. Bu nedenle başarıma ihtiyacı toplumsal olarak farklı etkiler gösterebilen bir faktördür (Pillis, 1998).

2.1.4.3. Risk Alma

Risk alma birçok anlamda kullanılmakla beraber, literatürde sıkça rastlanan anlamları, “bilinmeyene girişimde bulunmak”, “belirsizlik hissi”, “kaynakların borçlanılmasından veya çok miktarda kullanma taahhüdünden oluşan baskı ”ve “kaybetme veya negatif sonuç olasılığı” şeklinde sıralanabilir (Lumpkin ve Dess, 1996; Antoncic ve Hisrich, 2003). Başka bir ifadeyle risk, bir işin (girişimin) başarısızlığa uğrama olasılığı, fiziki ve işletme varlıklarının kayba uğrama tehlikesi, gerçekleşmiş bir kayıp değil kayba uğrama olasılığından kaynaklanan tehdit, girişilen veya girişilecek işle ilgili olarak beklentilerle gerçekleşenler arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Top, 2006).

Risk, insanların yaşamlarında önemli bir rol oynayarak, istenmeyen sonuçlarla karşılaşma olasılığı olup ve bu olasılıkları kullanan sayısal bir veridir (Davidsson, 2010). Diğer bir tanıma göre, risk, arzu edilmeyen bir olay veya etkinin ortaya çıkması olasılığını ifade eder (Balıkçı, 2009).

Sitkin ve Paolo, (1992) riskin bir karar özelliği olduğunu ve kararların uygulanmasının sonucunda elde edilecek çıktılara ilişkin belirsizliği anlattığını ve bu belirsizliğin, kararların sonuçlarının hayal kırıklığı yaratabileceği anlamına geldiğini belirtmişlerdir. Potansiyel kayıplar, bu kayıpların anlamlılığı ve kayıpların belirsizliği risk yapısının kritik unsurlarıdır; risk arttıkça, potansiyel kayıpların belirsizliği de artmaktadır (Erdem, 2001).

Girişimcilik ve risk alma eğilimi üzerine yapılan araştırmalara göre, risk alma girişimciliğin en temel özelliği olduğu sonucuna varılmıştır. Risk almayı kabullenmiş birey için başarının ihtimal düzeyi iş kurma fikrinden vazgeçmek için geçerli bir sebep olmamaktadır. Girişimci risk alan, almak isteyen kişilerdir (Brouckhous ve Horwitz, 1986).

Girişimcinin gereken yerlerde risk alabilmesi, başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Girişimcilikle ilişkili neredeyse tüm etkinlikler risk içerdiği için girişimcilikle ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda, risk alma faktörü girişimci kişiler ile girişimci olmayan kişileri birbirinden ayıran temel faktör olarak ifade edilmiştir (Naktiyok, 2004).

Risk alma, bir işletmenin girişimin başarılı olup olmayacağını bilmeden bir girişim fırsatını yakalama arzusu olup, sonuçlar bilinmeden cesurca hareket edilmesidir. Yüksek finansal getiriler elde etmek için işletmeler yüksek düzeyde borçla, büyük miktarda işletme kaynaklarını bağlayarak, yeni pazarlara yeni ürünler sunarak ve keşfedilmemiş teknolojilere yatırım yaparak risk alırlar (Dess ve Lumpkin, 2005).

Örgütlerin ve üst yöneticilerin aldıkları üç çeşit risk vardır. Bunlar (Dess ve Lumpkin, 2005):

- İş Riski: Başarı ihtimalini bilmeden girişimde bulunmayı içermektedir. Bu risk denenmemiş pazarlara girme veya ispat edilmemiş teknolojilere bağlanmayla ilişkilidir.
- Finansal Risk: İşletmenin büyümek için kaynaklarının büyük bir parçasını bağlaması veya yüksek oranda borçlanmasıdır.

- **Personel Riski:** Üst yöneticilerin bütün işletmeyi etkilemeleri ve kararlarının kariyerleri için önemli sorun olabilmesi ihtimalidir. Sadece dikkatli bir şekilde yönetilen riskler rekabetçi avantaj sağlar.

Norton ve arkadaşları (2006) yaptıkları çalışmada, risk alma yeteneğinin girişimcilerin önemli bir özelliği olduğunu ve girişimci olanların, girişimci olmayanlara göre, daha fazla risk aldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, girişimcilerin daha belirsiz bir ortam ile karşı karşıya kaldıklarını ve üstelik bir ticari işe başlamanın tüm risklerini üzerine aldıklarını belirterek, girişimcilerin yöneticilerden daha fazla risk aldıklarını ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan Hofstede'e (1980) göre düşük belirsizlikten kaçınma ile toplumlar, bireylerin hırslı, rekabetçi ve maddi kazançlar elde etmek amacıyla risk almaya teşvik edilir. Kısacası risk alma, girişimcinin tutum, karar verme hızını, deneyimini, stratejik kararlarını ve maddi başarılarını etkiler (Sandhu vd., 2011).

Girişimci hemen hemen bütün risk türleriyle karşı karşıyadır. Çünkü girişimci; ekonomik, sosyal, kariyer, psikolojik ve sağlık riski alır. Girişimci risk almak için sürekli çalışır, olaylara stratejik yaklaşır, fikri dikkatli uygular. Paradoks ve çelişkileri yönetir ve her şeyi kendi lehine çevirmeye çalışır. Bu nedenle girişimcilerin risk almadaki başarısı, bazen uygulama esnasındaki dikkat, öğrenme, esneklik ve değişme bazen de, yatırımcı ve ortakları ikna etme, kredi verenlere özel koşullar önerme ve tedarikçiye erken ödemeler sunma gibi riski paylaşma taktiklerine bağlı olarak ortaya çıkar (Naktiyok, 2004).

2.1.4.4. Belirsizlik Tolerans

Belirsiz bir durum, birey tarafından, yetersiz veri olması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan veya kategorize edilemeyen durumu ifade etmektedir. Belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğine ise “belirsizlik toleransı” denilmektedir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara, daha fazla bilgi aramaya kalkışmaksızın halen güvenebiliyorsa, yüksek toleransa sahip demektir (Teoh ve Foo, 1997). Riskten farklı olarak belirsizlik, bir tür olasılığı içermektedir. Bu nedenle belirsizlik durumundaki kararlar, hem bir tahmin hesaplamasına hem de bu tahminin değerine bağlıdır. Girişimcilik, bu anlamda belirsizliklerin yönetimine ve kontrolüne dayanmaktadır (Gürbüz, 2008).

Belirsiz bir durumun varlığından söz edebilmek için mevcut durumla ilgili sahip olunan bilginin yetersiz olması gerekir. Yüksek belirsizlik toleransına sahip bireyler belirsiz durumları kamçılayıcı, ilgi çekici, mücadele ettirici bulurlar ve işleri iyi yapabilmek adına daha önceden tahmin edilemeyen, istikrarlı olmayan durumların üstesinden gelmek için uğraşırlar (Koh, 1996).

Belirsiz bir durum, birey tarafından yeterli veri olmaması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan veya kategorize edilemeyen durumdur. Belirsizliğe tahammül ise belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğidir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara daha fazla bilgi aramaya kalkışmaksızın halen güvenebiliyorsa, belirsizliğe tahammül edebiliyor demektir (Erdem, 2001).

Yetersiz bilgi ve belirsizliğin olduğu ortamlarda, kendi kararlarına güvenen girişimcilerin daha başarılı olduğu görülmüştür (Gürol ve Atsan, 2006). Ayrıca, belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan bireylerin bilgiye önem verdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, bilgiyi aktarma becerilerinin yüksek olduğu ve bu kişilerin, insanların içsel özelliklerine daha duyarlı oldukları görülmektedir. Bu kişiler belirsizlik ve bilgi yükü altında, uygun, esnek davranışlar ve girişimci özellikler sergileyebilirler. Daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler. Ayrıca, birçok konuyla ilgilenebilirler. Bu bireylerin oluşturduğu toplumlar daha özgür olmayı, risk üstlenmeyi, yenilik ve değişime açık olmayı tercih etmektedirler (Coşkun, 2009).

Faaliyet gösterilen alanlardaki değişken durumlara karşı girişimciler tahammül etmeye çalışmalıdırlar. Oluşacak olan belirsizliğe karşı hazırlıklı olmak, verilecek olan karar ve atılacak olan adımların daha sağlıklı olarak oluşmasını sağlar. Bu nedenle girişimcilerde belirsizliğe olan tahammül miktarı profesyonel yöneticilere göre çok daha fazladır (Kuratgo, 1995).

Araştırmalar genel olarak girişimcilerin diğer kesimlerden daha yüksek belirsizlik tolerans düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin Shere (1982), büyük ekonomik kuruluşların yöneticileri ile girişimciler arasında yaptığı bir karşılaştırmada girişimcilerin daha yüksek tolerans düzeyine sahip olduğunu bulmuştur. Sexton ve Bowman (1985), ise yöneticilerle girişimcileri karşılaştırmış ve girişimcilerin daha yüksek tolerans düzeyine sahip olduklarını bulmuştur (Brice'den aktaran Avşar, 2007).

2.1.4.5. Kendine Güven

Kendine güveni olan insanlar, kendilerini tam olarak tanıyan, risk almaktan kaçınmayan, başkalarına faydalı olan ve yaptığı işten tatmin olan kişilerdir. Kendine güveni olmayanlar ise, etrafındaki insanlara da güvenemeyen, başkalarına bağımlı olarak hareket eden ve yaptığı işten tatmin olmayan insanlardır (Aytaç, 2001).

Kendine güveni yüksek olan girişimciler, sınırlı kaynaklarla, sınırlı bir sermayeyle ve kısıtlı bir zamanla yeni girişimler üstlenerek, zorlu işlerin üstesinden başarılı bir şekilde gelebilirler. Böylelikle, bir kişinin başarıya ulaşması için kendi yeteneklerine inanması gerekir. Girişimcinin iyi motive olmasını sağlayan kendine güven, performansı da büyük oranda etkiler. Girişimciler, işlerinde sayısız zorluklar ve belirsizliklerle karşı karşıya, dolayısıyla kendilerine olan güvenleri, bu koşullarla başa çıkmak için girişimcinin yeteneklerini etkiler (Hallak vd., 2011). Bu da, girişimcilerin belirledikleri hedefleri doğrultusunda işlerini kurarak başarılı olmalarına yardımcı olur.

Kendine güven, kişilerin faaliyet alanlarının seçiminde önemli rol oynamaktadır. Güven rekabet ortamında daha da olgunlaşan bir süreç haline gelmektedir. Kendini güvende hisseden insanlar önlerine çıkan zorluklarla yılmadan mücadele edebilirler. Başarılı olan girişimcilerin kendilerine olan güveninin ve azminin uzun süreli olduğu tespit edilmiştir (Çetin, 1996).

Başarılı girişimcilerin yüksek düzeyde kendilerine güvenlerinin olduğu konusunda fikir birliği mevcuttur. Girişimciler önlerine koydukları hedefleri başarma yeteneklerine güvenirlir. Finansal çevreler ve kapitalistler paralarını yatıracakları girişimcilerde bu özelliğin yüksek olmasını ararlar (Jeffry'den aktaran Tanoğlu, 2008).

Girişimcilikle ilgili olarak bireyin kendine ve yeteneklerine olan güveni bir işletmeyi yürütmeye ve onu başarılı bir hale getirmeye girişimcinin sahip olması gereken önemli bir özellik olarak büyük rol oynamaktadır. Çünkü kendine aşırı güven rasyonel düşünen insanların üstlenemeyeceği girişimleri üstlenmeye bireyleri ikna eder (Antonio ve Welch'den aktaran Tanoğlu, 2008).

2.1.4.6. Yenilik

Yeni gelişen anlayış çerçevesinde, bir işletmenin sağlığı ve geleceği için en önemli öge olarak görülebilecek olan yenilikçilik (inovasyon) köken olarak yeni anlamına gelen Latince ‘nova’ sözcüğünden türemiştir (Luecke, 2003).

Yenilik, insanların yaşam kalitesini geliştirecek ya da iyileştirecek yönde fırsat yaratma ve problemlere yaratıcı çözüm yolları uygulama becerisi (Döm, 2006) olarak karşımıza çıkmaktadır. Yenilik, yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması ve sonuçlandırılmasıdır. Yenilik yaratmak; yeni bir fikir, yeni bir teori, yeni bir icat yada yeni bir yönetim biçimi olabilir. Girişimci, mevcut olmayanı ortaya çıkaran, yenilik yapan, değer ve refah yaratan kişidir. Yenilik, yetenek, yaratıcılık ve bilgi gerektirir. Yenilikçilik, girişimcilerin belirgin bir özelliğidir (Arslantaş, 2001).

Yenilikçilik, girişimcilik kavram ve ruhuyla yakından ilgili bir kavramdır. Yenilik, şimdiye kadar görülmemiş, farklı ve kendine özgü olan bir yapıyı anlatmakta kullanılan bir ifadedir. Yenilikçilik ise, “yenilik yapılması taraftarı olan kimse” olarak kullanılan bir ifadedir. İktisadi alandaki karşılığı ise girişimci sayesinde pazarda yeni ürün, kaynak, yöntem ve uygulamalarla kısa bir süre içinde olsa rekabet avantajı sağlamaktır. İktisadi alandaki rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek ve hayatta kalabilmek için kazanılması ve sürdürülmesi gereken dinamik yapılanmadır (Artar, 2002).

Yöneticiler ya da firma çalışanları yenilik yaptıkları zaman, girişimci düşünce tarzı ve davranışını göstermiş olurlar. Eskiden beri yapılan bir işi daha kaliteli, daha hızlı, daha ucuza yapmak da girişimcilik kapsamına girer; çünkü bir işin daha kaliteli yapılabilmesi; yeni bir standardın, daha hızlı yapılabilmesi de yeni bir sürecin üretildiğini gösterir (Toprak’dan aktaran Demiroğlu, 2007).

Girişimcilik teorisine, muhtemelen en önemli ve en bilinen katkısı “The Theory of Economic Development” adlı kitabında girişimciyi; yeniliği sunan birey olarak tanımlayan Joseph Schumpter yapmıştır. Schumpter, girişimciyi yeni bir firmanın kurucusu olarak ve yerleşmiş alışkanlıkları bozan, eski alışkanlıklara karşı koyan bir yenilikçi olarak yapar. Schumpter, yeniliği, büyümenin kaynağı olarak görür. Bahsedilen yenilik, piyasada var olan ya da girişimcinin kontrolü altında olan kaynaklardan gelen yeniliklerdir. Girişimciler icatçı olabilirler ancak yeniliğin doğması için icat şart değildir (Özkul ve Dulupçu, 2007).

2.1.5. Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları

Potansiyel girişimci yeni bir işe başlamadan önce işin avantaj ve dezavantajlarını dikkatli bir şekilde gözden geçirmelidir (Zimmerer ve Scarborough, 1996).

Girişimcilik zor ve uzun soluklu bir süreçtir. Girişimciliğin avantajları olduğu kadar dezavantajları da yadsınamaz. Bu süreçte girişimci adaylarının kendi yetkinliklerinin ve becerilerinin farkına varmaları; girişimci olmanın getirdiği avantajları kadar dezavantajlarına da hazır olmaları ve girişimcilerin en büyük silahı olan motivasyonlarını yükselterek başarıyı yakalamaları gerekmektedir.

Lambing ve Kuehl (2003) tarafından belirlenen girişimciliğin avantajlarını; bağımsızlık, başarı duygusu ve finansal kontrol yetkisi oluştururken; dezavantajlarını kişisel fedakârlıklar, sorumluluk yükü ve yanılma payı olarak oluşturmaktadır (Kayış, 2010).

Döm (2008) ise, girişimciliğin avantajlarını bağımsızlık, başarma duygusu, saygınlık elde etme isteği, kişisel gelişime olan katkısı, iş yaratma, diğer insanları geliştirme olarak değerlendirirken; dezavantajları ise çok taraflı sorumluluk, toplum, devlet, çalışanlar, yatırımcılar, hayal kırıklığı, iş stresi, mesai saatinin olmaması, başarının yolunun başarısızlıktan geçmesi, fiziksel problemler, stres ve çok çalışma sonucu bozulan aile ilişkileri olarak nitelendirmiştir.

2.1.5.1. Girişimciliğin Avantajları

Girişimcilik bireye çeşitli fırsatlar sağlamaktadır. Girişimci olmanın iyi taraflarından ilki çalıştığının karşılığını aracısız olarak kendisinin almasıdır (Yurtsever vd., 2006).

Bireysel açıdan bakıldığında girişimcilik, kişiye kendi kaderini kontrol etme fırsatı ve tam potansiyele ulaşma imkânı verir. Bireyin kendini ifade etmesi ve gerçekteştirmesi, hoşlandığı şeyi yapması için bir araçtır (Naktiyok, 2004). Girişimcinin yakaladığı fırsatı ya da yeni bir fikrini uygulamaya dönüştürmesi ona başarma duygusunu vermektedir. Girişimciler fikrin başarıya dönüşmesinin tek sorumlusunun kendileri olduğunu bilirler (Arıkan, 2004).

Zimmerer ve Scarborough (2002) girişimciliğin avantajlarını;

- Bağımsızlık: Özgür olmak ve işle ilgili karar gücünün kendisinde olması, girişimciyi motive etmektedir.

- Başarma duygusu: Başarı elde etme ve kazanma güdüsünün verdiği keyif,bireyleri kendi işini kurmaya teşvik etmektedir.
- Saygınlık elde etme: Kamuoyunun saygınlığını kazanmak girişimci açısından tatmin edici bir duygu olmaktadır.
- Kâr elde etme: İşletme kâr elde ettikçe girişimci de zenginliğini arttıracaktır. Ancak girişimciler için kâr elde etme ve para kazanma öncelikli amaç değildir.
- Kişisel gelişime olan katkısı: Girişimci, işletmenin çeşitli faaliyetlerinde görev üstlendikçe kendi becerilerini kullanma ve kendi potansiyelini geliştirme ve gerçekleştirme fırsatı elde edecektir.
- Diğer: Diğer insanlara iş yaratma, onların gelişimine katkıda bulunma gibi olumlu tecrübeler de girişimciyi memnun ve teşvik etmektedir. Ayrıca işsiz kalma veya işyerinde yükselememe korkularından kurtulma, çocuklarının geleceğini garantiye alma ve tasarrufları iyi değerlendirme isteği vb. durumlar da bireyleri girişimci olmaya teşvik etmektedir.

şeklinde sıralarken;

Yerlikaya (2005) ise bireyleri girişimciliğe yönlendiren birçok faktör olduğunu belirterek, üç grupta toplamıştır. Bunlar:

- Kâr elde etme isteği,
- Bağımsız olma isteği,
- Kişisel tatmin sağlama isteğidir.

Bu faktörlere ayrıntılı olarak bakıldığında bireyi girişimciliğe yönlendiren diğer faktörler ise:

- Kendi işinin patronu olmak, başkalarından emir almamak, yeteneklerini kullanabilmek,
- Bir fikri ya da düşünceyi kendi işini kurarak gerçekleştirmek,
- İsteddiği bir işte çalışabilmek. Çoğu kez insanlar istemedikleri ya da ikinci, üçüncü sırada istedikleri işlerde çalışmak zorunda kalabilirler.
- Tanınma ve prestij kazanma isteği,
- Para kazanma ve refah içinde yaşama isteği,
- Başka insanların göremedikleri ya da uğraşmadıkları işleri keşfedip bunlardan kendileri için fırsatlar oluşturmaktır (Yerlikaya, 2005).

2.1.5.2. Girişimciliğin Dezavantajları

Yeni bir iş fikrinin başarılı bir şekilde uygulamaya konulması ve uygulamanın başarılı bir şekilde sürdürölmesinin önünde hem çevre koşullarından hem de girişimciden kaynaklanan bir takım sorunlar olabilir (Özpeynirci vd., 2006). Girişimcilikte yeni bir iş fırsatının yakalanması bunun hayata geçirilmesi ve başarılı olunması uzun bir süreci gerektirmektedir. Girişimci bu süreçte bir işi başarana kadar birçok başarısızlığa katlanmak zorunda kalmakta ve bu da girişimci bireyi maddi ve manevi olarak olumsuz yönde etkilemektedir (İkiz, 2011).

İşletmenin kuruluş aşamasında girişimci neredeyse haftanın yedi günü çalışmak zorundadır. Bu nedenle kişisel uğraşları, hobileri ve aileleri için zaman ayıramaz hale gelirler. Bunların sonucunda toplumdan kopmalar meydana gelmekte, aile içi gerilimler ve bol miktarda stres oluşmaktadır (Doğan vd., 2010).

Bir işe başlamanın bazı avantajları bulunmakla birlikte her kazanım bazı maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Kuriloff ve arkadaşları (1993) girişimci olmanın ya da girişimciliğin dezavantajlarını (Kuriloff vd., 1993);

- Girişimci kendi işinin patronu gibi gözükmele birlikte gerçek anlamda tam serbesiyet sahibi değildir. Yatırımcıların, müşterilerin ve kamu otoritelerinin baskısı altındadır.
- İş yapma kapasitesi mevcut kaynaklarıyla sınırlı olmasından ötürü girişimci çoğu zaman hayalini kurduğu büyük projelere imza atmaktan vazgeçebilir.
- Girişimci, bir iş açma ve işletmenin riskiyle çalışmaktadır. Faaliyetlerini sürdürecekle, hayatta kalabilecek kadar kâr edebilme garantisi yoktur ve bunun stresi altındadır.
- Girişimci tüm sermayesini kaybetme riski ile çalışmaktadır.
- Girişimcinin mesai saati yoktur. Uzun çalışma saatleri, girişimcinin enerjisini kaybettirir. Özel, sosyal ve aile yaşamı bundan olumsuz bir şekilde etkilenir. Bu durum girişimcinin veya girişimci adaylarının güçlü mental ve fiziksel özelliklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır.
- Yeni ve riskli bir işe girme ya da başarısızlığın stresi, girişimcinin aile yaşamını olumsuz etkilemekte; boşanma sayılarında artışlara neden olmaktadır.

- Bu zorunlu çalışma temposu bazı fiziksel problemleri ve strese bağılı bazı psikosomatik rahatsızlıkları da beraberinde getirebilmektedir,

şeklinde sıralamışlardır.

2.1.6. Girişimciliğin Önündeki Engeller

Ülkemizde kendi işini kuran girişimciler için iş fikri aşamasında bilgi eksikliği, iş kurma sürecinde yer alan resmi kurumların bürokratik yapıları, yasal işlemlerin uzunluğu ve karmaşıklığı, kuruluş masrafları, işletme döneminde enflasyon baskısı ile düşen kâr ve azalan işletme sermayeleri ve bunlara eklenebilecek birçok faktör girişimcinin başarısını ve karlılığını sürekli zorlamaktadır (Sanlı ve Şahsüvar, 1999).

Buna paralel olarak Gözek ve Akbay (2012) tarafından yapılan çalışmaya göre, girişimci adayları ülkemizdeki kendi işini kurmanın önündeki en büyük engel olarak, sermaye yetersizliğini (%35,3) ve iş kurma sürecinde yaşanan bürokratik engellerin (%30,9) olduğunu belirtmişlerdir.

Literatürdeki çalışmalarda girişimciliği olumsuz etkileyen faktörler ve bu faktörlerin ortadan kaldırılma yollarının analiz edildiği girişimciliğin teşvik edilmesi için alınması gereken tedbirlerin üç başlık altında toplandığı görülmektedir (Bilginioğlu, 2008);

- Piyasalarda gelişmiş bir rekabet ortamının tesisi ve korunması, piyasaya giriş engellerinin ortadan kaldırılması ve girişimciliğin herkese açık hale getirilmesiyle ekonomide girişimci sayısının artırılması.
- Girişimciliğin risk ve ödülleri dengelenmesi, düzenleyici ortam, vergilendirme, nitelikli işgücüne erişim, finansman erişimi, bilgilendirme ve uluslararası fırsatlardan yararlanılma gibi girişimciliği teşvik mekanizmalarının çeşitlendirilerek girişimlerin büyümesinin önündeki engellerin kaldırılması.
- Girişimcilik ruhunun geliştirilmesine ve girişimciliğe değer veren bir toplum yaratılmasına dönük eğitim faaliyetleri.

2.1.6.1. Sosyo-Kültürel Yapı

Sosyo-kültürel ortamın bazı karakteristik özelliklerinin o ortamda yetişen bireylerin girişimci olmalarına engel teşkil ettiği kabul edilmektedir. Bazı toplumlarda eğitim

sisteminde ezberci öğrenme anlayışı, bireylerin yaratıcılığını etkilemektedir. Ayrıca, iş kültürleri ve gerekli pratik iş deneyimlerinin olmaması bireylerin risk almamasına sebep olmaktadır. Bu da özünde riski taşıyan girişimciliği olumsuz yönden etkilemektedir. Bazı toplumlardaki bireyler servetlerini sürekli geliştirmeyi ve yenilikçi olmayı benimserken, diğer kesim servetlerini biriktirmeyi benimserler. Ülkelerin gelişme gösterebilmeleri için, girişimciliği teşvik edici düzenlemeler yapmaları gerekir. Hükümete bağlantılı şirketlerin olması, yolların, limanların, diğer alt yapı tesislerinin iyi olması, ülkelerin iş yanlısı politikaları, kültürel ve sosyal çeşitliliğe teşvik, eğitim projeleri ve girişimcilikle ilgili seminerler yapılması halinde girişimciliğin önündeki engeller en aza indirilmiş olur (Cheng ve Low, 2006).

Bu da, bireylerin mesleki becerilerinin artmasına, yeni fikirleri ortaya atmasına ve bu doğrultuda kendine olan güvenin artmasına, kısacası, girişimcilik faaliyetlerinde bulunma olanağı sağlanmasına katkıda bulunacaktır (Erdurur, 2012).

Kırsal kesimde baskıcı bir sosyal çevre ve aile yapısında yetişen birey, hayatının ilerleyen dönemlerinde kendine güveni olmayan, devamlı hata yapma ve hesap verme korkusu içerisinde pasif bir kişilik geliştirmektedir. Oysa bireyler özgür oldukları ve fikirlerini özgürce ifade edebildikleri ölçüde girişimciliğin temel unsuru olan yenilik yapma konusunda başarılı olabilmektedirler (Durukan, 2006).

Toplumun girişimciye bakış açısındaki olumsuzluklar yönetimi oluşturan kamu görevlilerine yansarak girişimcilere kötü muamele edilmesine ve işlemlerinin savsaklanmasına kadar gidebilmektedir (Durukan, 2006).

2.1.6.2. Ekonomik Yapı

Girişimciler, yenilik yapmayı ve risk almayı severler. Dolayısıyla ülkeler bu girişimcilere ekonomik bağlamda fırsatlar sunduğunda, onlar bir ya da birden fazla işletme kurarak, ülkelerinin ekonomik gelişmesine ve büyümesine katkı sağlarlar (Bitzenis ve Nito, 2005).

Yerel pazardaki düşük talep, ülkedeki ekonomik belirsizlikler, enflasyon, vergi düzenlemeleri ve/veya yüksek vergiler, kredilere erişim, piyasa koşulları, iş kültürü ve finansman sorunları girişimciliğin önündeki en önemli ekonomik engeller olarak söylenebilir (Suzuki vd., 2002). Bunun yanı sıra, iyi bir pazar araştırmasının yapılmaması,

yönetim becerileri eksikliği, mesleki eğitim yetersizliği gibi girişimcinin kendisinden kaynaklanan sorunlar da mevcuttur (Bitzenis ve Nito, 2005).

Ar-Ge çalışmalarına zaman kaybı ve masraf olarak bakan girişimciler, yenilik yapamamakta ve kısa zamanda piyasadan silinmektedirler. Fizibilite çalışmaları, devletten teşvik alabilmek için yapılması gereken bürokratik bir işlem olarak değerlendirildiği için yetersiz kalmaktadır (Durukan, 2006).

Devletlerin olumlu dışsallıkları teşvik edecek, olumsuz dışsallıkları ise caydırarak şekilde piyasa aksaklıklarını düzeltme yönünde çaba göstermeleri gereklidir. Bu doğrultuda sağlam bir para ve maliye politikası devreye sokulmalı, sermaye piyasalarında aksaklıklar düzeltilmeye çalışılmalı, vergi ve sosyal güvenlik sistemi etkin bir hale getirilmelidir (Bilginoğlu, 2008). Ülkeler bu doğrultuda girişimcileri desteklemek için teşvik edici politikalar, kamu kurumları ve onların fonlara ulaşılmasını kolaylaştırıcı uygulamalar yapmalıdırlar (Zhang vd., 2008).

2.1.6.3. İdari ve Siyasi Yapı

Bir ülkedeki siyasi, hukuki ve idari ortamların girişimcilerin ortaya çıkmaları ve büyümeleri üzerinde büyük etkileri vardır (Güney vd., 2006).

Devlet bürokrasisi ve siyasi istikrarsızlık, haksız rekabet prosedürleri, kötü fiziksel alt yapı (elektrik, su, yol vb.), teknoloji / üretim ile ilgili sorunların yanı sıra, yolsuzluk, suç ve hırsızlık, vergi kaçakçılığı, rüşvet ve yasadışı eylemler girişimciliği engelleyen en önemli unsurlar olarak belirlenebilir (Bitzenis ve Nito, 2005).

Ülkelerin girişimciliği engelleyen bu unsurların önüne geçerek ülke ekonomisinin büyümesine katkıda bulunmaları gerekir. Aksi takdirde, ülkelerin gelişmesinde sekteler meydana gelecektir (Erdurur, 2012).

Birçok kurum ve kuruluşta insanların girişimcilik özellikleri köreltilmektedir. Özellikle yönetim seviyesindekiler, kendi başarısızlıklarını gizlemek, kıskançlık ve konumunu başkalarına kaptırma gibi çeşitli nedenlerle engelci tutumlar sergilemekte, başkalarının yaratıcı özelliklerinin gelişmesini önlemektedirler. Ülkemizde yöneticilik mesleğiyle uzaktan yakından ilgisi olmayan birçok yönetici bulunmaktadır. Biz kamuyuz, savunmasının arkasına gizlenerek tembellik, başarısızlık kabul edilmekte ve savunulabilmektedir. Bu savunmayı yapan yöneticiler yani başarısızlığın başarı olarak,

yanlışın doğru olarak kabul edildiği bir ortamda yönetici engellemesi her zaman söz konusudur. Bu tip yöneticiler bireysel olarak engelci oldukları gibi başkalarının gelişimini de önlemektedirler (Akdemir, 1996).

2.2. Liderlik Kavramı

Liderlik konusu tarih boyunca insanoğlunun merakını cezbetmiş bir konudur. İnsanlar ve toplumlar liderlik konusunu anlayabilmek için, liderlik konusunu çeşitli açılardan incelemişlerdir. Bu incelemeler sonucunda liderlik konusunu açıklamaya çalışan birçok model ve kuram geliştirilmiştir. Bunlarla beraber liderlik, üzerinde çokça araştırma yapılan, buna rağmen tam olarak açıklanamayan bir konudur. Warren Bennis'e göre, liderlik üzerine 350 tanım vardır ve bu tanımlara gün geçtikçe yenileri eklenmektedir (Güney, 2008). Çünkü liderin özelliği; örgütün, toplumun, bireylerin ve çağın gereksinimlerine göre farklılaşmaktadır. Bu yönüyle lider bir ihtiyaca hitap etmektedir.

İnsanlar gruplar halinde yaşayan, duyguları olan ve bunları paylaşan sosyal nitelikli gruplar olup, grubu hedeflerine ulaştıracak yönetici ve liderlere de ihtiyaç duymaktadır.

Tüm yaşantımızda örgüt, yönetim, yönetici, lider ve liderlik kavramları karşımıza çıkmaktadır. Hayatımızın ayrılmaz parçaları olan grup faaliyetleri ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Özbey, 2003).

Kavramsal açıdan lider; Türk Dil Kurumu büyük sözlüğünde gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, önder, öncü, yol gösteren olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2010).

Dolayısıyla liderlik, istenen amaçlara ulaşmaya yol açan bir etki sürecidir ve etkileşime dayalı bir ilişki biçimidir (Koh, 2008). Başarılı liderler, örgüt için kendi kişisel ve profesyonel değerlerine dayanan bir vizyon geliştirir. Bu vizyonu her fırsatta artiküle ederler; kendi çalışanlarını ve diğer paydaşları bu vizyonu paylaşmaları için etkilerler. Örgüt felsefesi, yapıları ve faaliyetleri bu paylaşılan vizyonun elde edilmesine yönelmiştir (Bush ve Glover, 2003).

Liderlik, örgütü daha etkin hâle getirirken örgüte ait değerleri, normları, idealleri iş görenlerin kişiliklerinde birleştirerek etkili, yeterli ve dinamik bir örgüt oluşturma sürecidir (Badaracco ve Ellsworth'den aktaran Cemaloğlu, 2007).

Liderlik en genel tanımıyla, bir kişinin bir grubu sahiplenmiş olunan grup amaçlarına ulaşabilmeleri için onları etkileme ve harekete geçirme sürecidir. Bu tanıma göre liderlik kavramı bünyesinde üç unsuru barındırmaktadır. Bunlar;

- Liderlik tek başına bir kişiyi tanımlamaz, bir süreci tanımlar. Bu liderlik çeşidi ister formal ister informal olsun.
- Liderlik kavramı çok taraflı bir etkileme sürecidir. Liderin grup üyelerini üstü açık ya da üstü kapalı etkisi altına alma sürecidir.
- Liderin takipçilerini bir hedefe ya da amaca yöneltmesi, takipçilerde amaca ulaşma beklentisinin doğmasına neden olur (Ayan, 2008).

Liderlik konusunda ortaya atılan tanımlar incelendiğinde ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığında bu kavram, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneğinin ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Eren, 2010).

2.2.1. Yönetim ve Yönetici

İnsanlar, toplu olarak yaşamaya başladıklarından beri bir düzen kurmuşlar, kendilerine bir yönetici seçmişler veya içlerinden birisinin yönetimini kabul etmişlerdir. Günümüzün ileri toplum düzeyinde, idareci ve idare edilenin önemi artmış, iki grup arasındaki fark daha açık olarak görülmüştür. Büyük bir insan topluluğu olan devletin yöneticisi olabileceği gibi, belirli bir işi yapmak için bir araya gelen insanların yöneticilerinin olması zorunludur (Erdoğan'dan aktaran Kurudirek, 2011).

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir (Mucuk, 2005).

Nitekim tarihçi Daniel A. Wren, yönetim düşüncesinin başlangıcını M.Ö. 5000'li yıllara kadar götürmektedir (Ertürk, 2008).

Kavram olarak çok uzun bir geçmişe sahip olmasına rağmen, yönetimin bilimsel anlamda ele alınması ve işletmelerle bağdaştırılması ancak Sanayi Devrimi'nden sonra başlamıştır. Yönetim, birçok bilim adamının katkılarıyla bir bilim haline gelmiştir.

Yönetim bilimciler yönetimin bir "otorite sistemi" olduğunu ifade etmektedirler. Bunlara göre örgüt; yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır (Genç, 2005).

Yöneticiler ve yönetilenler aralarındaki ast-üst ilişkisinden dolayı birbirleriyle yakından ilgilidirler.

Yönetim bilimciler açısından yaklaşıldığında klasik bir tanımla yönetim, başkaları aracılığıyla işlerin yaptırılmasıdır (Williams, 2007).

Belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve bunların yanında zamanı da birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin tümüne yönetim denmektedir (Çetin, 2008).

Bilimsel ve evrensel olduğu halde, her yönetim biçimi birbirinden farklıdır. Yönetimin niteliği yöneticinin yönetim tarzına göre değişiklik göstermektedir (Aytürk, 1999).

Belirli bir yeteneğe sahip insanların olağanüstü iş yapmalarını hedef alan bir yöneticinin sahip olduğu özelliklerini yönetim alanı içinde doğru kullanabilmesi yönetim kalitesini arttırmaktadır (Marşap, 1999).

Yöneticilik; yönetim süreci içerisinde karar verme, planlama, organize etme, etkileme, koordinasyon sağlama ve değerlendirme süreçlerini içine alan geniş bir kavramdır.

Ayrıca yöneticilik; kendisini "herşeyin sorumlusu benim" şeklinde görme eğiliminden, astların destekçisi ve lideri şeklinde algılamaya geçiş yapmak olarak da ifade edilmektedir (Aydın, 2001).

Yöneticilik ne yapılması gerektiğine dair kararlar vermek ve diğer insanları bu kararları yerine getirmeleri için organize etmek ve yönlendirmekten ibarettir. Bu tanım göstermektedir ki bir yönetici açısından engerekli olan araçlar birlikte çalıştığı insanlardır. Yönetim için gerekli olan bilgi, teknoloji, materyaller vs. ancak insanlar aracılığı ile kullanılabilen kaynaklardır (Ramazanoğlu, 2002).

Sonuç olarak, daha önce de belirtildiği gibi yöneticilik yöneticinin emrinde olan insanlarla ilgili, mali ve maddi kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasıyla olumlu sonuçlar elde

edilmesi sürecidir. Bu açıdan yönetici ise ona bağlı olarak çalışan bilgi, tecrübe ve çabalarından faydalanarak bu kaynakların düzgün ve rasyonel kullanımını sağlayan kişidir (Ramazanoğlu, 2002).

2.2.2. Lider ve Yönetici İlişkisi

Lider ve yönetici kavramları birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte aralarında nüans bulunan kavramlardır. Liderler sahip oldukları farklı özellikleriyle başkalarını etkileyen, hedeflere dayalı vizyon ve misyon oluşturabilen kişilerdir. Yöneticiler ise başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, onlar adına belirlenmiş hedeflere dayalı olarak çaba gösteren, işleri planlayarak uygulayan ve denetleyen kişilerdir. Yöneticilerin ödül ve cezaya dayalı yasal bir gücü vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Genelde mantık etkileşimli olarak değerlendirilebilir ve buna ait bileşenleri kullandığı ifade edilebilir. Buna karşılık lider ise, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimseyen, yetkiden ziyade etkiye dayalı güç kullanan kişi olarak tanımlanabilir (Fiedeldey'den aktaran Özkan, 2011).

Yönetici ve lider arasındaki farkları ana hatlarıyla incelersek. Lider; değişimi gerçekleştiren kişidir. Yönetici ise; örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede var olan yapı ve işlemlerden yararlanan kişidir. Yönetici, varılan yapı ve işlemlerin varlığını sürdürmekle ilgilenir. Lider kavramı tanımlanmaya çalışılırken, lider ile yönetici arasındaki farklılık belirlenmiştir. Yönetici politikayı sürdürmeye çalışır, lider ise politika belirler. Yönetici ağacı düşünür; liderin ise bakış açısı çok geniştir. Lider ormanla ilgilenir (Çelik, 2007).

Başka bir ifadeyle liderlik, yöneticilikten tamamen farklı eylemler içinde olmayı gerektirmektedir (Acar, 2002). Her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması beklenmezken, her liderin yöneticilik özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Başka bir deyişle, lider aynı zamanda yönetici olabilmektedir ancak her yönetici gerçek ve fiili lider olamamaktadır (Peker ve Aytürk, 2002).

Liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları ve yakalamaları bir zorunluluk olarak görülmektedir (Erçetin, 2000).

Birçok araştırmada yönetici ve lider arasındaki farklar örgütsel açıdan da incelenmiştir. Şöyle ki yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır. Yöneticinin varlığı ve gücü biçimsel yapıyı gerekli kılarken liderliğin oluşması için biçimsel yetkiler her zaman yeterli değildir. Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerinde olabileceğini söyleyebiliriz (Koçel'den aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Örgütsel bağlamda lider ve yöneticileri ele alan Kotterman (2006), bu iki kavramın benzer yönlerinin olduğunu bununla birlikte birçok belirgin farklılıklarının olduğunu ifade eder. Öyle ki hem liderlerin hem de yöneticilerin gidilecek yolu belirlemede, kaynakları düzene sokmada, diğerlerini motive etmede ortaklaştıklarını, bununla birlikte yöneticiler daha çok planlamaya ve bütçeleme gibi süreçleri öne çıkarırken liderler gidilecek istikameti belirlemeye çabaladıkları söylenebilir. Bununla birlikte yöneticiler, daha gerçekleştirilebilir hedeflere yönelirler, belirlenmiş sınırlar içinde hareket ederler ve dengeleyici bir tutum sergilerler. Liderler ise yeni amaçlar belirler ve örgüt üyelerini bu yeni hedefler doğrultusunda harekete geçirirler. Aynı şekilde yöneticiler, kontrol eder ve problem çözer, liderler ise motive eder ve ilham verir. Sonuç olarak denebilir ki yöneticiler, tutarlılığı, öngörülebilirliği, standardizasyonu üretirken liderler, beklenmedik değişimleri üretirler. Bu bağlamda Kotterman (2006) lider ve yönetici farklılaşmasını örgüt süreçleri çerçevesinde aşağıdaki şekilde ifade eder:

- Vizyon oluşturma:
 - Yöneticilik: Planlar ve bütçe yapar. Sürecin gerektirdiği adımları ortaya koyar. Vizyon ve amaçları belirlemede kişisel olmayan tutumlar sergiler.
 - Liderlik: Hedefler ortaya koyar ve vizyon geliştirir. Vizyonun gerektirdiği amaçlara ulaşmak için stratejiler geliştirir. Vizyon ve amaçları belirlemede oldukça tutkulu kendini ortaya koymaktan çekinmeyen tutumlar sergiler.

- İnsan kaynakları ve iletişim:
 - Yöneticilik: Organize eder ve kadrolar. Yapıyı sürdürür. Sorumluluk temelli görevlendirmeler yapar. Usule uygun uygulamalar ortaya koyar. Düşük düzeyde heyecan gösterir. Çalışan seçimini sınırlar. Yetki aktarır.
 - Liderlik: Örgütü hizaya sokar. Vizyonu, misyonu ve gidilecek yolu tartışmaya sunar. Vizyonun anlaşılması ve kabul edilmesi için grupların, ortaklıkların ve koalisyonların yaratıcılık süreçlerini etkileme çabası güder. Yüksek düzeyde heyecan sergiler. Seçim alanını geniş tutar.
- Vizyon yönetimi:
 - Yöneticilik: Süreçleri kontrol eder. Problemleri tanımlar. Problemleri çözer. Çözümlerin etkilerini izler. Problem çözümünde düşük düzeyde risk alır.
 - Liderlik: Motive eder, ilham verir. Değişimin önündeki engelleri kaldırmada çalışanlarını harekete geçirir. Çalışanlarının ihtiyaçlarını giderme noktasında çaba sarf eder. Problem çözümünde yüksek düzeyde risk alır.
- Örgütsel çıktıları yönetme:
 - Yöneticilik: Vizyonun gerektirdiği uygulamaları takip eder ve bu bağlamda olasılıkları hesaplar. Beklentilerin şekillendirdiği sonuçların ortaya çıkmasını sağlar.
 - Liderlik: Örgütsel dış ve iç ilişkilerin gelişmesi için yeni ve yaratıcı ürünlerin ortaya çıkmasını sağlayacak beklenmedik ve yararlı değişimlerin ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlar.

Diğer yönden liderlik ve yöneticilik kişisel farklılık ve yeteneklere göre de şekillenmektedir. Liderlik insanın kendi doğal yapısından ve içten gelen bir olaydır. Yöneticilik ise öğrenilen ve eğitimi alınan bir konudur. Liderlik ve yöneticilik, işlevsel açıdan farklı iki boyuta sahiptir. Liderin temel işlevi, örgütün misyonunu veya temel amacını belirlemek ve bunu sağlayabilmek için stratejiler yaratmaktır. Yöneticinin temel işlevi ise liderin yarattıklarını uygulayarak arzu edilen sonuçlara varmaktır (Ülgen ve Mizre, 2007).

2.2.3. Liderlik Kuramları

Liderlik kavramı, üzerinde en çok çalışma yapılan yönetim bilimi konularından bir tanesidir. Liderlik üzerindeki bu yoğun ilgi birçok yaklaşımın gelişmesine neden olmuştur.

Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve liderlik kavramına getirilen modern yaklaşımlar bu kavram üzerinde geliştirilen yaklaşımları oluşturmaktadır. Bu yaklaşımlar zaman içerisinde liderlik kavramına hangi açılardan bakıldığının öğrenilmesinde yardımcı olmaktadır. Ayrıca liderlik yaklaşımları, başarılı liderliğin daha iyi anlaşılması, tahmin edilmesi ve kontrol edilmesinde kullanılmaları bakımından pratik faydaya sahiptir (Lussier ve Achua, 2009).

Liderlik yaklaşımları, liderliğin doğasında var olan veya ortaya çıkmasında rol alan faktörleri ve sonuçlarını açıklamayı amaçlamaktadır (Martin vd., 2006).

Liderlik için gerekli olan faktörler incelendiğinde liderin sahip olduğu özellikler, davranışlar ve içinde bulunduğu ortamın liderlik sürecine olan etkisi araştırılmıştır. Bu faktörler baz alınarak çeşitli liderlik teorileri ortaya çıkarılmıştır. Liderlik teorileri başlıca üç grupta incelenebilir. Bunlar;

- Özellikler teorisi
- Davranışsal liderlik teorisi
- Liderlikte durumsallık teorisi

1900’lerde başlayan “Liderlik nedir?”in cevabını bulmaya çalışan araştırmalar gösteriyor ki, yüzyılın başında karizmatik özellikler lider olmak için yeterli sayılıyordu. Ancak, yoğun olarak 1930-1940 yılları arasında “Liderin Özellikleri Yaklaşımı”na odaklanan çalışmaların; farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğinin ortaya konmasıyla, yetersizliklerinin farkına varılmış oldu. Bunun sonucunda 1940’dan 1960’ların sonuna kadar “Liderin Davranışları” üzerine araştırmalar yapılmış, 1960-1980 yılları arasında ise liderliği durumsal gerekler ile liderin bu gereklere uygun davranışına ilişkilendiren görüşler üzerine yoğunlaşmıştır. 1978’de Burns ve Bass’ın getirdiği yeni ayrımla “Çağdaş Yaklaşımlar” olarak adlandırılan “Transaksyonel (Etkileşimci)” ve “Transformasyonel (Dönüşümcü)” liderlik görüşü ortaya çıkmış ve günümüze kadar güncelliğini korumuştur (Ak, 2010).

2.2.3.1. Özellikler Kuramı (Traits Approach)

Geleneksel yaklaşım olarak da adlandırılan “Liderin Özellikleri Yaklaşımında” liderlerin sahip oldukları özellikler belirlenmeye çalışılmış ve bu özellikler fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık durumu, mükemmel

görünürlük “fiziksel özellikler”; iyi eğitim almış, sosyal açıdan başarılı, yükselme gösteren “sosyal özellikler” ve uyumlu, güven veren, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişimci ruhlu olmak “kişisel özellikler” arasında sayılmaktadır. Ancak tüm liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi, bu teorinin zayıf yanlarını oluşturmaktadır. Aynı zamanda teori, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden de eksikliklere sahip olmaktadır (Lussier, 2002).

Özellik kuramlarında başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan bu karşılaştırmalarda liderlerin belirgin özellikleri ortaya konmuştur. Etkili liderlerin ilgi, yetenek ve kişilik özellikleri açısından etkisiz liderlerden farklı olduğu düşünülmüştür. Ralph Stogdill, 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 ampirik çalışmayı analiz etmiştir. Bu çalışmada lider özellikleri arasında .09 ve .26 arasında değişen bir ilişki saptanmıştır. Stogdill, liderlerin izleyicilerden farklı olan beş temel özelliğini belirtmiştir (Çelik, 2003):

- Kapasite (zeka, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama).
- Başarı (eğitim, bilgi ve atletik başarı).
- Sorumluluk (bağımlılık, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven ve üstün olma isteği).
- Katılma (etkinlik, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama ve nüktedanlık).
- Konum (sosyo-ekonomik konum ve popülerite).

Buna göre bir kişinin grup içinden sıyrılarak o grubu yönetmesi ve lider olarak kabul edilmesinin nedeni sahip olduğu kişisel özelliklerdir. Bu özellikler diğer grup üyelerinin özelliklerinden farklıdır. Teorinin ağırlık merkezi, grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olan kişiyi bulmak ve lider olarak onu ortaya çıkarmak üzerine kurulmuştur (Koçel, 2010).

2.2.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramı (Behaviors Approach)

Davranışsal yaklaşım, liderin özellikleri yerine grup üyelerine, yani izleyicilere karşı gösterdiği davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. davranışları

lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Bu nedenle bu ikinci yaklaşımda grup üyelerine karşı liderin davranışlarına önem verilmektedir (Koçel, 2003).

Bu yaklaşımlara göre lideri başarılı ve etkin yapan husus, sahip olduğu özelliklerden çok liderlik sürecindeki sergilediği davranışlardır. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla davranışsal liderlik yaklaşımları, liderin kendisi kadar izleyicilerine de önem vermiştir (Koçel, 2001).

Davranış yaklaşımının amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve “bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapmalıdır” sorusuna cevap aramaktır (Keçecioğlu, 1998).

Davranışsal teoriye göre liderlikte, liderin özelliklerinden çok onun liderlik yaparken sergilediği davranışlar önemlidir. Bu durumun birkaç avantajı bulunmaktadır. Birinci avantajı, liderliği belirli mevkilerdeki bireylerin yaptıklarıyla sınırlanmasını engellemesidir. İkinci avantajı, liderlik davranışlarının belirlenmesi ile liderlerin sahip oldukları kabiliyetlerin çoğaltılmasını sağlamasıdır. Üçüncü ve son avantaj ise lider ve yönettiği kişiler arasındaki yakınlaşmanın davranış değişikliği ile ne kadar olacağını hesaplamada bizlere yardımcı olmasıdır (Keçecioğlu, 1998).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton’un Yönetim Diyagramı Modeli, McGregor’un X ve Y Kuramları, Rensis Likert’in Sistem IV Yaklaşımı, Güç Kullanma Biçimlerine Göre Liderlik Modelleri (Baysal ve Tekarslan, 1996; Koçel, 2001), davranışsal liderlik yaklaşımlarının oluşumuna ve gelişimine katkıları olan temel çalışmalardır (Cumaguliyev, 2010).

2.2.3.3. Durumsallık Kuramı (Contingency Approach)

Özellikler kuramı ve davranışsal kuramın liderlik konusunun karmaşıklığını açıklamada yetersiz kaldığı görüldükten sonra araştırmacılar liderliğin durumsal yönüne dikkat çekmişlerdir. Araştırmacılar, liderlerin grup yada örgüt üzerinde etkinlik sağlayabilecek özellik ve davranışlarının meydana geldiği durumları incelemişlerdir (Steers vd., 1975).

Durumsallık yaklaşımı, liderlik olayının olduğu koşullara ağırlık veren teorilerden oluşmaktadır. Bu nedenle, “Koşul-Bağımlılık Yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır.

Durumsallık Yaklaşımı'nın genel varsayımı, değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Bu yaklaşım farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur (Çelik, 2007).

Bu teori, liderlik tarzlarının koşullara bağlı olarak değiştiğini varsaymaktadır. Buna göre her durumda geçerli bir tek liderlik tarzı olamaz. Bunun yerine farklı durumlarda farklı liderlik tarzların uygulanması gerekmektedir. Teori bu yönüyle davranışsal teoriden ayrılmaktadır. Özellikler teorisinde bahsi geçen lider ve izleyenlerin oluşturduğu modele “koşullar” değişkeninin de eklenmesiyle durumsal liderlik ortaya çıkmaktadır. Bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Koçel, 2010) :

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- İzleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin ortaya çıktığı organizasyonun özellikleri
- Lider ve izleyicilerinin geçmiş bilgi ve tecrübeleri vb.

Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı ve Amaç-Yol Yaklaşımı (Baysal ve Tekarslan, 1996; Koçel, 2001) durumsal liderlik yaklaşımlarına ilişkin üç önemli modeldir (Cumaguliyev, 2010).

2.2.3.4. Yeni Liderlik Kuramları (Dönüşümcü ve Etkileşimci)

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Durumsallık liderlik teorilerinin devamı niteliğinde olan çağdaş liderlik yaklaşımları, durumsallık teorilerinde olduğu gibi liderlik süreci içerisinde lider, izleyici ve durumsallık koşulları etkileşimini incelemektedir. Özellikle liderlik özellikleri ve izleyiciler daha önemli bir hale gelmiştir (Tezcan, 2006).

1900'lerden 1980'lere uzanan birbirlerini tamamlayıcı nitelikteki araştırmaların çizdikleri çerçeve her ne kadar liderlikle ilgili birçok konuya açıklık getirse de, çevresel ve örgütsel değişimlere bağlı olarak değişen liderlik kavramı, liderler ve çalışanların paylaşılan bir

amacı elde etmek için karşılıklı etkileşimlerini bir süreç olarak tanımlamaya yönelik değişmiştir (Celep, 2004).

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuş, özellikle 1978 yılından itibaren yeni ayrımlara gidilerek Alman sosyolog Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkılarak, liderlik şekli ile geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan etkileşimci liderlikle (transaksiyonel), geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü liderlik (transformasyonel) adı altında sınıflandırma ortaya çıkmıştır. Başka bir anlatımla, geçmişle bugünü bağdaştıranlar transaksiyonel liderler, bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise transformasyonel liderler olarak adlandırılmış (Bass vd., 2003) ve günümüze kadar güncelliğini korumuştur.

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha transaksiyonel liderlik ile; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik transformasyonel liderlik biçimleridir (Eren, 2007).

2.2.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel)

Gelişimlere ayak uydurmak için günümüz şartlarında küçük adımlarla değişime gitmek yeterli olmayacaktır. Bunun için köklü değişimlerden yana tavır koyarak örgütte dönüşümlerin gerçekleştirilmesi gerekir. Bu dönüşümleri gerçekleştirecek olan liderlere de dönüşümcü liderler denilir (Serinkan, 2005).

Bu liderlik yaklaşımı, lider ile tarafları arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşımdır. Dönüştürücü lider, taraftarlarına ortak bir vizyon aşıl原因, taraflarının sahip olduğu potansiyeli en üst düzeyde kullanmalarını sağlayan, değişimi ve yeniliği öngören ve bu doğrultuda onların yeni bakış açıları kazanmalarını sağlayan bir liderliktir (Demirci, 1999).

Dönüşümcü liderler astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece, örgüt üyeleri görevlerinin öneminin daha çok farkına varmakta, örgütsel görevlerinin kendi bireysel çıkarlarının

üstüne çıkmalarını sağlamaktadırlar. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece organizasyonda reform ve yenilik başlatan kimselere dönüşümcü lider adı verilmektedir (Eren, 1998).

Dönüşümcü liderlik, genel olarak organizasyonda ani ve etkili bir değişim ve dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik, 2003).

Bu liderlik anlayışına göre lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını iyi anlamalı ve bunları yeri geldiğinde değiştirebilmelidir (Luthans, 1995).

Dönüşümcü liderlik, “izleyicilerin ortak bir amacı taşımak üzere birleşmelerini, istek düzeylerini yükseltmelerini ve yapabileceklerinden çok daha fazlasını yapabilmeleri için motive edilmiş olmaları durumudur” (Aykut, 2000).

Dönüşümcü liderler çalışanları tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak çalışanlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler (Erdal, 2007).

Bass (1985), en kısa haliyle dönüşümcü lideri iyi bir vizyon, etkili konuşma ve yönetim becerilerine sahip olan ve bu becerilerini astları ile kuvvetli duygusal bağlar kurmak için kullanan kişi olarak tanımlamaktadır. Bass (1985) ve daha sonraları birlikte çalıştığı araştırmacıların tamamı (Avolio vd., 1991; Bass ve Avolio, 1990,1993; Bass, 1997; Avolio vd., 1999), dönüşümcü liderliğin dört temel boyuttan meydana geldiğini ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar; entelektüel uyarım (intellectual stimulation), bireysel destek (individual consideration), telkinle güdüleme (inspirational motivation) ve idealleştirilmiş etkidir (idealized influence). Aşağıda bu boyutlara kısaca değinilmiştir (Demir, 2012).

2.2.3.4.2. Etkileşimci Liderlik (Transaksiyonel)

Etkileşimci liderlik, çalışanların rollerini belirleme ve performanslarına bağlı olarak ödüllendirme yoluna gitmeye odaklanmıştır. Bunun da ötesinde, etkileşimci liderlik amaçların belirlenmesi, belirlenen amaçlara ulaşmadaki sürecin gözlemlenmesi ve astların belirlenen amaca ulaşma seviyelerine göre ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması gibi çeşitli temel yönetim aktivitelerini de kapsamaktadır (Kinicki ve Kreitner, 2006).

Etkileşimci lider, çalışanlarının geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçer (Eren, 2003). Sosyal alış-verişin doğası gereği lider, bir yandan yetki ve otoritesini kullanarak izleyicilerinin

davranışlarını kontrol etmekte, diğer yandan da istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İzleyicilerinin itaatini ve istekliliklerini sağlamak için örgütsel kaynakları kullanan etkileşimci lider, astlarının değerlerini değiştirmek ve onları bu sürece dâhil etmek için de özel bir çaba harcamamaktadır. Aksine davranışın kontrol ve düzeltilmesinde bir çeşit “uyarım-tepki modeli” (stimulus-response model) sergilemektedir (Grundstein-Amado, 1999).

Etkileşimci liderlik, liderin, izleyicisinin performansının yeterlilik derecesine göre onu ödüllendirdiği veya cezalandırdığı durumda ortaya çıkmaktadır (Bass, 1998). Literatürde, bu tarz liderliğin bileşenleri olarak çoğunlukla koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıyan liderliğe yer verilmektedir.

İşlemci liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların üretken ve yenilikçi olma yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001).

İşlemci lider gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda dönüşümcü liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da işlemci liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Bu liderlik stili, geleneksel yönetimin fonksiyonlarını taşımaktadır. Lider, taraftarların görevlerini, iş gereklerini, yapıyı belirler, uygun ödülleri geliştirir, taraftarların sosyal ihtiyaçları üzerinde durur. Liderin, taraftarları memnun etme kabiliyeti verimliliği artırmaktadır. Özellikle yönetim fonksiyonları üzerinde üstündürler. Çok sıkı çalışanlar ayrıca çok hoşgörülüdürler ve zekidirler. Her şeyin planlı ve etkili bir şekilde işlemesinden dolayı kendileri ile övünürler. Lider daha çok kişisel olmayan performans, plan, program ve bütçeye önem verir. Kaynakları, organizasyonel kuralları düzenleme eğilimindedir (Kültür, 2006).

2.2.4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ve Boyutları

2.2.4.1. İdealleştirilmiş Etki (atfedilen-davranış)

Literatürde ideal etki olarak liderin karizmatik olması ele alınmaktadır ve karizmanın, dönüşümcü liderliğin en önemli unsuru olduğu konusunda tüm araştırmacılar arasında fikir birliği mevcuttur (Avolio vd., 1999).

Karizma kavramı Max Weber tarafından yukarıdaki anlamına uygun bir şekilde, “ilahi lütuf” veya “ilahi hediye” anlamında kullanılmıştır. Weber bu kavramı takipçilerin, liderlerinin kalite ve özelliklerine olan inanç ve güvenlerinden dolayı onu bir mecburiyet ve ihtiyaç sonucu izledikleri anlamında kullanmıştır. Weber’e göre karizmatik liderlerin hareketleri ilham verici, heyecanlandırıcı ve olağanüstü coşkulu olduğu için topluluk duyguları ve dostluk etme inancının gelişmesini tetiklemektedir (Aaltio-Marjosola ve Takala, 2000).

Bass ve Avolio (1994) idealleştirilmiş etkiyi karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme, saygı duyma, güvenme davranışlarını içerdiğini belirtmişlerdir.

Bazı kuramcılar karizmayı, dönüşümcü liderliğin temel ögesi sayarken, bazıları izleyenler tarafından lidere atfedilen özellikler olarak açıklamışlardır (Açıkalın, 2000).

Lider açısından ise idealleştirilmiş etki, liderin grubun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması ve güçlü etik ve moral standartlara bağlı kalmasını kapsar. Bu liderler, örgütün, üyelerin ve genel olarak toplumun yararına olan hedeflere vurgu yaparlar. Bu yönüyle idealleştirilmiş etkinin temelinde özgecilik ve diğer bireylere odaklanma bulunur ve diğer bireyleri öne ve merkeze alan bu yaklaşım astlarda lidere karşı saygı ve güven uyandırır (Barling vd., 2008).

İdealleştirilmiş etki; davranış olarak idealleştirilmiş etki ve lidere atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları kapsamaktadır. Lidere atfedilen etkiler alt boyutu ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını

sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi davranışları içermektedir (Karip, 1998).

2.2.4.2. Telkinle GÜDÜLEME

Liderler, diğerlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. Astlarını şirketin geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili bilgilendirirler ve bu hedefe ulaşılması için astlarının kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım ederler. Dönüştürücü liderler, şirket stratejileri ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratırlar. Dönüştürücü liderler etraflarındaki kişileri güdüleyici, esinlendirici davranışları takipçilerinin işlerine bir anlam katmak için seçerler. Liderler gelecekteki durumu takipçilerine önceden çizer, karşılıklı beklentileri açıkça belirler ve bu sayede ulaşılması istenilen amaca bağlılık sağlanır. Karşılıklı arzulanan amacın anlaşılması ve ortaya çıkarılması sembolik ve duygusal cazibeyle sağlanır. Karizmatik liderlik ve esinsel güdüleme genellikle karizmatik-esinsel liderlik olarak birleştirilmiş tek faktör olarak da ele alınmaktadır (Tandoğan, 2002).

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda liderler, izleyenleri güdüleyerek ve onlara ilham vererek, onların işlerine karşı meydan okumalarını, onu kavramalarını sağlarlar. Takım ruhu harekete geçirilir. Birçok zeka grubu, ilham verici liderin oluşumuna katkıda bulunur (Cemaloğlu, 2007).

Dönüşümcü liderler öyle bir şekilde hareket ederler ki takipçilerini motive eder, onlarda şevk uyandırır ve onlara cesaret verir. Bu liderler beklentilerini açık bir şekilde ifade eder ve ortak vizyon ve hedeflere sadakat gösterirler (Steward, 2006).

Özet olarak, kendine güveni, içsel çatışmalarının olmaması, özgür iradesi ve sahip olduğu becerilerinin bir sonucu olarak lider izleyicileri nazarında yüksek bir itibara sahiptir. O, izleyicilerini motivasyonlarının beklenen düzeyin üzerine çıkması için esinlendirebilir. Böyle bir lider astlarını zihinsel teşvik anlamında esinlendirebilir (Bass, 2004).

2.2.4.3. Bireysel İlg

Dönüşümcü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu

sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır (Darling, 1999).

Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini öğretir (Karip, 1998). Böylece lider bireysel ilgiyi kullanarak astların kendi potansiyellerinin tamamına ulaşmalarına anlamlı düzeyde katkı sağlar. Liderin karizma kullanımı ise izleyicileri örgüt vizyonuna ve misyonuna yönlendirir. Bu anlamda bireysel ilginin kısmen, bireylerin kişisel ihtiyaçları ile örgütün misyonunu ilişkilendirmek olduğu söylenebilir (Den Hartog vd., 1997).

2.2.4.4. Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderliğin unsurlarından biri olan entelektüel uyarım, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan güçlendirme ile çok yakından ilişkilidir. Dönüşümcü lider sağladığı entelektüel uyarımla, çalışanların güçlendirilmesinde aktif rol oynar (Akçakaya, 2010).

Güçlendirme aracılığı ile çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmada büyük ölçüde serbestliğe sahip olması sağlanır ve bu sayede güvene ve takım çalışmasına dayalı yeni bir iş ilişkisi ortaya çıkarılabilir. Entelektüel uyarımla birlikte ortaya çıkabilecek güçlendirme, müşteri ve çalışan tatmini, yenilikçi sistemler gibi olguların ortaya çıkmasına yol açacak ve alt düzey çalışanlara katkıda bulunacaktır (Özalp, 2003).

Lider astları sorgulamaya teşvik ederek problemlerin daha fazla farkına varmalarını, bunlarla baş edebilme, alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir (Erçetin, 2000).

Entelektüel uyarım sağlayan bir lider, astlarına işlerin eski yapılış şekillerini yeniden düşünmelerini teşvik etmek için gerekli meydan okuyucu yeni fikirler sağlar. O, astların sorunlara farkındalığını artırır ve onların kendi düşünce, hayal gücü, inanç ve değerlerinin farkına varmalarını sağlar. Entelektüel uyarım, astların karşılaştıkları sorunları kavramsallaştırmasına, kavrayışına, çözümlemesine ve ürettikleri çözümlerin daha da gelişmesine katkıda bulunur (Den Hartog vd., 1997).

2.2.4.5. Koşullu Ödül

İzleyicileri motive etmede, onların gelişim ve performansını daha üst düzeylere çıkarmada, dönüşümcü liderliğin bileşenleri kadar etkili olmasa da, koşullu ödüllendirme ile sağlanan yapısal etkileşim (constructive transaction) oldukça etkilidir (Bass, 1998).

Lider, izleyenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri durumunda onların ihtiyaçlarını karşılayacağına dair, çeşitli ödüllendirmelere gideceğine dair verdiği taahhüttür. Lider, izleyenleriyle neyi başarırlarsa hangi ödülü alacakları konusunda iletişime geçer (Chaudhry ve Husnain, 2012). Lider böylece izleyenlerine daha fazla destek ve kaynak sağlama fırsatı yaratır (Koçel, 2011).

Liderin önceden belirlenen ve tanımlanan hedeflere ulaşmaları durumunda çalışanlarına soyut ödüller vermesini ifade etmektedir. Bu hedef ve amaçlara ulaşmak için lider ile çalışanları arasında zaman zaman hatırlatmalara dayanan olumlu bir pekiştirme söz konusudur. Bu anlayışla çalışanlar görevlerini amaçlar doğrultusunda yaparlar ve bunun karşılığında ödül alırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

2.2.4.6. İstisnalarla Yönetim(aktif-pasif)

İstisnalarla yönetim, planlanan performans ile mevcut performans arasında önemli bir sapmanın bulunduğu durumlarda yöneticinin devreye girmesini ifade eden bir kontrol tekniğidir. Yöneticinin ancak istisnai durumlarda kontrolü ele almasının öngörülme nedeni, astlar olağan zamanlarda rutin işlerle uğraşırken, yöneticiye rutin olmayan iş ve konularla ilgilenme olanağının sağlanmak istenmesidir. İzleyicilerine tatmin edici düzeyde bir performans sergileyecekleri konusunda üstü örtülü olarak güven duyan etkileşimci lider, işler planlandığı gibi gitmemeye başladığında devreye girmektedir (Murat ve Açıkgoz, 2008).

İstisnalara dayalı yönetim işlemci liderliğin bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. İstisnalarla yönetim boyutunun kendi içerisinde iki farklı şekilde liderlik davranışı olarak örgüte yansıdığı görülmektedir. Bunlar istisnalarla yönetimin aktif boyutu ve pasif boyutudur. İstisnalara dayalı yönetim uygulandığı takdirde, lider, örgütte bazı şeyler olumsuz bir şekilde gerçekleşmeye başladığı zaman veya belirlenen standartlar karşılanamadığı zaman varlığını hissettirmektedir (Celep, 2004).

Lider, işler yolunda gitmediğinde duruma müdahale eder. Aktif lider sapmalar ve düzensizlikler olduğunda harekete geçer, gözlem yapar ve düzeltici önlemler alır. Pasif lider ise, sadece standartlar karşılanmadığında müdahale eder, serbesiyetçi bir anlayışa sahiptir. Olumsuz durumlara genellikle astlarının müdahale etmesini bekler (Sökmen, 2010).

2.2.4.7. *Laissez-Faire Liderlik (Serbesiyetçi Lider)*

Laissez-faire (serbesiyetçi) liderlikte; “Liderin varlığı ile yokluğu pek belli değildir. Lider astlarını kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da anlaşma yapmaz. Bu durum, özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülür.” (Karip, 1998).

“Kısaca serbestçi yönetim de denilebilir. Lider sözde bulunmaktadır, liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz.” (Yıldırım, 2006).

Liderin olaylar karşısında eylemsiz kalması esasına dayanan yönetim tarzıdır. Bu tür liderlikte yöneltme ve yönlendirme en alt düzeyde tutulmaktadır. Liderlik stilleri içinde en hareketsiz olanıdır (Geyer ve Steyrer, 1998). Bu tarz liderler genelde pasiftirler ve karar vermekten çekindikleri gibi sorumluluk almaktan da kaçınırlar. Ayrıca kendilerine ihtiyaç duyulduğunda da ortalıkta görünmezler (Bass, 1997).

Serbest bırakıcı liderlik daha sonraları bazı araştırmacılar tarafından etkileşimli liderliğin alt boyutu olmaktan çıkarılarak, farklı bir liderlik tarzı olarak da ele alınmıştır (Judge ve Piccolo, 2004).

Laissez-faire liderlik davranışı bazı araştırmalarda, işlemci liderliğin alt boyutu olarak ele alınmakla birlikte, bazılarında ise, farklı bir liderlik davranışı olarak değerlendirilmektedir. Bunun sebebi; Bass ve Avolio tarafından yapılan bir araştırmada, pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile laissez-faire liderlik, işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının tüm boyutları ile negatif yönde bir ilişki göstermiştir. Bunun anlamı işlemci ve dönüşümcü liderlik davranışının her ikisinde de liderin; örgütün işleyişinde etkili ve aktif olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Bu iki tip liderlik davranışı ile tamamen zıt bir durumu ifade eden istisnalara dayalı pasif liderlik veya serbest bırakıcı liderlik davranışlarını tek bir liderlik davranışı olarak ele almakta doğru bir yaklaşım olabilir. Laissez-faire liderlik davranışı, örgütün işleyişi konusunda son derece pasiftir. Aslında bu tip davranış sergileyen

liderlerin, izleyenlere liderlik edip etmedikleri bir başka tartışma konusunu oluşturmaktadır (Dilek, 2005).

2.3. Girişimcilik ve Liderlik

21.yüzyılda yaşadığımız hızlı değişim sürecinden en çok etkilenen kavramların başında, hiç şüphesiz yönetim ve liderlik gelmektedir. Bu süreçte girişimciliğin öneminin artması ve nitel değişimlere uğraması nedeniyle, girişimcilikte liderlik fonksiyonunun giderek önemli bir hale geldiği görülmektedir (Durukan, 2006).

Girişimciler, ürettikleri yeni fikir ve yöntemlerle ülke ekonomilerine pek çok kritik noktada katkıda bulunmaktadırlar. Globalleşen dünya şartlarında ülkelerin gelişen pazar şartlarına uyumu ve bu yeni pazarlardan pay alabilecek kalitede mal ve hizmet üreterek iç ve dış pazarlarda rekabet edebilmesinde girişimcilik çok büyük bir öneme sahiptir. Bu anlamda, ülkelerin küresel anlamda başarısı ve kalkınması büyük ölçüde özel girişimciler yoluyla olabilecektir (Aykan, 2004).

Geçmişte daha çok kâr elde etme amacı ile kendi işini kurma ve büyütme faaliyeti olarak tanımlanan girişimcilik (Megginson vd., 2000), günümüzde çok geniş kitleleri de içerecek biçimde “risk alınarak ve yüksek düzeyde yaratıcılık kullanılarak ortaya çıkarılabilecek daha üstün durumlara varmak için bir yöntem” (Titiz, 1998) olarak tarif edilmiştir. Bu tanım, girişimcilik kavramına yeni boyutlar getiren, kapsamlı bir bakışın ifadesidir (Aykan, 2004).

Bununla beraber girişimcilik Alfred Marshall ile yeni bir boyut kazanmıştır. Girişimcinin ekonomide önemli bir rolü olduğunun farkında olmasına rağmen girişimcinin fonksiyonunu tam ve açık bir biçimde belirtmeyen Marshall, daha da kompleks bir hal almış olan teknik faktörleri de bünyesinde barındıran modern örgütlerin girişimcilerden bir takım yeni beklentiler içinde olduğunu vurgulamıştır (Özkul, 2007) ve girişimcileri koordinatörlük ve yenilikçilik rolleriyle tanımlamıştır. Marshall yaklaşımı bakımından yeni organizasyon tanımı olarak “modernleşmeyle birlikte yeni yetenekler gerektiren birim” demek doğru olacaktır. İşte bu yetenekler de ancak girişimcilerle sağlanabilir diye belirtmiştir (Gündüz, 2010).

Birbirleriyle önemli bir ilişkiye sahip olan girişimcilik ve liderlik artık yeni bir liderlik özelliğine dönüşerek girişimci liderlik türünü oluşturmuştur.

Girişimci liderlik, iş çevresine ilişkin fırsat ve avantajları elde edebilmek amacıyla işletme kaynaklarını stratejik olarak yönetebilmek için başkalarını etkileme yeteneğidir (İraz, 2005).

İşletmenin veya örgütün yapısı, bağlamı (kültürel, politik ve eğitimsel dinamikler), yöneticilerin liderlik özellikleri vb. strateji oluşturma esaslarını ve yöntemlerini belirleyen unsurlar olarak kendilerini gösterirler. Strateji oluşturma konusunda etkin olan liderler ve de özellikle girişimci liderler karmaşık bir sistem olan örgütün dinamikleriyle i içe bir strateji belirlemek durumunda kalabildikleri gibi tamamen bağımsız ve yönlendirici bir rol de benimseyebilirler (Gündüz, 2010).

İşletme disiplinde girişimciliğe çeşitli bakış açıları getirilmiş ve bunlar da stratejik yönetim alanında oluşan ve Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel'in (1998) "Strategy Safari" adlı kitaplarında belirttikleri düşünce okullarından Girişimcilik Okulu sınıflandırmasında yer almışlardır. Bu çalışmada ise girişimci; "insanın düşünsel emeğini ekonomik değere dönüştürebilen kişi" bağlamında kullanılmaktadır (Gündüz, 2010).

Girişimcilik Okulu'nda lidere daha çok liderlik özellikleri bakımından yaklaşılmış, onu girişimci yapanın evre değil de liderin elinde bulundurduğu gücün olduğu belirtilmiş ve bu bağlamda strateji geliştirmede liderin fonksiyonundan söz edilmişti. Stratejilerin kendiliğinden ve kasıtlı oluştuğuna dair görüşler literatürde birçok yazar tarafından incelenmiştir (Bakoğlu, 2000). Burada asıl önemli olan nokta liderin strateji oluşumundaki rolüdür ve Girişimcilik Okulu bu konuda liderin aktif rolüne dikkat çekmektedir (Gündüz, 2010).

Bu aktif rol aynı zamanda dönüşümcü liderliği de tanımlamaktadır. Çünkü dönüşümcü liderliğin temelinde değişim, yenilik ve girişimcilik vardır (şen ve Yaşlıoğlu, 2010).

Dönüşümcü liderlik; etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan ihtiyaı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerin bir kümesidir. Dönüşümcü liderlikte örgütün i çevresinin denetim ve eş güdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Keçecioğlu, 2003; elik, 2007).

Girişimciliğin fırsatları yakalayarak risk alma, yenilik yapma, başarıya ihtiyaç duyma, kendine güvenme, değişimin farkına varma ve başlatma özelliği ile dönüşümcü liderin formal ile birlikte informal iletişime önem vermesi, ortak bir vizyon etrafında toplanmış

personelini yüksek güdüleme, hedefe ulaşma da farklı seçenekleri açık hale getirme, günün gereklerine uygun, geleceği okuyabilen değişim ve dönüşümden yana olması girişimcilik ile dönüşümcü liderlik arasında bir ilişki olabileceğini akla getirmektedir (Çelik ve Titrek, 2013).

Genel olarak girişimcilik yapmayı planlayan bir bireyin liderlik ruhuna sahip olması şarttır. Liderlik kumandanlık değildir. Geleceği yönetirken şartları ve ihtimalleri değiştirebilme yeteneğidir. Liderin değişimi bir fırsat olarak görmesi, değişimi araması, doğru değişimleri bulması ve bu değişimleri organizasyonun içinde ve dışında nasıl verimli kullanacağını da bilmesi gerekmektedir (Drucker, 1999).

Girişimciler başarılı olabilmek için ise; öneri, yönlendirme ve istek yolu ile diğerlerinin etkinliklerini etkileyebilmelidir. Başka bir ifade ile biçimsel güç olmaksızın, etkilemeyi kullanabilmektedirler. Liderlik olarak ifade edilebilen bu güç girişimcilere, ne zaman mantıklarını kullanacaklarını, ne zaman ikna kabiliyetlerini ön plana çıkaracaklarını, ne zaman taviz vereceklerini ve ne zaman set olacaklarını belirleme imkanı sağlamanın yanında, gidilecek yönü ortaya koyan etkili bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu çekici yapma imkanı da sağlar (Naktiyok, 2004).

Bu liderlik özellikleri aynı zamanda girişimciye; girişime rekabet gücü avantajları arama ve artırma, organizasyonu tanıma ve eksiklikleri giderme, problemlere yaratıcı çözümler bulma ve olumsuzlukları aşma bakımından bir sistem analizcisi; özlü ve ikna edici iletişim, öncelikler belirleme, fırsat ve tehditleri açıklama belirsizliği ele alma, pozitif ve verimli alanlarda başarısızlığa tahammül, stres ve reaksiyonla mücadele bakımından yön belirleyici özellikler kazandırır. Bu özellikleri kazanan girişimci ise, öğrenci, öğretici, yaratıcı, yenilikçi ve vizyoner olmanın yanında dirençlerle karşılaştığında bile yenilikçi fikirlere ön ayak olabilir (Naktiyok, 2004).

Yani bir işletmenin performansını temelde girişimcinin tavır ve davranışları, yani liderlik özellikleri belirlediği (Eyüboğlu, 2004) gibi, sosyal amaçlı işletmelerinde performansı, başında bulunan sosyal girişimcinin liderlik niteliklerine bağlı olarak değişim göstermektedir. Lider ruhuna sahip olduğu düşünülen sosyal girişimcilerin liderlikleri şu kriterleri sağlamalarıyla belirginleşmektedir:

- Kurmuş oldukları örgüte uzun dönemli bağlılık göstermeleri, örgütün misyonuna sadık olmaları (Dees ve diğerleri, 2001).
- Değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri

- Sorunları fark edip sorunlara karşı duyarlı olmaları ve sorun çözme becerisine sahip olmaları
- Girişimcilik kapasitesine sahip olmaları (Misra ve Kumar, 2000).
- Hem eldeki kaynakları kullanabilen hem de kaynak yaratma yoluyla fırsatları kollayabilme becerisine sahip olmaları (Dees ve diğerleri, 2001).

Kısacası girişimci, fırsatları belirleyip, bu fırsatlar için kaynakları ve yapıyı kurarak, gerekli riskleri alırken, girişimci kimliğinin yanı sıra aynı zamanda liderlik özellikleri ve davranışları da sergilemelidir (Ergüder, 2011).

2.3.1. Yöneticilerde Girişimcilik ve Liderlik İlişkisi

Yönetimin devamlı gelişerek değişim süreci içerisinde bulunması, bu kademedeki bulunan yöneticileri doğrudan etkilemekte ve her aşamada yeni roller üstlenmesini gerektirmektedir. Yöneticilerin, görev yaptıkları örgütü veya işletmeyi başarıya ulaştırması için deneyimli, yetenekli, etkin, aynı zamanda girişimcilik ve liderlik niteliklerinin yüksek düzeyde bulunması gerekmektedir.

Bununla beraber yöneticilerin girişimcilik faaliyetleri aşamasında içgüdüleri, risk alma özellikleri, yenilikçi tutumları, başkalarını etkileme yeteneği ve teknik bilgi birikimi ön plana çıkarken örgüt geliştikçe liderlik niteliği de giderek önem kazanmaktadır.

Gartner (1988) girişimcinin işletmede yenilikçi davranış ve stratejik yönetim uygulamalarını hayata geçirecek kişi olduğunu belirtmiştir. Schumpeter (1934) ise yenilik (inovasyon) yapanları girişimci olarak ele almaktadır. Yeni fikirler, yeni süreçler, yeni ürünler üretmek ve bunları fiiliyata dökmek girişimcinin işidir ve bu vasıfları onu sıradan bir yöneticiden ayırır (Eren, 2012).

Bir girişimcinin başarısı için maddi ve manevi çok sayıda unsura ihtiyacı vardır; yetenek, bilgi-beceri, para, zaman çevre-ilişkiler, cesaret, yöneticilik, hayattan beklentiler ve liderlik bu temel unsurlar arasında yer almaktadır. Girişimciler için önemli olan unsurlardan olan “liderlik” fonksiyonu, işletmesini belli bir noktaya getirmiş girişimcinin etkili ve verimli çalışabilmesinde kritik bir öneme sahiptir. Girişimci, görevi gereği birçok karar almakta ve bu kararlar işletmesi için hayati öneme sahip olmaktadır. Girişimci bu kararları alırken iş görenleri etkileyerek, işletme amaçları doğrultusunda iş görmelerini sağlamak zorundadır. Buda belirli liderlik özellikleri ve davranışlarını gerekli kılmaktadır (Aykan, 2002).

Bu davranışlara karar verme sürecinde ise, yöneticinin özellikleri ve girişimci-lider ilişkisi belirleyicidir.

Stumpf ve Tymon (2001) tarafından girişimcilik özellikleri vizyoner liderlik, sistematik analiz, takım liderliği ve yöneltme olarak gösterilmektedir. Liderler örgütün kendi düşüncelerini şekillendirmesine ya da herhangi bir desteğe ihtiyaç duymadan olayları farklı açılardan görerek sistem, ürün ve fikirlere katma değer oluştururlar. Çevreye uyum gösterme ihtiyacı içinde değildirler.

Yani yönetici, lider tarafından geliştirilen ve hayal gücü ile vizyona dayanan yönlendirmeye uygun olarak planlar yapan ve bu planları usullere uygun olarak uygulayan ve öngörülen hedeflere ulaştıran kişidir. Bunun için yöneticinin fikir üretimi, iş bitirme azmi, heyecanı, çalışkanlık, bilgi, deneyim, organizasyon, denetim, finans, iç ve dışta iyi ilişkiler kurma huylarına sahip şanslı bir ekiple çalışma alışkanlığını taşıması gereklidir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004).

Ayrıca yönetici görev yaptığı işletme yönetimi sürecinde, gelecekteki değişim isteklerini ele aldığı bir girişimsel düşünce süreci içerisine girmektedir. Girişimsel düşünce süreci; yöneticinin, değişimi arzulama, yenilik yapma, risk alma gibi kendine özgü niteliklerini koruması ve yeniliği reddeden klasik bürokrat kimliğine dönüşme tehlikesinden uzak kalması açısından önemli olmaktadır (Kuratgo, 1998).

Bu aşamada yönetici ile girişimci yönetici arasındaki farklılıklar önem kazanmaktadır. Özellikle de yönetsel liderlik davranışının tam kavranabilmesi bu farklılıkları gerekli kılmaktadır.

Çünkü girişimcinin bir organizasyonu kurması ile başlayan yönetsel faaliyetlerinde kendi bakış açısını, profesyonel yönetim bakış açısı ile dengelemesi gereksinimini duyma eğilimi, özellikle işletmenin bir süre sonra büyümeye başlamasıyla kendisini göstermektedir (Berber, 2000).

Kısaca, girişimci organizasyon içerisinde hem kurucu kimliği ile görev yapmakta, hem belirli kademelerde yöneticilik görevini yürütmekte hem de personeline rehberlik etmektedir. İş için fırsatları belirleyen, bu fırsatlar için kaynakları ve yapıyı kuran, risklere atılan girişimci, bu faaliyetleri yönetirken girişimci kimliğinin yanı sıra liderlik özellikleri ve davranışları da sergilemektedir (Aykan, 2004).

Bu nedenle işletmelerin başarılarından sorumlu tutulan yöneticilerin girişimcilik ve liderlik özellikleri taşıması özellikle yönetim açısından önemli hale dönüşmüştür.

2.4. Spor Tesisi

Modern dünyanın ekonomik olarak az gelişmiş kesimlerinde bile spor olayları, sportif aktivasyon ve bunlara bağlı tüketim malları ticareti giderek ekonomide önemli bir sektör haline dönüşmüştür. Sporla ilişkili endüstriler (spor teçhizatı, spor giyimi, araçlar, gıdalar vs.) çağdaş insanın sıradan tüketim kalemleri haline gelmiştir (Serarslan ve Kepoğlu, 2005).

Spor tesisi, her yaşta insanın sağlıklı yaşayabilmesi için kamu ve özel kuruluşlar tarafından her türlü branşa hizmet veren aktivite yerleridir. Spor merkezlerinin birçoğu, ağırlık salonlarından saunalara kadar farklı bölümlerle tüketicilere hizmet sunmaktadır. (Girginer ve Şahin, 2007).

Genel bir çerçeveyeyle, üzerinde çeşitli sportif eylemlerin yapıldığı her türlü yapılar olarak nitelendirilen Spor tesislerini, sporun bizzat üzerinde yapıldığı mekanlar olarak da ifade edebiliriz. (Doğu, 1990; Salman, 1992). Buradan hareketle daha kapsamlı olarak Spor işletmelerini “sporla doğrudan ilişkili yani spor sektöründe faaliyet gösteren ve amacı bireylerin, toplulukların, toplumların ve uluslar arası insan kütlelerinin eğitim, antrenman, müsabaka gibi hizmet; sporla ilişkili her türlü teçhizat, ekipman ve bilgi gibi mal ihtiyaçlarını karşılamak olan ve bu amaçla teşkilatlanmış üretim ve pazarlama ekonomik birimleri” olarak tanımlamak mümkündür (Çelik, 2006).

Spor işletmeleri de diğer hizmet üreten işletmeler gibi, genel işletmecilik prensipleri ışığında çalışsada, her şeyden önce, spor işletmeleri, kendine özgü bir uzmanlık ilgisi içermesi bakımından farklı yönetsel sistemler olarak düşünülebilirler. Bu sistemin içinde yöneticiler, antrenörler, teknik elemanlar, yardımcı hizmet personeli gibi değişik türden meslek mensuplarının etkileşimi söz konusu olmaktadır (İmamoğlu ve Mutlu, 2012)

Spor endüstrisi sportif mal ve hizmet üreten olmak üzere iki ana bölümde irdelenmektedir. Woratschek ve Beier’in spor kuruluşlarının tipolojisinden de yararlanarak spor işletmeleri için aşağıdaki şekilde genel bir sınıflama yapılabilir (Schubert’den aktaran Ekenci ve İmamoğlu, 2014).

Sportif mal/yatırım ürünleri işletmeleri;

- Spor tesisleri inşaatı
- Spor aletleri
- Spor malzemeleri
- Spor beslenme ürünleri

Spor hizmetleri işletmeleri;

- Kâr amacı güden aktif spor tüketimine haiz hizmet sunucuları
 - Özel ticari işletmeler
 - Spor turizmi işletmeleri
 - Spor eğitimi ve öğretimi işletmeleri
 - Spor ve hobi işletmeleri
- Kâr amacı gütmeyen aktif spor tüketimine haiz hizmet sunucuları
 - Resmi spor örgütünün spor tesisleri
 - Diğer kamu kuruluşlarının spor tesisleri
 - Spor eğitimi ve öğretimi işletmeleri
 - Yerel yönetimlerin spor bölümleri
 - Spor federasyonları
 - Spor kulüpleri
 - İş görenlerin sendikal hakkı şirket sporu
- Pasif spor tüketimine haiz hizmet sunucusu
 - Spor eğlence işletmeleri/spor etkinlikleri organizasyonu
 - Spor iletişim işletmeleri/medya acenteleri
- Aracılık ve danışmanlık hizmetleri veren sunucu
 - Spor reklam ve spor sponsorluk acenteleri
 - Spor alanında şirket danışmanlığı

Bir ürün olarak ya sporcu veya takımlar arasında yapılan seyirlik bir yarışma dizisi oluşturma ya da kişisel veya toplumsal sağlığını koruyucu ve geliştirici nitelikleriyle “Spor hizmet sektörünün önemi giderek artan bir iş kolu olarak kabul görmektedir” (Devecioğlu’ndan aktaran Ekenci ve İmamoğlu, 2014). Bu iş kolu ihtiyaç sahiplerinin isteyerek ve planlı programlı bir şekilde spor yapmalarını ya da etkinliklere katılımını sağlayacak varlığına bağlıdır. Buna göre spor örgütleri için işletme yönetimi, insanların spor konusundaki talep ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çeşitli faaliyetlerin hazırlanıp

sunulduğu iktisadi hizmet üniteleridir. Sportif program hazırlayıp, sunan spor örgütleri de hizmet sektöründe istihdam oluşturmaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2014).

Sportif ve rekreasyonel ihtiyaçları karşılayacak açık ve kapalı spor tesislerinin en uygun şekilde kurulup, çalıştırılması bakımından kamu, özel ve gönüllü sektöre ait spor işletmelerinin amaçları arasında bariz farklılıklar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Ekenci ve İmamoğlu, 2014).

- Özel işletmeler ticari gaye ile kurulduğundan sportif hizmet ve programları kâr amaçlı olarak hazırlayıp sunmaktadır.
- “Kar, bütün spor tesislerinin kuruluş ve faaliyetlerinin tek amacı olamaz” (Erturan ve Şahin, 2003). Bir iktisadi işletmeyi kurup işleten kişi ya da kişiler bu organizasyondan bir gelir sağlamak amacı gütmüyorsa ticari işletmeden değil kamu yararından bahsedilebilir.
- Özel sektörün karsız bulup vermediği sportif faaliyetlerin ihtiyaç sahiplerine hizmet olarak sunulması sorumluluğunu kamu kuruluşları ve gönüllü kuruluşlar yüklenmektedir. Bu örgütler özel sektörden farklı olarak, sportif hizmetin alınabileceği kâr amacı gütmeyen iktisadi işletmelerdir.
- Kamuya ait spor tesis işletmelerinin temel amacı; eşit, etkili ve randımanlı hizmet üreterek, sporu kitlelere yaymak suretiyle sosyal fayda sağlamaktır.
- Kamuya ait spor tesislerinden pek çok kişi ve gönüllü kuruluş (spor kulüpleri) faydalanmakta, ancak bundan devlet maddi anlamda bir kazanç beklememektedir.
- Kamu spor işletmeleri o alanda hizmet almak isteyen tüm birey ve örgütlerin başvurabileceği tek mercidir. Bu durum kamu kurumlarına kendilerinden hizmet almak isteyen ya da hizmet alması gerekli olan herkese hizmet verebilecek altyapıları sunma zorunluluğunu getirir.
- Bu işletmeler, sermayelerini sürekli tüketerek ayakta kalamayacakları için üretim faktörlerine yaptıkları harcamaların üstünde bir gelir (kar) sağlamak durumundadırlar.
- Gerçek şahıslara ait spor işletmelerinde de kâr amacının yanında verilen sportif hizmetin özelliğinden ötürü topluma yarar sağladığı ifade edilebilir.
- Burada göz önünde bulundurulması gereken ortak husus, ister özel, ister gönüllü, isterse kamu sektörü olsun, kaynakların tasarrufla kullanılması ile kalite ilkelerinin her üç alandaki spor işletmeleri için de geçerli olduğudur.

Görülmektedir ki bu tür öncelikler, hizmet ve programları hazırlayan ve sunanlara –spor tesisinin sahipliğinin devlet, özel veya gönüllü sektöre ait olmasına- göre değişmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki spor tesis işletmeciliği açısından önemli olan husus, insanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması, diğer bir ifade ile toplum tarafından talep edilen sportif hizmetlerin sunuma hazırlanmasıdır. Bunu işletme yönetimi prensiplerine göre akılcı ölçülerde gerçekleştirebilen spor örgütlerinin varlıklarını sürdürmeleri daha kolay olacaktır (Ekenci ve İmamoğlu, 2014).

Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi spor işletmelerinden kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen spor işletmeleri ayrımı yapmak literatürde sıkça rastlanan bir durumdur. Sporun toplumsal etkileri ve faydaları dikkate alındığında özellikle kamu kurumlarının ve belediyelerin bir kamu hizmeti gereği olarak spor tesisleri yapmaları işletmeleri kâr amaçlı olmayan spor tesislerine örnektir.

Bu yönü dikkate alındığında gerek kâr amaçlı özel teşebbüse ait, gerekse daha çok bir kamu hizmeti olarak kamuya ve yerel yönetimlere ait spor tesislerine her gün yenileri eklenerek hizmete sunulmaktadır. Elbette ki bu tesisleri bir standarda oturtmak için bazı kriterler vardır. Ülkemizde de tüm devletlerde olduğu gibi bir spor tesisi politikası vardır. Devlet her yaştaki vatandaşlara spor yaptırmayı amaç edinirken, bunların gerçekleşebilmesi için gerekli olan spor tesislerinin mevcudiyetini ve rolünü dikkate almak zorundadır (Argan, 2001). Çünkü Spor hizmetlerinin hazırlanıp sunulmasında 1982 Anayasası ve ilgili mevzuat, devlete sporda alt yapı kurma ve vatandaşlara spor yaptırmayı görevini vermektedir. Özel sektörün güç ve sermayesinin yetmeyeceği girişim ve tesislerin devlet tarafından yapılması kriteri büyük ölçüde kamu hizmeti olarak kabul edilmektedir (Karaca, 2002).

Kamu kurumlarına ait spor tesisleri için, Spor Genel Müdürlüğü, Türk Silahlı Kuvvetleri, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullar, Emniyet Müdürlükleri gibi devlet kurumlarına ait spor saha ve salonlarını örnek gösterebiliriz (Çetin, 2000).

Milletler üzerinde önemle durduğu spor konusunu propaganda, eğitim, kültür ve sağlık aracı olarak ele almakta ve bu yönde farklı yöntemler geliştirmektedir. Bu gerçeğin önemini kavrayan ülkeler, kitlelerin spor yapabilecekleri tesisleri en üst düzeye getirme çabasıdadır (Chang ve Chelladurai, 2003).

Bu bilgilerden hareketle, bir devlet politikası olarak da spor tesislerinin yapılması ve yönetimi bir kamu hizmeti içerisinde de değerlendirilebilir. Bu da Spor Genel

Müdürlüğü'nün belirlediği şartların yerine getirilmesiyle gerçekleşir. Genel Müdürlükler açılan tesisleri denetleme görevini Gençlik ve Spor Hizmetleri İl Müdürlüklerine vermiştir (Argan, 2001).

Üstelik bu tür hizmetleri veren işletmelerin kâr amacı güdüp gütmeme, özel ya da kamu tüzel kişiliğine haiz oluşlarına göre de spor programları üretme tarzları çeşitli boyutlar kazanmaktadır. Kamu ve özel sektör arasındaki işletme anlayışı, müşteriye bakış açılarının birbirinden farklı olmasının yanı sıra kaynak sağlama ve yatırımlarda da kendi bütçelerine göre farklılıklar olabilmektedir. Özel spor işletmeleri kâr amacıyla sunduğu bu hizmetlerden beklentisini karşılayamaması durumunda vazgeçebilmektedir. Bu nedenle ticari sektörün ya sermaye gücünün yetmemesi ya da karsız buluşu gibi sebeplerle bu alana yatırım yapmaması halinde spor tesislerinin yapılması ve işletilmesi devletçe üstlenilmektedir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Kamu kurumlarına ait olmayıp, özel kişilere ait olan ve temelde müşterilerin spor konusundaki ilgi ve ihtiyaçlarını karşılayacak tarzda kurulmuş uygun fiyat ve uygun zamanda hizmet veren kuruluşlardır (Karaca, 2002).

2.5. Spor Yöneticisi

Spor yönetimi; spor yönetimini meydana getiren unsurların, kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan bilimdir (Kalkandelen, 1997). Genel yönetimin bir parçası olan spor yönetimini, genel yönetimden ayırmak mümkün değildir. Bir başka ifade ile genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemler spor yönetimi içinde aynen geçerlidir. Bu noktadan hareketle spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanışı olarak da kabul edilebilir. Temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamaktır. Başka bir ifade ile spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi, personel sağlanması ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin sevk ve idare edilmesi, denetlenmesi gibi konuları kapsar (İmamoğlu, 1992).

Alaca ve Bayter'e (2014) göre spor yönetimi; kuruluşları bir arada tutmayı hedeflerken bilgi yönetimi, bu kuruluşların içerisinde biriken bilgiyi bir arada tutmayı ve en iyi şekilde

faaydalanılmasını sağlamayı hedeflemektedir. Her ne kadar bir arada tutulmaya çalışılan faktörler farklı olsa da amaç aynıdır. Dolayısıyla, kuruluş ve bilgi faktörlerini bir arada tutan ve onları yönetecek olan donanımlı bir bireye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda ihtiyaç duyulan birey ise bilgi yönetimi becerisine sahip, donanımlı bir spor yöneticisidir.

Bu bilgilerin ışığında Spor yöneticisini, beden eğitimi ve spor alanında amaçlanan hedeflere ulaşılabilmesi ve işlerin yerine getirilebilmesi için, spor kurumlarında çalışan insanları teşkilatlandıran, emirler veren, grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen, her türlü sorumluluğu üzerine alan ve işleyişi denetleyen kişi olarak ifade edebiliriz. Spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan ve spor teşkilatlarını, kuruluş amaçları doğrultusunda başarıya götürecekt işleri yürüten yetkili ve sorumlu kişidir. Sporun her yönüyle kalkınabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilecek seviyeye çıkması, iyi bir teşkilatlanmanın varlığına bağlı olduğu kadar, meselelerine bilimsel ve objektif bir bakış açısı getirecek, pratik yönü ağır basan yetenekli spor yöneticilerinin bulunmasına da bağlıdır (Yetim ve şenel, 2001).

Spor yöneticilerinin görevlerinde başarılı olabilmeleri, birçok meslekî, kişisel nitelik ve özelliklere sahip olması, bu nitelikleri maharetle uygulamaya koymaları ile mümkün olur. Yönetme ve liderlik kabiliyeti, tecrübe, diplomasi, esneklik, özeleştiri, liyakat, ileri görüşlölük, cesaret, saygı uyandırabilme, güven verme, motive etme ve ekip çalışması bu niteliklerden bazılarıdır (Yetim ve şenel, 2001).

Bir spor yöneticisi spor organizasyonunun amaçlarını başarabilmek için kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanmalıdır. Bu kaynaklar; insan, para, fiziksel ve bilgi ile ilgili kaynaklar olarak sınıflandırılır. Başarılı bir yönetici amaçlar karşısında ulaşılabilir kaynakları etkili, verimli ve üretken bir şekilde kullanmalıdır (Lussier ve Kimball, 2008).

Herhangi bir işletmenin yönetiminde geçerli olan işletme yönetimi ilkeleri kuşkusuz spor işletmeleri için de geçerlidir. Bununla birlikte spor işletmelerinde görev yapan personel, üretilen ve sunulan hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilediği için, diğer işletmelere göre farklı bir işletmecilik anlayışı ortaya çıkmaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

O halde bir spor işletmesinin işgücünden etkili ve verimli bir şekilde yararlanarak hizmet kalitesini ve hacmini yükseltebilmek için doğru sayıda ve nitelikte personeli planlaması, bulması, işe yerleştirmesi, eğitmesi, geliştirmesi ve onların zihni ve fiziki kapasitelerini harekete geçirerek uygun ortamın hazırlanması gibi personel yönetimi faaliyetlerine önem verilmesi ve yöneticilerin bu işe zaman ayırması gerekmektedir (Ekenci, 1996).

Spor yöneticisi, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bütün unsurları harekete geçiren örgüt içi ve dışı insan ilişkilerini düzenleyen ve geliştiren, onları sevk ve idare eden, belirli yönde onlara liderlik ve rehberlik eden ve onları etkileyen kişidir (Yetim, 1996).

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Farklı sektörlerdeki spor tesisi yöneticilerinin girişimcilik eğilimi ve liderlik davranış düzeylerini tespit etmek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile yapılan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a (2007) göre tarama modeli geçmişte ya da hala var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır.

Amaca uygun olarak mevcut bilgiler, ilgili literatürün taranmasıyla sistematik bir şekilde hazırlanarak konu hakkında teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Bununla birlikte araştırma problemine yönelik veri toplama aşamasında ölçek tekniğinden yararlanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini Ankara ilinde bulunan merkezi yönetim, yerel yönetim ve özel spor tesislerinde görev yapan spor tesisi yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklemi ise, %95 güven aralığında ve 0,05'lik hata miktarı dikkate alınarak olasılıksız örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen 293 spor tesisi yöneticisi çalışma örneklemini temsil etmektedir. İşçil'e (1973) göre amaçlı örnekleme yöntemi, araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanır ve araştırma amacını en iyi temsil edenleri örnekleme alır (Balcı, 2013). Seçilen örnekleme ait kişisel bilgilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Spor Tesisi Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Özellikler	Kategoriler	<i>f</i>	%
Yaş	21-35	143	48,8
	36-45	101	34,5
	46 ve Üzeri	49	16,7
Cinsiyet	Kadın	76	25,9
	Erkek	217	74,1
Medeni Durum	Evli	196	66,9
	Bekâr	97	33,1
Çalıştığı Kurum	Merkezi Yönetim	87	29,7
	Özel Spor Tesisi	111	37,9
	Yerel Yönetim	95	32,4
Hizmet Süresi	0-5 Yıl	105	35,8
	6-11 Yıl	85	29,0
	12-17 Yıl	55	18,8
	18 ve Üzeri	48	16,4
Refah Düzeyi	Kötü	35	11,9
	Normal	187	63,8
	İyi	71	24,2
Eğitim Durumu	Lise	30	10,2
	Ön Lisans	41	14,0
	Lisans	186	63,5
	Lisansüstü	36	12,3
Mezun Olunan Alan	Beden Eğitimi ve Spor İle İlgili Bir Bölüm	155	52,9
	Diğer	138	47,1
Yöneticilik Kıdeminiz	0-3 Yıl	124	42,3
	4-7 Yıl	93	31,7
	8-11 Yıl	36	12,3
	12 Yıl ve Üzeri	40	13,7
Toplam		293	100,0

Tablo 1'e bakıldığında, yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları incelendiğinde; Yaş değişkenine göre dağılımlara bakıldığında, "21-35" yaş aralığında 143 (%48) yönetici, "36-45" yaş aralığında 101 (%34,5) yönetici ve "46 ve üzeri" yaş aralığında olan 49 (%16,7) yönetici bulunmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre dağılıma bakıldığında, 76 (%25,9) kadın yönetici ve 217 (%74,1) erkek yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımlara bakıldığında; 196 (%66,9) evli durumda olan yönetici ve 97 (%33,1) bekâr olan yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin çalıştığı kuruma göre dağılımları incelendiğinde; Merkezi yönetimde çalışan 87 (%29,7) yönetici, Özel spor tesisinde çalışan 111 (%37,9) yönetici ve yerel yönetimlerde çalışan 95 (%32,4) yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin hizmet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde; "0-5 Yıl" hizmet süresine sahip olan 105 (%35,8) yönetici, "6-11 Yıl" hizmet süresine sahip 85 (%29,0) yönetici, "12-17 Yıl" hizmet süresine sahip 55 (%18,8) yönetici ve "18 ve Üzeri Yıl" hizmet süresine sahip 48 (%16,4) yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin refah düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde; kötü refah düzeyine sahip olan 35 (%11,9) yönetici, normal düzeyde refah düzeyine sahip 187 (%63,8) ve iyi düzeyde refah düzeyine sahip 71 (%24,2) yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; Lise mezunu olan 30 (%10,2) yönetici, ön lisans mezunu olan 41 (%14,0) yönetici, Lisans mezunu olan 186 (%63,5) yönetici ve lisansüstü mezunu olan 36 (%12,3) yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin mezun oldukları alan değişkenine göre dağılımları incelendiğinde; Beden eğitimi ve spor ile ilgili bir bölümden mezun olan 155 (%52,9) yönetici ve diğer bölümlerden mezun olan 138 (%47,1) yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde; "0-3 Yıl" yöneticilik kademine sahip 124 (%42,3) yönetici, "4-7 Yıl" mesleki kıdeme sahip 93 (%31,7) yönetici, "8-11 Yıl" mesleki kıdeme sahip 36 (%12,3) yönetici ve "12 ve Üzeri Yıl" mesleki kıdeme sahip 40 (%13,7) yönetici bulunmaktadır. Genel itibari ile bakıldığında çalışmaya katılan 293 (%100,0) yönetici bulunmaktadır.

Tablo 2. Spor Tesisi Yöneticilerinin Geçmişte Spor Dallarını İle Ne Düzeyde İlgilendiklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Özellikler	Kategoriler	N	%
Amatör	Evet	174	59,4
	Hayır	119	40,6
Profesyonel	Evet	47	16,0
	Hayır	246	84,0
Hakem	Evet	39	13,3
	Hayır	254	86,7
Antrenör	Evet	100	34,1
	Hayır	193	65,9
Yönetici	Evet	87	29,7
	Hayır	206	70,3
İlgim Yok	Evet	35	11,9
	Hayır	258	88,1
Diğer	Evet	37	12,6
	Hayır	256	87,4
Toplam		293	100,0

Yöneticilerin geçmişte ilgilendikleri spor dallarına göre dağılımları incelendiğinde; bütün yöneticilerden, amatör olarak daha önceden ilgilenmiş olan 174 (%59,4) yönetici bulunurken, daha önce amatör olarak ilgilenmemiş olan 119 (%40,6) yönetici bulunmaktadır. Daha önce tüm yöneticiler içinden profesyonel olarak ilgilenen 47 (%16,0) yönetici bulunurken, daha önce profesyonel olarak ilgilenmemiş olan 246 (%84,0) yönetici bulunmaktadır. Daha önce hakem olarak ilgilenen 39 (13,3) yönetici bulunurken, geçmişinde hakemlik yapmamış olan 254 (%86,7) yönetici bulunmaktadır. Daha önce spor dalları ile antrenör olarak ilgilenen 100 (%34,1) yönetici bulunurken, antrenörlük yapmayan 193 (%65,9) yönetici bulunmaktadır. Daha önce ilgilendikleri spor dallarında yöneticilik yapmış olan 87 (%29,7) yönetici bulunurken, ilgilendikleri spor dallarında yöneticilik yapmamış olan 206 (%70,3) yönetici bulunmaktadır. Spor dalları ile ilgisinin olmadığını belirten 35 (%11,9) yönetici bulunurken, daha önce spor dalları ile ilgisi olan 258 (%88,1) yönetici bulunmaktadır. Spor dalları ile daha önce farklı şekillerde ilgilenen 37 (%12,6) yönetici bulunurken, farklı şekillerde ilgilenmeyen 256 (%87,4) yönetici bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu 9 sorudan (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalıştığı kurum, hizmet süresi, refah düzeyi, eğitim durumu, mezun olunan alan, yöneticilik kıdemi) ve spor tesisi yöneticilerinin geçmişte spor dalları ile ilgilenme durumlarına göre 7 spor dalına ait dağılımlarını gösteren 7 sorudan oluşurulmuştur. Kişisel bilgi formu olarak katılımcılara toplam 16 soru yönlendirilmiştir. Ölçme aracı olarak Bass ve Avolio tarafından (1995) geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” (MLQ 5X-Short) ve Koh’un (1996) geliştirdiği Ağca ve Kızıldağ’ın (2013) Türkçe’ye uyarlamasını yaptığı girişimcilik ölçeği kullanılmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ 5X-Short); Bass ve Avolio’nun (1995) Çok Faktörlü Liderlik ölçeği, “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” olarak 2 ana boyut ve 9 alt boyuttan oluşmakta ve liderlik ile ilgili araştırmalarda en çok kullanılan ölçme aracıdır ve yerli ve yabancı literatürde birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır. “Dönüşümcü Liderlik”; “İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)” (4), “İdealleştirilmiş Etki (davranış)” (4), “Telkinle Güdüleme” (4), “Entelektüel Uyarım” (4), ve “Bireysel Destek” (4), alt boyutlarıyla toplam 20 maddeden, “Etkileşimci Liderlik” ise; “Koşullu Ödül” (4), “İstisnalarla Yönetim (aktif)” (4), “İstisnalarla Yönetim (pasif)” (4) ve “Laissez-faire (serbesiyetçi)” (4), alt boyutlarıyla toplam 16 maddeden oluşmaktadır.

Bu ölçek çeşitli ülkelerde pek çok örgütte kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, birçok dile çevrilmiştir. MLQ’ da yer alan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe ait yüksek geçerlilikler rapor edilmiştir. Bunlardan bazıları:

Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin cronbach alpha katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; idealleştirilmiş etki (atfedilen) için .86, idealleştirilmiş etki (davranış) için .87, telkinle güdüleme için .91, entelektüel uyarım için .91, bireysel destek için .90 bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunda ise koşullu ödül .87, istisnalarla yönetim (aktif) .74, istisnalarla yönetim (pasif) .82, laissez-faire liderlik .83 olarak bulunmuştur.

Felfe ve Scyns (2004) tarafından yapılan araştırmada ise ölçeğin cronbach alpha katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; idealleştirilmiş etki (atfedilen) için .70, idealleştirilmiş etki (davranış) için .70, telkinle güdüleme için .83, entelektüel uyarım için .71, bireysel destek

için .67 bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunda ise koşullu ödül .83, istisnalarla yönetim (aktif) .80, istisnalarla yönetim (pasif) .79 olarak bulunmuştur.

Şirin (2011) tarafından BESYO yöneticilerine yönelik yapılan çalışmada ise; Dönüşümcü Liderlik boyutunun genel cronbach alpha güvenirlik katsayısı= .9644, dönüşümcü liderliğin her bir alt boyutunun güvenirlik değerleri; idealleştirilmiş etki (davranış)= .7955, idealleştirilmiş etki (atfedilen)= .8671, telkinle güdüleme= .8617, entelektüel uyarım= .8537 ve bireysel destek= .8639'dır. Beş alt boyuttan ve toplam 20 sorudan oluşan dönüşümcü liderliğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 73.707 çıkmıştır. Varimax yöntemi kullanılarak döndürme işlemi sonucunda dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının faktör yükleri .48 ile .84 arasında çıkmıştır.

Etkileşimci liderlik boyutunun genel cronbach alpha güvenirlik katsayısı ise .8672 çıkmıştır. Etkileşimci liderliğin her bir alt boyutunun güvenirlik değerleri; koşullu ödül= .8672, istisnalarla yönetim (Pasif)= .6059, istisnalarla yönetim (aktif)= .6002, Laissez-Faire liderlik= .8150'dir. Dört alt boyut ve 16 sorudan oluşan etkileşimci liderliğin toplam varyansı açıklama yüzdesi ise 68.407 çıkmıştır. Varimax yöntemi kullanılarak döndürme işlemi sonucunda etkileşimci liderliğin alt boyutlarının faktör yükleri ise .64 ile .86 arasında çıkmıştır.

Ayrıca bu ölçeği kullanıldığı çalışmalarda genel olarak ölçekteki her bir alt boyutu doğrudan birer alt ölçek olarak kabul ederek veya açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına dayalı olarak analiz yapılmıştır.

Girişimcilik Ölçeği; Koh'un (1996) geliştirdiği Ağca ve Kızıldağ'ın (2013) Türkçe'ye uyarlamasını yaptığı Girişimcilik Ölçeği; "Kontrol Odağı" (6), "Başarı Gereksinimi" (7), "Risk Alma" (6), "Belirsizliğe Tolerans" (6), "Kendine Güven" (6) ve "Yenilik" (5) olarak toplam 6 alt boyut ve 36 maddeden oluşmaktadır. Ayrıca ölçekteki 4, 6, 7, 10, 14, 17, 20, 22, 23, 30, 33, 34, 36 numaralı soruların cevapları ters çevrilerek değerlendirilmiştir. Ağca ve Kızıldağ (2013) tarafından yapılan çalışmada girişimcilik ölçeği cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları "Kontrol Odağı" alt boyutunda .71, "Başarı Gereksinimi" alt boyutunda .66, "Risk Alma" alt boyutunda .69, "Belirsizliğe Tolerans" alt boyutunda .81, "Kendine Güven" alt boyutunda .74, "Yenilik" alt boyutunda .79, ve ölçeğin geneli için .73 olarak saptanmıştır.

Bu araştırmada Liderlik Stilleri Ölçeğinin (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ 5X-Short) Türk örgüt ve kültür yapısına uyumu bakımından, orijinali ingilizceden

Türkçeye birçok yazar ve araştırmacı tarafından (Karip, 1998; Korkmaz, 2005, 2006, 2008; Cemaloğlu, 2007) çevrilmiş olmasına rağmen örgüt yapısının kendine özgü yönlerinin bulunması nedeniyle ve girişimcilik ölçeğinin spor örgütlerinde hiç kullanılmamış olması sebebi ile uyarlama çalışması tekrar yapılmıştır.

Bu noktadan hareketle araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin geçerlik çalışmalarına ilişkin olarak, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve güvenirlik için cronbach alpha iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır.

Araştırmada yöneticilerinin liderlik stillerini ölçmek amacıyla www.mindgarden.com adresinden Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi – Değerlendirme Formu (MLQ 5x-Kısa)” (Multifactor Leadership Questionnaire) satın almıştır. Diğer veri toplama aracı olarak kullanılan girişimcilik ölçeği için Türkçe uyarlaması analizlerini yapan Veysel Ağca’dan izin alınmıştır. Ölçeklerin kullanım izinleri tezin ek kısmında yer almaktadır.

3.4. Girişimcilik Ölçeği ve Çok faktörlü Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği

3.4.1. Geçerlik Çalışması

Araştırmada kullanılan girişimcilik ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen 6 faktörlü yapının ve çok faktörlü liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik 5 faktörlü ve etkileşimci liderlik 4 faktörlü olmak üzere 9 faktörlü yapısının doğrulanmasında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır.

3.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

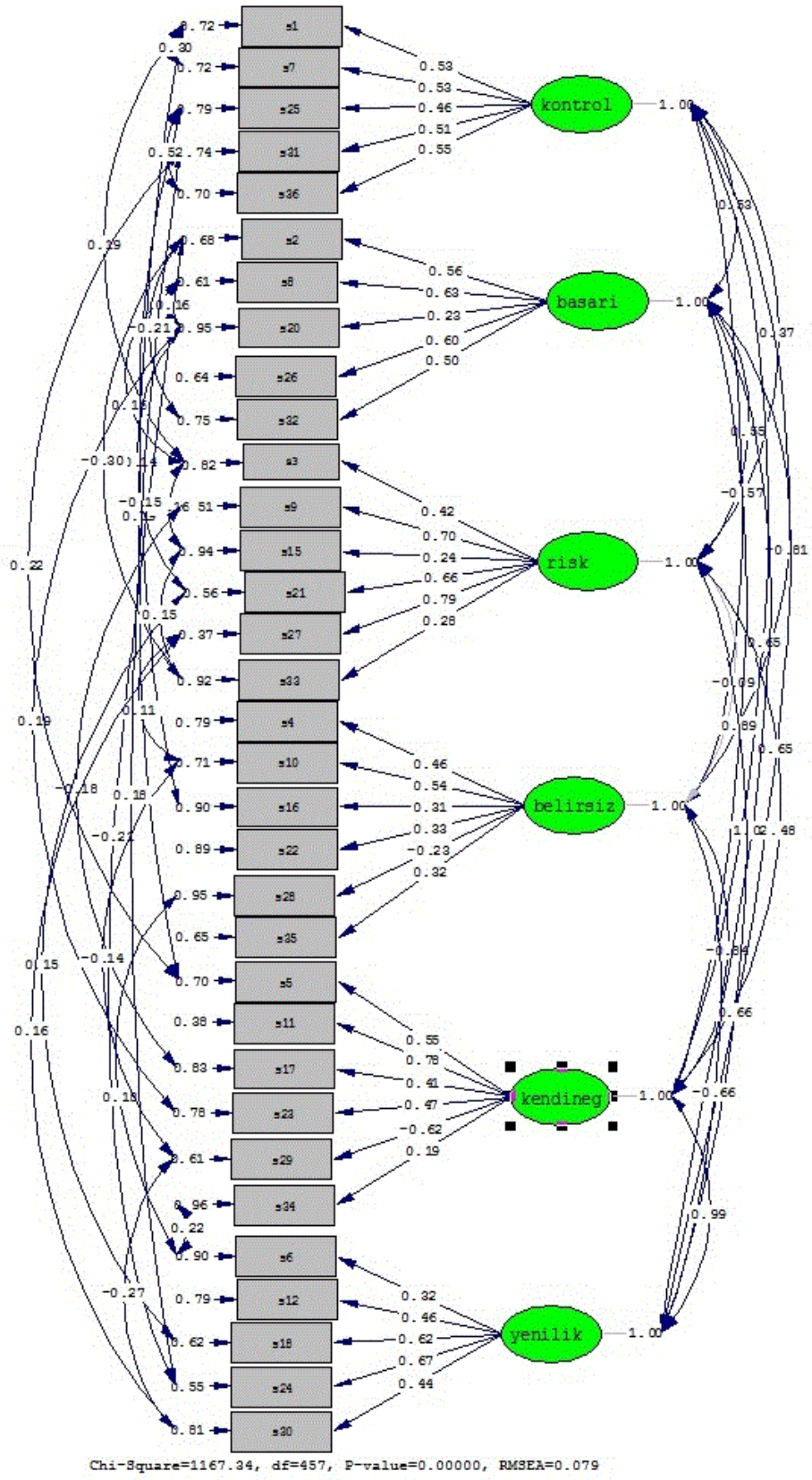
Bir yapı geçerliği kanıtı olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce belirlenen yapılarına uygun olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), pek çok gözlenebilir değişkenin oluşturduğu faktörlerden (gizil değişkenlerden) oluşan faktöriyel bir modelin gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeyi amaçlar. İncelenecek model, ampirik bir çalışmanın verileri kullanılarak belirlenmiş ya da belirli bir kurama dayandırılarak kurgulanmış bir yapıyı tanımlayabilir. (Sümer, 2000). DFA’da modelin geçerliliğini değerlendirmek için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Bunlar içinde en sık kullanılanları (Cole, 1987; Sümer, 2000); Ki-Kare

Uyum Testi (Chi-Square Goodness, χ^2), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI). Ölçek modelinde gözlenen değerlerin $X^2/d < 3$; $0 < RMSEA < 0.05$; $0.97 \leq NNFI \leq 1$; $0.97 \leq CFI \leq 1$ ve $0.95 \leq NFI \leq 1$ aralıklarında olması mükemmel uyumu; $4 < X^2/d < 5$; $0.05 < RMSEA \leq 0.08$; $SRMR \leq 0.08$; $0.95 \leq NNFI \leq 0.97$; $0.95 \leq CFI \leq 0.97$ ve $0.90 \leq NFI \leq 0.95$ ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Kline, 2005; Sümer, 2000).

3.4.3. Girişimcilik Ölçeğinin Geçerliği

Ölçeğin 6 faktör ve 36 maddelik yapısını doğrulamak amacıyla DFA uygulanmıştır. Uygulanan ilk DFA’da istatistiksel olarak anlamlı olmayan t değerine sahip maddeler incelenmiştir. Bu incelemeye göre anlamlı olmayan t değerine sahip hiçbir maddeye rastlanmamıştır. Elde edilen path diyagramı Şekil 1’de belirtilmiştir.

Uyum indeksleri $\chi^2 = 1167.34$, $sd = 457$, $X^2/sd = 2.55$, $CFI = 0.95$, $NNFI = 0.96$ ve $NFI = 0.90$, $RMSEA = 0.079$, $SRMR = 0.08$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin faktöriyel yapısını gösteren modelin gözlenen değişkenleriyle faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar incelendiğinde, uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Uyum indeks değerlerine bakıldığında ve hata değerleri olan RMSEA ve SRMR değerine bakıldığında kabul edilebilir uyum olduğu sonucuna ulaşılmıştır. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri dikkate alındığında, ölçeğin daha önce belirlenen altı faktörlü yapısı toplanan verilerle genel olarak uyum sağlamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına bakıldığında kontrol odağı faktörü ile uyum göstermeyen 15. madde ve başarı gereksinimi faktörü ile uyum göstermeyen 13. ve 14. maddeler ölçekten çıkarılarak DFA tekrarlanmış sonuçları rapor edilmiştir. Maddelerin açıklanan varyans değerlerine bakıldığında 34. maddenin açıkladığı varyans 0.04 ve 27. maddenin açıkladığı varyans 0.63 olarak belirlenmiştir. Ölçek maddelerinin ölçeği açıkladığı varyans %4 ile %63 arasında değişmektedir.

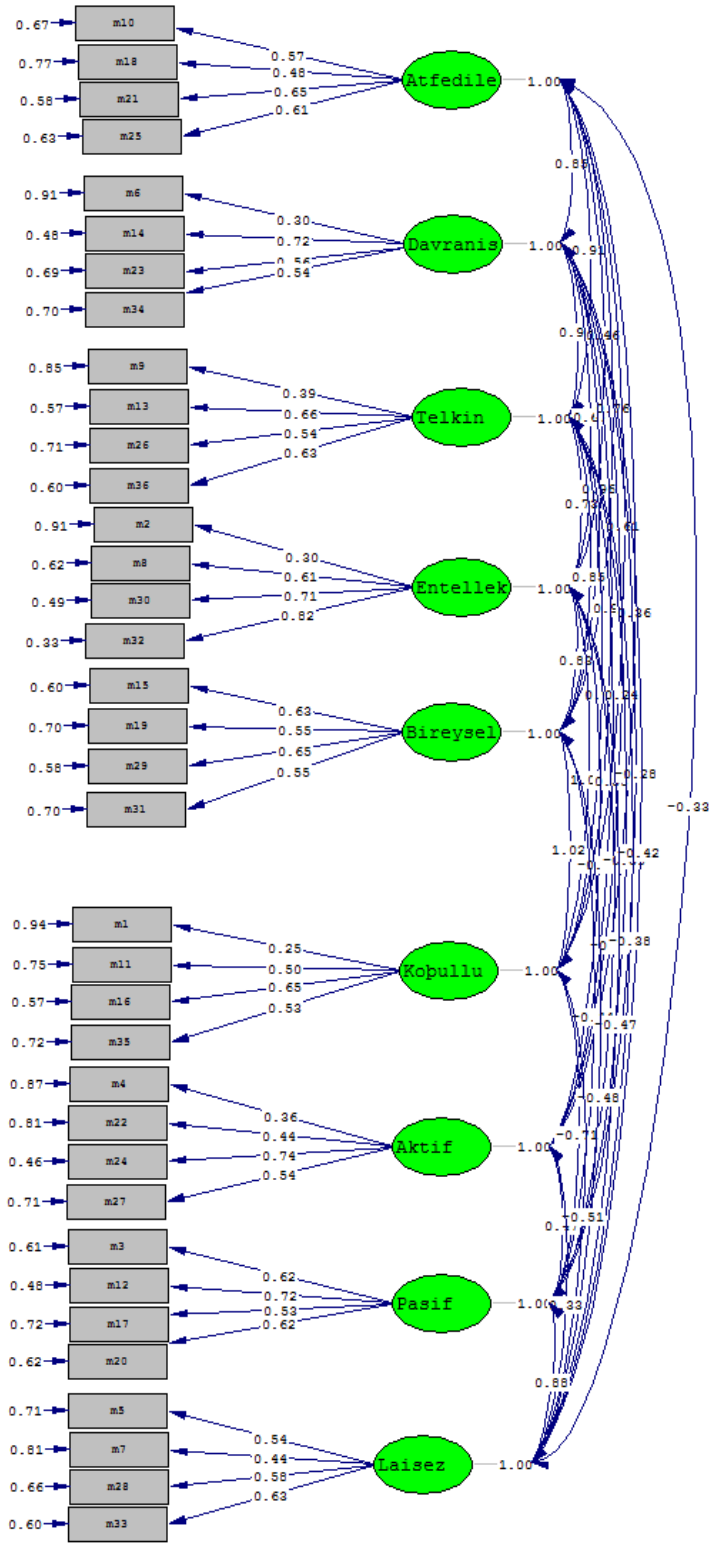


Şekil 1. Girişimcilik Ölçeğine Ait Path Analizi

3.4.4. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Geçerliği

Ölçeğin 9 faktör ve 36 maddelik yapısını doğrulamak amacıyla DFA uygulanmıştır. Uygulanan ilk DFA’da istatistiksel olarak anlamlı olmayan t değerine sahip maddeler incelenmiştir. Bu incelemeye göre anlamlı olmayan t değerine sahip hiçbir maddeye rastlanmamıştır. Elde edilen path diyagramı Şekil 2’de belirtilmiştir.

Uyum indeksleri $\chi^2=1477.14$, $sd=561$, $X^2/sd= 2,63$, CFI= 0.95, NNFI=0.96 ve NFI=0.91, RMSEA=0.075, SRMR=0,08 olarak bulunmuştur. Ölçeğin faktöriyel yapısını gösteren modelin gözlenen değişkenleriyle faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar incelendiğinde, uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Uyum indeks değerlerine bakıldığında ve hata değerleri olan RMSEA ve SRMR değerine bakıldığında kabul edilebilir uyum olduğu sonucuna ulaşılmıştır. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri dikkate alındığında, ölçeğin daha önce belirlenen dokuz faktörlü yapısı toplanan verilerle genel olarak uyum sağlamaktadır. Maddelerin açıklanan varyans değerlerine bakıldığında 1. maddenin açıkladığı varyans 0.06 ve 32. maddenin açıkladığı varyans 0.67 olarak belirlenmiştir. Ölçek maddelerinin ölçeği açıkladığı varyans %6 ile %67 arasında değişmektedir.



Chi-Square=1477.14, df=561, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

Şekil 2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Path Analizi

3.5. Girişimcilik ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması

Ölçeklerin güvenirliliğİ için her bir boyuta ilişkin ve testin geneline ilişkin olarak belirlenen maddelerin cronbachalpha iç tutarlılık katsayılarına bakılarak Tablo 3 ve Tablo 4’de gösterilmiştir. Bu katsayı, tüm sorular dikkate alınarak hesaplandığından, testin genel güvenirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır (Özdamar, 2004).

Tablo 3. Girişimcilik Ölçeğinin Boyutlarına Ait Alfa Güvenirlik Katsayıları

	Kontrol Odağı	Başarı Gereksinimi	Risk Alma	Belirsizliğe Tolerans	Kendine Güven	Yenilik	Genel Faktör
Madde Sayısı	5	5	6	6	6	5	33
r	,75	,60	,63	,61	,64	,60	,79

Tablo 3’e göre cronbachalpha iç tutarlılık katsayıları 1. Faktör için (.75), 2. Faktör için (.60), 3. Faktör için (.63), 4. Faktör için (.61), 5. Faktör için (.64), 6. Faktör için (.60) ve ölçeğın geneli için (.79) olarak güvenirlik katsayısına sahiptir. Faktörler ve ölçeğın geneline ilişkin hesaplanan güvenirlik katsayılarının kabul edilebilir düzeyde güvenirliliğİ sahip olduğı sonucuna ulaşılmıştır. Tezbaşaran (1997), likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek bir güvenirlik katsayısının olabildiğince 1’e yakın olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre araştırma için kullanılan ölçme aracının tamamının güvenirliliğinin kabul edilebilir düzeyde güvenirliliğİ sahip olduğı söylenebilmektedir.

Tablo 4. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Boyutlarına Ait Alfa Güvenirlik Katsayıları

Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Telkinle Güdüleme	Entellektüel Uyarım	Bireysel Destek	Genel Faktör
Madde Sayısı	4	4	4	4	4	20
r	,62	,60	,65	,67	,68	,88

Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Laissez-Faire	Genel Faktör	Ölçeğin Geneli
Madde Sayısı	4	4	4	4	16	36
r	,60	,60	,70	,63	,78	,77

Tablo 4'e göre cronbachalpha iç tutarlılık katsayıları Dönüşümcü Liderlik boyutunda 1. Faktör için (.62), 2. Faktör için (.60), 3. Faktör için (.65), 4. Faktör için (.67), 5. Faktör için (.68) ve dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin 5 faktörü oluşturan maddelerin iç tutarlık katsayısı (.88) olarak hesaplanmıştır. Etkileşimci Liderlik boyutunda 1. Faktör için (.60), 2. Faktör için (.60), 3. Faktör için (.70), 4. Faktör için (.63) ve etkileşimci liderlik boyutuna ilişkin 4 faktörü oluşturan maddelerin iç tutarlık katsayısı (.78) olarak hesaplanmıştır. Çok faktörlü liderlik ölçeğinin geneline bakıldığında ölçeğin güvenirliği (.77) olarak hesaplanmıştır. Faktörler ve ölçeğin geneline ilişkin hesaplanan güvenirlik katsayıları kabul edilebilir düzeyde güvenirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Spor tesisi yöneticilerinin uygulanan çok faktörlü liderlik ölçeği ve girişimcilik ölçeğinden elde edilen veriler SPSS-15 paket programına girilmiştir. Doğrulayıcı faktör için LISREL istatistik paket program kullanılmıştır. Ölçeğin kişisel bilgi formuna ait dağılım analizleri frekans ve yüzde ile yorumlanmıştır. Kullanılan ölçeklere ait faktörlerden elde edilen verilere ilişkin katılımcı dağılımları ortalama ve standart sapma değerleri ile analiz edilmiştir. Verilerin işlenmesi sonucu elde edilen faktörler ve ölçeğin geneline ilişkin ortalamaların normal dağılımına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasında değişmektedir. Kolmogorov-Smirnov testi yapılarak faktörler ve ölçeklerin geneline

ilişkin istatistik değerlerinin $p>,05$ 'e göre normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Örneklem sayısının büyük olması, puanların normal ve homojen dağılım göstermesi sonucu bağımsız değişkenlere ilişkin yapılan analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Alt problemlere ilişkin dağılımlara bakıldığında, spor tesisi yöneticilerinin cinsiyet, medeni durum ve mezun olduğu alan değişkenlerine göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt faktörleri ve girişimcilik ölçeğinin alt faktörlerinde eğilim düzeyleri arasındaki farklılık, Independent Sample T-Testi (Bağımsız Örneklem T-Testi) ile analiz edilmiştir. Spor tesisi yöneticilerinin yaş, çalıştığı kurum, hizmet süresi, refah düzeyi, eğitim düzeyi ve yöneticilik kıdemi değişkenlerine göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt faktörleri ve girişimcilik ölçeğinin alt faktörlerinde eğilim düzeyleri arasındaki farklılık, One-Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile analiz edilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucu bağımsız değişkenlere ait hangi kategoriler arasında farklılık olduğunu ortaya çıkarmak için Post Hoc analizlerinden Tukey analizi kullanılmıştır. Çok faktörlü liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutları ile girişimci liderlik ölçeğinin alt faktörleri ve geneli arasındaki ilişkiye Pearson Korelasyon analizi ile bakılmıştır.

Spor tesisi yöneticilerinin girişimcilik eğilimleri ve liderlik davranış özelliklerine ilişkin dağılımlar Tablo 5'de gösterilen kriterler ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Elde edilen kriterlerin belirlenmesinde Beşli Likert tipteki ölçeklerin karşılaştırılmasında, dereceleme ölçeğindeki aralıkların seçenek sayısına bölünmesi formülüne göre; $(\text{en yüksek puan} - \text{en düşük puan}) / (\text{seçenek sayısı}) = (5 - 1) / (5) = 0,80$ olarak hesaplanan aritmetik ortalama puan aralık katsayısı elde edilmiş ve bu katsayıya göre Tablo 5'deki kriterler belirlenmiştir.

Tablo 5. Ölçeklerden Elde Edilen Ortalamalara Ait Ölçütler

Girişimcilik Değerlendirme Ölçeği	Kriter Aralığı	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
Çok Yüksek	4.20-5.00	Her zaman
Yüksek	3.40-4.19	Sıklıkla
Orta Düzeyde	2.60-3.39	Bazen
Düşük	1.80-2.59	Seyrek Olarak
Çok Düşük Düzeyde	1.00-1.79	Hiçbir Zaman

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUM

Birinci Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri ne düzeydedir?

Tablo 6. Spor Tesis Yöneticilerinin Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

	N	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	S
Kontrol Odağı	293	1,50	5,00	3,63	,70
Başarı Gereksinimi	293	2,00	4,86	3,88	,51
Risk Alma	293	1,17	4,67	3,16	,73
Belirsizliğe Tolerans	293	1,67	4,83	3,46	,49
Kendine Güven	293	1,50	5,00	3,73	,62
Yenilik	293	1,20	5,00	3,69	,62
Girişimcilik	293	2,05	4,66	3,59	,42

Tablo 6’da girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin girişimcilik eğilim düzeyleri incelendiğinde; “Kontrol Odağı” alt boyutunda yöneticiler $\bar{X}$ =3,63 ortalama ile kendilerini yüksek düzeyde kontrol edebildiklerini ifade etmişlerdir. “Başarı Gereksinimi” alt boyutunda yöneticiler $\bar{X}$ =3,88 ortalama ile kendilerini yüksek düzeyde başarı gereksinimine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. “Risk Alma” alt boyutunda yöneticiler $\bar{X}$ =3,16 ortalama ile kendilerini orta düzeyde risk alabildiklerini ifade etmişlerdir. “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutunda yöneticiler $\bar{X}$ =3,46 ortalama ile kendilerini yüksek düzeyde belirsizliğe toleranslarının olduklarını ifade etmişlerdir. “Kendine Güven” alt boyutunda yöneticiler $\bar{X}$ =3,73 ortalama ile kendilerini yüksek

düzeyde kendine güvene sahip olduklarını ifade etmişlerdir. “Yenilik” alt boyutunda yöneticiler $\bar{X}=3,69$ ortalama ile kendilerini yüksek düzeyde yeniliğe açık olduklarını ifade etmişlerdir. Girişimcilik değerlendirme ölçeğinin geneline ilişkin eğilim düzeylerine bakıldığında yöneticiler $\bar{X}=3,59$ ortalama ile yüksek düzeyde girişimciliğe sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

İkinci Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin davranış özellikleri ne düzeydedir?

Tablo 7. Spor Tesisi Yöneticilerinin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

Çok Faktörlü Liderlik	N	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	S
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	293	1,50	5,00	4,38	,53
İdealleştirilmiş etki (davranış)	293	1,25	5,00	4,11	,57
Telkinle güdüleme	293	1,25	5,00	3,60	,66
Entelektüel Uyarım	293	2,00	5,00	4,02	,63
Bireysel destek	293	2,00	5,00	4,23	,60
Dönüşümcü liderlik	293	2,05	4,90	4,07	,40
Koşullu ödül	293	2,00	5,00	4,20	,53
İstisnalarla yönetim (aktif)	293	1,25	5,00	3,20	,79
İstisnalarla yönetim (pasif)	293	1,00	4,75	2,42	,88
Laissez-faire liderlik (serbesiyetçi)	293	1,00	4,50	1,78	,72
Etkileşimci liderlik	293	1,50	4,19	2,90	,43

Tablo 7’de çok faktörlü liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik boyutu ile etkileşimci liderlik boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ve bu boyutları oluşturan betimsel istatistik bulguları incelendiğinde; Dönüşümcü Liderliğin alt boyutlarına bakıldığında, “İdealleştirilmiş etki (atfedilen)” alt boyutunda yöneticilerin minimum 1,50 ve maksimum 5,00 puan ortalamasına sahip oldukları ve $\bar{X}=4,38$ ($S=,53$) ile atfedileni her zaman gerçekleştirdikleri görülmektedir. “İdealleştirilmiş etki (davranış)” alt boyutunda yöneticilerin minimum 1,25 ve maksimum 5,00 puan ortalamasına sahip oldukları ve $\bar{X}=4,11$ ($S=,57$) ile davranışı sıklıkla gerçekleştirdikleri görülmektedir. “Telkinle güdüleme” alt boyutunda yöneticilerin minimum 1,25 ve maksimum 5,00 puan ortalamasına sahip

oldukları ve $\bar{X}=3,60$ ($S=,66$) ile telkinle güdülemeyi sıklıkla gerçekleştirdikleri görülmektedir. “Entelektüel Uyarım” alt boyutunda yöneticilerin minimum 2,00 ve maksimum 5,00 puan ortalamasına sahip oldukları ve $\bar{X}=4,02$ ($S=,63$) ile entelektüel uyarımı sıklıkla gerçekleştirdikleri görülmektedir. “Bireysel destek” alt boyutunda yöneticilerin minimum 2,00 ve maksimum 5,00 puan ortalamasına sahip oldukları ve $\bar{X}=4,23$ ($S=,60$) ile bireysel desteği her zaman gerçekleştirdikleri görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin geneline bakıldığında yöneticilerin minimum 2,05 ve maksimum 4,90 puan ortalamasına sahip oldukları ve $\bar{X}=4,07$ ($S=,40$) ile dönüşümcü liderlik özelliğini sıklıkla gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Etkileşimci Liderliğin alt boyutlarına bakıldığında, “Koşullu ödül” alt boyutunda yöneticilerin minimum 2,00 ve maksimum 5,00 puan ortalamasına sahip oldukları ve $\bar{X}=4,20$ ($S=,53$) ile koşullu ödül özelliğini her zaman gerçekleştirdikleri görülmektedir. “İstisnalarla yönetim (aktif)” alt boyutunda yöneticilerin minimum 1,25 ve maksimum 5,00 puan ortalamasına sahip oldukları ve $\bar{X}=3,20$ ($S=,79$) ile istisnalarla yönetimi aktif olarak bazen gerçekleştirdikleri görülmektedir. “İstisnalarla yönetim (pasif)” alt boyutunda yöneticilerin minimum 1,00 ve maksimum 4,75 puan ortalamasına sahip oldukları ve $\bar{X}=2,42$ ($S=,88$) ile istisnalarla yönetimi pasif olarak seyrek olarak gerçekleştirdikleri görülmektedir. “Laissez-faire liderlik” alt boyutunda yöneticilerin minimum 1,00 ve maksimum 4,50 puan ortalamasına sahip oldukları ve $\bar{X}=1,78$ ($S=,72$) ortalama ile laissez-faire liderlik özelliğini hiçbir zaman gerçekleştirmedikleri görülmektedir. Etkileşimci liderliğin geneline bakıldığında yöneticilerin minimum 1,50 ve maksimum 4,19 puan ortalamasına sahip oldukları ve $\bar{X}=2,90$ ($S=,43$) ortalama ile etkileşimci liderlik özelliğini bazen gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Üçüncü Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 8. Spor Tesis Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Kontrol Odağı	21-35	143	3,61	,68	2,25	,107	
	36-45	101	3,56	,77			
	46 ve Üzeri	49	3,81	,59			
Başarı Gereksinimi	21-35	143	3,97	,45	4,94	,008	1>2 1>3
	36-45	101	3,80	,54			
	46 ve Üzeri	49	3,76	,57			
Risk Alma	21-35	143	3,38	,67	16,34	,000	1>2 1>3
	36-45	101	3,03	,73			
	46 ve Üzeri	49	2,78	,71			
Belirsizliğe Tolerans	21-35	143	3,50	,50	1,47	,232	
	36-45	101	3,47	,50			
	46 ve Üzeri	49	3,36	,46			
Kendine Güven	21-35	143	3,82	,61	3,18	,043	1>2 1>3
	36-45	101	3,65	,63			
	46 ve Üzeri	49	3,62	,59			
Yenilik	21-35	143	3,80	,61	5,35	,005	1>2 1>3
	36-45	101	3,56	,58			
	46 ve Üzeri	49	3,60	,68			
Girişimcilik	21-35	143	3,68	,40	6,59	,002	1>2 1>3
	36-45	101	3,51	,44			
	46 ve Üzeri	49	3,49	,41			

Kategoriler: 21-35 yaş=1; 36-45 yaş=2; 46 ve Üzeri=3

Tablo 8’de spor tesis yöneticilerinin yaşlarına göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin girişimcilik eğilim düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; “Başarı Gereksinimi” ($F=4,94$, $p=,008<,05$), “Risk Alma” ($F=16,34$, $p=,000<,05$), “Kendine Güven” ($F=3,18$, $p=,043<,05$), “Yenilik” ($F=5,35$, $p=,005<,05$) alt boyutlarında ve girişimciliğin geneline ilişkin eğilim düzeyleri ($F=6,59$, $p=,002<,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Tespit edilen anlamlı farklılık; “21-35” yaş aralığında olan yöneticilerin girişimcilik eğilimlerinin, “36-45” yaş aralığında olan yöneticilerden ve “46 ve Üzeri” yaş aralığında olan yöneticilerden yüksek düzeye sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

“Kontrol Odağı” ($F=2,25$, $p=,107>,05$) ve “Belirsizliğe Tolerans” ($F=1,47$, $p=,232>,05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Dördüncü Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin cinsiyetlerine göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 9. Spor Tesisi Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Kontrol Odağı	Kadın	76	3,62	,76	,07	291	,948
	Erkek	217	3,63	,68			
Başarı Gereksinimi	Kadın	76	4,04	,45	3,21	291	,001
	Erkek	217	3,82	,52			
Risk Alma	Kadın	76	3,17	,71	,17	291	,864
	Erkek	217	3,15	,74			
Belirsizliğe Tolerans	Kadın	76	3,59	,43	2,56	291	,011
	Erkek	217	3,42	,51			
Kendine Güven	Kadın	76	3,81	,58	1,35	291	,180
	Erkek	217	3,70	,63			
Yenilik	Kadın	76	3,72	,58	,60	291	,552
	Erkek	217	3,67	,63			
Girişimcilik	Kadın	76	3,66	,38	1,64	291	,103
	Erkek	217	3,57	,44			

Tablo 9’da spor tesisi yöneticilerinin cinsiyetlerine göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin girişimcilik eğilim düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; “Başarı Gereksinimi” ($t_{(291)}=3,21$, $p=,001<,05$) ve “Belirsizliğe Tolerans” ($t_{(291)}=2,56$, $p=,011<,05$) alt boyutlarında kadın yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“Kontrol Odağı” ($t_{(291)}=,07$, $p=,948>,05$), “Risk Alma” ($t_{(291)}=,17$, $p=,864>,05$), “Kendine Güven” ($t_{(291)}=1,35$, $p=,180>,05$), “Yenilik” ($t_{(291)}=,60$, $p=,552>,05$) alt boyutlarında ve girişimciliğin geneline ilişkin eğilim düzeyleri ($t_{(291)}=1,64$, $p=,103>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen ortalama puanlarına bakıldığında kadın yöneticilerin girişimcilik eğilim düzeylerinin, erkek yöneticilerden yüksek olduğu görülmektedir.

Beşinci Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin medeni durumlarına göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 10. Spor Tesis Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Kontrol Odağı	Evli	196	3,58	,71	1,72	291	,086
	Bekâr	97	3,73	,68			
Başarı Gereksinimi	Evli	196	3,83	,51	2,40	291	,017
	Bekâr	97	3,98	,50			
Risk Alma	Evli	196	3,01	,72	5,00	291	,000
	Bekâr	97	3,45	,66			
Belirsizliğe Tolerans	Evli	196	3,44	,48	1,25	291	,212
	Bekâr	97	3,52	,52			
Kendine Güven	Evli	196	3,65	,62	2,95	291	,003
	Bekâr	97	3,88	,58			
Yenilik	Evli	196	3,58	,59	4,30	291	,000
	Bekâr	97	3,90	,61			
Girişimcilik	Evli	196	3,51	,41	4,44	291	,000
	Bekâr	97	3,74	,42			

Tablo 10’da spor tesis yöneticilerinin medeni durumlarına göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin girişimcilik eğilim düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; “Başarı Gereksinimi” ($t_{(291)}=2,40$, $p=,017<,05$), “Risk Alma” ($t_{(291)}=5,00$, $p=,000<,05$), “Kendine Güven” ($t_{(291)}=2,95$, $p=,003<,05$), “Yenilik” ($t_{(291)}=4,30$, $p=,000<,05$) alt boyutlarında ve girişimciliğin geneline ilişkin eğilim düzeyleri ($t_{(291)}=4,44$, $p=,000<,05$) arasında bekâr yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. “Kontrol Odağı” ($t_{(291)}=1,72$, $p=,086>,05$) ve “Belirsizliğe Tolerans” ($t_{(291)}=1,25$, $p=,212>,05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen ortalama puanlarına bakıldığında bekâr yöneticilerin kadın yöneticilere göre girişimcilik eğilim düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Altıncı Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin çalıştıkları kurumlara göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 11. Spor Tesisi Yöneticilerinin Çalıştıkları Kurumlara Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Kontrol Odağı	Merkezi Yönetim	87	3,72	,67	5,13	,006	3<1,3<2
	Özel Spor Tesisi	111	3,71	,66			
	Yerel Yönetim	95	3,44	,74			
Başarı Gereksinimi	Merkezi Yönetim	87	3,81	,56	1,91	,150	
	Özel Spor Tesisi	111	3,95	,47			
	Yerel Yönetim	95	3,87	,51			
Risk Alma	Merkezi Yönetim	87	2,89	,75	17,55	,000	2>1,2>3
	Özel Spor Tesisi	111	3,45	,62			
	Yerel Yönetim	95	3,06	,72			
Belirsizliğe Tolerans	Merkezi Yönetim	87	3,41	,47	,85	,429	
	Özel Spor Tesisi	111	3,47	,48			
	Yerel Yönetim	95	3,51	,53			
Kendine Güven	Merkezi Yönetim	87	3,70	,65	3,13	,045	2>3
	Özel Spor Tesisi	111	3,84	,59			
	Yerel Yönetim	95	3,63	,60			
Yenilik	Merkezi Yönetim	87	3,60	,68	5,96	,003	2>1,2>3
	Özel Spor Tesisi	111	3,84	,57			
	Yerel Yönetim	95	3,58	,59			
Girişimcilik	Merkezi Yönetim	87	3,52	,44	7,36	,001	2>1,2>3
	Özel Spor Tesisi	111	3,71	,39			
	Yerel Yönetim	95	3,51	,43			

Kategoriler: Merkezi Yönetim=1; Özel Spor Tesisi=2; Yerel Yönetim=3

Tablo 11’de spor tesisi yöneticilerinin çalıştıkları kurumlara göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin girişimcilik eğilim düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; “Kontrol Odağı” ($F=5,13$, $p=,006<,05$) alt boyutunda yerel yönetimlerde çalışan spor tesisi yöneticileri aleyhine anlamlı farklılık bulunurken, “Risk Alma” ($F=17,55$, $p=,000<,05$), “Kendine Güven”(F=3,13, $p=,045<,05$), “Yenilik”(F=5,96, $p=,003<,05$) ve girişimciliğin geneline ilişkin eğilim düzeyleri ($F=7,36$, $p=,001<,05$) arasında ise özel spor tesisi yöneticileri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“Başarı Gereksinimi” ($F=1,91$, $p=,150>,05$), ve “Belirsizliğe Tolerans” ($F=,85$, $p=,429>,05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Yedinci Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin hizmet sürelerine göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 12. Spor Tesisi Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Kontrol Odağı	0-5 yıl	105	3,62	,65	,97	,409	
	6-11 yıl	85	3,56	,77			
	12-17 yıl	55	3,62	,75			
	18 ve üzeri yıl	48	3,77	,62			
Başarı Gereksinimi	0-5 yıl	105	4,06	,46	7,59	,000	1>2, 1>3, 1>4
	6-11 yıl	85	3,81	,43			
	12-17 yıl	55	3,78	,51			
	18 ve üzeri yıl	48	3,71	,64			
Risk Alma	0-5 yıl	105	3,35	,66	8,12	,000	1>3,1>4, 2>3, 2>4
	6-11 yıl	85	3,24	,69			
	12-17 yıl	55	2,91	,77			
	18 ve üzeri yıl	48	2,86	,74			
Belirsizliğe Tolerans	0-5 yıl	105	3,55	,53	3,12	,026	1>4
	6-11 yıl	85	3,42	,43			
	12-17 yıl	55	3,51	,49			
	18 ve üzeri yıl	48	3,31	,51			
Kendine Güven	0-5 yıl	105	3,81	,61	2,58	,054	
	6-11 yıl	85	3,79	,62			
	12-17 yıl	55	3,62	,58			
	18 ve üzeri yıl	48	3,56	,64			
Yenilik	0-5 yıl	105	3,79	,54	2,37	,071	
	6-11 yıl	85	3,70	,64			
	12-17 yıl	55	3,56	,61			
	18 ve üzeri yıl	48	3,56	,73			
Girişimcilik	0-5 yıl	105	3,70	,38	4,56	,004	1>3, 1>4
	6-11 yıl	85	3,59	,42			
	12-17 yıl	55	3,50	,44			
	18 ve üzeri yıl	48	3,46	,46			

Kategoriler: 0-5 Yıl=1; 6-11 Yıl=2; 12-17 Yıl=3; 18 ve Üzeri Yıl=4

Tablo 12’de spor tesisi yöneticilerinin hizmet sürelerine göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin girişimcilik eğilim düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; “Başarı Gereksinimi” ($F=7,59$, $p=,000<,05$), “Risk Alma” ($F=8,12$, $p=,000<,05$), “Belirsizliğe Tolerans” ($F=3,12$, $p=,026<,05$) ve girişimciliğin geneline ilişkin eğilim düzeyleri ($F=4,56$, $p=,004<,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tespit edilen anlamlı farklılıklar; “Başarı Gereksinimi” alt boyutunda hizmet süresi “0-5 yıl” ($\bar{X}=4,06$) olan yöneticilerin, hizmet süresi daha ileri yıllarda olan yöneticilerden, “Risk Alma” alt boyutunda hizmet süresi “0-5 yıl” ($\bar{X}=3,35$) olan yöneticilerin, hizmet süresi “12-17 yıl” ($\bar{X}=2,91$) ile “18 ve üzeri yıl” ($\bar{X}=2,86$) olan yöneticilerden, aynı zamanda hizmet süresi “6-11 yıl” ($\bar{X}=3,24$) olan yöneticilerin, hizmet süresi “12-17 yıl” ($\bar{X}=2,91$) ile “18 ve üzeri yıl” ($\bar{X}=2,86$) olan yöneticilerden, “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutunda hizmet süresi “0-5 yıl” ($\bar{X}=3,55$) olan yöneticilerin, hizmet süresi “18 ve üzeri yıl” ($\bar{X}=3,31$) olan yöneticilerden ve girişimciliğin geneline ilişkin eğilim düzeylerinde ise hizmet süresi “0-5 yıl” ($\bar{X}=3,70$) olan yöneticilerin, hizmet süresi “12-17 yıl” ($\bar{X}=3,50$) ile “18 ve üzeri yıl” ($\bar{X}=3,46$) olan yöneticilerden girişimcilik eğilimlerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

“Kontrol Odağı” ($F=,97$, $p=,409>,05$), “Kendine Güven” ($F=2,58$, $p=,054>,05$) ve “Yenilik” ($F=2,37$, $p=,071>,05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Sekizinci Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin refah düzeylerine göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 13. Spor Tesisi Yöneticilerinin Refah Düzeylerine Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Refah Düzeyi	N	$\bar{X}$	S	F	p
Kontrol Odağı	Kötü	35	3,60	0,70	,40	,668
	Normal	187	3,61	0,70		
	İyi	71	3,69	0,72		
Başarı Gereksinimi	Kötü	35	3,85	0,39	,55	,576
	Normal	187	3,86	0,52		
	İyi	71	3,93	0,55		
Risk Alma	Kötü	35	3,14	0,77	,24	,785
	Normal	187	3,14	0,69		
	İyi	71	3,21	0,82		
Belirsizliğe Tolerans	Kötü	35	3,51	0,35	2,00	,137
	Normal	187	3,42	0,50		
	İyi	71	3,55	0,53		
Kendine Güven	Kötü	35	3,67	0,54	,32	,727
	Normal	187	3,72	0,61		
	İyi	71	3,77	0,67		
Yenilik	Kötü	35	3,67	0,59	,77	,464
	Normal	187	3,66	0,61		
	İyi	71	3,76	0,67		
Girişimcilik	Kötü	35	3,57	0,38	1,06	,347
	Normal	187	3,57	0,41		
	İyi	71	3,65	0,48		

Kategoriler: Kötü=1; Normal=2; İyi=3

Tablo 13’de spor tesisi yöneticilerinin refah düzeylerine göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin girişimcilik eğilim düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; “Kontrol Odağı” ($F=,40$, $p=,668>,05$), “Başarı Gereksinimi” ($F=,55$, $p=,576>,05$), “Risk Alma” ($F=,24$, $p=,785>,05$), “Belirsizliğe Tolerans” ($F=2,00$, $p=,137>,05$), “Kendine Güven” ($F=,32$, $p=,727>,05$), “Yenilik” ($F=,77$, $p=,464>,05$) olarak tüm alt boyutlarda ve girişimciliğin geneline ilişkin eğilim düzeyleri ($F=1,06$, $p=,347>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen ortalama puanlarına bakıldığında refah düzeyi iyi olan yöneticilerin diğer yöneticilere göre girişimcilik eğilim düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Dokuzuncu Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin eğitim düzeylerine göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 14. Spor Tesisi Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Kontrol Odağı	Lise	30	3,44	0,81	3,56	,015	1<4, 2<4
	Ön Lisans	41	3,48	0,62			
	Lisans	186	3,63	0,71			
	Lisansüstü	36	3,93	0,56			
Başarı Gereksinimi	Lise	30	3,82	0,54	4,43	,005	2<4
	Ön Lisans	41	3,68	0,53			
	Lisans	186	3,89	0,51			
	Lisansüstü	36	4,10	0,43			
Risk Alma	Lise	30	2,56	0,71	16,66	,000	1<3,1<4, 2<3, 2<4
	Ön Lisans	41	2,82	0,68			
	Lisans	186	3,26	0,67			
	Lisansüstü	36	3,55	0,69			
Belirsizliğe Tolerans	Lise	30	3,54	0,50	,88	,454	
	Ön Lisans	41	3,51	0,50			
	Lisans	186	3,43	0,50			
	Lisansüstü	36	3,53	0,45			
Kendine Güven	Lise	30	3,40	0,54	7,97	,000	1<3,1<4, 2<4
	Ön Lisans	41	3,53	0,49			
	Lisans	186	3,76	0,64			
	Lisansüstü	36	4,04	0,51			
Yenilik	Lise	30	3,21	0,52	12,95	,000	1<3,1<4, 2<4
	Ön Lisans	41	3,49	0,56			
	Lisans	186	3,74	0,61			
	Lisansüstü	36	4,03	0,53			
Girişimcilik	Lise	30	3,33	0,41	12,64	,000	1<3,1<4, 2<3,2<4, 3<4
	Ön Lisans	41	3,42	0,38			
	Lisans	186	3,62	0,41			
	Lisansüstü	36	3,86	0,36			

Kategoriler: Lise=1; Ön Lisans=2; Lisans=3; Lisansüstü=4

Tablo 14’de spor tesisi yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin girişimcilik eğilim düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; “Kontrol Odağı” ($F=3,56$, $p=,015<,05$), “Başarı Gereksinimi” ($F=4,43$, $p=,005<,05$), “Risk Alma” ($F=16,66$, $p=,000<,05$), “Kendine Güven” ($F=7,97$,

$p=,015<,05$), “Yenilik” ($F=12,95$, $p=,015<,05$) alt boyutlarında ve girişimciliğin geneline ilişkin eğilim düzeyleri ($F=12,64$, $p=,000<,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tespit edilen anlamlı farklılıklar; “Kontrol Odağı” alt boyutunda eğitim düzeyi “Lisansüstü” ($\bar{X}=3,93$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” ($\bar{X}=3,44$) ile “Ön Lisans” ($\bar{X}=3,48$) olan yöneticilerden, “Başarı Gereksinimi” alt boyutunda eğitim düzeyi “Lisansüstü” ($\bar{X}=4,10$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Ön Lisans” ($\bar{X}=3,68$) olan yöneticilerden, “Risk Alma” alt boyutunda eğitim düzeyi “Lisansüstü” ($\bar{X}=3,55$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” ($\bar{X}=2,56$) ile “Ön Lisans” ($\bar{X}=2,82$) olan yöneticilerden, aynı zamanda eğitim düzeyi “Lisans” ($\bar{X}=3,26$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” ile “Ön Lisans” olan yöneticilerden, “Kendine Güven” alt boyutunda eğitim düzeyi “Lisansüstü” ($\bar{X}=4,04$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” ($\bar{X}=3,40$) ile “Ön Lisans” ($\bar{X}=3,53$) olan yöneticilerden, aynı zamanda eğitim düzeyi “Lisans” ($\bar{X}=3,76$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” olan yöneticilerden, “Yenilik” alt boyutunda eğitim düzeyi “Lisansüstü” ($\bar{X}=4,03$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” ($\bar{X}=3,21$) ile “Ön Lisans” ($\bar{X}=3,49$) olan yöneticilerden, aynı zamanda eğitim düzeyi “Lisans” ($\bar{X}=3,74$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” olan yöneticilerden ve girişimciliğin geneline ilişkin eğilim düzeylerinde ise eğitim düzeyi “Lisans” ($\bar{X}=3,62$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” ($\bar{X}=3,33$) olan yöneticilerden, aynı zamanda eğitim düzeyi “Lisansüstü” ($\bar{X}=3,86$) olan yöneticilerin eğitim düzeyi daha düşük seviyede olan yöneticilerden girişimcilik eğilimlerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

“Belirsizliğe Tolerans” ($F=,88$, $p=,454>,05$) alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Onuncu Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin mezun oldukları alana göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 15. Spor Tesis Yöneticilerinin Mezun Oldukları Alana Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Mezun Olduğu Alan	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Kontrol Odağı	Beden Eğitimi ve Spor	155	3,69	0,72	1,61	291	,109
	Diğer	138	3,56	0,68			
Başarı Gereksinimi	Beden Eğitimi ve Spor	155	4,00	0,42	4,49	291	,000
	Diğer	138	3,74	0,57			
Risk Alma	Beden Eğitimi ve Spor	155	3,50	0,57	9,62	291	,000
	Diğer	138	2,78	0,70			
Belirsizliğe Tolerans	Beden Eğitimi ve Spor	155	3,51	0,48	1,60	291	,111
	Diğer	138	3,42	0,51			
Kendine Güven	Beden Eğitimi ve Spor	155	3,95	0,57	7,14	291	,000
	Diğer	138	3,48	0,57			
Yenilik	Beden Eğitimi ve Spor	155	3,89	0,56	6,53	291	,000
	Diğer	138	3,45	0,60			
Girişimcilik	Beden Eğitimi ve Spor	155	3,76	0,37	7,83	291	,000
	Diğer	138	3,40	0,40			

Tablo 15’de spor tesis yöneticilerinin mezun oldukları alana göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilim düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; “Başarı Gereksinimi” ($t_{(291)}=4,49$, $p=,000<,05$), “Risk Alma” ($t_{(291)}=9,62$, $p=,000<,05$), “Kendine Güven” ($t_{(291)}=7,14$, $p=,000<,05$), “Yenilik” ($t_{(291)}=6,53$, $p=,000<,05$) alt boyutlarında ve girişimciliğin geneline ilişkin eğilim düzeyleri ($t_{(291)}=7,83$, $p=,000<,05$) arasında beden eğitimi ve spor ile ilgili bir bölümden mezun olan yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“Kontrol Odağı” ($t_{(291)}=1,61$, $p=,109>,05$) ve “Belirsizliğe Tolerans” ($t_{(291)}=1,60$, $p=,111>,05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen ortalama puanlarına bakıldığında beden eğitimi ve spor ile ilgili bir bölümden mezun olan yöneticilerin diğer alanlardan mezun olan yöneticilere göre girişimcilik eğilim düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

On Birinci Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin yöneticilik kıdemine göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo16. Spor Tesisi Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Girişimcilik Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Eğilimleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yöneticilik Kıdemi	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Kontrol Odağı	0-3 yıl	124	3,56	0,70	2,32	,076	
	4-7 yıl	93	3,59	0,75			
	8-11 yıl	36	3,66	0,65			
	12 ve üzeri yıl	40	3,88	0,56			
Başarı Gereksinimi	0-3 yıl	124	3,96	0,46	2,17	,091	
	4-7 yıl	93	3,86	0,49			
	8-11 yıl	36	3,79	0,58			
	12 ve üzeri yıl	40	3,75	0,61			
Risk Alma	0-3 yıl	124	3,25	0,73	4,24	,006	2<3, 4<3
	4-7 yıl	93	3,03	0,76			
	8-11 yıl	36	3,40	0,62			
	12 ve üzeri yıl	40	2,94	0,66			
Belirsizliğe Tolerans	0-3 yıl	124	3,57	0,48	3,57	,014	1>3, 1>4
	4-7 yıl	93	3,40	0,49			
	8-11 yıl	36	3,35	0,49			
	12 ve üzeri yıl	40	3,38	0,50			
Kendine Güven	0-3 yıl	124	3,80	0,63	,94	,422	
	4-7 yıl	93	3,69	0,63			
	8-11 yıl	36	3,68	0,56			
	12 ve üzeri yıl	40	3,64	0,60			
Yenilik	0-3 yıl	124	3,72	0,59	,50	,685	
	4-7 yıl	93	3,63	0,62			
	8-11 yıl	36	3,66	0,63			
	12 ve üzeri yıl	40	3,73	0,70			
Girişimcilik	0-3 yıl	124	3,64	0,42	1,26	,287	
	4-7 yıl	93	3,54	0,41			
	8-11 yıl	36	3,59	0,44			
	12 ve üzeri yıl	40	3,55	0,43			

Kategoriler: 0-3 Yıl=1; 4-7 Yıl=2; 8-11 Yıl=3; 12 ve Üzeri Yıl=4

Tablo 16’da spor tesisi yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri arasındaki farklılık incelendiğinde; “Risk Alma” ($F=4,24$, $p=,006<,05$) ve “Belirsizliğe Tolerans” ($F=3,57$, $p=,014<,05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tespit edilen anlamlı farklılıklar; “Risk Alma” alt boyutunda yöneticilik kıdemi “8-11 yıl” ($\bar{X}=3,40$) olan yöneticilerin, yöneticilik kıdemi “4-7 yıl” ($\bar{X}=3,03$) ile “12 ve Üzeri Yıl” ($\bar{X}=2,94$) olan yöneticilerden, “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutunda ise yöneticilik kıdemi “0-3 yıl” ($\bar{X}=3,57$) olan yöneticilerin, yöneticilik kıdemi “8-11 yıl” ($\bar{X}=3,35$) ile “12 ve Üzeri Yıl” ($\bar{X}=3,38$) olan yöneticilerden girişimcilik eğilimlerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

“Kontrol Odağı” ($F=2,32$, $p=,076>,05$), “Başarı Gereksinimi” ($F=2,17$, $p=,091>,05$), “Kendine Güven” ($F=,94$, $p=,422>,05$), “Yenilik” ($F=,50$, $p=,685>,05$) alt boyutlarında ve girişimciliğin geneline ilişkin eğilim düzeyleri ($F=1,26$, $p=,287>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

On İkinci Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin davranış özellikleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 17. Spor Tesis Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	21-35	143	4,31	0,51	3,28	,039	2>1
	36-45	101	4,48	0,52			
	46 ve Üzeri	49	4,37	0,58			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	21-35	143	4,03	0,57	3,01	,052	
	36-45	101	4,15	0,57			
	46 ve Üzeri	49	4,24	0,51			
Telkinle Güdüleme	21-35	143	3,68	0,67	2,80	,062	
	36-45	101	3,54	0,63			
	46 ve Üzeri	49	3,45	0,68			
Entelektüel Uyarım	21-35	143	4,06	0,64	,99	,373	
	36-45	101	3,95	0,63			
	46 ve Üzeri	49	4,06	0,58			
Bireysel Destek	21-35	143	4,26	0,57	1,36	,259	
	36-45	101	4,15	0,65			
	46 ve Üzeri	49	4,31	0,55			
Dönüşümcü Liderlik	21-35	143	4,07	0,42	,09	,912	
	36-45	101	4,06	0,40			
	46 ve Üzeri	49	4,09	0,38			
Koşullu Ödül	21-35	143	4,25	0,51	1,66	,192	
	36-45	101	4,19	0,56			
	46 ve Üzeri	49	4,09	0,49			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	21-35	143	3,10	0,77	3,08	,047	3>1
	36-45	101	3,23	0,79			
	46 ve Üzeri	49	3,41	0,78			
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	21-35	143	2,25	0,87	5,75	,004	1<2,1<3
	36-45	101	2,54	0,89			
	46 ve Üzeri	49	2,67	0,81			
Laissez-Faire Liderlik	21-35	143	1,83	0,79	3,57	,029	2<3
	36-45	101	1,63	0,66			
	46 ve Üzeri	49	1,93	0,59			
Etkileşimci Liderlik	21-35	143	2,86	0,47	2,92	,055	
	36-45	101	2,10	0,40			
	46 ve Üzeri	49	3,03	0,37			

Kategoriler: 21-35 yaş=1; 36-45 yaş=2; 46 ve Üzeri=3

Tablo 17’de spor tesisi yöneticilerinin yaşlarına göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyutları ve bu boyutları oluşturan alt boyutlara ait liderlik davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; dönüşümcü liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ($F=3,28$, $p=,039<,05$) alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tespit edilen anlamlı farklılık; “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” alt boyutunda yaşları “36-45” ($\bar{X}=4,48$) olan yöneticilerin, yaşları “21-35” ($\bar{X}=4,31$) olan yöneticilerden yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranış özellikleri göstermelerinden kaynaklanmaktadır.

“İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” ($F=3,01$, $p=,052>,05$), “Telkinle Güdüleme” ($F=2,80$, $p=,062>,05$), “Entelektüel Uyarım” ($F=,99$, $p=,373>,05$), “Bireysel Destek” ($F=1,36$, $p=,259>,05$) alt boyutlarında ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($F=,09$, $p=,912>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Etkileşimci liderlik boyut ve alt boyutlarına bakıldığında, “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” ($F=3,08$, $p=,047<,05$), “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” ($F=5,75$, $p=,004<,05$) ve “Laissez-Faire Liderlik” ($F=3,57$, $p=,029<,05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tespit edilen anlamlı farklılıklar; “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” alt boyutunda yaşları “46 ve üzeri” ($\bar{X}=3,41$) olan yöneticilerin, yaşları “21-35” ($\bar{X}=3,10$) olan yöneticilerden, “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” alt boyutunda yaşları “46 ve üzeri” ($\bar{X}=2,67$) olan yöneticilerin, yaşları “21-35” ($\bar{X}=2,25$) olan yöneticilerden ve yaşları “36-45” ($\bar{X}=2,54$) olan yöneticilerin, yaşları “21-35” olan yöneticilerden, “Laissez-Faire Liderlik” alt boyutunda ise yaşları “46 ve üzeri” ($\bar{X}=1,93$) olan yöneticilerin, yaşları “36-45” ($\bar{X}=1,63$) olan yöneticilerden yüksek düzeyde etkileşimci liderlik davranış özellikleri göstermelerinden kaynaklanmaktadır.

“Koşullu Ödül” ($F=1,66$, $p=,192>,05$) alt boyutunda ve etkileşimci liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($F=2,92$, $p=,055>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

On Üçüncü Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin cinsiyetlerine göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin davranış özellikleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 18. Spor Tesisi Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	Kadın	76	4,39	0,52	,26	291	,798
	Erkek	217	4,37	0,54			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Kadın	76	4,09	0,60	,38	291	,707
	Erkek	217	4,11	0,56			
Telkinle Güdüleme	Kadın	76	3,56	0,62	,49	291	,624
	Erkek	217	3,61	0,68			
Entelektüel Uyarım	Kadın	76	4,05	0,59	,45	291	,651
	Erkek	217	4,01	0,64			
Bireysel Destek	Kadın	76	4,23	0,58	,03	291	,978
	Erkek	217	4,23	0,61			
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	76	4,06	0,40	,05	291	,959
	Erkek	217	4,07	0,41			
Koşullu Ödül	Kadın	76	4,26	0,51	1,14	291	,257
	Erkek	217	4,18	0,54			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Kadın	76	3,38	0,85	2,33	291	,021
	Erkek	217	3,13	0,75			
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Kadın	76	2,32	0,83	1,15	291	,253
	Erkek	217	2,46	0,90			
Laissez-Faire Liderlik	Kadın	76	1,88	0,70	1,38	291	,169
	Erkek	217	1,74	0,73			
Etkileşimci Liderlik	Kadın	76	2,96	0,46	1,39	291	,166
	Erkek	217	2,88	0,42			

Tablo 18’de spor tesisi yöneticilerinin cinsiyetine göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyutları ve bu boyutları oluşturan alt boyutlara ait liderlik davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; dönüşümcü liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ($t_{(291)}=,26$, $p=,798>,05$), “İdealleştirilmiş Etki (Pasif)” ($t_{(291)}=,38$, $p=,702>,05$), “Telkinle Güdüleme” ($t_{(291)}=,49$, $p=,624>,05$), “Entelektüel Uyarım” ($t_{(291)}=,45$, $p=,651>,05$), “Bireysel Destek” ($t_{(291)}=,03$, $p=,978>,05$) alt boyutlarında ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($t_{(291)}=,05$, $p=,959>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Etkileşimci liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” ($t_{(291)}=2,33$, $p=,021<,05$) alt boyutunda kadın yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“Koşullu Ödül” ($t_{(291)}=1,14$, $p=,257>,05$), “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” ($t_{(291)}=1,15$, $p=,253>,05$), “Laissez-Faire Liderlik” ($t_{(291)}=1,38$, $p=,169>,05$) alt boyutlarında ve etkileşimci liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($t_{(291)}=1,39$, $p=,166>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

On Dördüncü Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin medeni durumlarına göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin davranış özellikleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 19. Spor Tesisi Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Medeni						
	Hal	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	Evli	196	4,36	0,54	,72	291	,472
	Bekâr	97	4,41	0,51			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Evli	196	4,11	0,58	,13	291	,897
	Bekâr	97	4,10	0,54			
Telkinle Güdüleme	Evli	196	3,46	0,62	5,30	291	,000
	Bekâr	97	3,87	0,67			
Entelektüel Uyarım	Evli	196	3,94	0,60	3,32	291	,001
	Bekâr	97	4,19	0,64			
Bireysel Destek	Evli	196	4,18	0,60	1,95	291	,053
	Bekâr	97	4,32	0,59			
Dönüşümcü Liderlik	Evli	196	4,01	0,38	3,46	291	,001
	Bekâr	97	4,18	0,42			
Koşullu Ödül	Evli	196	4,11	0,53	4,04	291	,000
	Bekâr	97	4,37	0,49			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Evli	196	3,22	0,79	,84	291	,404
	Bekâr	97	3,14	0,77			
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Evli	196	2,53	0,85	3,13	291	,002
	Bekâr	97	2,20	0,90			
Laissez-Faire Liderlik	Evli	196	1,76	0,67	,55	291	,586
	Bekâr	97	1,81	0,82			
Etkileşimci Liderlik	Evli	196	2,91	0,42	,52	291	,603
	Bekâr	97	2,88	0,46			

Tablo 19’da spor tesisi yöneticilerinin medeni durumlarına göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyutları ve bu boyutları oluşturan alt boyutlara ait liderlik davranış özelliklerini

gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; dönüşümcü liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “Telkinle Güdüleme” ($t_{(291)}=5,30$, $p=,000<,05$), “Entelektüel Uyarım” ($t_{(291)}=3,32$, $p=,001<,05$) ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($t_{(291)}=3,46$ $p=,001<,05$) arasında bekâr yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ($t_{(291)}=,72$, $p=,472>,05$), “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” ($t_{(291)}=,13$, $p=,897>,05$) ve “Bireysel Destek” ($t_{(291)}=1,95$, $p=,053>,05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Etkileşimci liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “Koşullu Ödül” ($t_{(291)}=4,04$, $p=,000<,05$) alt boyutunda bekâr yöneticiler lehine, “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” ($t_{(291)}=3,13$, $p=,002<,05$) alt boyutunda ise evli yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“İstisnalarla Yönetim (Aktif)” ($t_{(291)}=,84$, $p=,404<,05$), “Laissez-Faire Liderlik” ($t_{(291)}=,55$, $p=,586>,05$) alt boyutlarında ve etkileşimci liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($t_{(291)}=,52$, $p=,603>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

On Beşinci Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin çalıştığı kuruma göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin davranış özellikleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 20. Spor Tesis Yöneticilerinin Çalıştığı Kuruma Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	Merkezi Yönetim	87	4,44	0,66	,77	,465	
	Özel Spor Tesis	111	4,36	0,49			
	Yerel Yönetim	95	4,35	0,45			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Merkezi Yönetim	87	4,09	0,70	3,68	,026	3>1, 3>2
	Özel Spor Tesis	111	4,02	0,46			
	Yerel Yönetim	95	4,23	0,53			
Telkinle Güdüleme	Merkezi Yönetim	87	3,50	0,57	13,71	,000	2>1, 2>3
	Özel Spor Tesis	111	3,84	0,65			
	Yerel Yönetim	95	3,39	0,68			
Entelektüel Uyarım	Merkezi Yönetim	87	3,99	0,65	6,35	,002	2>3
	Özel Spor Tesis	111	4,17	0,49			
	Yerel Yönetim	95	3,87	0,71			
Bireysel Destek	Merkezi Yönetim	87	4,18	0,70	1,19	,306	
	Özel Spor Tesis	111	4,30	0,57			
	Yerel Yönetim	95	4,19	0,52			
Dönüşümcü Liderlik	Merkezi Yönetim	87	4,04	0,48	2,95	,054	
	Özel Spor Tesis	111	4,14	0,33			
	Yerel Yönetim	95	4,01	0,40			
Koşullu Ödül	Merkezi Yönetim	87	4,07	0,58	10,85	,000	2>1,2>3
	Özel Spor Tesis	111	4,38	0,47			
	Yerel Yönetim	95	4,11	0,49			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Merkezi Yönetim	87	3,15	0,79	2,93	,055	
	Özel Spor Tesis	111	3,10	0,82			
	Yerel Yönetim	95	3,35	0,73			
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Merkezi Yönetim	87	2,49	0,86	11,95	,000	2<1,2<3
	Özel Spor Tesis	111	2,13	0,86			
	Yerel Yönetim	95	2,70	0,84			
Laissez-Faire Liderlik	Merkezi Yönetim	87	1,62	0,61	4,06	,018	1<3
	Özel Spor Tesis	111	1,77	0,82			
	Yerel Yönetim	95	1,92	0,67			
Etkileşimci Liderlik	Merkezi Yönetim	87	2,83	0,43	5,81	,003	1<3,2<3
	Özel Spor Tesis	111	2,84	0,48			
	Yerel Yönetim	95	3,02	0,35			

Kategoriler: Merkezi Yönetim=1; Özel Spor Tesis=2; Yerel Yönetim=3

Tablo 20’de spor tesisi yöneticilerinin çalıştıkları kuruma göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyutları ve bu boyutları oluşturan alt boyutlara ait liderlik davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; dönüşümcü liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” ($F=3,68$, $p=,026<,05$) alt boyutunda yerel yönetimlerde çalışan spor tesisi yöneticileri lehine farklılık bulunurken, “Telkinle Güdüleme” ($F=13,71$, $p=,000<,05$) ve “Entelektüel Uyarım” ($F=6,35$, $p=,002<,05$) alt boyutlarında ise özel spor tesisi yöneticileri lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ($F=,77$, $p=,465>,05$), “Bireysel Destek” ($F=1,19$, $p=,306>,05$) alt boyutlarında ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($F=2,95$, $p=,054>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Etkileşimci liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “Koşullu Ödül” ($F=10,85$, $p=,000<,05$) alt boyutunda özel spor tesisi yöneticileri lehine, “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” ($F=11,95$, $p=,000<,05$) alt boyutunda özel spor tesisi yöneticileri aleyhine, “Laissez-Faire Liderlik” ($F=4,06$, $p=,018<,05$) alt boyutunda ve etkileşimci liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($F=5,81$, $p=,003<,05$) arasında ise yerel yönetimlerde çalışan yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“İstisnalarla Yönetim (Aktif)” ($F=2,93$, $p=,055>,05$) alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen ortalama puanlarına bakıldığında yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin liderlik davranış özellikleri düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

On Altıncı Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin hizmet sürelerine göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin davranış özellikleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 21. Spor Tesisi Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0-5 yıl	105	4,37	0,45	,13	,944	
	6-11 yıl	85	4,40	0,49			
	12-17 yıl	55	4,35	0,69			
	18 ve üzeri yıl	48	4,40	0,56			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0-5 yıl	105	4,08	0,55	,62	,600	
	6-11 yıl	85	4,08	0,50			
	12-17 yıl	55	4,10	0,71			
	18 ve üzeri yıl	48	4,21	0,55			
Telkinle Güdüleme	0-5 yıl	105	3,76	0,63	4,68	,003	1>3
	6-11 yıl	85	3,57	0,69			
	12-17 yıl	55	3,37	0,59			
	18 ve üzeri yıl	48	3,52	0,68			
Entelektüel Uyarım	0-5 yıl	105	4,14	0,56	5,70	,001	1>3,4>3
	6-11 yıl	85	4,00	0,68			
	12-17 yıl	55	3,74	0,61			
	18 ve üzeri yıl	48	4,13	0,59			
Bireysel Destek	0-5 yıl	105	4,27	0,53	3,43	,017	1>3,2>3, 4>3
	6-11 yıl	85	4,30	0,55			
	12-17 yıl	55	4,00	0,76			
	18 ve üzeri yıl	48	4,28	0,55			
Dönüşümcü Liderlik	0-5 yıl	105	4,13	0,38	3,67	,013	1>3,2>3, 4>3
	6-11 yıl	85	4,07	0,40			
	12-17 yıl	55	3,91	0,46			
	18 ve üzeri yıl	48	4,11	0,37			
Koşullu Ödül	0-5 yıl	105	4,28	0,44	6,00	,001	1>3, 2>3
	6-11 yıl	85	4,28	0,56			
	12-17 yıl	55	3,94	0,59			
	18 ve üzeri yıl	48	4,20	0,50			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0-5 yıl	105	3,24	0,80	,88	,454	
	6-11 yıl	85	3,09	0,80			
	12-17 yıl	55	3,18	0,70			
	18 ve üzeri yıl	48	3,30	0,82			
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0-5 yıl	105	2,23	0,84	5,19	,002	1<3,2<3
	6-11 yıl	85	2,35	0,91			
	12-17 yıl	55	2,75	0,90			
	18 ve üzeri yıl	48	2,59	0,80			
Laissez-Faire Liderlik	0-5 yıl	105	1,85	0,83	1,14	,334	
	6-11 yıl	85	1,67	0,70			
	12-17 yıl	55	1,74	0,62			
	18 ve üzeri yıl	48	1,83	0,60			
Etkileşimci Liderlik	0-5 yıl	105	2,90	0,49	,96	,411	
	6-11 yıl	85	2,85	0,41			
	12-17 yıl	55	2,90	0,39			
	18 ve üzeri yıl	48	2,98	0,38			

Kategoriler: 0-5 yıl=1; 6-11 yıl=2; 12-17 yıl=3; 18 ve üzeri=4

Tablo 21’de spor tesisi yöneticilerinin hizmet sürelerine göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyutları ve bu boyutları oluşturan alt boyutlara ait liderlik davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; dönüşümcü liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “Telkinle Güdüleme” ($F=4,68$, $p=,003<,05$), “Entelektüel Uyarım” ($F=5,70$, $p=,001<,05$), “Bireysel Destek” ($F=3,43$, $p=,017<,05$) ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($F=3,67$, $p=,013<,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tespit edilen anlamlı farklılıklar; “Telkinle Güdüleme” alt boyutunda hizmet süresi “12-17 yıl” ($\bar{X}=3,37$) olan yöneticilerin, hizmet süresi “0-5 yıl” ($\bar{X}=3,76$) olan yöneticilerden, “Entelektüel Uyarım” alt boyutunda hizmet süresi “12-17 yıl” ($\bar{X}=3,74$) olan yöneticilerin, hizmet süresi “0-5 yıl” ($\bar{X}=4,14$) ile “18 ve üzeri yıl” ($\bar{X}=4,13$) olan yöneticilerden, “Bireysel Destek” alt boyutunda hizmet süresi “12-17 yıl” ($\bar{X}=4,00$) olan yöneticilerin, hizmet süresi “0-5 yıl” ($\bar{X}=4,27$), “6-11 yıl” ($\bar{X}=4,30$) ile “18 ve üzeri yıl” ($\bar{X}=4,28$) olan yöneticilerden ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış düzeylerinde ise hizmet süresi “12-17 yıl” ($\bar{X}=3,91$) olan yöneticilerin, hizmet süresi “0-5 yıl” ($\bar{X}=4,13$), “6-11 yıl” ($\bar{X}=4,07$) ile “18 ve üzeri yıl” ($\bar{X}=4,11$) olan yöneticilerden liderlik davranış düzeylerinin düşük seviyede olmasından kaynaklanmaktadır.

“İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ($F=,13$, $p=,944>,05$) ve “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” ($F=,62$, $p=,600>,05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Etkileşimci liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “Koşullu Ödül” ($F=6,00$, $p=,001<,05$) alt boyutunda hizmet süresi “12-17 yıl” ($\bar{X}=3,94$) olan yöneticiler aleyhine anlamlı farklılık bulunurken, “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” ($F=5,19$, $p=,002<,05$) alt boyutunda ise hizmet süresi “12-17 yıl” ($\bar{X}=2,75$) olan yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“İstisnalarla Yönetim (Aktif)” ($F=,88$, $p=,454>,05$), “Laissez-Faire Liderlik” ($F=1,14$, $p=,334>,05$) alt boyutlarında ve etkileşimci liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($F=,96$, $p=,411>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

On Yedinci Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin refah düzeyi göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin davranış özellikleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 22. Spor Tesisi Yöneticilerinin Refah Düzeyine Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Refah Düzeyi	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	Kötü	35	4,21	0,59	2,05	,130	
	Normal	187	4,39	0,54			
	İyi	71	4,43	0,48			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Kötü	35	3,94	0,69	1,91	,150	
	Normal	187	4,12	0,59			
	İyi	71	4,15	0,43			
Telkinle Güdüleme	Kötü	35	3,66	0,72	1,15	,319	
	Normal	187	3,55	0,63			
	İyi	71	3,68	0,72			
Entelektüel Uyarım	Kötü	35	3,98	0,65	,14	,867	
	Normal	187	4,03	0,61			
	İyi	71	4,01	0,65			
Bireysel Destek	Kötü	35	4,17	0,63	,61	,545	
	Normal	187	4,22	0,59			
	İyi	71	4,29	0,60			
Dönüşümcü Liderlik	Kötü	35	3,99	0,45	1,08	,341	
	Normal	187	4,06	0,40			
	İyi	71	4,11	0,40			
Koşullu Ödül	Kötü	35	4,13	0,49	,43	,654	
	Normal	187	4,20	0,53			
	İyi	71	4,23	0,54			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Kötü	35	2,86	0,86	4,05	,018	1<2, 1<3
	Normal	187	3,22	0,74			
	İyi	71	3,30	0,82			
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Kötü	35	2,59	0,90	,71	,492	
	Normal	187	2,41	0,83			
	İyi	71	2,38	1,01			
Laissez-Faire Liderlik	Kötü	35	1,90	0,65	,60	,551	
	Normal	187	1,75	0,71			
	İyi	71	1,77	0,81			
Etkileşimci Liderlik	Kötü	35	2,87	0,44	,18	,839	
	Normal	187	2,90	0,42			
	İyi	71	2,92	0,46			

Kategoriler: Kötü=1; Normal=2; İyi=3

Tablo 22’de spor tesisi yöneticilerinin refah düzeylerine göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyutları ve bu boyutları oluşturan alt boyutlara ait liderlik davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; dönüşümcü liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ($F=2,05$, $p=,130>,05$), “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” ($F=1,91$, $p=,150>,05$), “Telkinle Güdüleme” ($F=1,15$, $p=,319>,05$), “Entelektüel Uyarım” ($F=,14$, $p=,867>,05$), “Bireysel Destek” ($F=,61$, $p=,545>,05$) olarak tüm alt boyutlarda ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($F=1,08$, $p=,341>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen ortalama puanlarına bakıldığında refah düzeyi iyi olan yöneticilerin liderlik davranış özellikleri düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

Etkileşimci liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” ($F=4,05$, $p=,018<,05$) alt boyutunda refah düzeyi kötü olan yöneticiler aleyhine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“Koşullu Ödül” ($F=,43$, $p=,654>,05$), “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” ($F=,71$, $p=,492>,05$), “Laissez-Faire Liderlik” ($F=,60$, $p=,551>,05$) alt boyutlarında ve etkileşimci liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($F=,18$, $p=,839>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

On Sekizinci Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin eğitim düzeyine göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin davranış özellikleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 23. Spor Tesisi Yöneticilerinin Eğitim Düzeyine Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	Lise	30	4,17	0,61	1,92	,127	
	Ön Lisans	41	4,35	0,54			
	Lisans	186	4,41	0,52			
	Lisanüstü	36	4,42	0,49			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Lise	30	4,16	0,71	1,08	,357	
	Ön Lisans	41	4,24	0,48			
	Lisans	186	4,08	0,58			
	Lisanüstü	36	4,04	0,43			
Telkinle Güdüleme	Lise	30	3,34	0,56	11,59	,000	1<4,2<4
	Ön Lisans	41	3,26	0,72			
	Lisans	186	3,62	0,63			
	Lisanüstü	36	4,04	0,57			
Entelektüel Uyarım	Lise	30	3,58	0,85	12,46	,000	1<3,1<4, 2<3,2<4
	Ön Lisans	41	3,77	0,56			
	Lisans	186	4,09	0,57			
	Lisanüstü	36	4,34	0,44			
Bireysel Destek	Lise	30	3,94	0,71	3,90	,009	1<3,1<4
	Ön Lisans	41	4,17	0,58			
	Lisans	186	4,25	0,58			
	Lisanüstü	36	4,42	0,51			
Dönüşümcü Liderlik	Lise	30	3,84	0,51	7,43	,000	1<3,1<4
	Ön Lisans	41	3,96	0,34			
	Lisans	186	4,09	0,39			
	Lisanüstü	36	4,25	0,35			
Koşullu Ödül	Lise	30	3,88	0,66	7,40	,000	1<3,1<4, 2<3,2<4
	Ön Lisans	41	4,03	0,46			
	Lisans	186	4,26	0,51			
	Lisanüstü	36	4,35	0,47			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Lise	30	3,33	0,71	1,35	,258	
	Ön Lisans	41	3,30	0,88			
	Lisans	186	3,19	0,79			
	Lisanüstü	36	2,99	0,69			
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Lise	30	3,00	0,91	19,74	,000	1>3,1>4, 2>3,2>4
	Ön Lisans	41	3,05	0,85			
	Lisans	186	2,29	0,79			
	Lisanüstü	36	1,91	0,76			
Laissez-Faire Liderlik	Lise	30	1,99	0,70	1,86	,136	
	Ön Lisans	41	1,91	0,55			
	Lisans	186	1,71	0,74			
	Lisanüstü	36	1,78	0,82			
Etkileşimci Liderlik	Lise	30	3,05	0,41	5,30	,001	1>4, 2>3,2>4
	Ön Lisans	41	3,07	0,41			
	Lisans	186	2,86	0,42			
	Lisanüstü	36	2,76	0,45			

Kategoriler: Lise=1; Ön Lisans=2; Lisans=3 ve Lisanüstü=4

Tablo 23’de spor tesisi yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyutları ve bu boyutları oluşturan alt boyutlara ait liderlik davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; dönüşümcü liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “Telkinle Güdüleme” ($F=11,59$, $p=,000<,05$), “Entelektüel Uyarım” ($F=12,46$, $p=,000<,05$), “Bireysel Destek” ($F=3,90$, $p=,009<,05$) alt boyutlarında ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($F=7,43$, $p=,000<,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tespit edilen anlamlı farklılıklar; “Telkinle Güdüleme” alt boyutunda eğitim düzeyi “Lisansüstü” ($\bar{X}=4,04$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” ($\bar{X}=3,34$) ile “Ön Lisans” ($\bar{X}=3,26$) olan yöneticilerden, “Entelektüel Uyarım” alt boyutunda eğitim düzeyi “Lisansüstü” ($\bar{X}=4,34$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” ($\bar{X}=3,58$) ile “Ön Lisans” ($\bar{X}=3,77$) olan yöneticilerden, aynı zamanda eğitim düzeyi “Lisans” ($\bar{X}=4,09$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” ile “Ön Lisans” olan yöneticilerden, “Bireysel Destek” alt boyutunda eğitim düzeyi “Lisansüstü” ($\bar{X}=4,42$) ile “Lisans” ($\bar{X}=4,25$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” ($\bar{X}=3,94$) olan yöneticilerden ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış düzeylerinde ise eğitim düzeyi “Lisansüstü” ($\bar{X}=4,25$) ile “Lisans” ($\bar{X}=4,09$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” ($\bar{X}=3,84$) olan yöneticilerden, liderlik davranış düzeylerinin yüksek seviyede olmasından kaynaklanmaktadır.

“İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ($F=1,92$, $p=,127>,05$) ve “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” ($F=1,08$, $p=,357>,05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Etkileşimci liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “Koşullu Ödül” ($F=7,40$, $p=,000<,05$), “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” ($F=19,74$, $p=,000<,05$) alt boyutlarında ve etkileşimci liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($F=5,30$, $p=,001<,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tespit edilen anlamlı farklılıklar; “Koşullu Ödül” alt boyutunda eğitim düzeyi “Lisansüstü” ($\bar{X}=4,35$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” ($\bar{X}=3,88$) ile “Ön Lisans” ($\bar{X}=4,03$) olan yöneticilerden, aynı zamanda eğitim düzeyi “Lisans” ($\bar{X}=4,26$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lise” ile “Ön Lisans” olan yöneticilerden, “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” alt boyutunda eğitim düzeyi “Lise” ($\bar{X}=3,00$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lisans” ($\bar{X}=2,29$) ile “Lisansüstü” ($\bar{X}=1,91$) olan yöneticilerden, aynı zamanda eğitim düzeyi “Ön Lisans” ($\bar{X}=3,05$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lisans” ile

“Lisansüstü” olan yöneticilerden ve etkileşimci liderliğin geneline ilişkin davranış düzeylerinde ise eğitim düzeyi “Lise” ($\bar{X}=3,05$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lisansüstü” ($\bar{X}=2,76$) olan yöneticilerden, aynı zamanda eğitim düzeyi “Ön Lisans” ($\bar{X}=3,07$) olan yöneticilerin, eğitim düzeyi “Lisans” ($\bar{X}=2,86$) ile “Lisansüstü” olan yöneticilerden liderlik davranış düzeylerinin yüksek seviyede olmasından kaynaklanmaktadır.

“İstisnalarla Yönetim (Aktif)” ($F=1,35$, $p=,258>,05$) ve “Laissez-Faire Liderlik” ($F=1,86$, $p=,136>,05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

On Dokuzuncu Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin mezun olduğu alana göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin davranış özellikleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 24. Spor Tesis Yöneticilerinin Mezun Olduğu Alana Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Mezun Olduğu Alan	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	Beden Eğitimi ve Spor	155	4,45	0,51	2,60	291	,010
	Diğer	138	4,29	0,54			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Beden Eğitimi ve Spor	155	4,02	0,58	2,66	291	,008
	Diğer	138	4,20	0,54			
Telkinle Güdüleme	Beden Eğitimi ve Spor	155	3,79	0,57	5,47	291	,000
	Diğer	138	3,38	0,70			
Entelektüel Uyarım	Beden Eğitimi ve Spor	155	4,25	0,50	7,01	291	,000
	Diğer	138	3,77	0,65			
Bireysel Destek	Beden Eğitimi ve Spor	155	4,37	0,53	4,35	291	,000
	Diğer	138	4,07	0,63			
Dönüşümcü Liderlik	Beden Eğitimi ve Spor	155	4,18	0,38	5,11	291	,000
	Diğer	138	3,94	0,40			
Koşullu Ödül	Beden Eğitimi ve Spor	155	4,37	0,46	6,14	291	,000
	Diğer	138	4,01	0,54			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Beden Eğitimi ve Spor	155	3,03	0,76	3,92	291	,000
	Diğer	138	3,38	0,77			
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Beden Eğitimi ve Spor	155	2,11	0,71	6,83	291	,000
	Diğer	138	2,77	0,93			
Laissez-Faire Liderlik	Beden Eğitimi ve Spor	155	1,66	0,78	3,01	291	,003
	Diğer	138	1,91	0,63			
Etkileşimci Liderlik	Beden Eğitimi ve Spor	155	2,79	0,43	4,60	291	,000
	Diğer	138	3,02	0,41			

Tablo 24’de spor tesis yöneticilerinin mezun olduğu alana göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyutları ve bu boyutları oluşturan alt boyutlara ait liderlik davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; dönüşümcü liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” ($t_{(291)}=2,66$, $p=,008<,05$) alt boyutunda diğer alanlardan mezun olan yöneticiler lehine anlamlı farklılık bulunurken, “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ($t_{(291)}=2,60$, $p=,010<,05$), “Telkinle Güdüleme” ($t_{(291)}=5,47$, $p=,000<,05$), “Entelektüel Uyarım” ($t_{(291)}=7,01$, $p=,000<,05$), “Bireysel Destek” ($t_{(291)}=4,35$, $p=,000<,05$) alt boyutlarında ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($t_{(291)}=5,11$, $p=,000<,05$) arasında beden

eğitimi ve spor ile ilgili alanlardan mezun olan yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Etkileşimci liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “Koşullu  d l” ($t_{(291)}=6,14$, $p=,000<,05$) alt boyutunda beden eğitimi ve spor ile ilgili alanlardan mezun olan yöneticiler lehine anlamlı farklılık bulunurken, “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” ($t_{(291)}=3,92$, $p=,000<,05$), “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” ($t_{(291)}=6,83$, $p=,000<,05$), “Laissez-Faire Liderlik” ($t_{(291)}=3,01$, $p=,003<,05$) alt boyutlarında ve etkileşimci liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($t_{(291)}=4,60$, $p=,000<,05$) arasında diğer alanlardan mezun olan yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Yirminci Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin yöneticilik k demine göre çok faktörlü liderlik  l eğinin alt boyutları ve geneline ilişkin davranış özellikleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Tablo 25. Spor Tesisi Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yöneticilik Kıdemi	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0-3 yıl	124	4,39	0,57	,26	,857	1<4
	4-7 yıl	93	4,38	0,48			
	8-11 yıl	36	4,31	0,41			
	12 yıl ve üzeri	40	4,40	0,62			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0-3 yıl	124	4,03	0,61	2,45	,064	
	4-7 yıl	93	4,12	0,54			
	8-11 yıl	36	4,12	0,51			
	12 yıl ve üzeri	40	4,31	0,49			
Telkinle Güdüleme	0-3 yıl	124	3,63	0,63	,20	,898	
	4-7 yıl	93	3,58	0,69			
	8-11 yıl	36	3,53	0,70			
	12 yıl ve üzeri	40	3,58	0,68			
Entelektüel Uyarım	0-3 yıl	124	4,04	0,64	,71	,545	
	4-7 yıl	93	3,95	0,64			
	8-11 yıl	36	4,05	0,63			
	12 yıl ve üzeri	40	4,11	0,52			
Bireysel Destek	0-3 yıl	124	4,24	0,68	,89	,449	
	4-7 yıl	93	4,20	0,54			
	8-11 yıl	36	4,13	0,46			
	12 yıl ve üzeri	40	4,34	0,58			
Dönüşümcü Liderlik	0-3 yıl	124	4,06	0,46	,69	,557	
	4-7 yıl	93	4,05	0,36			
	8-11 yıl	36	4,03	0,32			
	12 yıl ve üzeri	40	4,15	0,37			
Koşullu Ödül	0-3 yıl	124	4,18	0,54	,22	,883	
	4-7 yıl	93	4,21	0,56			
	8-11 yıl	36	4,21	0,54			
	12 yıl ve üzeri	40	4,25	0,42			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0-3 yıl	124	3,16	0,80	2,66	,048	2<4
	4-7 yıl	93	3,11	0,76			
	8-11 yıl	36	3,18	0,71			
	12 yıl ve üzeri	40	3,51	0,80			
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0-3 yıl	124	2,33	0,91	1,29	,279	
	4-7 yıl	93	2,57	0,89			
	8-11 yıl	36	2,40	0,93			
	12 yıl ve üzeri	40	2,38	0,73			
Laissez-Faire Liderlik	0-3 yıl	124	1,80	0,80	,29	,830	
	4-7 yıl	93	1,76	0,69			
	8-11 yıl	36	1,69	0,68			
	12 yıl ve üzeri	40	1,81	0,60			
Etkileşimci Liderlik	0-3 yıl	124	2,87	0,48	,83	,479	
	4-7 yıl	93	2,91	0,39			
	8-11 yıl	36	2,87	0,41			
	12 yıl ve üzeri	40	2,99	0,37			

Kategoriler: 0-3 Yıl=1; 4-7 Yıl=2; 8-11 Yıl=3 ve 12 Yıl ve Üzeri=4

Tablo 25’de spor tesisi yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyutları ve bu boyutları oluşturan alt boyutlara ait liderlik davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; dönüşümcü liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” ($F=2,45$, $p=,064<,05$) alt boyutunda yöneticilik kıdemi “12 yıl ve Üzeri” ($\bar{X}=4,31$) olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranış özellikleri düzeyinin, yöneticilik kıdemi “0-3 yıl” ($\bar{X}=4,03$) olan yöneticilerden yüksek düzeye sahip olmasından anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ($F=,26$, $p=,857>,05$), “Telkinle Güdüleme” ($F=,20$, $p=,898>,05$), “Entelektüel Uyarım” ($F=,71$, $p=,545>,05$), “Bireysel Destek” ($F=,89$, $p=,449>,05$), alt boyutlarında ve dönüşümcü liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($F=,69$, $p=,557>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Etkileşimci liderlik boyutu ve alt boyutlarında, “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” ($F=2,66$, $p=,048<,05$) alt boyutunda yöneticilik kıdemi “12 yıl ve Üzeri” ($\bar{X}=3,51$) olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranış özellikleri düzeyinin, yöneticilik kıdemi “4-7 yıl” ($\bar{X}=3,11$) olan yöneticilerden yüksek düzeye sahip olmasından anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

“Koşullu Ödül” ($F=,22$, $p=,883>,05$), “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” ($F=1,29$, $p=,279>,05$), “Laissez-Faire Liderlik” ($F=,29$, $p=,830>,05$) ve etkileşimci liderliğin geneline ilişkin davranış özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri ($F=,83$, $p=,479>,05$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Yirmi Birinci Alt Problem: Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin çok faktörlü liderlik ölçeğinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutları ile girişimcilik ölçeğinin geneli ve alt boyutları arasında ilişki var mıdır?

Tablo 26. Spor Tesis Yöneticilerinin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları İle Girişimcilik Ölçeğinin Geneli ve Alt Boyutları Arasında Pearson Korelasyon Sonuçları

		Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
Kontrol Odağı	r	,41(*)	-,20(*)
	p	,000	,000
	N	293	293
Başarı Gereksinimi	r	,33(*)	-,18(*)
	p	,000	,001
	N	293	293
Risk Alma	r	,35(*)	-,33(*)
	p	,000	,000
	N	293	293
Belirsizliğe Tolerans	r	,11(*)	-,06
	p	,025	,161
	N	293	293
Kendine Güven	r	,51(*)	-,27(*)
	p	,000	,000
	N	293	293
Yenilik	r	,46(*)	-,22(*)
	p	,000	,000
	N	293	293
Girişimcilik	r	,54(*)	-,32(*)
	p	,000	,000
	N	293	293

*p<,05

Tablo 26’da çok faktörlü liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutları ile girişimcilik ölçeğinin geneli ve alt boyutları arasındaki ilişkiye göre; girişimcilik ölçeğinin alt boyutlarından “Kontrol Odağı” alt boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında ($r=,41$, $p=,000<,05$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve etkileşimci liderlik arasında ($r=,20$, $p=,000<,05$) negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Girişimcilik ölçeğinin alt boyutlarından “Başarı Gereksinimi” alt boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında ($r=,33$, $p=,000<,05$) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve etkileşimci liderlik arasında ($r=,18$, $p=,001<,05$) negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Girişimcilik ölçeğinin alt boyutlarından “Risk Alma” alt boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında ($r=,35$, $p=,000<,05$) pozitif yönde orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki olduğu ve etkileşimci liderlik arasında ($r=-,33$, $p=,000<,05$) negatif yönde düşük düzeyin üstünde anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir.

Girişimcilik ölçeğinin alt boyutlarından “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında ($r=,11$, $p=,025<,05$) pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve etkileşimci liderlik arasında ($r=-,06$, $p=,116>,05$) ilişki olmadığı görölmektedir.

Girişimcilik ölçeğinin alt boyutlarından “Kendine Güven” alt boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında ($r=,51$, $p=,000<,05$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve etkileşimci liderlik arasında ($r=-,27$, $p=,000<,05$) negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir.

Girişimcilik ölçeğinin alt boyutlarından “Yenilik” alt boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında ($r=,46$, $p=,000<,05$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve etkileşimci liderlik arasında ($r=-,22$, $p=,000<,05$) negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir.

Girişimciliğin geneline ilişkin eğilim düzeyleri ile dönüşümcü liderlik arasında ($r=,54$, $p=,000<,05$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve etkileşimci liderlik arasında ($r=-,32$, $p=,000<,05$) negatif yönde düşük düzeyin biraz üstünde anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA ve SONUÇ

5.1. Tartışma

Bu bölümde, Ankara ilinde bulunan merkezi yönetim, yerel yönetimler ve özel spor tesislerinde görev yapan spor tesisi yöneticilerinin, girişimcilik eğilimi ve liderlik davranış düzeylerinin belirlenmesi, demografik değişkenlere göre farklılıklarının tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler yorumlanarak ve literatür temelli olarak tartışılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan spor tesisi yöneticilerinin; %74,1'nin erkek, %25,9'nun kadın, %48,8'nin "21-35" yaş aralığında, %34,5'nin "36-45" yaş aralığında, %16,7'sinin "46 ve üzeri" yaş aralığında olduğu ve %66,9'nun evli, %33,1'nin ise bekâr olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin, %29,7'sinin merkezi yönetim idaresinde, %32,4'nün yerel yönetimler bünyesindeki belediyelerde ve %37,9'nun ise özel spor tesislerinde görev yaptıkları görülmüş ve spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin %52,9'nun beden eğitimi ve spor ile ilgili bir bölümden mezun olduğu ve %47,1'nin ise beden eğitimi ve spor alanı dışında ki farklı bir alandan mezun olduğu belirlenmiştir (Tablo 1).

Araştırma grubunun geçmişte sporla ilgilenme düzeyleri incelendiğinde, büyük bir çoğunluğun (%88,1) sporcu, antrenör, hakem ve yönetici vb. düzeyinde sporla ilgilendiği tespit edilmiştir (Tablo 2). Bu açıdan bakıldığında, araştırma kapsamındaki yöneticilerin genelinin sporun içerisinden geldiği görülmektedir ve çalışmanın temelini oluşturan spor yöneticilerinin girişimcilik ve liderlik özelliklerinin belirlenmesinde literatür için önemli sonuçların ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin ortalama sonuçlarına göre, yöneticilerin genel olarak girişimcilik özelliklerinin ($\bar{X}=3,59$) yüksek düzeyde olduğu görülmüştür, alt boyutlara ilişkin ortalama puanları incelendiğinde; “Başarı Gereksinimi” ($\bar{X}=3,88$) alt boyutu ilk sırada yer alırken, “Risk Alma” ($\bar{X}=3,16$) alt boyutu sıralamanın sonunda yer almıştır (Tablo 6).

Kılıçer (2011) KOBİ yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada yöneticilerin borçlanmaktan ve risk üstlenmekten korkmama, kredi alma konusunda kendini rahat hissetme konularında daha az düzeyde başarılı olduklarını düşündüklerini belirtmiş, Bozkurt’un (2005) öğrenciler üzerine yaptığı çalışmada öğrencilerin risk alıp almama konusunda kararsız olduğu görülmüş, Erdurur (2012) tarafından yapılan çalışmada ise risk almaya orta düzeyde bir ilgi gösterildiği görülmektedir.

Spor tesisi yöneticilerinin yaşlarına göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri arasında yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, araştırmaya katılan spor tesisi yöneticilerinin yaş değişkenine ilişkin olarak girişimcilik değerlendirme ölçeğinden elde edilen puanlar arasındaki farklılıklar incelendiğinde “Başarı Gereksinimi”, “Risk Alma”, “Yenilik”, “Kendine Güven” alt boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanılmıştır. Yaş değişkenine bağlı olarak girişimcilik toplam puanlarına bakıldığında ise 21-35 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının, 36-45 yaş ve 46 yaş ve üzerinde bulunan katılımcıların puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Girişimcilik değerlendirme ölçeğinin diğer alt boyutları olan “Kontrol Odağı” ve “Belirsizlik Tolerans” faktörlerinde ise anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmazken, “Kontrol Odağı” alt boyutunda 46 ve üzeri yaş kategorisindeki katılımcıların bu faktörde elde ettikleri puanlarının daha yüksek çıktığı görülmüştür (Tablo 8). Bu sonuçla alt kategorideki yaş aralıklarına göre ileri yaşlardaki yöneticilerin hayatlarına ve iş yaşamlarındaki olaylara daha kontrollü bir şekilde baktıkları söylenebilir.

Girişimciliği etkileyen demografik unsurların başında yaş grubu gelmektedir. Bozkurt (2007) yaş değişkeni ile girişimcilik arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir.

“Yaş değişkenine göre” girişimcilik alt boyutlarına bakıldığında, Birçek (2008) “Girişimci Kişilik Özelliklerinin Liderlik Bağlamında İncelenmesi” isimli çalışmasında “kendine güven” alt boyutunda, Kırılmaz (2013) Sivil Toplum Kuruluşu liderleri üzerine yaptığı

çalışmada “risk alma” alt boyutunda ve Kuvan ise (2008) Malatya Sanayi Odasına kayıtlı girişimci kişiler üzerine yaptığı araştırmasında sadece “yenilikçilik” ve “oto kontrol” alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit etmiş ve araştırma paralelinde yaş ilerledikçe girişimcilik özelliklerinin zayıfladığı görülmüştür.

Genel anlamda girişimciliğin yaş değişkenine ilişkin düzeylerine bakıldığında 21-35 yaş aralığındaki spor tesisi yöneticilerinin girişimcilik düzeylerinin, 36-45 yaş ve 46 ve üzeri yaş aralığındaki yöneticilere göre daha yüksek olduğunu, görev yaptıkları yöneticilik pozisyonunda yüksek motivasyonla çalıştıklarını ifade edebiliriz.

Yöneticilerin cinsiyet değişkeni ile girişimcilik düzeyine ilişkin yapılan analizde “Kontrol Odağı”, “Risk Alma”, “Kendine Güven”, “Yenilik” boyutlarında ve girişimcilik toplam puanları arasında herhangi bir farklılığa rastlanılmazken, “Başarı Gereksinimi” ve “Belirsizlik Tolerans” alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır. Bu iki alt boyutta da kadın yöneticilerin eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 9).

Araştırma bulgularından hareketle, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla biyolojik olarak daha fazla başarı arzusu duydukları, bunun kadınların genel olarak iş hayatında ve özellikle yönetici pozisyonunda fazla bulunmamasından kaynaklandığı, iş hayatlarında girişimcilik eğilimlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Kadınların bu girişimsel arzularını, sosyal konumlarının tarih boyunca umumi olarak erkekler tarafından belirlenmesi ve devamlı erkeklere bağımlı yaşamaları, toplumsal cinsiyet rollerinde erkeklere göre ikincil sırada olma anlayışının yaygınlığı ve bu anlayışı yıkma dürtüsü olarak açıklayabiliriz.

İlgili literatür incelendiğinde, cinsiyet değişkeninin girişimcilik eğilimi üzerinde etken olduğu ifade edilmektedir (Steward vd., 1999). Erdem (2001) konuyla ilgili olarak, cinsiyet farklılığı, bireylerin taşıdığı özellikler açısından farklılık oluşturarak, kişisel algıyı değiştirir ve girişimcilik eğilimini bilişsel açıdan etkiler tespitinde bulunmuştur.

Girişimcilik ile ilgili bazı çalışmalar incelendiğinde; Erdurur (2012) tarafından turizm öğrencilerine yapılan girişimci kişilik eğilimi çalışmasında ise cinsiyet değişkenine ilişkin anlamlı farklılığa rastlanılmaması araştırma sonucuyla ayrılmaktadır. Ancak, Yılmaz ve Sünbül (2009) üniversite öğrencilerin girişimcilik düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığını fakat ortalama puanlarına bakıldığında kadın öğrencilerin girişimcilik düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Saylan (2011) ise turizm sektöründe yaptığı çalışmada, kadın turizm girişimcilerinin erkek turizm girişimcilerine göre girişimci

kişilik özelliğinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaların sonuçları araştırmayla paralellik arz etmektedir.

Yöneticilerin girişimcilik değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin eğilimleri arasındaki farklılığa ilişkin olarak yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi analiz sonucunda, katılımcıların girişimcilik düzeyleri ile medeni durum değişkeni arasında “Başarı Gereksinimi”, “Risk Alma”, “Kendine Güven”, “Yenilik” alt boyutlarında ve genel girişimcilik düzeylerinde bekâr yöneticiler lehine anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber tüm alt boyutlarda bekâr yöneticilerin girişimcilik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo 10).

Diğer bir ifadeyle spor tesisi yöneticilerinin medeni durumunun girişimcilik eğilimi üzerinde önemli bir etken olduğu saptanmıştır.

Bu bağlamda, araştırmadan elde edilen bu bulgunun ilgili literatürle uyum içinde olduğu söylenebilir (Tulunay, 2008; Tek, 2008; Kırılmaz; 2013). Demircan (2000) ise girişimcilik ve girişimcilerin kişilik özellikleri konusunda yaptığı çalışmada bekâr bir bireyin ailevi anlamda taşıdığı sorumluluğun yalnızca kendi varlığıyla sınırlı olduğunu, evli bir bireyin sorumluluk sınırlarının, eşi ve çocuklarının da söz konusu olmasıyla genişleyeceğini ifade etmiş, bireylerin evlilikle birlikte, yeni iş kurmalarının riskini ve getireceği stresi göze almak istemeyeceklerini, çünkü girişimde bulunmanın yalnızca girişimcinin kendisini değil, yakın çevresini de etkileyeceğini açıklamıştır.

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların çalıştıkları kurum değişkenine göre girişimcilik değerlendirme ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “Başarı Gereksinimi” ve “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutlarında farklılığa rastlanmazken, “Kontrol Odağı”, “Risk Alma”, “Kendine Güven” ve “Yenilik” alt boyutlarında özel spor işletmelerinde görev yapan yöneticiler lehine anlamlı farklılığa rastlanılmıştır (Tablo 11). Diğer bir ifadeyle özel spor işletmelerinde yöneticilik yapanların daha yüksek girişimcilik özelliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular çalışılan kurum değişkeni açısından detaylı analiz edildiğinde;

Yöneticilerin çalıştıkları kurum değişkenine göre yapılan gruplar arası karşılaştırmada “Kontrol Odağı” alt boyutunda yerel yönetimlerde görev yapan yöneticilerin merkezi

yönetimde ve özel sektörde görev yapan yöneticilere oranla daha düşük seviyede farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Farklılık görülen diğer alt boyutların gruplar arası karşılaştırmasına incelendiğinde; “Risk Alma”, “Kendine Güven” ve “Yenilik” alt boyutlarında, özel spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin, merkezi ve yerel yönetimlerde görev yapan yöneticilere göre eğilim düzeylerinin çok daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

Bununla beraber girişimcilik eğiliminin genel değerlendirmesi yapıldığında; özel spor tesisi yöneticilerinin merkezi yönetim ve belediyelerde görev yapan yöneticilere oranla çok daha güçlü girişimcilik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir.

Benzer çalışmalar incelendiğinde; İçerli, Yıldırım ve Demirel’in (2011) Organize Sanayinde faaliyet gösteren üretim ve hizmet sektörlerindeki çalışanlar üzerine yaptığı çalışmada yenilik, proaktif davranış ve örgütsel yenilenme boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuş dolayısıyla farklı sektörler arasında örgüt içi girişimcilik düzeyinin farklılaştığı belirtilmiştir.

Tek’in (2008) araştırmasında girişimcilik eğilimlerinin çalışılan sektör değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Çiğdem (2011) ise, hizmet işletmelerinde çalışanların kişilik özellikleri ve iç girişimcilik eğilimleri üzerine yaptığı çalışmada risk alma, proaktiflik, yenilik alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğunu belirtmiş ve iç girişimcilik boyutlarıyla merkezi yönetim ve özel sektörlerdeki çalışanlar arasında anlamlı bir fark çıktığını tespit etmiştir. Bu çalışmanın da merkezi yönetim ve özel sektörlerdeki çalışanlar arasında anlamlı bir fark çıktığı sonucuna ulaşması araştırmayı destekler niteliktedir.

Merkezi yönetim ve belediyelere ait spor tesisi yöneticilerinin girişimcilik eğilimlerinin özel spor işletmeleri yöneticilerine göre istatistiksel açıdan farklılık yaratacak şekilde düşük çıkmıştır. Oysaki Basım ve Şeşen’in (2009) belirttiği gibi; günümüzde artık örgüt içi girişimcilik, özel şirketler için olduğu kadar kamu kurum ve kuruluşları için de büyük önem arz etmektedir. Özel sektör firmalarının sunduğu yenilikçi hizmetlere alışmış olan vatandaşlar, aynı hizmetleri ve yenilikçi yaklaşımları devlet kurumlarından da beklemektedirler. Dolayısıyla günümüzde merkezi ve yerel yönetimlerde faaliyet göstermekte olan organizasyonlar içinde çalışanların girişimci niteliklere sahip olması gerekmektedir (Basım ve Şeşen, 2009).

Bu açıdan bakıldığında yöneticiler, örgüt içindeki girişimci ruhu cesaretlendirebilen ve çalışanların yenilikçi potansiyelini ortaya çıkarabilen bireyler olarak, sahip oldukları yeteneklerle, büyük kurumsal örgütleri girişimci davranmaya iten en büyük dinamiklerdir (Ross, 1987). Bu noktadan değerlendirildiğinde merkezi yönetim ve belediyelere ait spor tesisi yöneticilerinin girişimcilik üzerine farkındalık seviyelerini artırıcı çalışmalar yapması önem arz etmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin hizmet sürelerine göre girişimciliğe ilişkin yapılan analiz sonucunda; “Kontrol Odağı”, “Kendine Güven” ve “Yenilik” alt boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. “Başarı Gereksinimi”, “Risk Alma” ve “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiş, gruplar arası karşılaştırma incelendiğinde; hizmet süreleri 0-5 yıl arasında değişen yöneticilerin, hizmet süreleri 6-11 yıl, 12-17 yıl ve 18 ve üzeri yıl aralıklarında değişen yöneticilere oranla elde ettikleri puanların yüksek çıktığını ve bu boyutlarda hizmet süresi 0-5 yıl arasında değişen yöneticilerin girişimcilik eğiliminin daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir (Tablo 12).

Bu sonuçlara göre hizmet süresi 0-5 yıl arasında değişen yöneticilerin girişimcilik eğilimlerinin yüksek çıkmasını; hizmet süreleri daha ileri yıllarda olan yöneticilere göre çok daha başarı ihtiyacı duyduklarını, başarı için çaba sarf ettiklerini, bulundukları konumlarda mükemmeliyetçi sonuçlar adına ya da yüksek getiri maksadıyla kolay risk alabildiklerini, yeterli bilgi sahibi olmadıkları durumlarda olumlu yönde tahmin ve karar alabilmeleri gibi sebeplerden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Yazıcıoğlu, Sökmen ve Sökmen (2011) Adana Sanayi Odasına kayıtlı işletmelerde görev yapan orta ve üst kademe yöneticilere yönelik yaptığı girişimci davranış yönelimine ilişkin çalışmada yöneticilerin hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık tespit etmiş ve araştırma doğrultusunda yöneticilerin hizmet sürelerinin arttıkça kendine güvenlerinin ve başarı isteklerinin azaldığını, fakat yenilik eğiliminin arttığını bunu ise kıdemin onlara sağladığı kendini güvende hissetme duygusuyla açıklamıştır.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin refah düzeylerine göre girişimcilik değerlendirmesine ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre herhangi bir farklılığa rastlanılmamıştır. Bununla birlikte ortalama puanlarına göre refah seviyesi iyi olan yöneticilerin refah seviyeleri kötü ve normal olan yöneticilere göre girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür (Tablo 13).

Analiz edilen veriler ışığında ortaya çıkan bu ortalama puan değişkeni literatüre göre uyumluluk göstermektedir. Şöyle ki kişilerin, girişimcilik eğilimi, sadece girişimci kişilik yapısından kaynaklanmaz. Ayrıca, kişilerin toplumdaki sosyoekonomik durumu, bireylerin girişimcilik eğilimini değiştirir (Erdem, 2001). Bireylerin, aile gelirlerinin yükselmesi ve arkasından gelen ekonomik refah, risk eğilimini değiştirerek, girişimcilik eğilimini arttırır. Çünkü girişimciler, bireysel girişim için kolayca sermaye bulacaklarından daha rahat, korkusuzca yeni girişimlerde bulunmaya karar verebilirler (Forlani ve Mullins, 2000).

Literatürde refah seviyesi değişkenine göre girişimcilik özelliklerine ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında; Naktiyok ve Timuroğlu'nun (2009) öğrencilerin motivasyonel değerlerinin girişimcilik niyetleri üzerine yaptıkları çalışmada gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulmuş ve gelir düştükçe girişimcilik niyetinin de azaldığını ifade etmiştir. Kılıç, Keklik ve Çalış (2012) üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri üzerine yaptıkları çalışmada anlamlı farklılık bulmuş ve maddi durumu yüksek olan öğrencilerin girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek olduğunu belirlemiş, öğrencilerin gelirinin arttıkça girişimcilik özelliklerinin de arttığını belirtmiştir. Durmaz (2011) ise Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan ve yönetici konumundaki personel üzerine yaptığı çalışmada yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit etmiş, buna göre çalışanların, ücret düzeylerinin yükseldikçe yenilik yaratmak için daha fazla sorumluluk üstlendiğini, değişim için fırsatların farkına varıp, fırsattan istifade ettiklerini, bunun sonucunda fırsatı kullanarak işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini desteklemede başarı sağlayacaklarını belirtmiştir. Araştırma sonucunda refah düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark çıkamamasına rağmen elde ettiğimiz ortalama puanlar incelendiğinde literatürdeki çalışmalarla benzer olduğunu yani refah seviyesi ile girişimcilik düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade edebiliriz.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri değişkenine göre girişimcilik eğilimine ilişkin yapılan analizde “Kontrol Odağı”, “Başarı Gereksinimi”, “Risk Alma”, “Kendine Güven” ve “Yenilik” alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiş sadece “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır (Tablo 14).

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre girişimcilik ölçeği alt boyutları ortalama puanları incelendiğinde; “Kontrol Odağı” alt boyutunda lise ve ön lisans gruplarının ortalama puanlarının lisansüstü eğitim seviyesinde olan gruba göre daha düşük çıktığını bunun da lisansüstü seviyesinde eğitim gören bireylerin kendi hayatlarındaki olayları

kontrol etme açısından daha başarılı olduklarını lisans ve lisansüstü eğitimin bu davranışa sosyal olarak katkıda bulunduğundan kaynaklandığı eğitimde söylenebilir.

“Başarı Gereksinimi” alt boyutunda ön lisans ve lisansüstü eğitim seviyelerindeki gruplar arasında lisansüstü eğitim gören grup lehine bir farklılık olduğu bununda ön lisans eğitimi alan bireylerin meslek yüksekokullarından mezun olarak alanlarında teknik seviyeye yoğunlaştıklarından işyerindeki departman pozisyonlarında genellikle belli bir seviyedeki konumda çalışacaklarından başarı ihtiyacının düşük olabileceğini düşünebiliriz. “Risk Alma”, “Kendine Güven” ve “Yenilik” alt boyutlarında da lisansüstü seviyesinde eğitim gören bireylerin lise, ön lisans ve lisans seviyesinde eğitim gören bireylere oranla, lisans seviyesinde eğitim gören bireylerin ise lise ve ön lisans seviyesinde eğitim gören bireylere oranla puan ortalamalarının daha yüksek olduğu görülerek bu boyutlarda eğilim düzeylerinin üst seviyede olduğunu, lisans ve lisansüstü eğitim alan bireylerin lise ve ön lisans eğitimi alan bireylere nazaran girişimde bulundukları işlerde risk almaktan çekinmeyeceklerini söyleyebiliriz.

Birçok gelişmiş ülkede yükseköğrenim görmüş gençlere eğitime hazır girişimciler olarak bakılmakta ve eğitilmiş gençlerin girişimcilik açısından birtakım avantajlara sahip olduğu vurgulanmaktadır (Arslan, 2002).

Bu bağlamda eğitim seviyesinin arttıkça bireylerin girişimcilik özelliklerinin de ilerlediğini bununda aldıkları eğitim ile edindikleri bilgi, sosyal ortamlarının genişlemesi ve olaylara daha geniş açıdan bakabilmelerinden kaynaklandığını söylenebilir.

Literatür incelendiğinde çalışmaya ilişkin olarak paralellik taşıyan birçok çalışmada mevcuttur; (Karabey, 2009; Kızıltay, 2010; Başol, 2010; Tulunay, 2010, Çiğdem, 2011; Saylan, 2011; Cansız, 2012). Örneğin; Kızıltay (2010) Antalya ilindeki turizm işletme yöneticilerinin eğitim değişkenine göre girişimcilik özellikleri sonucunda elde ettiği bulgularda girişimcilik genel boyutunda anlamlı farklılık bulmuştur.

Spor tesisi yöneticilerinin mezun oldukları alana göre girişimciliklerine ilişkin yapılan analiz sonucunda; “Başarı Gereksinimi”, “Risk Alma”, “Kendine Güven” ve “Yenilik” alt boyutlarında beden eğitimi ve spor alanlarından mezun olanlar lehine anlamlı farklılık olduğu, “Kontrol Odağı” ve “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutlarında ise beden eğitimi ve spor alanlarından mezun olanlar ile diğer alanlardan mezun olanlar arasında anlamlı bir farklılık oluşmadığı fakat bu boyutlarda da beden eğitimi ve spor alanlarından mezun

olanların diğer alanlardan mezun olanlara göre ortalama puanların yüksek çıktığı görülmektedir (Tablo 15).

Bilindiği gibi beden eğitimi ve spor ile ilgili okullar bu bölümlerden mezun edeceği aday öğrencileri öğrenime başlatmadan önce genellikle sporla ilgili özel yetenek sınavlarına tabi tutmaktadırlar ve bu sınavlarda başarılı olan öğrenciler mezun olmaya hak kazanmaktadır. Özel yetenek sınavlarında başarılı olarak bu bölümlerde öğrenim görmeye hak kazanan öğrenciler genel olarak aktif durumda spor yapmakta veya geçmişte yoğun olarak sporla ilgilenmekte ya da spora belirli bir seviyede yatkınlığı olan bireylerden oluşmakta ve en az dört sene boyunca spor alanının farklı bölümlerinde eğitim görmektedirler. Bu bölümlerden mezun olan yöneticilerin, spora yönelik eğitim almaları girişimcilik eğilimlerinin yüksek olmasına etken olabilir.

Avşar (2007) üniversite öğrencilerinin aldıkları mevcut eğitim düzeyi ile ne ölçüde bir girişimcilik eğilimi oluşturdıklarına bakmış son sınıf öğrencilerinin alanlarına göre fakülteler arasında farklı girişimcilik düzeyleri bulmuştur. Tek (2008) lisansüstü öğrencilerinde yaptığı araştırmada girişimcilik potansiyellerinin mezun oldukları alan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini tespit etmiş, sonucunda İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi ve Sağlık Yüksekokulu bölümlerinden mezun olan bireylerin girişimcilik potansiyellerinin farklı olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların yöneticilik kıdemi değişkenine ilişkin olarak girişimcilik değerlendirme ölçeğinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde; “Risk Alma” ve “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır.

Bu boyutlar içerisindeki gruplar arası karşılaştırmaya bakıldığında “Risk Alma” alt boyutunda yöneticilik kıdemi 8-11 yıl arasında değişen grup ile yöneticilik kıdemi 4-7 yıl ve 12 ve üzeri yıl arasında değişen gruplar arasında farklılık olduğu, elde edilen ortalama puanlara ilişkin olarak bu farklılığın yöneticilik kıdemi 8-11 yıl arasında olan grup lehine olduğu görülmektedir ve aynı zamanda yöneticilik kıdemi 0-3 yıl arasında değişen grup ile arasında anlamlı bir farklılık çıkmamasına rağmen elde edilen ortalama puanların diğer gruplara göre yakın olduğu söylenebilir. “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutunda ise yöneticilik kıdemi 0-3 yıl arasında değişen grup ile yöneticilik kıdemi 8-11 yıl ve 12 ve üzeri yıl arasında değişen gruplar arasında farklılık olduğu, elde edilen ortalama puanlara ilişkin olarak bu farklılığın yöneticilik kıdemi 0-3 yıl arasında olan grup lehine olduğu

görülmektedir ve aynı zamanda yöneticilik kıdemi 4-7 yıl arasında değişen grup ile arasında anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen elde edilen ortalama puanların diğer gruplara göre yakın olduğu söylenebilir. (Tablo 16).

Veri toplama aracı olarak kullanılan girişimcilik ölçeğinin “Kontrol Odağı”, “Başarı Gereksinimi”, “Kendine Güven” ve “Yenilik” faktörlerinde ise girişimciliğe ilişkin olarak yöneticilik kıdemi değişkenine göre herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir (Tablo 16).

Bu sonuçlardan farklı olarak Karabey’in (2009) çalışmasında yöneticilik deneyimi açısından bireysel faktörler incelendiğinde; girişimsel öz yetkinlik faktörüne ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür.

Çok faktörlü liderlik (MLQ) ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin ortalama sonuçlarına göre, spor tesisi yöneticilerinin genel olarak dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde ($\bar{X}=4,07$) olduğunu, etkileşimci liderlik özelliklerinin ise ($\bar{X}=2,90$) orta düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Alt boyutlara ilişkin ortalama puanları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik stilinde; “İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)” ($\bar{X}=4,38$) alt boyutu ilk sırada yer alırken, “Telkinle Güdüleme” ($\bar{X}=3,60$) alt boyutu sıralamanın sonunda yer almış, etkileşimci liderlik stilinde ise; “Koşullu Ödül” ($\bar{X}=4,20$) alt boyutu ilk sırada yer alırken, “Laissez-faire (Serbesiyetçi Liderlik)” ($\bar{X}=1,78$) alt boyutu sıralamanın sonunda yer almıştır (Tablo 7).

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin liderlik stillerini değerlendirme puanları literatürde yer alan liderlik araştırmaları ile paralellik arz etmektedir ve bu bulgu spor tesisi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini (İdealleştirilmiş etki (atfedilen), İdealleştirilmiş etki (davranış), Telkinle güdüleme, Entelektüel uyarım, Bireysel destek) sıklıkla sergilediklerini, etkileşimci liderlik özelliklerini ise (Koşullu ödül, İstisnalarla yönetim (aktif), İstisnalarla yönetim (pasif), Laissez-faire) bazen sergilediklerini göstermektedir. Tespit edilen bu sonuçlara ilişkin olarak literatürde paralellik gösteren araştırma sonuçları mevcuttur; (Karip, 1998; Yıldırım, 2006; Korkmaz, 2007; Cemaloğlu, 2007; Yavuz, 2008; Mimir, 2008; Çatır, 2009; Buluç, 2009; Gündüz ve Kuruçayır, 2010; Okçu, 2011). Bulgulardan hareketle spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını, etkileşimci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdikleri ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderlik, liderlik stilinin örgütsel amaçlara ulaşmada etkili bir liderlik stili olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip liderler, çalışanları daha kolay etkilemekte ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönlendirebilmektedir (Buluç, 2009).

Spor tesisi yöneticilerinin yaş değişkenine ilişkin olarak Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden elde edilen puanlar arasındaki farklılıklar incelendiğinde, dönüşümcü liderlik stilinde sadece “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” alt boyutunda farklılığa rastlanmıştır, ortalama puanlarına bakıldığında yaşları 36-45 arasında değişen yöneticilerin yaşları 21-35 arasında değişen yöneticilere oranla idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutunun davranış özellikleri düzeyinin daha yüksek çıktığı görülmüştür. Bu davranış özellikleri farklılığından yaşları 36-45 arasında değişen yöneticilerin daha genç yaşta olan yöneticilere göre; grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün tuttuğu, özgüvenin daha yüksek olduğu (Karip, 1998) söylenebilir. Etkileşimci liderlik stilinde ise “İstisnalarla Yönetim (Aktif)”, “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” ve “Laissez-Faire” alt boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanılmıştır. Ortalama puanlarına bakıldığında yaşları 46 ve üzeri olan yöneticilerin yaşları 21-35 ve 36-45 arasında değişen yöneticilere oranla bu boyutlarda davranış özellikleri düzeylerinin yüksek çıktığı görülmüştür (Tablo 17). Buradan sonuçla yaşları 46 ve üzeri olan yöneticilerin genç yöneticilere göre; yaptıkları görev itibarıyla standardı bozmama çabasında olduklarını, alacakları kararlarda sınırlı seviyede risk aldıklarını ve olumsuz durumlarda genellikle astların müdahale etmesini beklediklerini belirtebiliriz. Diğer bir ifadeyle daha pasif liderlik özellikleri sergiledikleri söylenebilir (Sökmen, 2010; Dilek, 2005).

Literatür incelendiğinde; farklı sektördeki yöneticiler üzerine yapılan araştırmalarda ileri yaş grubundaki bireylerin diğer yaş grubundaki bireylere göre daha fazla transformasyonel (dönüşümcü) ve transaksyonel (etkileşimci) liderlik tarzları gösterdikleri saptanmıştır (Tarım, 2010; Nebioğlu, 2011; Özkan, 2011). Ergin’ in (2008) ise okul yönetiminde dönüşümsel liderliğe ilişkin yaptığı çalışmada yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiş, bu farklılığın yaşları en yüksek olan 51-60 yaş grubundaki bireyler lehine olduğu belirlenmiştir. Keskin, Çınar, Alparslan ve Özmercan’ın (2010) araştırma sonucu ise “yaş ilerledikçe yöneticinin işe yönelik davranış özelliği güçlenmektedir” iddiasını destekler niteliktedir. Bu sonuçlara göre literatür ile araştırma paralellik arz etmektedir ve farklılaşan çalışma görülmemektedir.

Yöneticilerin cinsiyet değişkeni ile liderlik stillerine ilişkin yapılan analizde dönüşümcü liderlik boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiş, yani erkek yöneticiler ve kadın yöneticilerin davranış özellikleri düzeylerinin benzer çıktığı belirlenmiştir. Etkileşimci liderlik boyutlarında sadece “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” alt boyutunda kadın yöneticiler lehine anlamlı bir farklılık görülmüş, “Koşullu Ödül”, “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” ve “Laissez-Faire” alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Etkileşimci liderlik özelliklerinin toplam puanlarında da anlamlı bir fark görülmemesine karşın kadın yöneticilerin etkileşimci liderlik özelliğinin erkek yöneticilere oranla daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir (Tablo 18).

Araştırma bulgularından hareketle, etkileşimci liderlik alt boyutlarından “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” alt boyutunda çıkan farklılık sonucunda; erkek yöneticilere nispeten kadın yöneticilerin görev yaptıkları konumlarda kendilerince başarı standartlarına ulaşmak için tüm dikkatlerini yanlışlara ve düzensizliklere yönelttiklerini, aile yapısının temelini oluşturan, akabinde düzenini sağlayan kadının sezgisel olarak böyle bir strateji belirlediğini söyleyebiliriz. İstatistiksel olarak anlamlı bir fark olmamasına rağmen kadınların göreve ve işe odaklı etkileşimci bir davranış gösterdiğini, erkeklerin ise kişiye odaklı, paylaşımcı, katılımcı ve dönüşümcü bir davranış sergilediklerini belirtebiliriz. Araştırma sonucu genel olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin kadın ve erkek yöneticilerde benzerlik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

İlgili literatür incelendiğinde, cinsiyet değişkeninin liderlik özellikleri üzerinde etken olmadığı ifade edilebilir; (Nebioğlu, 2011; Çiçek, 2010; Kurt, 2009; Tiryaki, 2008; Çetiner, 2008; Tahaoğlu, 2007; Yakut, 2006;).

Yöneticilerin çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin liderlik davranış özellikleri düzeyi arasındaki farklılığa ilişkin yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi analizi sonucunda, katılımcıların liderlik stilleri ile medeni durum değişkeni arasında dönüşümcü liderlik alt boyutlarında “Telkinle Güdüleme” alt boyutu, “Entelektüel Uyarım” alt boyutu ve dönüşümcü liderlik toplam puanlarında bekâr yöneticiler lehine anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik özelliklerinden “Koşullu Ödül” alt boyutunda bekâr yöneticiler lehine, “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” alt boyutunda ise evli yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” ve “Laissez-Faire” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemiş, etkileşimci liderlik

ölçeğinden edilen puanlara göre evli yöneticilerin, bekâr yöneticilere göre etkileşimci liderlik davranış özellikleri düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 19).

Bu sonuca göre, özellikle dönüşümcü liderlik özelliklerinde bekâr bireylerin evli bireylere oranla; astlarını şirketin geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili bilgilendirdikleri ve bu hedefe ulaşılması için astlarının kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına daha fazla yardım ettiklerini aynı zamanda astları sorgulamaya teşvik ederek problemlerin daha fazla farkına varmalarını, bunlarla baş edebilme, alışagelmış davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını sağladıkları ifade edilebilir (Tandoğan, 2002; Erçetin, 2000). Dönüşümcü liderlik özelliklerinde toplam puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıktığından bekâr bireylerin daha güçlü bir şekilde bu özelliklere sahip olduğunu, etkileşimci liderlikte ise anlamlı bir fark gözükmediğinden evli ve bekâr yöneticilerin benzer özellikler gösterdiğini fakat toplam puanlara göre evli yöneticilerin daha fazla etkileşimci yani işle ilgili süreçlerle daha çok ilgilendikleri söylenebilir. Evli ve bekâr yöneticiler arasındaki bu farkın iş ve sosyal ortamlarındaki sorumluluklarından, psikolojik durumlarından, görev yaptıkları sektörün atmosferinden ve hayata bakışlarındaki ayrımlardan kaynaklandığını ifade edebiliriz.

Literatürde “medeni durum değişkenine göre” liderlik özelliklerine bakıldığında, Çakınberk ve Demirel (2010) sağlık çalışanları üzerine yaptığı çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinde anlamlı bir farklılık bulamazken ortalama puanlarında bekâr bireylerin dönüşümcü liderlik özelliklerini, evli bireylerin ise etkileşimci liderlik özelliklerini yüksek seviyede bulmuşlardır. Dümen’in (2008) askeri birlikte görev yapan subaylara uyguladığı araştırmada askerlerin medeni durumlarına göre dönüşümcü liderlik özelliklerinde farklılık tespit edilmemiş fakat ortalama puanlarında bekâr bireylerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek çıktığı görülmüştür. Batmunkh (2011) ise “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında evli yöneticilerin etkileşimci liderlik özelliklerine daha çok sahip olduğunu ve astlarına liderlik ederken daha çok işlemsel tarzı benimsediklerini ifade etmesi araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların çalıştıkları kurum değişkenine göre çok faktörlü liderlik (MLQ) ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasındaki farklılıklar incelendiğinde; Dönüşümcü liderlik özelliklerinden “Telkinle Güdüleme” ve “Entelektüel Uyarım” alt boyutlarında çıkan farklılığa ve ortalama puanlarına göre özel spor işletmelerinde görev

yapan yöneticilerin merkezi ve yerel yönetimlere bağlı spor tesislerinde görev yapan yöneticilere oranla daha yüksek davranış özellikleri düzeyine sahip oldukları görülmüştür, Farklılık gösteren bir diğer dönüşümcü liderlik alt boyutu olan “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” alt boyutunda ise yerel yönetim yöneticilerinin merkezi yönetim ve özel sektör yöneticilerine oranla bu davranış şeklini daha fazla gerçekleştirdikleri söylenebilir. Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ve “Bireysel Destek” etkenlerinde hiçbir farklılık tespit edilmemiştir. Dönüşümcü liderliğin genelinde anlamlı bir fark olmamasına karşın elde edilen toplam puanlara göre özel spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin merkezi ve yerel yönetimlere bağlı spor tesislerinde görev yapan yöneticilere oranla dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle yerel yönetimlerde görev yapan spor tesisi yöneticilerinin merkezi yönetim ve özel spor tesislerinde görev yapan yöneticilere göre birtakım değerleri daha fazla önemseydiğini ve kararların ahlaki sonuçlarını daha fazla dikkate aldığı söylenebilir. Etkileşimci liderlik özelliklerinden “Koşullu Ödül”, “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” ve “Laissez-Faire” alt boyutlarında değişik gruplar arasında anlamlı farklılık belirlenmiş, yalnızca “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Etkileşimci liderlik özelliklerinin toplam puan ortalamaları incelendiğinde ise; yerel yönetimlerde görev yapan yöneticiler ile merkezi yönetim ve özel sektörde görev yapan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık çıkmış ve yerel yönetimlerdeki yöneticilerin toplam puan ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 20).

Özel sektörde görev yapan yöneticilerin ise merkezi ve yerel yönetimlerde görev yapan yöneticilere göre astlarının yeteneklerinin gelişmesine daha çok katkıda bulundukları, onların beklentilerine cevap vererek, sorunlarının çözümüne yardımcı olduklarını, aynı zamanda çekici bir gelecek sunarak, onların yeni bakış açıları kazanmalarını sağladıklarını söyleyebiliriz. Bunun da özel spor tesislerindeki ast-üst ilişkisindeki daha samimi bir temastan ve liderin görev yaptığı kurumun performansının artırımı adına astının verimini yükseltme çabasından kaynaklandığını ifade edebiliriz. Ayrıca dönüşümcü liderliğin diğer boyutlarında ve toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmamasına rağmen özel spor tesislerindeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranış özellikleri düzeylerinin yüksek seviyede çıkmasını, özel spor tesislerinin daha az yasal prosedür ve siyasal konum içermesinden dolayı yöneticilerin daha rahat ve işlevsel yetki kullanımının sağlanması olarak açıklayabiliriz. Bu işlevsel yetki kullanımını da yöneticilerin ortaya koyduğu yönetim tarzı ve astlarını etkileme biçimlerinin tesis çalışanlarının istenilen hedefe

yönlendirilmesi, bununla beraber astların kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirerek tesislerindeki hizmet kalitesini yükseltmeye önem göstermesi sonucuna bağlayabiliriz. Merkezi yönetime ait spor tesislerindeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin düşük çıkması literatüre göre beklenen bir sonuçtur; Gül ve Şahin (2011) merkezi yönetim görevlileri üzerinde yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik vasıflarına ilgili merkezi yönetim kurumlarında pek rastlanmadığını gözlemlemişlerdir. Şahin'in (2005) ifade ettiği gibi Türk kamu yönetimine hakim olan yönetim anlayışı; merkeziyetçi bir yapı, otoriter yönetim, bilimsellikten ve bilgi edinmekten yoksun yönetim, hizmet sunumunda eş-dost ilişkisinin ön plana çıkması, değişikliklere direnme, stratejik planlama yapmaktan ve geliştirmekten uzak olma, yetki devrine sıcak bakmama, sorumluluktan kaçma, biçimsel denetim gibi bir çok rutin işler şeklinde özetlenebilir. Ayrıca ülkemizde merkezi yönetimin bir sonucu olarak yerel yönetimler üzerinde uygulanan "İdari Vesayet Denetimi" de yerel yönetimlerin yetkilerinin merkezi yönetimde toplanmasını sağlamıştır (Eryılmaz, 2002). Liderlik stillerinden etkileşimci liderlik özelliklerine göre yerel yönetimlerde görev yapan yöneticilerin merkezi yönetimde ve özel spor tesislerinde görev yapan yöneticilere kıyasla daha çok işe endeksli bir liderlik tarzı sergilediğini ifade edebiliriz. Bu yöneticiler genellikle geçmişteki olumlu gelenekleri devam ettirme niyetindedirler. Görev yaptıkları kurumun performansını artırmak için astlarının özelliklerini geliştirme ve onları yeni arayışlar içerisine itekleme çabasının tersine astlarındaki yeteneklerin veya becerilerin kullanılması amacına odaklandıkları ifade edilebilir.

Yöneticilerin görev yaptığı kurum değişkeninin liderlik stillerinde önemli bir etken olduğu literatürce de desteklenmektedir, Brestrich (1999) Türkiye'deki merkezi yönetim ve özel sektör yöneticilerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarını ne derece yansıttıklarını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, özel kurum yöneticileri dönüşümcü liderlik özelliklerini biraz olsun yansıtabilmekte ancak, devlet sektörü yöneticilerinin bu özelliği taşımadığını ifade etmiştir. İnci'nin (2001) çalışmasında, karizmatik, yönetsel, dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin büyük çoğunluğunun özel sektörden olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise, merkezi yönetimde yönetimin bir takım kurallar çerçevesinde gerçekleşmesi ve liderlik özelliklerinin açığa çıkmasıdır. Tengilimoğlu (2005) merkezi yönetim ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışları üzerine yaptığı araştırmada anlamlı bir farklılık tespit etmiş Özel sektör örgütünün fonksiyonunda yer alan puanların merkezi yönetim örgütüne göre daha yüksek bularak, özel sektör örgütünde çalışanların liderlerini daha fazla insan ilişkilerine, iş ortamına önem veren ve çalışana

yönelik bir lider olarak görmektedir. Batmunkh (2011) akademisyenler üzerine yaptığı çalışmada vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerine göre daha etkili bir şekilde dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilediklerini ifade etmiştir. Öztürk, Bahçecik ve Gürdoğan (2012) özel hastanedeki hemşirelerin üniversite ve devlet hastanesindeki hemşirelere göre yönetici hemşirelerini daha transformasyonel (dönüşümcü) lider olarak algıladığını söylemiştir. Ayrıca araştırma sonucunda yerel yönetimlerde görev yapan spor tesisi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri yüksek düzeyde ($\bar{X}=4.01$) tespit edilirken, Tetik (2014) ise belediye çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada araştırma kapsamındaki belediye örgütü tepe yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin orta düzeyde ($\bar{X}=3.10$) olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin hizmet sürelerine göre liderlik stillerine ilişkin yapılan analiz sonucunda; dönüşümcü liderlik özelliklerinden “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ve “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmezken, “Telkinle Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım” ve “Bireysel Destek” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Dönüşümcü liderlik özelliklerinden elde edilen gruplar arası toplam puanlar incelendiğinde; hizmet süreleri 12-17 yıl arasında değişen yöneticilerin, hizmet süreleri 0-5 yıl, 6-11 yıl ve 18 ve üzeri yıl aralıklarında değişen yöneticilere oranla elde ettikleri puanların anlamlı bir şekilde düşük düzeyde çıktığını ve bu boyutlarda hizmet süresi 12-17 yıl arasında değişen yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin diğer hizmet sürelerine oranla çok düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Hizmet sürelerine ilişkin olarak etkileşimci liderlik özelliklerinden; “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” ve “Laissez-Faire” alt boyutlarında farklılık tespit edilmezken, “Koşullu Ödül” alt boyutunda hizmet süresi 12-17 yıl arasında değişen yöneticiler aleyhine ve “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” alt boyutunda ise hizmet süresi 12-17 yıl arasında değişen yöneticiler lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik özelliklerinden elde edilen toplam puanlara bakıldığında ise anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte hizmet süreleri 18 ve üzeri yıllar olan yöneticilerin daha aşağı çalışma yılı olan yöneticilere oranla etkileşimci liderlik özelliklerinin yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 21).

Bu sonuçlara göre hizmet süresi 0-5 yıl, 6-11 yıl ve 18 ve üzeri yıl arasında değişen yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin benzer yönde olduğunu ve özellikle hizmet süresi 12-17 yıl arasında değişen yöneticilere göre astlarına daha fazla duyarlı davranarak onlara öğrenme ve gelişme olanağı oluşturduklarını aynı zamanda takım çalışmasına önem

veren yenilikçi yönetici davranışlarına sahip oldukları söylenebilir. Bu özellikleri fazla gerçekleştirmeyen hizmet süresi 12-17 yıl olan yöneticilerin, etkileşimci liderlik özelliklerindeki farklılıklara göre çalışanlarıyla karşılıklı performans-ödül değişimine yanaşmadıklarını, işyerindeki sorunlara direk müdahil olmadıklarını ve gelenekçi tutumlar sergilediklerini ifade edebiliriz. Farklılık çıkan boyutlar ve dönüşümcü liderlik toplam puanı incelendiğinde, hizmet süresinin artmasıyla bu özelliklerin etkisiz bir şekilde azaldığını fakat hizmet süresi 12-17 yıl arasında değişen yöneticilerde davranış özellikleri düzeyinde anlamlı bir şekilde düşüş görüldüğünü, bu düşük davranış özellikleri düzeyinin belirli bir yıldan sonra tekrar yükseldiğini görmekteyiz. Bu oluşan farklılığın sebebini yöneticilerin hizmet süresindeki artışla beraber kişiye yönelik gayretlerinin çoğalması ve yeniliğe açıklık özelliklerinin artması belirli bir yıldan sonrada bu özelliğin yerini mevcut durumu devam ettirmeye bırakması olarak ifade edilebilir.

Derya (2010), 5 yıldızlı otel yöneticileri üzerine yaptığı araştırmada transformasyonel liderlik tarzı eğilimi açısından yöneticilerin hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulmuş. Buna göre; hizmet süreleri 1 ila 5 yıl arasında olan yöneticilerin transformasyonel liderlik tarzı eğilimlerinin, hizmet süresi 10 yıl ve üzeri gibi daha uzun olan yöneticilerden düşük seviyede olduğunu belirtmiş, işlemsel liderlik tarzı eğilimi ve hizmet sürelerine göre anlamlı herhangi bir farklılık tespit etmemiştir. Ergin (2008) “Okul Yönetiminde Duygusal Zeka ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Algıları” isimli çalışmasında öğretmenlerin dönüşümsel liderlik puanlarının hizmet sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Bu farklılıktaki sıra ortalaması dikkate alındığında, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin, 1-10 yıl ve 11-20 yıl arasında görev yapmış olan öğretmenlere göre dönüşümsel liderlik puanlarının anlamlı olarak daha yüksek olduğunu bununla bir arada öğretmenlerin hizmet sürelerinin arttıkça yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin ve bu özellikleri davranışlarında gösterme durumlarının arttığını söylemektedir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu’nun (2009) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini” isimli çalışmasında dönüşümsel liderlik özellikleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen araştırma sonucunun benzer şekilde hizmet süresi 11-15 yıl olan grubun dönüşümcü liderlik özelliklerinin düşük davranış özellikleri düzeyine sahip olduğu ve belirli bir yıldan sonra bu davranış özellikleri düzeyinin tekrar yükseldiği görülmektedir. Çakınberk ve Demirel (2010) ise sağlık çalışanları üzerine yaptığı liderlik çalışmasında iş yerinde geçen süre değişkenine ilişkin olarak araştırma paralelinde etkileşimci liderlik boyutunda anlamlı

bir farklılık bulunmamış, iş yerinde geçen süresi 16-20 yıl arasında olan grubun puan ortalamalarının diğer gruplara göre yüksek çıktığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarının ilgili literatürle farklılık gösterdiği görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin refah düzeylerine göre liderlik stillerinin incelenmesine ilişkin yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; “İstisnalarla Yönetim (aktif)” alt boyutu hariç, hem dönüşümcü liderlik hem de etkileşimci liderlik özelliklerinde anlamlı bir farklılık çıkmaz iken toplam ortalama puanlarına bakıldığında refah seviyesi iyi olan yöneticilerin refah seviyeleri kötü ve normal olan yöneticilere göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür (Tablo 22). Diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik toplam puanlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemesine rağmen puan sıralamasında refah seviyesinin yükseldikçe bu özelliklerinde pozitif yönde etkilendiğini ifade edebiliriz. Yani yöneticilerin refah seviyesi arttıkça liderlik özelliklerinin de olumlu yönde yükseldiği yorumu yapılabilir. Örneğin; araştırmayla benzer şekilde, Çelik (2011) “Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli çalışmada dönüşümcü liderlik tarzı eğilimi ve etkileşimci liderlik tarzı eğiliminin yöneticilerin gelir düzeylerine göre anlamlı herhangi bir farklılık göstermediğini belirtmiştir.

Bireyin sosyal, psikolojik, kültürel ve kişisel faktörlerinin yanı sıra sosyo-ekonomik durumu da sahip olduğu özellikleri ve gerçekleştireceği davranışları güçlü bir şekilde etkilemektedir. Kişinin refah seviyesinin sosyal ve iş hayatındaki başarıyla doğru orantılı olduğunu söylenebilir. Çünkü refah seviyesi, bireysel veya ailevi ihtiyaçları karşılama düzeyini de belirlemektedir. Bu da kişinin hayatındaki her alanda başarı ve performansına ister-istemez yansımaktadır. Buna göre refah seviyesinin söz konusu yöneticilerde de liderlik özelliklerini doğrudan etkileyeceği ifade edilebilir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre liderlik stilleri alt boyutları ortalama puanları incelendiğinde; dönüşümcü liderlik alt boyutlarından “Telkinle Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım” ve “Bireysel Destek” alt boyutlarında eğitim seviyesi yüksek olanlar lehine anlamlı farklılık çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik toplam puanlarına göre de aynı doğrultuda benzerlik görmekteyiz. “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)” ve “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” alt boyutlarında ise herhangi bir farklılık bulunmazken ortalama puanlarında dönüşümcü liderlik özelliklerinin benzer yönler sergilediğini görmekteyiz.

Etkileşimci liderlik özelliklerinde “Koşullu Ödül” alt boyutunda eğitim seviyesi yüksek olanlar lehine anlamlı farklılık bulunmuş, “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” alt boyutunda ise eğitim seviyesi düşük olanlar lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Tablo 23).

Dönüşümcü liderlik özelliklerinde çıkan farklılıklar neticesinde eğitim seviyesi yüksek yöneticilerin, işlerin başarılması konusunda astlarını daha güçlü bir şekilde cesaretlendirdikleri, onlara verecekleri işlerde güven bildirimini de sunduklarını ve yeni çözüm yollarına açık bir tavır sergiledikleri görülmektedir. Etkileşimci liderlik özelliklerinde ise eğitim seviyesi yüksek yöneticiler amaca ulaşma çabasında astlarına doğrudan sorumluluk tayin etmekde ve sonucunda onların neler bekleyebileceğini belirtmektedir. Aynı zamanda kurumda işler yolunda gitmediğinde duruma müdahale eden davranışları ise eğitim seviyesi daha düşük yöneticiler sergilemektedir. Elde edilen toplam puanlar incelendiğinde eğitim seviyesinin yükseldikçe dönüşümcü liderlik özelliklerinin de anlamlı ve güçlü bir şekilde yükseldiğini, eğitim seviyesinin düştükçe etkileşimci liderlik özelliklerinin daha etkin kullanıldığını söyleyebiliriz. Buna göre yöneticilerin eğitim seviyesinin kişilere yaklaşımını bununla birlikte görev yaptıkları kurumun başarısını da değiştirdiği düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle eğitim seviyesi ile liderlik stilleri arasında; etkileşimci liderlikle ters yönlü, dönüşümcü liderlikle ise pozitif yönde bir etki olduğu tespit edilmiştir.

İlgili araştırmalar incelendiğinde; Derya (2010) liderlik tarzları üzerine yaptığı çalışmada etkileşimci liderlik boyutunda farklılık bularak, orta eğitim düzeyinde eğitim alan yöneticilerin eğitim seviyesi daha yüksek olan yöneticilere nazaran etkileşimsel liderlik özellikleri gösterdiğini belirtmiştir. Kültür (2006); Taşkiran (2005); İnci (2001); çalışmalarında eğitim seviyesinin yükseldikçe dönüşümcü liderlik boyutunu değerlendirmelerine ilişkin davranış özellikleri düzeyinin de yükseldiğini belirtmişlerdir.

Spor tesisi yöneticilerinin mezun oldukları alana göre liderlik stillerine ilişkin yapılan analiz sonucunda; dönüşümcü liderlik özelliklerinden “İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)”, “Telkinle Güdüleme”, “Entelektüel Uyarım” ve “Bireysel Destek” alt boyutlarında beden eğitimi ve spor alanlarından mezun olanlar lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilirken, yalnız “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” alt boyutunda diğer alanlardan mezun olanların lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik özelliğinde “İstisnalarla Yönetim (Aktif)”, “İstisnalarla Yönetim (Pasif)” ve “Laissez-Faire” alt boyutlarında diğer alanlardan mezun olanlar lehine anlamlı farklılık bulunurken,

“Koşullu Ödül” alt boyutunda ise beden eğitimi ve spor alanlarından mezun olanlar lehine olmak üzere tüm alt boyutlarda farklılık tespit edilmiştir. Etkileşimci liderliğin toplam puanları incelendiğinde ise diğer alanlardan mezun olanların etkileşimci liderlik özelliklerini beden eğitimi ve spor alanlarından mezun olanlara göre daha etkili bir şekilde gerçekleştirdikleri belirlenmektedir (Tablo 24).

Görüldüğü gibi spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin mezun oldukları alanlar, liderlik özelliklerini değiştirmekte dolayısıyla görev yaptıkları kurumun performansını da güçlü bir şekilde etkilemektedir. Araştırma neticesindeki bulgular sonucunda; beden eğitimi ve spor alanından mezun olan yöneticilerin astlarıyla veya çalışanlarıyla yakın ilişki içerisinde olduklarını, performansın daha yüksek seviyesini başarmak için çalışanlarına imkan tanıdıklarını, güçlü bir ilham ve güven sağlayıp ortak vizyon duygusu sundukları, basit değişim yöntemlerinin ötesinde hareket ederek, gelişime, yenilenmeye ve dönüşüme açık aynı zamanda klasik yönetim anlayışından uzak bireyler oldukları söylenebilir.

Etkileşimci liderlik özellikleri, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Serinkan, 2003). Ancak liderlikle ilgili daha önce yapılan araştırmalarda vurgulanan önemli bulgulardan biri, dönüşümcü liderliğin izleyenlerin motivasyonunu iş gören performansını dönüşümcü olmayan liderlerden daha fazla tetiklediğidir (Howell ve Avolio, 1993). Ayrıca Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam (1996) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerine yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlikten her zaman daha etkili olduğunu ve iş ortamında daha olumlu sonuçlara neden olduğunu belirtmişlerdir.

Bu anlamda spor tesislerinde yöneticilik yapan beden eğitimi ve spor bölümü mezunlarının iş ortamlarında diğer alanlardan mezun olan yöneticilere nazaran, astlarıyla ilişkileri ve kurumlarının başarımı adına daha etkili olabilecekleri düşünülebilir. Bu etkinin alan içerisinde yetişmiş ve eğitim alarak spor tesisindeki teknik konulara daha vakıf olduklarından, sporun onlara kattığı sosyallik ve ikili ilişkilerle astlarını güdüleyerek daha başarılı şekilde yönlendirebilmelerinden aynı zamanda her yönüyle spor kültürü almış olmalarından kaynaklanabileceği ifade edilebilir.

Araştırmayla benzer şekilde Şirin ve Yetim’in (2009) “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları” isimli çalışmalarında yöneticilerin mezun oldukları alana ilişkin dönüşümcü liderlik

özelliklerinde farklılık bulunmamış fakat beden eğitimi ve spor alanlarından mezun olan yöneticilerin diğer alanlardan mezun olan yöneticilere göre ortalama puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilik yapılan alanın amaçlarının ve problemlerinin farkında olmak için o alanın kültürünü anlamak daha doğrusu o alanı bilmek gerektiğini ve alan içerisinde yetişerek gelmenin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların, yöneticilik kıdemi değişkenine ilişkin olarak çok faktörlü liderlik (MLQ) ölçeğinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde; dönüşümcü liderlik özelliklerinden sadece “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” alt boyutu ve etkileşimci liderlik özelliklerinden ise yalnızca “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” alt boyutunda yöneticilik kıdemi 12 yıl ve üzeri olan yöneticiler lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ortalama toplam puanlarında da herhangi bir farklılık gözükmemesine karşın 12 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini gerçekleştirme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 25).

Elde edilen veriler ışığında “İdealleştirilmiş Etki (Davranış)” alt boyutuna göre yöneticilik kıdemi 12 yıl ve üzeri olan yöneticilerin yöneticilik kıdemi 0-3 yıl arasında değişen yöneticilere nazaran ortak bir misyon duygusuna sahip olma, etik ve ahlaki değerlere önem verme ayrıca riskleri astlarıyla paylaşma özelliklerine daha fazla sahip olduklarını söylenebilir. “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” alt boyutunda ise yine yöneticilik kıdemleri 12 yıl ve üzeri olan yöneticilerin yöneticilik kıdemi 4-7 yıl olan yöneticilere kıyasla çalışanlarının performanslarını proaktif bir yaklaşımla izlediklerini, belirlenen standartlardan sapmalar meydana gelince harekete geçerek düzeltici müdahalelerde bulunduklarını, yöneticilik görevinin ilk yıllarında güçlü bir amaç duygusuna sahip olduklarını, ilk 3 yılından sonra ise bu davranışların azalmasını hayal edilen ve arzulanan başarının yetersiz gelerek meydana gelen tükenmişlikten oluşabileceğini, söyleyebiliriz. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerine ilişkin olarak yöneticilik kıdemlerinin belirleyici bir değişken olmamasına rağmen, 12 yıl ve üzeri yöneticilik yapan bireylerin bu konuda daha az deneyimi olan yöneticilerden ortalama puanlarının yüksek çıkmasının nedeninin; yöneticilik alanında daha fazla bilgiye ve tecrübeye sahip olmalarından, bununla beraber bu tecrübe, bilgi ve yeterliliklerini birleştirmelerinden kaynaklandığını ifade edebiliriz.

Araştırmayla benzer şekilde Şirin’in (2008) yöneticiler üzerine yaptığı çalışmasında Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden elde ettiği sonuçlarda anlamlı farklılık tespit edilmemiş, fakat

araştırmada farklılık arz eden “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” alt boyutuna bakıldığında ise benzer şekilde yöneticilik kıdeminin yükseldikçe bu davranış özelliklerinin de artış gösterdiği görülmektedir. Yalınkılıç (2010) “İşletmelerde Liderlik Anlayışı Ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasında sadece karizma/ilham verme, entelektüel uyarım ve istisnalarla yönetim alt boyutlarında yöneticilik yapma sürelerine göre anlamlı bir farklılık tespit etmiş, istisnalarla yönetim yaklaşımının yöneticilik yapma süresine paralel olarak arttığı sonucuna ulaşmıştır. Taşkiran (2005) ise yöneticilerin liderlik yönelimi çalışmasında kişiye yönelik ve göreve yönelik boyutlarında anlamlı farklılık bulmuş, yöneticilerin kıdemleri arttıkça hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinin, görevleri süresince kazandıkları iş deneyimi ile birlikte arttığı şeklinde yorumlamıştır. Kerim (2010) merkezi yönetim ve özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranışları üzerine yaptığı araştırmada liderlik davranışı boyutlarından sadece “İstisnalarla Yönetim (Aktif)” alt boyutuyla benzer davranışlar gösteren takım çalışması alt boyutunda farklılık tespit etmiştir. Bununla beraber yöneticilik deneyiminin son yıllarında takım çalışması liderlik davranışının yüksek düzeyde sergilendiğini, yönetici olarak fazla çalışma yılının bilgi, birikim ve tecrübeyle birlikte takım çalışması davranışını arttırdığını belirtmiştir.

Araştırma grubunun girişimcilik ölçeği geneli ve alt boyutları ile çok faktörlü liderlik ölçeği bileşenleri arasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında; dönüşümcü liderlik ile “Kontrol Odağı”, “Risk Alma”, “Kendine Güven”, “Yenilik” alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki görülürken, “Başarı Gereksinimi” ve “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutlarında ise yine pozitif yönlü fakat düşük düzeyde bir ilişki görülmüştür. Çok faktörlü liderlik ölçeği bileşenlerinden bir diğeri olan etkileşimci liderlik ile “Kontrol Odağı”, “Başarı Gereksinimi”, “Risk Alma”, “Kendine Güven” ve “Yenilik” alt boyutlarında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki görülürken, “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutunda ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Girişimciliğin geneli ile dönüşümcü liderlik arasında korelasyon sonuçları incelendiğinde pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilirken, etkileşimci liderlik arasında ise negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür (Tablo 26).

Anlamlı düzeyde çıkan bu korelasyon sonuçları spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin girişimcilik özelliklerinin arttıkça, dönüşümcü liderlik özelliklerinin de orta düzeyde artış

gösterdiğini, etkileşimci liderlik özelliklerinin ise tam tersine düşük seviyede azaldığını göstermektedir.

İlgili literatüre göre de başarılı bir girişimciliğin temelinde, girişimcinin sahip olduğu bir takım kişilik özelliklerine sahip olan kişilerin daha başarılı oldukları görülmektedir (Tekin, 2004). Holland'a göre kendine güvenen, hırslı, enerjik ve otoriter karakteristik gösteren kişiler girişimci kişiliğe sahiptirler (Robbins, 2000). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin girişimciliği önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. Çünkü; dönüşümcü liderlik anlayışı bir takım özelliklere sahiptir. Dönüşümcü liderler vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma boyutuyla, geleceğe odaklanarak, ilham veren bir vizyon oluşturarak ve başarılı olma adına bir rol modeli olarak faaliyette bulunurlar ve vizyona doğru hareket etmek için fırsatları tanımlamada diğerlerini harekete geçirirler (Conrad, Guhde, Brown, Chonister ve Ross, 2010).

Buradan hareketle dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olan spor tesisi yöneticilerinin girişimcilik niteliklerine sahip oldukları söylenebilir. Bu sonuç, farklı sektör ve alanlarda yapılan diğer araştırma bulgularıyla da desteklenmektedir (Ling, Şimşek, Lubatkin ve Veigo, 2008; Raposo ve Paço, 2011; Karcıoğlu ve Kaygın, 2013; Çelik ve Titrek, 2013).

5.2. Sonuç

Araştırma kapsamına alınan spor yöneticilerinin genel olarak girişimcilik özelliklerinin yüksek düzeyde ve “Başarı Gereksinimi” alt boyutunun belirgin olduğu, iki temel boyuttan oluşan liderlik düzeyleri incelendiğinde ise, dönüşümcü liderlik özellikleri yüksek düzeyde çıkarken, etkileşimci liderlik özelliklerinin orta düzeyde kaldığı belirlenmiştir.

Girişimcilik eğilimlerini oluşturan boyutlarına ilişkin olarak; demografik değişkenler dikkate alındığında; genç yaştaki yöneticilerin, kadın yöneticilerin ve bekâr yöneticilerin girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek olduğu ve çeşitli alt boyutlarda anlamlı olarak farklılaştığı saptanmıştır. Ayrıca çalışılan kurum değişkenine göre girişimcilik eğilimi bileşenlerini oluşturan kontrol odağı, risk alma, kendine güven ve yenilik alt boyutlarında özel spor işletmelerinde yöneticilik yapan katılımcıların lehine anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre özel sektördeki rekabet yoğunluğu ve kâr odaklı işletme özelliğinin girişimciliğin ortaya çıkmasında önemli bir etken olduğu, ayrıca merkezi ve yerel yönetimlere ait spor tesislerinde girişimciliğin yetersiz kaldığı ifade edilebilir.

Araştırmadan elde edilen verilere göre, yöneticilik süresi artıkça girişimcilik eğiliminin düşmesi ve beden eğitimi ve sporla ilgili eğitim alan yöneticilerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkla daha yüksek bir girişimcilik eğilimine sahip olması diğer bir çarpıcı sonuç olarak tespit edilmiştir.

Çok faktörlü liderlik (MLQ) ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen veriler demografik değişkenlerle analiz edildiğinde, cinsiyet ve yaş değişkenlerinin bir etken olmadığı belirlenmiştir. Medeni durum değişkenine göre dönüşümcü liderlik boyutunda bekâr yöneticilerin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu ancak etkileşimci liderlik özelliklerinin benzer olduğu saptanmıştır. Diğer yandan özel spor işletmelerinde yöneticilik yapan katılımcıların dönüşümcü liderlik özelliklerinin baskın olduğu ve telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yarattığı, yerel yönetimlerde yöneticilik yapan katılımcıların ise etkileşimci liderlik özelliklerinin daha yüksek olduğu ve alt boyutlara ilişkin olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir fark meydana getirdiği belirlenmiştir. Ayrıca beden eğitimi ve sporla ilgili eğitim kurumlarından mezun olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık yarattığı, diğer alanlardan mezun olan yöneticilerin ise etkileşimci liderlik özelliklerinin baskın olduğu tespit edilmiştir.

Ölçekler arası korelasyon sonuçları yöneticilerin girişimcilik eğilimini artırmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının daha belirleyici olduğu yönündedir. Ayrıca katılımcıların dönüşümcü liderlik uygulamaları ile girişimciliğin bileşenlerini oluşturan, “Kontrol Odağı”, “Risk Alma”, “Kendine Güven”, “Yenilik” alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki, “Başarı Gereksinimi” ve “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutlarında ise yine pozitif yönlü fakat düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çok faktörlü liderlik ölçeği bileşenlerinden bir diğeri olan etkileşimci liderlik ile “Kontrol Odağı”, “Başarı Gereksinimi”, “Risk Alma”, “Kendine Güven” ve “Yenilik” alt boyutlarında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki görülürken, “Belirsizliğe Tolerans” alt boyutunda ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Diğer bir ifadeyle Girişimciliğin geneli ile dönüşümcü liderlik arasında korelasyon sonuçlarına göre pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilirken, etkileşimci liderlik arasında ise negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak; spor tesisi yöneticilerinin girişimcilik eğilimlerini yüksek düzeyde olduğu, dönüşümcü liderlik özelliklerini sıklıkla ve etkileşimci liderlik özelliklerini ise bazen sergiledikleri belirlenmiştir.

Ayrıca, beden eğitimi ve spor alanından mezun olan yöneticilerin girişimcilik eğilimlerinin ve dönüşümcü liderlik davranış özelliklerinin, diğer alanlardan mezun olan yöneticilerin ise etkileşimci liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte özel spor tesislerinde görev yapan yöneticilerin merkezi ve yerel yönetimlerde görev yapan yöneticilere göre girişimcilik eğilimlerinin yüksek düzeyde olduğu ve yerel yönetimlerde görev yapan yöneticilerin merkezi yönetim ve özel spor tesislerinde görev yapan yöneticilere göre etkileşimci liderlik davranış özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

5.3. Öneriler

Araştırmaya göre;

- Ülke genelinde girişimciliğin gelişiminde en önemli faktörlerden biri de bu konuda verilen eğitimlerin yaygınlaştırılması ve kişilerin girişimcilik özelliklerinin geliştirilmesidir. Bu düşünceden hareketle üniversitelerde okutulan girişimcilik eğitiminin dünyadaki ve Türkiye’deki mevcut durumunu ortaya koyma ihtiyacı belirmiş, üniversite öğrencilerinin mezuniyet sonrasında girişimci olmaları yönünde verilen eğitimlerin nasıl daha verimli hale getirileceğinin belirlenmesi önem kazanmaktadır. Girişimciliğin gelişiminde en önemli faktörlerden biri de bu konuda verilen eğitimlerin yaygınlaştırılması ve kişilerin girişimcilik özelliklerinin geliştirilmesidir. Nitekim girişimcilik eğitimi, bireylerin girişimci kişilik özelliklerini (özgüven, sorumluluk alma, yaratıcılık, fırsatları görebilme, başarılı iletişim, kontrol odağı, belirsizliğe tahammül, başarma ihtiyacı gibi) geliştirerek özellikle üniversite eğitimi sonrasındaki hayatlarında kendi işlerini kurma, yönetme becerileri ve özgüveni kazandırmaktadır. Bu nedenle üniversitelerde girişimcilikle ilgili dersler eğitim müfredatında yer almalı ve girişimci kişilik özelliklerini geliştirecek yönde düzenlenmelidir. Böylece, verilecek girişimcilik eğitimi hedefine varacak, etkin sonuçlar alınabilecektir.

- Dünya üniversitelerinde girişimcilik merkezleri aracılığı ile tüm üniversiteye girişimcilik kültürünün aşılandığı görülmektedir. Türkiye’deki üniversitelerde de girişimcilikle ilgili öğrenci kulüpleri ve etkin hale getirilecek girişimcilik merkezlerinin üniversite bünyesinde yer alması gerekmektedir.
- Araştırmadan çıkan sonuca göre, katılımcıların dönüşümcü liderlik davranışları gösterdikleri belirlenmiş; fakat beden eğitimi ve sporla ilgili bölümlerden mezun olan yöneticilere göre diğer alanlardan mezun olan yöneticilerin daha düşük düzeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer alanlardan mezun olan yöneticilerin spor kültürü ve liderlikle ilgili eğitilmesi faydalı olabilir.
- Sportif hizmet veren tesislerin yöneticilerinin özellikle spor bilimleri eğitimi alan bireylerden olması önerilmektedir.
- Elde edilen verilere göre spor tesislerindeki yöneticiler daha çok dönüşümcü liderlik tutum ve davranışlarında bulunarak girişimciliği geliştirmeye çalışmalıdırlar. Özellikle çalışanların başarılı olmada değişimleri bir fırsat olarak görmelerini sağlamalı, birer yenilikçi olmaları için teşvik etmelidirler. Bu noktadan hareketle yöneticiler, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına ve duygularına önem vermeli; amaçların oluşturulmasında çalışanların fikirlerini almalı; onların birer girişimci ve lider olarak yetişmeleri için gerekli ortam sağlamalıdırlar.
- Kamu yönetimi literatüründe de yer bulmaya başlamış olan girişimcilik konseptinin özel sektörde gözlenen süreçlerden farklı olması gereği yoğun olarak tartışılmaktadır. Araştırma sonuçlarında kamuya (merkezi ve yerel) ait spor tesisi yöneticilerinin girişimcilik eğilimi daha düşük çıkmıştır. Bu anlamda kamu örgütlerini özel sektördekilere ayıran yapısal, yönetsel ve kültürel niteliklerine uygun olarak gelişen girişimcilik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Üniversitelerle işbirliği yapılarak yöneticilere seminer, konferans gibi metodlarla farkındalık seviyelerini artırıcı çalışmalar yapılabilir.
- Geleneksel kamu örgütlerinde gözlenen bürokratik kültür ve seçilmiş kamu görevlilerinin kurum politikalarının belirlenmesi sürecindeki pragmatik yaklaşımları kamu sektöründe girişimci eğilimleri törpülerken, uzmanlaşmış kamu görevlilerine kurumsal hedef ve politikaların belirlenmesinde tanınacak yüksek takdir yetkisi zamanla girişimci kültürün oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırmacıya göre;

- Araştırma Ankara iliyle kısıtlıdır. Girişimcilik eğilimi ve liderlik davranışlarının Türkiye genelindeki spor tesislerinden sağlanan verilerle analiz edilerek işletme performansı üzerindeki etkisinin araştırılması konuyla ilgili daha geniş bir perspektif sağlayabilecektir.
- Bu araştırma spor tesisi yöneticilerinin girişimcilik eğilimi ve liderlik davranış özelliklerini sergilemelerine yönelik yapılmıştır. Bu sergilenen davranışların, astların veya çalışanların algılarınca değerlendirilip ilişki durumunun incelenmesinde yarar vardır. Girişimcilik eğilimi ve liderlik davranışlarına ilişkin astların algıları ile yöneticilerin kendilerini nasıl değerlendirdikleri karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
- Araştırmanın eksik kalan yönlerinden biri belirtilecek olursa, yukarıda yer verdiğimiz öneriler içerisinde yer alan girişimcilik ve liderlik boyutları ile işletme performansı ilişkilerinin araştırılmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.
- Girişimciliğe ve liderliğe ilişkin yapılacak araştırmalarda farklı boyutlar üzerindeki etkilerinin incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Gelecekte yapılacak araştırmalar; özellikle ekonomimize önemli katkılar sağlayan sportif alan sektöründe faaliyette bulunan işletmeler üzerinde örneklem genişletilerek yapılmalıdır. Girişimciliğin ve bu süreçte dönüşümcü liderliğin şekillenmesinde etkili olduğu düşünülen çevresel koşullar da yapılacak araştırmaya dahil edilmelidir. Kamu örgütlerinde ve özel sektörde gözlenen girişimcilik ve liderlik örneklerinin analiz edilerek, başarılı süreçlerde etkin yapısal, yönetsel ve kültürel faktörleri tespit etmeye dönük çalışmalar olması beklenmektedir.

KAYNAKLAR

- Aaltio-Marjosola, I.,& Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(4), 146-158.
- Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 53-68.
- Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Adair, J., (2005). *Kışkırtıcı liderlik (Inspiring leadership)* (P. Ozaner, Çev.) Ankara: Alteo Yayıncılık.
- Ağca, V. & Dündar, S. (2007). Afyon Kocatepe Üniversitesi lisans öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin incelenmesine ilişkin ampirik bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 121-142.
- Ağca, V. (2005). *İç girişimcilik yapısı ve firma performansına etkileri: Denizli tekstil sektöründeki firmalarda bir araştırma*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ağca, V.,& Kızıldağ, D. (2013). Linking generational involvement to intrapreneurship activities in Turkish family firms: An emprical study. *Business Management Dynamics*, 2(12), 47-57.
- Akçakaya, M. (2010). *21. yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınları.
- Akdemir, A. (1996). *Girişimcilik kültürü: Para ile mutlu olunur mu?*.Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları.
- Akte, E. (2006). *Genel işletme*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Alaca, M.,& Bayter, E. (2014). Spor yöneticiliğinde bilgi yönetiminin önemi. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1781-1791.

- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antonio, E. B., & Welch, I. (2001). On the evolution of over confidence and entrepreneurs. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(3), 301-330.
- Apak, S., Taşçıyan, K. H., & Aksoy, M. (2010). *Girişimcilik ve sermaye tedarik yöntemleri*. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Argan, M. (2001). *Spor pazarlamasında sponsorluk futbol branşında sponsorluk yapan kuruluşlara ilişkin bir araştırma*. Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arıkan, S. (2004). *Girişimcilik temel kavramlar ve bazı güncel konular*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arslan, K. (2002). Üniversiteli gençlerde mesleki tercihler ve girişimcilik eğilimleri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 1-11.
- Arslantaş, C. C. (2001). Girişimcilikte yaratıcılık ve yenilik. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitü Yönetim Dergisi*, 12(38), 17-23.
- Artar, A. (2002). *Esnaf ve sanatkarlarımızın 21. yüzyıl açısından geleceği*. Trabzon Esnaf ve Sanatkarlar Birliği Araştırma Raporları, Trabzon.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1994). *Organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Re-Examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avşar, M. (2007). *Yükseköğretimde öğrencilerin girişimcilik eğilimlerinin araştırılması, Çukurova Üniversitesinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Ayan, C. (2008). *Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Aydın, M. D. (2001). *Liderlik ve liderlik zekası: Uygulamalı bir çalışma*. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları (Kayseri’ de bir uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(17), 213-224.
- Aykut, B. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 1-25.
- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel bir perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 139-160.
- Aytaç, Ö., & İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve girişimci kültür: Sosyolojik bir perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 101-120.
- Aytaç, S. (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1), no:96.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim sanatı*. Ankara: Yargı Basımevi.
- Bakoğlu, R. (2000). The road, the roadblocks and diversions on the way to today’s strategy concept. *Öneri Dergisi*, 14(3), 101-107.
- Balcı, A. (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balıkçı, Y. (2009). *İşletmelerde risk yönetimi*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81, 851-861.
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13, 275–294.

- Basım, H. N.,& Şeşen, H. (2009). Tükenmişliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma.*ODTÜ Gelişme Dergisi*,35(Özel Sayı), 41-60.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional / transformational leadership. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, military and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (2004). *Leadership: Good, beter, best*. Modern clasics on leadership. Eds. Wren, J. T., Hicks, D. A., & Price, T. L. N Elgar. Cheltenham UK: Reference Collection.
- Bass, B. M.,& Avolio, B. J. (1995), *The multifactor leadership questionnaire Form 5x*. Mind Garden. Palo Alto, CA.
- Bass, B. M.,& Steidlmeier, P. (1998). *Ethics, character and authentic transformational leadership*, NY: The Free Pres.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Başol, O. (2010). *Girişimci kadın ve erkeklerin başarı algısındaki farklılıklar: Küçük ölçekli işletmelerde Bursa ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baumol, W. J. (1968). Entrepreneurship in economic theory. *The American Economic Review*, 58(2), 64-71.
- Bayrak, C.,& Terzi, Ç. (2004, Temmuz). *Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin okullara yansımaları*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunulmuş bildiri, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Baysal, C.,& Tekarslan, E. (1996). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Beğendik, B. (2013).*Küresel doğan işletmelerin uluslararasılaşma sürecine etki eden girişimcilik yönelimi boyutları ve girişimci özellikler*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Berber, A. (2000). Girişimci ile yönetici profilinin karşılaştırılması ve girişimcilikten yöneticiliğe geçiş süreci. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1), 23-46.
- Betil, İ. (2007). Ekonomik ve sosyal alanda; Girişimcilik. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2(2), 21-24.
- Betil, İ. (2010). Sivil toplum, sosyal sermaye, sosyal girişimcilik. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 21-25.
- Bilginoğlu, M.A. (2008, Mayıs). *Gelişen ülkelerde girişimciliğin geliştirilmesinde rekabet politikasının rolü*. 2.Uluslararası Girişimcilik Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Bişkek.
- Birçek, A. (2008). *Girişimci kişilik özelliklerinin liderlik bağlamında incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Bird, B. J. (1989), *Entrepreneurial behavior*. Illinois: Foresman and Company.
- Bitzenis, A. & Nito, E. (2005). Obstacles to entrepreneurship in a transition business environment: The case of Albania. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 564-578.
- Bozkurt, . (2005). *Girişimcilik kişilik özellikleri ve Sakarya niversitesi rneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Bozkurt, . (2007). Girişimcilik eğiliminde kişilik özelliklerinin nemi. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 2(2), 93-111.
- Bozkurt, .., Kalkan, A., Koyuncu, O., & Alparslan, A. M. (2012). Türkiye'de girişimciliğin gelişimi: Girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15), 229-247.
- Br, D. (2006). *Girişimcilik eğilimi Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü ğrencileri üzerine bir araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.
- Brestrich, T. E. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama rneği*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Brice, J. (2002). *The role of personal dimension and occupational preferences on the formation of entrepreneur intention*. Doctorate Dissertation, Mississippi State University Department of Management and Information Systems, Mississippi State.
- Brockhous, R.H. & Horwitz, P. S. (1986). *The psychology of the entrepreneur*. The Art and Science of Entrepreneurship, Eds. Sexton, D. L. & Smilor, R. W., Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim – Yaratıcı birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *Leadership development: A literature review*. Nottingham: National College For School Leadership.
- Bygrave, W. D. (1989). The entrepreneurship paradigm: A philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(1), 7-26.
- Cansız, M. (2012). *Türkiye’de yenilikçi girişimcilerin sosyo-ekonomik durumları üzerine sosyolojik bir araştırma (Teknoloji Geliştirme Bölgeleri örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility-evolution of a definitional construct, *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 165-194.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilgi Dergisi*, 42, 111-126.

- Chang, K.,& Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness services. development of the scale of quality. *The Services Industries Journal*, 23(5), 65-83.
- Chaudhry, A. Q.,& Husnain, J. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.
- Cheng, K.,& Low, P. (2006). Cultural obstacles in growing entrepreneurship: A study in Singapore. *Journal Of Management Development*, 25(2), 169-182.
- Cici, N.E. (2013). *Kadınların girişimcilik yolunda karşılaştıkları sorunların öz girişimcilik yetenekleri üzerindeki etkisi: Konya ilinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 584-594.
- Colin, J.,& Jack, E. (2004). A contemporary approach to entrepreneurship education. *Education & Training*, 46(8/9), 416-423.
- Conrad, M. A., Guhde, J., Brown, D., Chronister, C., & Ross-Alaolmolki, K. (2010) Transformational Leadership: Instituting a nursing simulation program. *Clinical Simulation In Nursing*, 7(5), 189-195.
- Coşkun, M. (2009). *Kültürün girişimciliğe etkileri*. Ankara. 21.10.2011 Tarihinde <http://www.kosgeb.gov.tr/sayfasından> yayına erişilmiştir.
- Coşkun, R. (2009). *İşletmeye giriş (Ders notları)*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ekseninde Sakıp Sabancı: Bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-108.

- Çakınberk, A.,& Demirel, T. E. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- Çatır, O. (2009). *Modern lider tipleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, A. (2006). *Spor işletmelerinin yönetim süreçleri açısından incelenmesi ve ekonomik perspektifte değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Çelik, A.,& Akgemci, T. (1998). *Girişimcilik kültürü ve KOBİ'ler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, M. & Titrek, O. (2013, Mayıs). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri örneği)*. VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çelik, S. (2011). *Liderlik tarzları ile stratejik kararlar arasındaki ilişki: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, C. (1996). *Yeniden yapılanma girişimcilik küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ve bunların özendirilmesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Çetin, N. (2000). *Toplum sağlığı için nerede nasıl niçin spor yapılır*. Niğde: Tekten Ofset.
- Çetindamar, D. (2002). *Türkiye'de girişimcilik*. İstanbul: TÜSİAD Yayını.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Çiçek, E. G. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çiğdem, Y.H. (2011). *Hizmet işletmelerinde çalışanların kişilik özellikleri ve iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Çoklu, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Darling, J. R. (1999). Organizational excellence and leadership strategies: Principles followed by top multinational executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), 309-321.
- Davidsson, M. (2010). Risk management in a pure unit root. *The Journal Of Risk Finance*, 11(2), 224-234.
- Dees, G. J., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofit: A toolkit for social entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons.
- Demir, H. (2012). *Türkiye’de liderlik araştırmaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir meta analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Demircan, N. (2000). *Girişimcilik ve girişimcilerin özellikleri konusunda bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Demirci, K. M. (1999). Önderlik kuramları ve dönüştürücü önderlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 329-350.
- Demiroğlu, Y. (2007). *Firma davranışı olarak girişimcilik*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Denizalp, H. (2007). *Toplumsal dönüşüm için sosyal girişimcilik rehberi*. Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Yayını.

- Derya,S. (2010). *Liderlik tarzları ve liderlerin astlarını etkileme taktikleri arasındaki ilişki: Antalya ili 5 yıldızlı otel yöneticileri üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dess, G. G.,& Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Di Zhang, D.,& Bruning, E. (2011). Personal characteristics and strategic orientation: Entrepreneurs in Canadian manufacturing companies. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(19), 82-103.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, S., Altın, H., & Başar, E. (2010). *Meslek Yüksekokulları için girişimcilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Doğramacı, B. (2006). *Kadınları girişimci olmaya yönelten nedenler ve Giresun örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Doğu, G. (1990, Mart). *Spor tesislerinin planlanması*. Spor Bilimleri I. Ulusal Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Döm, S. (2008). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1999). *21. yy. için yönetim tartışmaları* (İ.Bahçivangil, & G.Garban, Çev.). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik güçlendirme algısının iç girişimcilik üzerine etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Durukan, T. (2006). Düünden bugüne girişimcilik ve 21. yüzyılda girişimciliğin önemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), 25-37.
- Dümen, G. (2008). *Dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine etkisi ve bir askeri birlikte uygulama çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ekenci, G. (1996). Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin görev alanlarının önem ve zaman bakımından değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 1(2), 83-90.
- Ekenci, G.,& İmamoğlu, A. F. (2002). *Spor işletmeciliği*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Ekenci, G.,& İmamoğlu, A. F. (2014). *Spor işletmeciliği*. Ankara: Berikan Yayınevi.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde risk alma eğilimi ve belirsizliğe tolerans ilişkisine kültürel yaklaşım. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 43-61.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdurur, K. (2012). *Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm Lisans Eğitimi alan öğrencilerin girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimine etkisi: Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, İ. (2012). Girişimcilik ve din: Temel kaynakları çerçevesinde İslam'ın girişimciliğe bakışına yönelik bir değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(1), 49-68.
- Ergin, D. (2008). Okul yönetiminde duygusal zeka ve dönüşümsel liderliğe ilişkin öğretmen algıları. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ergüder, T. (2011). *Girişimcilik, iç girişimcilik, sosyal girişimcilik; benzer ve farklı yönleri*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Erkan, İ. (2012). *Pazarlama zekâsı ve girişimcilik*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erturan, E. E.,& Şahin, Y. M. (2003, Mayıs). *Üniversitelerdeki doğa sporları örgütlerinde üyelerin katılım nedenleri ve beklentilerinin tespiti üzerine bir araştırma (Güdağ örneği)*. I.Gençlik Boş Zaman ve Doğa Sporları Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ertürk, C. (2008). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel başarı üzerindeki etkisi: Çanakkale hazır mutfak sektöründe uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Eryılmaz, B. (2002). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Eyüboğlu, D. (2004). *Girişimciliğin geliştirilmesi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Felfe, J.,& Schyns, B. (2004). Is similarity in leadership related to organizational outcomes? The case of transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 92-102.
- Ferrante, F. (2005). Revealing entrepreneurial talent. *Small Business Economics*, 25, 159-174.
- Forlani, D.,&Mullins, J.W.(2000). Percived risk and choices in entrepreneur snw ventures decision. *Journal of Business Venturing*, 15, 305-322.
- Frank, P. M. (2002). Nonprofit versus for-profit entrepreneurship: An institutional analysis. *The Philanthropic Enterprise*. Working Paper 6. 1-28.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Geyer, A. L.,& Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47(3), 397-420.
- Girginer, N.,& Şahin, B. (2007). Spor tesislerinde kuyruk problemine yönelik bir benzetim uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(18),13-30.
- Gözek, S.,& Akbay, C. (2012). Girişimci adaylarının girişimcilik eğilimleri ve sorunları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 45-59.

- Grundstein-Amado, R. (1999). Bilateral transformational leadership: An approach for fostering ethical conduct in public service organizations. *Administration and Society*, 31(2), 247-260.
- Gül, H., & Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Güler, K. B. (2008). *Sosyal girişimciliği etkileyen faktörlerin analizi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güler, K. B. (2010). *Sosyal girişimcilik*. Ankara: Elif Yayınevi.
- Güleş, H. K. & Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik*. Ankara: Nobel Basım Dağıtım.
- Gündüz, H. B., & Kuruçayır, A. (2010, Mayıs). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve empatik eğilim düzeyleri*. V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Gazi Üniversitesi, Antalya.
- Gündüz, Ş. (2010). Kontrol liderin elinde mi? Girişimcilik okulundan cevap. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 212-222.
- Güney, S. (2008). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2008). *Girişimcilik temel kavramlar ve bazı güncel konular*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güney, S., Yalçın, Ö., & Çetin, A. (2006). Girişimcilik ve kültür. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), 53-77.
- Gürbüz, H. (2008, Mayıs). *Girişimcilik eğilimiyle ilişkili faktörlerin belirlenmesi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinde bir uygulama*. 2.Uluslararası Girişimcilik Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Bişkek.
- Gürol, Y. & Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education & Training*, 48(1), 25-38.
- Hacıbebekoğlu, M., Yiğitbaşı, G. O., & Çetinel, S. (2011). *Tarım ekipmanları üretim yatırım fizibilitesi*. Diyarbakır Yatırım Fizibiliteleri Projesi, Diyarbakır.
- Hallak, R., Brown, G., & Lindsay, J. N. (2011). The place identity e performance relationship among tourism entrepreneurs: A structural equation modelling analysis. *Tourism Management*, 33(1), 143-154.

- Hansemark, C. O. (1998). The effects of an entrepreneurship programme on need for achievement and locus of control of reinforcement. *International Journal Of Entrepreneurial Cinius Behaviour & Research*, 4(1), 28-50.
- Hemingway, C. A. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 60(3): 233-249.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1998). *Entrepreneurship*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage Publications.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Idogho, P. O., & Augustine, E. (2011). Entrepreneurship education and small-scale business management skill development among students of Auchi Polytechnic Auchi, Edo State, Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 284-289.
- Ireland, R. D., Michael, A. H., & David, G. S. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İçerli, L., Yıldırım, H. M., & Demirel, Y. (2011). KOBİ'lerde iç girişimciliğin incelenmesine yönelik bir araştırma: Aksaray örneği. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 177-187.
- İkiz, N. A. (2011). *Otel işletmelerinde iç girişimciliği etkileyen örgüt içi faktörlere ilişkin bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İlhan, S. (2004). Girişimcilik ve sosyo-ekonomik süreçteki rolü. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3(1), 70-75.

- İlter, B. (2008). *Girişimcilik sürecinde kadın girişimcilerin karşılaştıkları sorunların analizi: Kagider örneği*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- İmamoğlu, A. F. (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlamı ve önemi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 22.
- İmamoğlu, A. F., & Mutlu, T. O. (2012). Spor işletmelerinde öğrenen organizasyon uygulamalarının örgütsel performansa etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 141-150.
- İnci, M. (2001). *Dönüştürücü liderlik yaklaşımı ve uygulamadan örnekler*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ' ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kalkandelen, H. (1997). *Örgütlerde yeniden yapılanma ve norm kadro*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karabacak, E. (1993). *Medyanın tüketici davranışı üzerindeki etkisi ve pazarlama yönetimi açısından önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karabey, N.C. (2009). *Girişimcilikte fırsat tanımlamayı etkileyen bireysel faktörler: beşeri ve sosyal sermaye perspektifi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karaca, S. (2002). *Spor tesislerinin kullanımı açısından sporcuların istek ve beklentileri (Van İli uygulaması)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karcıoğlu, F., & Kaygın, E. (2013). Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(27), 1-20.

- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16), 443-465.
- Kaya, N. (2001, Mayıs). *İşletmelerde girişimcilik özelliği yüksek çalışanların güdülenmesi*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kayalar, M., & Arslan E. T. (2009). Ashoka'ya üye sosyal girişimcilerin Türkiye ve Dünya'daki faaliyet alanlarının karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1), 56-76.
- Kayış, A. (2010). *Girişimcilik ve iç girişimciliğin önündeki engeller: Yazılım sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen: Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.
- Kerim, N. (2010). *İstanbul ili Avrupa Bölgesinde kamu ve özel hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranış özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Keskin, G., Çınar, Z., Alparslan, Ö., & Özmercan, V. (2010, Nisan). *Türkiye'deki il sağlık müdürlerinin liderlik davranışlarının iş doyumları ve tükenmişlik düzeyleri üzerine etkileri*. II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi'nde sunulmuş bildiri, T.C. Sağlık Bakanlığı, Ankara.
- Kılıç, R., Keklik, B., & Çalış, N. (2012). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri üzerine bir araştırma: Bandırma İİBF İşletme Bölümü örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 423-435.
- Kılıçer, T. (2011). *KOBİ'lerin girişimci pazarlama yaklaşımı, yenilik yaratma çabaları, performansları ve sahip yöneticilerinin girişimcilik tutumları açısından profilleri*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Kırılmaz, K. S. (2013). Sosyal girişimcilerin girişimcilik ve dönüştürücü liderlik algılarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(1), 103-128.
- Kızılkaya, E. (2005). Joseph A. Schumpeter'in girişimcilik fikrine dair bir not. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(10), 26-45.
- Kızıltay, E. (2010). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcilik özelliklerinin incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kinicki, A.,& Kreitner, R. (2006). *Organizational behavior*. USA: Mc Graw Hill.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koh, C. H. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- Koh, S. E. (2008). *Leadership and management skills of preservice teachers*. Doctor Dissertations, Claremont Graduate University, California.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(43), 401-422.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(46), 199-226.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(49), 57-91.

- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 14(53), 78-98.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What is difference. *The Journal For Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
- Kuratgo, D. F. (1995). *Entrepreneurship*. London: Dreyden Pres.
- Kuratgo, D. F., & Hodgetts, R. M. (1998). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Fort Worth TX: Dreyden Press.
- Kuriloff, A. H., Hemphill, J. M., & Douglas, C. (1993). Starting and managing the small business. New York: McGraw-Hill.
- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kurudirek, A. M. (2011). *Spor Yöneticiliği ile Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü öğrencilerinin eğitim seviyelerinin liderlik düzeylerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kutanis, Ö. R., & Hancı, A. (2004, Kasım). *Kadın girişimcilerin kişisel özgürlük algılamaları*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'nde sunulmuş bildirisi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kuvan, H. (2008). *Örgün ve yaygın eğitimin girişimciler üzerindeki etkileri (Malatyalı girişimciler üzerine bir uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lambing, P. A., & Kuehl, C. R. (2003). *Entrepreneurship*. New Jersey: Pearson Education.
- Lau, P. V., & Shaffer, A. M. (1999). Career success: The effects of personality. *Career Development International*, 4(4), 225-230.

- Leadbeater, C., & Goss, S. (1998). *Civic entrepreneurship*. London: Demos.
- Ling, Y., Şimşek, Z., Lubatkin, M., & Veiga, J. (2008). Transformational Leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the ceo-ttmt interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(2), 295-310.
- Loon, M., & Casimir, G. (2008). Job-demand for learning and job-related learning the moderating effect of need for achievement. *Journal Of Managerial Psychology*, 23(1), 89-102.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415.
- Luecke, R. (2003). *Managing creativity and innovation*. Boston: Harvard Business Essentials.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construction and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-173.
- Lussier, N. R., & Achua, F. C. (2009). *Leadership: Theory, application and skill development*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Lussier, R. N. (2002). *Human relations in organizations: Applications and skill building*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2008). *Applied sport management skills*. US: Human Kinetics.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı liderlik*. Ankara: Öncü Kitap.
- Martin, B., Cashel, C., Wagstaff, M., & Breunig, M. (2006). *Outdoor leadership*. Ankara: Bıçaklar Kitabevi.

- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Collier-Macmillan.
- Meggison, W. L., Byrd, M. J., & Megginson, L. C. (2000). *Small business management*. Boston: Irwin Mc Graw Hill.
- Mimir, M. (2008). *Liderlik tarzlarının firma performansı ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarına etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampbell, J. (1998). *Strategy Safari: Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. London: Pearson Education.
- Misra, S., & Kumar, E. S. (2000). Resourcefulness: A proximal conceptualisation of entrepreneurial behaviour. *Journal of Entrepreneurship*, 9(2), 135-154.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mueller, S., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.
- Murat, G. & Açıkgöz, B. (2008). Değişim çağının vazgeçilmez aktörleri: Dönüşümcü liderler. *Kamu-İş Dergisi*, 10(2), 153-171.
- Müftüoğlu, T., & Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Naktiyok, A. (2004). *İç girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Naktiyok, A., & Timuroğlu, M.K. (2009). Öğrencilerin motivasyonel değerlerinin girişimcilik niyetleri üzerine etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 85-103.
- Nebioğlu, O. (2011). *Seyahat acentası yöneticilerinin liderlik tarzları ve çatışma yönetimi ilişkisi: Alanya bölgesi a grubu seyahat acentaları uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Norton, Jr., William, I., & Moore, T. W. (2006). The influence of entrepreneurial risk assessment on venture launch or growth decisions. *Small Business Economics*, 26(3), 215-226.
- Odabaşı, Y. (2005). *Girişimcilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Onay, M., & Çavuşoğlu, S. (2009). İşletmelerde girişimcilik özelliğini etkileyen faktörler: İç girişimcilik. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 17(1), 47-61.
- Ostrom, E. (2005). Unlocking public entrepreneurship and public economies. *World Institute for Development Economics Research*, UNU-WIDER, 2005/01, 1-8.
- Otamış, A. P. (2009). *KOBİ'lerde girişimci yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının çalışanlarca algılanması üzerine Antalya ilinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Öktem, M. K., Leblebici, D. N., Arslan, M., Kılıç, M. & Aydın, M. D. (2003). Girişimci örgütsel kültür ve çalışanların iç girişimcilik düzeyi: Uygulamalı bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 169-188.
- Özal, P. H. (2009). *Türkiye'de girişimcilik teşvikleri ve yeterliliği Ankara'da bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özalp, İ. (2003). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özbey, S. (2003). *Spor bilimlerine giriş*. Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Özdamar, K., (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi I*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özdevecioğlu, M., & Cingöz, A. (2009). Sosyal girişimcilik ve sosyal girişimler: Teorik Çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(32), 81-95.
- Özer, P. S., & Topaloğlu, T. (2007). Girişimci ve yöneticilerin öğrenilmiş gereksinimleri ile kontrol odaklarının kıyaslanmasına yönelik bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 439-456.
- Özkan, H. (2011). *Duygu etkileşiminin liderlik tarzına etkileri*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Özkul, G. (2007). Kapitalist sistemin sürükleyici aktörleri: Ekonomik teoride girişimciler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 343-366.
- Özkul, G., & Dulupçu, M. A. (2007). Kişisel gelişimin girişimci tipleri üzerine etkisi: Antalya – Isparta illerinde bir inceleme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2(2), 67-90.
- Özpeynirci, R., Duman, H., & Erdemir, N. K. (2006, Mayıs). *Girişimcilik sürecinde finansal başarısızlığın etkileri üzerine bir inceleme*. Uluslararası Girişimcilik Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Bişkek.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 137-146.
- Öztürk, İ. (2008). *İGİAD Girişimcilik Raporu*. İstanbul.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2002). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Pillis DE, E. G. (1998). *Predicting entrepreneurial intention: A cross-cultural study*, Doctoral dissertation, University of Southern California, Los Angeles.
- Ramazanoğlu, G. (2002). *Yönetimin esasları*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.
- Raposo, M., & Paco, A. (2011). Entrepreneurship education: Relationship between education and entrepreneurial activity. *Psicothema*, 23(3), 453-457.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials organizational behaviour*. New Jersey, Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management*. USA: Prantice Hall Inc.
- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., & Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(4), 13-31.
- Ross, J. (1987). Corporations and entrepreneurs: Paradox and opportunity. *Business Horizons*, 30(4), 76-80.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım-Yayım.

- Salman, M. (1992). *Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü'ne ait spor salonu yatırım projelerinin ekonomik açıdan değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sandhu, S. M., Sidique, F. S., & Riaz, S. (2011). Entrepreneurship barriers and entrepreneurial inclination among Malaysian postgraduate students. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 17(4), 428-449.
- Saylan, U. (2011). *Girişimcilik kültürü: Balıkesir'de turizm sektörüne yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Serarslan M. Z., & Kepoğlu, A. (2005). *Spor örgütlerinde toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde liderlik tarzları ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(50), 86-103.
- Serinkan, C. (2003). *Toplam kalite yönetimi ve dönüşümcü liderlik ilişkisi ve Denizli yöresinde yapılan bir araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Serter, N. (1999). *Giydirilmiş insan kimliği*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Sexton, D. L., & Bowman, N. (1985). The entrepreneurs: A capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 129-141.
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(2), 23-45.
- Shere, J. (1982), *Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers*. New York: Academy of Management Best Paper Proceedings.
- Sinanoğlu, K. E. (2005). *Kadın girişimciler kavramı ve serbest meslek mensubu kadın girişimcilere ilişkin Konya ilinde uygulamalı bir araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behaviour. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.

- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Steers, R. M., Lyman, W. P., & Gregory, A. B. (1975). *Motivation and leadership at work*. New York: Mc Graw Hill.
- Steward, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian journal of Administration and Policy*, 54, 1-25.
- Stewart, W., Carland, J., & Carland, J.W. (1999). Is risk taking propensity an attribute of entrepreneurship? A comparative analysis of instrumentation, Clemson University. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 5(2), 37-51.
- Stumpf, F. A., & Tymon, W. G. (2001). Consultant or entrepreneur? Demystifying the “war for talent”. *Career Development International*, 6(1), 48-55.
- Suzuki, I. K., Kim, H. S. & Bae, T. Z. (2002), Entrepreneurship in Japan and Silicon Valley: A comparative study. *Technovation*, 22(10), 595-606.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Şahin, A. (2005). Kültürel niteliklerimizin Türk yönetsel değerlerine etkisi ve Japon Z teorisiyle karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 177-198.
- Şanlı, M. & Şahsüvar, A. (1999). *Girişimciler için iş planı rehberi*. KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, Ankara.
- Şen, Y. & Yaşlıoğlu, M. M. (2010). Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 21(66), 97-117.
- Şirin, F. E., & Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69–84.
- Şirin, F. E. (2008). *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü. (2002). *Spor istatistikleri*. 12-13.
- Tahaoğlu, F.,& GedikoğluT. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*,15(58), 274-298.
- Tandoğan, H. T. (2002). *Dönüştürücü ve iş gördürücü liderliğin kontrol odağına bağlı olarak personel güçlendirmeye etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanoğlu, S. (2008). *Kişilik özelliklerinin girişimci olma niyeti üzerine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tarım, N. (2010). *Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2005). *Otel işletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tek, T. (2008). *Kadınlarda girişimcilik eğilimleri ve Dumlupınar üniversitesi bayan lisansüstü öğrencilerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tekin, M. (2004, Aralık). *Herkes Girişimci Olabilir mi?*. I. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'nde sunulmuş bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Tekin, M. (2006). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Konya: Güney Ofset Matbaacılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,4(14), 1-16.
- Teoh, H. Y.,& Foo, S. L. (1997). Moderating effects of tolerance for ambiguity and risk-taking propensity on the role conflict- perceived performance relationship: Evidence from Singaporean entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 67-81.

- Tetik,S. (2014). Yerel yönetimler açısından dönüştürücü liderlik: Belediye çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*,21(1), 267-280.
- Tezbaşaran, A. (1997). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tikici, M. & Aksoy, A. (2009). *Girişimcilik ve küçük işletmeler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Titiz, T. (1998). *Genç girişimcilere öneriler*. İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik-Keşif süreci*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tulunay, L. (2010). *Girişimciliği etkileyen faktörler ve girişimci profili: İstanbul-Kayseri-Van örnekleri*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tunç, B. (2007). *İşletmelerde yaratıcılık yenilikçilik girişimcilik yönetimi*.Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türk Dil Kurum, (TDK). 02.08.2014. Tarihinde <http://www.tdk.gov.tr/> sayfasından yayına erişilmiştir.
- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. (2004). *Avrupa Birliğinde girişimciliğin geliştirilmesi “Türkiye’de yol gösteren ilke, politika ve uygulamalar”*. Ankara: TŞOF Plaka Matbaacılık.
- Türkoğlu, F. (2007). *Milletin efendisi girişimci*. Kayseri: KTO Yayınları.
- Tüsiad, (2002). *Türkiye’de girişimcilik*. İstanbul: Tüsiad Yayını.
- Uzun, E. & Dirlik, S. (2007). KOBİ sahiplerinin girişimcilik, kişilik ve liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi: Muğla ilinde ampirik bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 133-148.
- Ülgen H.,& Mirze, K. S. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Williams, C. (2007). *Management*. Canada: Thomson South Western.

- Yalınkılıç, R. (2010). *İşletmelerde liderlik anlayışı ve yöneticilerin liderlik özellikleri ve davranışı üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yerlikaya, M. (2005). *Girişimci*. İstanbul: Adım Yayınları.
- Yetim, A. A. (1996). Spor yönetiminde sistem yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 58-63.
- Yetim, A. A., & Şenel, Ö. (2001). Türkiye’de spor yöneticisi yetiştirme faaliyetlerinin görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*, 150, 18-19.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, H. (2008). *Girişimcilik ateşi ve iş melekleri: Temel kavramlar ve ateşte çiçek açtıran iş melekleri*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Yılmaz, E., & Sünbül, A. M. (2009). Üniversite öğrencilerine yönelik girişimcilik ölçeğinin geliştirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 195-203.
- Yurtsever, G., Atış, C., & Yurtsever, Ş. (2006). *Girişimcilik*. Adana: Karahan Kitabevi.
- Zhang, G., Peng, X., China, H., & Li, J. (2008). Technological entrepreneurship and policy environment: A case of China. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 15(4), 733-751.
- Zhao, J., & Chen, L. (2008). Individualism, Collectivism, selected personality traits, and to us occupations. *Journal Of Vocational Behavior*, 71(1), 1-22.
- Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (1996). *Entrepreneurship and the new venture formation*. New Jersey: Printice Hall International.
- Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2002). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

EKLER

EK 1. Kişisel Bilgi Formu

Sayın Yönetici;

Sorulara cevap verirken, “olması gerekeni düşündüğünüzü değil” olanı belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Verdiğiniz bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak olup elde edilen bilgilerin geçerliliği sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olabilecektir. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkı ve bize ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederiz.

Arş.Gör.Ersan TOLUKAN

- | | | | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|--|---|
| 1. Yaşınız: | 2. Cinsiyetiniz: | 3. Medeni Durumunuz: | 4. Çalıştığınız Kurum: | 5. Hizmet Süreniz: |
| 1) ☐ 21–35 | 1) ☐ Kadın | 1) ☐ Evli | 1) ☐ Merkezi Yönetim | 1) ☐ 0-5 Yıl |
| 2) ☐ 36–45 | 2) ☐ Erkek | 2) ☐ Bekâr | 2) ☐ Özel Spor Tesisi | 2) ☐ 6-11 Yıl |
| 3) ☐ 46 ve üzeri | | | 3) ☐ Yerel Yönetim (Belediye) | 3) ☐ 12-17 Yıl |
| | | | | 4) ☐ 18 ve üzeri yıl |

6. Toplumdaki bireylerin refah düzeyini düşündüğünüzde, siz kendinizi bu refah düzeyinin neresinde görüyorsunuz? ☐ Kötü ☐ Normal ☐ İyi

7. Eğitim durumunuz: ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

8. Lisans ve üstü mezunu iseniz mezun olduğunuz alan:

- ☐ Beden eğitimi ve spor ile ilgili bir bölüm..... (belirtiniz)
☐ Beden eğitimi ve spordışındaki bir bölüm.....(belirtiniz)

9. Yöneticilik kıdeminiz: ☐ 0-3 yıl ☐ 4-7 yıl ☐ 8-11 yıl ☐ 12 yıl ve üstü

10. Geçmişte sporla ilgilenme düzeyiniz:

- ☐ Amatör sporcu olarak ☐ Profesyonel sporcu olarak ☐ Hakem olarak ☐ Antrenör olarak
☐ Yönetici olarak ☐ Hiç ilgim olmadı
☐ Diğer (Lütfen yazınız).....

EK 2. Girişimcilik leği

Aşağıda girişimcilik zelliklerinizle ilgili olarak yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Girişimcilik Değerlendirme leği						
1.	şanssızlık veya talihsizlik yoktur. şanssızlık veya talihsizlik, yapılan hataların bir sonucudur.					
2.	Zorluklarla baş etmede rekabet beni daha sıkı çalışmaya itmektedir.					
3.	Sürekli olmamak koşuluyla elde ettiğim kazancın küçük olması beni endişeye sevk etmez.					
4.	İş güvenliği benim için çok önemlidir.					
5.	Kendi başıma yaptığım işlerde, bir başkasının idaresi altında yaptığım işlere göre daha başarılıyım.					
6.	İşlerin yapılış biçimine yönelik değişimden genellikle kaçınırım.					
7.	İnsanların yaşamlarındaki mutsuzluklar genellikle kötü talih nedeniyledir.					
8.	Elde edeceğim kazanç iyi olsa bile başarılı olamayacağım ve sevmeyeceğim bir işte çalışmak istemem.					
9.	Yüksek getiri veya kazanç için yüksek riskler alırım.					
10.	İyi bir iş, ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı belli olan iştir.					
11.	Bir işte başarılı olmada yeteneklerime güvenirim.					
12.	Başkalarının göremedikleri iş fırsatlarını görebilirim.					
13.	Lehime olsa bile kendi çalışmam sonucu olmayan sonuçtan zevk almam.					
14.	Rahat bir yaşam srebileceğim kadar kazanmak isterim.çok fazla kazanmak istemem.					
15.	Kazanma olasılığı olduğu sürece belirsizliğin olduğu işlerde çalışırım.					
16.	Planlanmamış ya da yapılandırılmamış koşullarda çalışmaktan hoşlanırım.					
17.	zlmesi(giderilmesi) ok zor zayıf yönlerim ve korkularım var.					
18.	Yaratıcılığım ve birikimim sayesinde zorlukların üstesinden gelebilirim.					
19.	Kararlarımın ve eylemlerimin olumlu ve olumsuz sonuçlarına her zaman katlanırım.					
20.	Eğer kazancı iyiye, rutin, sıkıcı ve ilginç olmayan işleri yapabilirim.					
21.	Hesabıma göre kazanacağımı tahmin ettiğim bir girişime paramı yatırmaktan çekinmem.					
22.	Yapacağım işleri önce programlar sonra bu programdan sapmadan aynen uygulırım.					
23.	Yeni ve denenmemiş durumlarla baş etmede yeteneklerime tam güven duymam.					
24.	İşleri yapmada her zaman yeni ve daha iyi yolların olduğuna inanırım.					

25.	Yaşamımdaki olayların ve faaliyetlerin sonuçlarını kaderim ya da şansım değil ben belirlerim.					
26.	Bir şey yaparken onu sadece yapmış olmak için değil mükemmel bir şekilde yapmaya çalışırım.					
27.	Başarı olasılığı %60 ve daha yüksek olan durumlarda risk alırım.					
28.	Sadece birkaç insanın bütün sorumlulukları üstlenmesi beni rahatsız eder.					
29.	Çoğunluğun görüşüne karşı olan konularda genellikle kendimi ifade etmede zorlanırım.					
30.	Bir konuda yeni, yabancı ya da çılgın fikirler ileri sürmek benim için çok zor bir durumdur.					
31.	Olayların olmasını bekleme ve seyretme yerine onların oluşmasına etki etmeyi tercih ederim.					
32.	İnsanların, arkadaşlık ve diğer ilişkiler temelinde değil de yetenek ve bilgi temelinde işe alınmaları taraftarıyım.					
33.	Hakkında hiçbir şey bilmediğim bir konuda yeni bir girişime kalkışmam.					
34.	Yetenekli, çok çalışkan ve hırslı olsam bile eğer param yoksa bir iş başlatamam.					
35.	Net olmayan (karışık) durumlarda kararlar almaktan ve öncülük etmeden hoşlanırım.					
36.	Başarının kişisel çabalardan ziyade şans ve kadere bağlı olduğuna inanırım.					

EK 3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Aşağıda liderlik özelliklerinizle ilgili olarak yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz		Her Zaman	Sıklıkla	Bazen	Seyrek Olarak	Hiç Bir Zaman
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği						
1.	Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım.					
2.	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim.					
3.	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremem.					
4.	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım.					
5.	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım.					
6.	Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım.					
7.	Gerek duyulduğunda ortada olmam.					
8.	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım.					
9.	Gelecek hakkında iyimser konuşurum.					
10.	Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım.					
11.	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım.					
12.	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim.					
13.	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum.					
14.	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.					
15.	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım.					
16.	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtirim.					
17.	“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu gösteririm.					
18.	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım.					
19.	Başkalarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bireyler olarak davranırım.					
20.	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösteririm.					
21.	Başkalarında saygıyıandıracak şekilde hareket ederim.					
22.	Tüm dikkatimi beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım.					
23.	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım.					
24.	Tüm hataların kaydını tutarım.					
25.	Güç ve güven duygusu sergilerim.					
26.	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim.					
27.	Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanlışlara yönlendiririm.					
28.	Karar vermekten kaçınırım.					
29.	Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım.					
30.	Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım.					

31.	Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim.					
32.	Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm.					
33.	Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim.					
34.	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.					
35.	Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim.					
36.	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim.					

EK 4. Girişimcilik Ölçeği Kullanım İzni

The screenshot shows the Outlook.com web interface. The browser address bar displays the URL: <https://dub130.mail.live.com/?tid=cmck6-jDsL4xGzq5hL4W3KTg2&fid=flsearch&srch=1&skws=AGCA&sdr=4&satt=0>. The Outlook.com header is visible with navigation links: Yeni, Yanıtla, Sil, Arşivle, Gereksiz, Süpür, Şuraya taşı, Kategoriler. The left sidebar shows the 'Klasörler' (Folders) list with 'Arama Sonuçları' (Search Results) selected. The main content area displays an email titled 'FW: Girişimcilik Ölçeği AGCA'. The email body contains the following text:

> Date: Thu, 22 Aug 2013 14:33:08 +0300
> From: agca@aku.edu.tr
> To: ersan_et@hotmail.com
> Subject: Re: Girişimcilik ölçeği
>
> Merhaba Ersan,
> Bu orjinal ölçeğin bizim tarafımızdan Türkçeye çevrilmiş ve bazı çalışmalarda kullanılmış hali, daha önce bir çok araştırmaçı tarafından geğerliliği ve güvenirliliği test edilmiş bir ölçek. Bu ölçeğin kullandığı orjinal çalışmayıda gönderiyorum
> umanım işne yarar
> selamlar
> Doç. Dr. Veysel AĞCA
>
> ----- Orjinal Mesaj -----
> Kimden: "ERSAN T." <ersan_et@hotmail.com>
> Kime: agca@aku.edu.tr
> Gönderilenler: 21 Ağustos Çarşamba 2013 16:42:30
> Konu: Girişimcilik ölçeği
>
>
> Sn hocam, telefonla aramıştım, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Doktora Öğrencisiyim.

At the bottom of the email, there is a footer: © 2014 Microsoft | Koşullar | Gizlilik ve tanımlama bilgileri | Geliştiriciler | Türkçe

EK 5. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Kullanım İzni

For use by Ersan TOLUKAN only. Received from Mind Garden, Inc. on June 30, 2014



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com



GAZİ GELECEKTİR...