

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÖZEL VE DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİNDE
ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİNİN GÜÇ VE LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN
ÖĞRETİM ELEMANLARININ MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet AYDEMİR

Enstitü Anabilim Dalı : Spor Yöneticiliği
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Hakan KOLAYIŞ

Mayıs 2019

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖZEL VE DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİNDE
ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİNİN GÜÇ VE LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN
ÖĞRETİM ELEMANLARININ MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet AYDEMİR

Enstitü Anabilim Dalı : Spor Yöneticiliği
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Hakan KOLAYIŞ

Bu tez .../.../2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr.
Hakan KOLAYIŞ
Jüri Başkanı

Doç. Dr.
İhsan SARI
Üye

Dr. Öğr. Üyesi
Yıldız ÖZTAN ULUSOY
Üye

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, başkalarının çalışmalarından yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun bir şekilde atıfta bulunduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Ahmet Aydemir

10 / 06 / 2019

TEŞEKKÜR

“Özel ve Devlet Üniversitelerinin Spor Bilimleri Fakültelerinde Çalışan Yöneticilerin Güç ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Öğretim Elemanlarının Motivasyonları Üzerine Etkisi” isimli bu çalışmada Özel ve Devlet Üniversitelerinin Spor Bilimleri Fakültelerinde Çalışan Yöneticilerin Güç ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Öğretim Elemanlarının Motivasyonları Üzerine Etkisi olup olmayacağını araştırılması hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında büyük katkıları olan, bilgi birikimi ve donanımı ile çalışmamın şekillenmesine vesile olan danışmanım Doç. Dr. Hakan KOLAYIŞ’e, Üniversite eğitimim ve tezimin başlangıcından bitişine kadar bütün aşamalarında her zaman yanımda yer alan Arş.Gör. Dr. Nurullah ÇELİK’e ve bu zorlu aşamada desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii

BÖLÜM 1.

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 2.

GENEL BİLGİLER	3
2.1. Gücün Tanımı.....	3
2.2. Güç ile İlgili Temel Kavramlar	4
2.3. Güç Teorileri	4
2.3.1. Foucault'ın güç teorisi	4
2.3.2. Hobbes'in hâkim güç teorisi	5
2.3.3. Örgütsel güç teorisi	6
2.3.4. Sosyal güç teorisi	6
2.4. Güç Türleri	6
2.4.1. Tehdit gücü.....	7
2.4.2. Değişim gücü	7
2.4.3. Entegrasyon yoluyla güç	7
2.5. Örgütsel Gücün Kaynakları / Türleri	7
2.6. Gücün Günü Ve Değer Temeli	8
2.7. Güç Gereksinimi	8
2.8. Örgütsel Güç	9
2.9. Güç Kaynakları	9
2.9.1. Ödül gücü	9
2.9.2. Ceza gücü	10

2.9.3. Yasal güç	10
2.9.4. Atfedilen güç	10
2.9.5. Bilgi gücü	10
2.9.6. Şöhret gücü	10
2.9.7. İlişkilerin gücü	11
2.9.8. Birliğin gücü	11
2.9.9. Gizli güç	11
2.9.10. Pozisyon gücü	11
2.9.11. Uzmanlık gücü	11
2.9.12. Karizmatik güç	11
2.9.13. İkna gücü	12
2.10. Yönetim Kavramı	12
2.10.1. Spor yönetimi	12
2.11. Lider ve Liderliğin Tanımı ve Önemi	14
2.12. Liderlik Tarzları	17
2.12.1. Geleneksel liderlik tarzları	17
2.12.2. Çağdaş liderlik tarzları	19
2.13. Liderlik Teorileri	23
2.13.1 Büyük adam teorisi	23
2.13.2 Özellik teorisi	24
2.14. Davranışsal Liderlik Teorileri	25
2.14.1. Ohio state üniversitesi liderlik araştırmaları	26
2.14.2. Michigan üniversitesi liderlik araştırmaları	27
2.14.3. Mc gregor'un x, y teorileri	27
2.15. Durumsal Liderlik Teorileri	28
2.15.1. Fiedler'in durumsallık teorisi	29
2.15.2. House ve evans'ın yol-amaç teorisi	29
2.15.3. Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi	30
2.15.4. Vroom ve yetton'un karar ağacı teorisi	31
2.16. Spor Yönetiminde Liderlik	32
2.17. Bir Lider Olarak Yönetici Ve Özellikleri	32
2.18. Güç Ve Liderlik İlişkisi	34

2.19. Motivasyon.....	34
2.20. Motivasyon Çeşitleri	36
2.20.1. İçsel motivasyon.....	36
2.20.2. Dışsal motivasyon	36
2.21. Motivasyon Teorileri.....	37
2.21.1. Özerklik teorisi.....	37
2.21.2. Öz yeterlik teorisi	37
2.21.3. Motive edici ve durum koruyucu etmenler teorisi	38
2.21.4. Başarı ihtiyacı teorisi	38
2.21.5. Beklenti teorisi	38
2.21.6. Performans Doyum Teorisi	39
2.21.7. Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	39
2.21.8. Pekiştirme teorisi.....	41
2.22. Yönetimde Motivasyon Kuramları	41
2.22.1. Spor yönetiminde motivasyon	41
2.23. Motivasyon Ve Liderlik İlişkisi	42
2.24. Spor Yönetiminde Güç İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	43
2.25. Spor Yönetiminde Liderlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	46
2.26. Spor Yönetiminde Motivasyon İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	49

BÖLÜM 3.

YÖNTEM.....	54
3.1. Araştırma Modeli	54
3.2. Araştırma Grubu.....	54
3.3. Veri Toplama Araçları	54
3.3.1. İş motivasyonu ölçeği	55
3.3.2. Liderlik stilleri ölçeği.....	55
3.3.3. Örgütsel güç algısı ölçeği.....	56
3.4. Verilerin Analizi.....	56
3.5. Verilerin Toplanması.....	57

BÖLÜM 4.	
BULGULAR.....	58
BÖLÜM 5.	
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	66
KAYNAKLAR	80
EKLER.....	94



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (URL1)..... 40



TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1. Araştırmadaki katılımcıların yaş değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	58
Tablo 4.2. Araştırmadaki kadın ve erkek katılımcıların yaş değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri	58
Tablo 4.3. Araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının yaş değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	58
Tablo 4.4. Kadın ve erkek katılımcılar arasındaki iş motivasyonu ölçeği alt boyutlarına ait farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi analizi.....	59
Tablo 4.5. Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanları arasındaki güç stilleri ölçeği alt boyutlarına ait farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi analizi	59
Tablo 4.6. Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanları arasındaki liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarına ait farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi analizi	60
Tablo 4.7 Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasındaki iş motivasyonu ölçeği alt boyutlarına ait farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi analizi	60
Tablo 4.8. Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasındaki liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarına ait farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi analizi	61
Tablo 4.9. Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasındaki liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarına ait farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi analizi	61
Tablo 4.10. Unvana göre katılımcıların içsel motivasyon alt boyutundaki farkı gösteren ANOVA testi sonuçları	62

Tablo 4.11. Ünvana göre katılımcıların dışsal motivasyon alt boyutundaki farkı gösteren ANOVA testi sonuçları	62
Tablo 4.12. Hizmet yılı ile iş motivasyonu ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları	62
Tablo 4.13. İçsel motivasyon ile güç tarzları arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları	63
Tablo 4.14. Dışsal motivasyon ile güç tarzları arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları	64
Tablo 4.15. İçsel motivasyon ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları	65
Tablo 4.16. Dışsal motivasyon ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları	65

ÖZEL VE DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTELERİNDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİNİN GÜÇ VE LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN ÖĞRETİM ELEMANLARININ MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ETKİSİ

ÖZET

Araştırmanın amacı, özel ve devlet üniversitelerinin spor bilimleri fakültelerinde çalışan yöneticilerin güç ve liderlik tarzlarının çalışan öğretim elemanlarının motivasyonları üzerine etkisini araştırmaktır.

Çalışmada betimsel araştırma modellerinden tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini ise 86'sı devlet (40,17±9,78 yaş ort.) ve 35'i özel (40,20±12,55) olmak üzere bu evren içerisinde kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen ve yaşları 23 ile 72 arasında değişen toplam 121 öğretim elemanından oluşmuştur. Katılımcılara ait yaş ortalaması ise 40,18±10,60 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına göre yapılmıştır. Araştırmada ölçüm aracı olarak, iş motivasyonu ölçeği, liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel güç algısı ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA), Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır. Verilerin analizi SPSS 17 programında gerçekleştirilmiş olup anlamlılık düzeyi 0.05 olarak belirlenmiştir.

Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre, devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanları arasındaki güç stilleri ölçeği alt boyutlarında kişisel ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar bulunmuştur ($p<0,05$). Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanları arasındaki liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarındaki katılımcı liderlik stili ve destekleyici liderlik stili alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklar bulunmuştur ($p<0,05$). Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasında iş motivasyonu ölçeğinin içsel motivasyon alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Yordayıcı değişken durumundaki güç stilleri, hepsi birlikte yordanan durumundaki içsel motivasyona ait varyansın yüzde 16'sını ($F=3,128$, $p<,01$), dışsal motivasyona ait varyansın yüzde 30'unu ($F= 5,879$, $p<,01$), yordayıcı değişken durumundaki katılımcı liderlik stili, destekleyici liderlik stili ve destekleyici liderlik stili olmak üzere, üçü birlikte yordanan durumundaki içsel motivasyona ait varyansın yüzde 5'ini ($F= 2,856$, $p<,01$), dışsal motivasyona ait varyansın yüzde 4'ünü açıkladığını göstermektedir ($F= 2,856$, $p<,01$).

Sonuç olarak, özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının iş motivasyonu düzeyleri ve algıladıkları liderlik stilleri puan ortalamalarının devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, araştırmada öğretim elemanlarının yöneticilerinden algıladıkları güç ve liderlik stillerinin iş motivasyonları üzerinde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, öğretim elemanı, liderlik, güç, motivasyon

THE EFFECT OF POWER AND LEADERSHIP STYLES OF SPORT MANAGERS WORKING IN THE FACULTIES OF PRIVATE AND STATE UNIVERSITIES ON THE MOTIVATION OF THE ACADEMIC STAFF

SUMMARY

The purpose of the study is to investigate the effect of power and leadership styles of sport managers working in the faculties of private and state universities on the motivation of the academic staff.

In the study, the descriptive survey model was used. The sample of the study consisted of 86 instructors from state universities and 35 instructors from private universities. The participants were chosen by convenience sampling method. The ages of the participants vary from 23 to 72. The mean age of the participants was 40.18 ± 10.60 . Participation in the study was conducted by a voluntary basis. To collect data, the work motivation scale, the leadership styles scale and the organizational power perception scale were used in the study. In the analysis of the obtained data descriptive statistics, independent groups t-test, one-way analysis of variance (One Way ANOVA), Pearson correlation analysis and regression analysis were used. The data were analyzed by SPSS 17 program and the significance level was determined as 0,05.

According to the findings obtained at the end of the study, there were statistically significant differences between the personal rewarding power, expertise power and charismatic power sub-dimensions in the power styles scale sub-dimensions between the academic staff working in public universities and private universities ($p < 0,05$). Significant differences were found in the participatory leadership style and supporting leadership style sub-dimensions in the leadership styles scale between the faculty members working in private universities and public universities ($p < 0,05$). A statistically significant difference was found in the internal motivation subscale of the work motivation scale between the academic staff working in state universities and private universities ($p < 0,05$). Power styles in predictive variable state were 16 percent ($F = 3,128$, $p < ,01$) of variance of intrinsic motivation in all predicted state, 30 percent of extrinsic motivation variance ($F = 5,879$, $p < ,01$), predictive variable In this study, participant leadership style, supporting leadership style and supportive leadership style indicate 5 percent of the variance of internal motivation ($F = 2,856$, $p < ,01$), which is predicted together with three of them, and 4 percent of the variance of extrinsic motivation ($F = 2,856$, $p < ,01$).

As a result, it was found that the average of work motivation levels and the perceived leadership styles of the lecturers working in private universities were higher than those the academic staff working in state universities. Finally, it was concluded that the power and leadership styles of managers perceived by the instructors had impacts on the level of their work motivation.

Keywords: Manager, instructor, leadership, power, motivation

BÖLÜM 1. GİRİŞ

İnsanın kendi yapısından kaynaklanan üstün olma ve düzeni kontrol etme davranışı insanoğlunun geçmişi kadar çok eski tarihlere dayanmaktadır. Güç mücadeleleri tarihin her aşamasında ve toplumun bütün gruplarında görülmüştür. Güç kavramı herkes için farklı bir anlama sahip olsa da tüm toplumlarda önemli bir yere sahiptir. Güç kavramı toplumun bütün kesiminde aileden, sosyal gruplara, iş dünyası camiasına, spordan, eğlenceye kadar kendine yer bulmaktadır.

Günümüzde güç kavramı daha fazla önem taşımakla birlikte en fazla liderler açısından önem arz ettiği söylenebilir. Gücün yönetimde verimli bir şekilde kullanılması güç kaynaklarını planlı bir şekilde hayata geçirmekle mümkündür. Sosyal ilişkilerimizin tamamında toplumdan topluma kullanım şekilleri değişiklik gösterse de güç faktörü her zaman önemli bir faktör olarak hayatımızda yer aldığı söylenebilir.

İnsan yaradılışı gereği sosyal bir varlık olarak dünyaya gelmektedir. Hem fiziksel hem de zihinsel olarak çevresinden etkilendiği bilinmektedir. Çevre faktörleri, çalışma koşulları, iş arkadaşları bireyler üzerinde olması açısından önemli etmenler arasında sayılabilir. İnsanlara liderlik ederek motive etmek tarihten beri mevcut bir durum olmuştur. Liderliğin günümüzde daha çok önem kazandığı söylenebilir. Teknolojinin ve bilginin hızlı bir eğilim gösterdiği 21 yy. da kitlesel bir şekilde topluluklara yön vererek liderlerin bireyleri motive etmeleri ve liderlik etme ihtiyacı da artış göstermiştir.

İlgili alan yazın incelendiğinde hem yerli literatürde hem de yabancı literatürde liderlik, motivasyon ve güç kavramları ayrı ayrı incelendiği gözlemlenmiştir. Bu çalışmada özel ve devlet üniversitelerinin spor bilimleri fakültelerinde çalışan yöneticilerin güç ve liderlik tarzlarının çalışan öğretim elemanlarının motivasyonları üzerine etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Bu alışma ile birlikte özellikle yerli literatüre gelecekte yapılacak olan benzer çalışmalara katkı sağlayabilmesi açısından da bu çalışmanın önem arz edeceği söylenbilir.



BÖLÜM 2. GENEL BİLGİLER

2.1. Gücün Tanımı

Güç kavramı insanlık tarihinin derinliklerine kadar dayanır. Güçten söz edebilmek için iki tane insanın varlığı olması gerekmektedir. Tarihten günümüze kadar yaşanan toplumsal olaylara, sosyal yapılara, ulusal ve uluslararası bütün oluşumlarda güçlü imparatorluklara, dinsel, politik, hukuksal ve aile yaşantısından en ilkel kabile yaşamı sergileyen topluluklara kadar gücün izlerini görmek mümkündür. Güç kavramı sosyal, felsefi, tarihsel ve diğer katmanlarıyla ele alındığı zaman bir bütün olarak karşımıza çıkmaktadır (Çalışkur, 2016, s. 31).

Güç kavramı pek çok alanda ele alınarak incelenmiştir. Mannheim (1950) gücü; bireyin hangi durumda nerde olursa olsun istediği davranışı yaptırabilme olarak tanımlamıştır. Perrow'a (1970) ise güç kavramını, dağılmış bir problem olarak görmektedir. Güç kavramının sınırlarının belirleniminin zor olduğunu söylemektedir (Çalışkur, 2016, s. 32). Russel'e (1986) göre; fiziğin ana maddesini enerji oluşturuyorsa sosyal bilimlerin ana maddesini de güç kavramı oluşturmaktadır. Güç, diğer insanları kendi istediği eğilimde davranışa yönlendirebilme ve ilişkiler bütününe kapsamaktadır. Başka bir ifade ile güç kavramı bireyler arası ilişkileri ifade eder. Dolayısıyla tek başına bir bireyin diğer bireyler ile temas kurmadan güçlüdür anlamı taşımaz (Koçel, 2011, s. 647).

Güç üzerinde çalışmalar yapan Weber sosyal ilişkiler içerisindeki bütün engellere rağmen bireyin kendi iradesini sergilemesi olarak tanımlamıştır (Bayrak, 2000, s. 23).

Foucault'ya (1975) göre ise, güç hakikat ile bağlantılıdır. Ona göre gerçekte var olan dünya ile ilgili bir kavramdır, hâkimiyetini çok farklı bir biçimde ortaya çıkarır. Güç, bireylerin ilişkileri vasıtasıyla uygulama alanı bulur. Bireyler bu ilişki süreci içerisinde

basit bir anlamda yer almak yerine var olan güce boyun eğme ya da onu uygulamak durumundadır (Dikili, 2014, s. 153).

Güç kavramını açıklamak gerekirse; McCroskey ve Richmond (1983) gücü bireyin başka bir insan üzerinde etki oluşturma kapasitesi olarak belirtmektedirler (Yoke, 2018, s. 13).

2.2. Güç ile İlgili Temel Kavramlar

- Otorite - herhangi bir zorlama olmaksızın yasalara dayanarak meşrutiyeti olan güç ile ilgili temel kavramdır.
- Politik davranış - bireyin kişisel amaçları doğrultusunda kişileri etkileme sürecini ifade eder.
- Etkileme - Bireyin gücünü kullanması esnasında oluşan süreci kapsamaktadır.
- Baskı - psikolojik ve planlı bir zorlama sürecidir.
- (Parsons 1963, s. 42) baskıyı bir kişinin belirli bir kişi kurum ya da oluşum üzerinde hedef seçerek operasyon süreci olarak da tanımlamıştır.
- İktidar - Psikolojik fiziksel ve mekanik etkiyi ifade etmektedir (Çalışkur, 2016, s. 32-34).

2.3. Güç Teorileri

2.3.1. Foucault'ın güç teorisi

Foucault'ın (1975, 1980) güç teorisine göre sınıf, cinsiyet, ırk kavramlarını esas alarak bir yol çizer ve gücün insan ihtiyaçlarının sürdürülebilirlik açısından önem arz ettiğini ifade etmektedir. Güç kuramına göre; güç kontrol amacını güderek tek bir amaca hizmet eder çok boyutlu ve gizemli bir yapısının olduğunu söylemektedir (Collins ve Barnes, 2014, s. 64).

Foucault (1975) için güç, var olan toplum yapılarını ideolojik bakış açılarını incelemek ahlaki yapılarını tasarlamak ve bireylerin davranışlarını kontrol altına almak amacıyla yapılan süreci ifade etmektedir. Ona göre güce sahip bir bireyin tek başına sahip

olamayacağı fırsatları elde ederek gücün çeşitli evrelerde değişiklik gösterdiğini iddia eder.

Foucault'a (1975) göre güç; gerçek ile doğrudan bağlantılıdır. Ona göre güçten kaçınmak olanaksızdır ve bu da onu eleştirel yapısını ortaya çıkarmaktadır. Onun güce bakış açısı tekdüze bir yaklaşımından ziyade karışık bir bakış açısı içerisinde bakmayı tercih etmektedir (Dikili, 2014, s. 152).

Bir başka güç kuramı teorisine yaklaşım ise; güç toplumları cinsiyet, sınıf ve sosyal ilişkilerin denetim altında tutulması için mecburi bir sürecin sonucunu oluşturmaktadır (Collins ve diğ., 2014, s. 64).

2.3.2. Hobbes'in hâkim güç teorisi

Hobbes'e (1997) güç teorisine göre yaşam adına bütün faaliyetler devam ettiği sürece insanın daha fazla güç elde etme faaliyeti devam edecektir. Bireyin sahip olduğu temel özellikler güç mücadelesine sevk eder, ancak güç anlayışının alt nedeni ise toplumsal bir düzenin varlığının zorunluluktan doğması eşit ve düzenli bir toplumsal düzenin oluşması için bir mekanizmayı bireyler toplumsal sözleşme gibi kabul ederler. Kendi tercihleri sonucunda da bir üst yetkili kişiye boyun eğler böylece bir sosyal düzen kurulmuş olur. bireylerin yurttaşlık seviyelerine ulaşmaları sağlanır.

Hobbes'e (1997) göre bütün tehlikelerden korunmanın birincil yolu tüm yetkileri yetkili birine veya bir zümreye devrederek toplumsal bir sözleşme esasına dayanarak eşit bir düzenin inşası ile güçlü bir yapı inşa edilmelidir. Hobbes anlayışının ana omurgası; insanların eşit şartlarda kabul edilmemesi takdirde zayıf olanın gücün oluşması durumunda rekabet etme şansını elde edemez temel düşüncesi yatmaktadır. Bu sözleşmenin olmadığı durumlarda kargaşa, güvensiz bir ortam ve fiziksel kuvvet meydana gelir (Riska, 2006, s. 515).

Thomas Hobbes daha yapısal ve pozitivist bir pencereden bakmaktadır. Hobbes'e göre bireylerin her birisi hâkim gücün birer parçalarını oluşturarak kendi güvenlik ve sosyal yapılarının inşası için yapıcı destekte bulunmalıdırlar (Bayraktaroğlu, 2000, s. 119).

Clegg (1989) ise, devlet yapısının yabancılaşmasından ve kurulu bir düzenin egemen güç sahibi bireyler tarafından kontrol edildiğini savunmaktadır. Bu düzenin değişimi çok zor olduğunu ileri sürmektedir (Clegg, 1989, s. 15-16).

2.3.3. Örgütsel güç teorisi

Örgütlerin yapılarını inceleyen bilim adamları kolektif anlamda eğitimin çok büyük bir güce sahip olduğunu öne sürerek başarının oluşması için kaliteli bir eğitim ile birlikte bilinçli ve güçlü bir yapılanmanın başarı adına doğadaki oksijenin gerekliliği gibi hayati bir önem taşıdığını savunmaktadırlar. Bunun oluşması için asıl hedefe varmak amacıyla temel bir kontrol mekanizması ve güçlü bir planlamanın var olması gerektiğini savunmaktadırlar (Clegg, ve diğ., 2006, s. 32-33).

2.3.4. Sosyal güç teorisi

French (1965) tarafından önerilen sosyal güç teorisi ile ilgili akademik literatüre bakıldığında çok az bir çalışma söz konusudur. Bu teori Lasswell ve Kaplan'ın (1950) sosyal psikoloji alanında güç modellerinden esinlenerek üzerinde çalışmalar yaparak geliştirmişlerdir. Bu teorinin temel amacı grup içindeki bireylerin sosyal ilişkilerini incelemektir. Sonuç olarak bakıldığı zaman bireyler ile sosyal grupları incelemek temel amacı taşımıştır.

Wrong (1965) ise sosyal güç kuramının örgüt içerisinde bireylerin ve gruplar arasında sosyal bir etki açısından önem taşıdığını söyler. Bu teori Lasswell ve Kaplan'ın (1950) sosyal psikoloji alanındaki güç çalışmalarından ilham aldığı söylenebilir.

Bu teorinin ana amacı ise; gruplar arası sosyal ilişkileri bireysel düzeye indirerek inceleme hedefi doğrultusunda yapıldığı söylenebilir (Bayraktaroğlu, 2000, s. 110).

2.4. Güç Türleri

Pek çok araştırmacı güç kavramıyla ilgili araştırmalar yaparak gücü üç farklı kategorilere ayırmışlardır.

2.4.1. Tehdit gücü

Yıkıcı hasar etkisine sahip güç türüdür. Bireyin istemediği hoş karşılanmayan durumlar meydana gelebilir. Bunun sonucunda da personelin maaş kesintisi veya maaşın yükseltilmemesi gibi sonuçlar oluşturur.

2.4.2. Değişim gücü

Karşılıklı bir kar etme amacına hizmet eder sen benim için ne yaparsan bende sana karşılığında aynı özellikte davranış sergilerim, mantığı sonucu oluşan güç türüdür. Karşılıklı bir sözleşme vardır. Anlaşma sağlanamaması durumunda hasar verici bir etkiye sahip olsa da genellikle doğru ve yerinde uygulandığı zaman üçüncü seviye olan entegrasyon vasıtasıyla gücün meydana gelmesine yol açar.

2.4.3. Entegrasyon yoluyla güç

Diğer güç türleri ile kıyaslandığı zaman potansiyel olarak büyük bir farklılık söz konusudur. Saygı, sevgi ve güven endeksli güç çeşididir. En verimli güç çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır (Horine, 2013, s. 24).

2.5. Örgütsel Gücün Kaynakları / Türleri

Gücün kaynakları mevcut gücün temel dayanağını ifade etmektedir. Gücün kaynağı gücün kontrolünü ne şekilde kontrol edildiğini açıklamaktadır. Güce nasıl ulaşabilirim? Sorusu gücün temel kaynaklarını bulmaya yöneliktir. Bireylerin davranışlarını yönlendirmek var olan gücün temelini oluşturmaktadır.

Gücün kaynakları ilk olarak French ve Raven (1959) tarafından birey ve örgüt, grup ve takım aralarındaki etkileşim ve iletişimden yola çıkarak yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, karizmatik (benzeşim) gücü ve bilgi / uzmanlık gücü olarak beş aşamada ele almışlardır. Max Weber geleneksel otorite açıklamasına yeni bir faktör daha eklemiştir. Mevcut örgütlerde üst kademede bulunan yöneticiler alt kademede bulunan

bireyleri etkilemek için mevcut gücün farklı türlerini sergileyebilirler, dolayısıyla güç türlerini açıklamak hayati bir öneme sahiptir. (Kızanlıklı ve diğ., 2016, s. 495).

2.6. Gücün Günü Ve Değer Temeli

Gücün doğası gereği düşünürler ve psikologlar onun temel bir güdü olduğunu belirtirler. Ünlü filozof Nietzsche'nin güç istemi hipotezine göre; güç kâinatın varoluşunun özünü oluşturan ana bir niteliktir. Psikolojik olarak ele alındığında insanın yapısında iki şekilde kendini belirtir. Dünyada ve bireyler üzerinde hâkimiyet kurma, gücü yayma ve kendine hâkim olmak olarak ortaya çıkar. Nietzsche; insanın bütün yaptıklarının alt nedeninin güç kavramından kaynaklandığı, toplumların kültürel yapılarının doğuşu ve çöküşünü de güç kavramı belirlemektedir. Nietzsche güce ulaşan bireylerde haz oluştuğunu belirtmiştir. Felsefe, politika, sanat, ahlaki yapıların ana temelini güç kavramı oluşturur (Çalışkur, 2016, s. 37).

2.7. Güç Gereksinimi

Alfred Adler, çok uzun zamandır güç ihtiyacının tüm bireylerin temel bir amacı olduğundan söz etmiştir. Adler'e göre insanın kendi doğasından kaynaklanan bireyin sahip olduğu gücü kontrol ederek öğrenmiş olduğu bir aktiviteyi kapsamaktadır (Veroff, 1966, s. 76).

Winter (1991), güç ihtiyacının altı ana göstergesinin olduğunu söylemektedir (Apospori ve diğ., 2005, s. 147).

1. Diğer bireyler üzerinde güç etkisi oluşturabilecek davranışlar sergilemek
2. Bilgi toplayarak ya da bireyleri gözeterik onlar üzerinde denetim kurmak
3. Bireyler üzerinde etki oluşturmak, inandırmaya çalışmak, kabul ettirmek ya da bireylere bunu kanıtlamaya kalkışmak
4. Bireylere öneride bulunmak, desteklemek ya da yardımcı olmak
5. Bireyleri etkilemek
6. Bireylerin hareketlerine güçlü bir şekilde duygusal tepkiler sergilemek

İki ya da daha fazla bireyin biraya gelerek planlı bir şekilde kurmuş oldukları yapıya örgüt denir. Örgütlerin faaliyetlerini güç faktörü belirler örgütsel hedeflere ulaşma aşamasında bir örgütte güç kavramının olmaması örgütü pasif bırakacaktır. Örgütün en önemli unsuru olan insan faktörü örgüt içerisinde lider, yönetici ya da çalışan olarak yer almaktadır. Bireylerin etkileşimlerini ayakta tutanda güç kavramı veya otoritedir. Güç bir diğer birey üzerinde istediği ölçüde etki oluşturma başarısıdır. (Kızanıklı ve diğ., 2016, s. 489).

2.8. Örgütsel Güç

Örgütsel güç kavramı, örgüt içerisinde bulunan bireylerin gücü olarak tanımlanabilir. Örneğin, Knights ve Roberts (1982) modern yapıdaki örgütlerde bireyler karşılıklı bir etkileşim ile sosyal ilişkiler kurarlar. Bu ilişkilerin verimliliğinin sonucu da örgütün gücünü meydana getirirler (Mintzberg 1983, s. 4). Örgütlerde iyi bir güç olgusu yönetimin bütün fonksiyonlarının çalışması için önem taşımaktadır. Örgütlerde yöneticilerin çoğu başarıya ulaşmaları için güç unsurlarına ulaşmak istedikleri bilinmektedir (Çalışkur, 2016, s. 38).

2.9. Güç Kaynakları

Güç kaynakları ile ilgili literatüre bakıldığında zaman pek çok sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Kısaca bir A'nın B ye karşı gücünü B'nin A'ya bağlı oluşu olarak tanımlanmıştır (Emerson, 1962, s. 33).

2.9.1. Ödül gücü

Bireylerin diğer bireyleri ödüllendirmek amacıyla var olan yetenek ve özelliklere sahip olması olarak tanımlanabilir. Ödül gücü bireyin değer verdiği, yarar sağlayacağı ödülleri temin etmek ve bireylerin gerekli durumlar sağlandığında maddi ve manevi ödüle sahip olma düşüncesini kapsamaktadır.

2.9.2. Ceza gücü

Yasalara, kurallara, emirlere ilkelere uyulmadığı zaman yaptırımın olacağı hissi temel dayanak oluşturur. Bu güç kaynağını cezalar üzerinde denetim sahibi olma arzusu ve ödüle sahip olma davranışını engelleme eğilimi oluşturur.

2.9.3. Yasal güç

Bireyin bulunduğu iş konumu gereği var olan güç modelidir. Yasal güç, kaynağını yasal düzenlemelerden yönetmeliklerden görevin tanımından almaktadır. Bu güç tipinin etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için soru işaretlerinden uzak belirsizlik olmadan görevin tanımı ve yasal düzenlemelerin sade, açık ve net bir şekilde olmalıdır.

2.9.4. Atfedilen güç

Bireyin başkaları aracılığıyla tanımlanan temel cezbediciliğe dayanan güç tipidir. Bireyin karizması sonucu meydana gelir.

2.9.5. Bilgi gücü

Bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bireyin ihtiyacı olan hayati öneme sahip bilgilerin yayılmasını kontrol altına alma eğilimi şeklinde tanımlanabilir. Bilgi kontrolü bireyin örgüt içerisinde işleyişi temin edecek hayati öneme sahip bilgileri elde etmesini ve bu bilgileri diğer bireylere dağıtım konusunda kontrol etmek örgüt içindeki iletişim kontrolünü oluşturur. Örgüt içindeki iş pozisyonundan ziyade bilginin kendisi önem taşır (Başaran ve Duygulu, 2014, s. 66).

2.9.6. Şöhret gücü

Bireyin etkileyici bir yapısının olduğunun bilinmesi olarak tanımlanabilir.

2.9.7. İlişkilerin gücü

Bireyin organizasyon ve yönetim ilişkilerinden dolayı ortaya çıkan güçtür.

2.9.8. Birliğin gücü

Bireyden ziyade daha çok birkaç insanın beraber oluşturmuş olduğu güç şeklindedir. Buradaki en önemli etken birkaç kişinin daha çok bireyler üzerinde daha fazla etki oluşturduğu inancını oluşturur.

2.9.9. Gizli güç

Bireylerin tahmin ve ölçmede zorlandığı güç şeklindedir.

2.9.10. Pozisyon gücü

Bireyin yönetim ve iş ortamında sahip olduğu pozisyon gereği bireye ait güç olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımda ise bireyin iş ortamında kazanmış olduğu güç olarak tanımlanır.

2.9.11. Uzmanlık gücü

Bireyin iş ortamında bilgi, yetenek, profesyonellik ve beceri ile astları üzerinde kurmuş olduğu gücü sembolize eder (Karaöz, 2004, s. 30).

2.9.12. Karizmatik güç

Bireyi diğer insanlardan ayıran doğuştan kazanmış olduğu bireye özgü vasıflarını kullanarak onlar üzerinde etki sağlaması, yönlendirmesi ve bireyleri kitleler halinde istediği yere sevk etmesi olarak tanımlanabilir. İletişim seviyelerinin yüksek hem duygusal hem de sosyal ilişkileri ileri sevide olan jest ve mimiklerin iyi düzeyde kullanılması özgüvenin olması gibi benzer özellikler karizmatik güç sahibi bireylerin

temel özelliklerini oluşturur. Mustafa Kemal Atatürk, Gandhi, Attila gibi liderler karizmatik liderlik vasıflarına sahip bireyler olarak örnek verilebilir (Bayrak, 2001, s. 27).

2.9.13. İkna gücü

Bireylerin hedeflere ulaşmak için ikna yoluyla mantıklı kanıtlar sunarak kişilerin ikna edilmesi olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre ise ikna gücü bireylerin doğuştan kazanmış olduğu etkili iletişim kurarak bireyler üzerinde etki bırakarak ikna olmaları olarak da tanımlanabilir (Bayrak, 2001, s. 31).

2.10. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı pek çok bilim dalları tarafından ele alınmıştır. Her bir bilim dalı kendi penceresinden açıklamışlardır. İktisatçılar yönetimi doğal kaynaklar, iş gücü ve sermaye ile beraber üretim olarak tanımlamışlardır. Sosyologlara göre ise sınıf ve saygınlık olarak tanımlamışlardır. Bütün bilim dalları yönetim kavramını insanların çabaları sonucu oluştuğunu belirtmişlerdir. Ancak yönetimde asıl önemli olan doğru bir şekilde kaynakların kullanılması önem arz etmektedir. Yönetim kavramını açıklamak gerekirse; belirli birtakım hedeflere ulaşmak amacıyla yönetimin bütün unsurlarını zaman kavramını da hesaba katma süreci olarak tanımlanabilir (Eren, 2011, s. 3).

Bir diğer tanıma göre ise yönetim; planlama, örgütlenme, sevk ve idare, denetleme yönetimi meydana getirmektedir (Eren, 2011, s. 5).

2.10.1. Spor yönetimi

Spor yönetimi ile beraber spor kavramı modern yönetim düşüncesi ile birlikte 1960'lı yıllarda ilk olarak Amerika'da konuşulmaya başlanmıştır. 1966 yılında Ohio State Üniversitesinde uygulamalı yüksek lisans programının açılması sonucu bir öncü olma durumu meydana gelmiştir. Yüksek lisans programı ile beraber özel alanlarda da spor yönetimi ile ilgili pek çok uygulamalı ve teorik olarak çalışmalar olmuştur. Daha sonra Avrupa kıtası ve diğer kıtalarda da spor pek çok üniversitelerde spor yönetimi

bölümlerinin kurulması ile beraber bu kavramlar literatürde yerini alarak pek çok araştırma yapılmıştır (Basım ve Algan, 2009, s. 3).

2.10.1.1. Spor yönetiminde güç

Spor yönetiminde güç kavramı algısı kavramsal olarak bakıldığı zaman yönetim ve yönetme çerçevesinde çok fonksiyonlu bir yapı olarak şekil almaktadır (Patterson, 2015, s. 17).

Güç kavramının ve etkisinin yanı sıra bir diğer boyutu olan gücün yönetsel güç kavramına değinmek önem taşımaktadır. Yönetsel gücün özelliklerini sıralayacak olursak;

- 1- Yönetsel güç kavramı örgüt çatısı altında bulunan bireylerin yönetme hakkına sahip olan bireylerin mevcut haklarını kullanma şeklini ifade etmektedir.
- 2- Yönetsel güç kavramı temelde gücünü toplumun kültürel sosyal ve diğer değerlerinden almaktadır. Bir diğer deyişle toplumun yansımasıdır. Toplumun bu özelliklerine dayanmayan yönetsel güç personelde bir etki bırakmaz.

Güç kavramına doğal olarak bakacak olursak liderlik ile aralarında karşılıklı bir ilişki söz konusudur.

Liderler sahip oldukları özellikleri kullanarak belirlenmiş hedeflere erişmek amacıyla farklı güç kaynaklarını kullanma eğilimi sergilerler (Yücel, 1999, s. 168-169).

Örgütsel yazın incelediğinde güç ve otoritesiz bir örgütsel yapının meydana gelmesinin mümkün olmadığı görülecektir. Güç ve otorite lider veya yöneticinin işlerin yürütülmesinde hem de bireylerin bu faaliyetleri yerine getirmedeki davranışın oluşmasında büyük bir etkiye sahiptir. Bununla beraber ilgili alanda güç ve otorite ile ilgili pek çok farklı tanım ve yaklaşımlara rastlanmaktadır (Kızanlıklılı ve diğ., 2016, s. 489). Güç konusunda hem yönetim hem de yöneticiler için öneminin büyük olduğu söylenebilir (Bayrak, 2000, s. 22).

2.11. Lider ve Liderliğin Tanımı ve Önemi

Liderlik; kavramsal olarak etimolojik anlamda incelendiğinde liderlik etme, yol göstermek olarak tanımlanabilir. Lider ve liderlik kavramları kökenini Anglosakson'dan alır. Yol ya da istikamet anlamlarına gelmektedir. Lider kavramının Yunancada "hegemon" Romalılarda da "dux" kelimelerine karşılık gelmektedir. Bu kelimeler de yol veya seyahat anlamlarına gelmektedir. Lider kavramını ilk defa 1755 yılında Samuel Johnson vasıtasıyla İngilizce sözlükte önden giden kaptan, kumandan şeklinde tanımlanmıştır. Liderlik kavramı ise ilk defa 1828 yılında Webster Amerikan sözlüğünde kendine yer bulmuş ve liderin mevcut durumu koşulları olarak açıklamıştır. Lider kelimesinin Türkçe karşılığı da önder kavramından türemiştir. Fakat alan çalışmaları incelendiğinde önder kavramı yerine daha çok lider kavramının kullanıldığı gözlenmiştir (İbicioğlu ve diğ., 2009, s. 3).

Lider kavramı, Türkçedeki sözlük anlamına bakacak olursak bir kurumda bulunan en üst seviyede bulunan görevli kişi önder şef anlamlarında kullanılır. Liderlik kavramı ise liderin sorumluluklarını ve lider olma oluşunu ifade etmektedir (Yüksel, 2006, s. 5).

Lider ve liderlik oluşumu ile ilgili var olan en eski kaynaklar 5000 yıllık Mısır hiyeroglif yazıtları olarak bilinmektedir (Gül, 200, s. 3).

XX. yüzyıl batı dünyasında liderlik kavramı popüler bir kavram olarak yerini ilk sırada almıştır. Bunun temelini sanayi devriminin yol açtığı dünya ekonomisindeki etkilere binaen ekonominin etkili bir şekilde yönetilme isteği neden olmuştur. Sanayi devrimi sonrası yönetim alanında organizasyon gibi bölümlerde problemler ortaya çıkınca bazı kişilerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. 1990'lı yıllardan itibaren bu alandaki gelişmeler en üst seviyeye çıkmış ve bu da liderliğin çeşitli alanlarındaki yaklaşımlarının oluşmasına sebep olmuştur. Bu gelişmelerde sosyal bilimler içerisinde bir bilim dalı olarak yer almasına yol açmıştır (Erdem ve Dikici, 2009, s. 199).

Yapılan araştırmalar lider denilince genellikle sıradan bir insanın aklına askerlik ve politika alanında lider olmuş kişilerin geldiğini göstermektedir. Genellikle lider ülkeleri

ve orduları yöneten kişiler olarak bilinmektedirler. Ancak lider bu iki alanla sınırlı değildir. Zira sosyal nitelikli bir varlık olan insanlar gruplar halinde birlikte yaşamaktadır. Liderlik kavramını etkileyen dört tane temel unsurdan söz edilmektedir. Bunları sıralayacak olursak liderin mevcut doğuştan var olan bireysel beceri ve kişilik özellikleridir. İkincisi ise örgütün ve grubun bireyden beklentileri olarak sıralamak mümkündür. Üçüncüsü liderle bireyler arasında mevcut durumu kapsar. Sonuncusu ise liderle hayranlarının ortak bir amaç içerisindeki durumunu ifade eder. Liderlik kavramı ise bu dört faktörün temel bir fonksiyonunu oluşturmaktadır (Yiğit, 2002, s. 17).

Lider, bireyleri veya hayranlarını var olan mevcut noktadan alıp tasarlamış olduğu noktaya getiren hayranlarına cesaret, özgüven verebilen üst yönetimde bulunan bireyleri harekete geçirebilen ve onlara sorumluluk bilinciyle hareket etmelerini sağlayan kişi olarak tanımlanabilir (Aykanat, 2010, s. 3).

Lider grubu peşinden sürükleyerek istediği konuma getirebilen, bir bireyde bulunması gereken öz güven ve cesur olma duygularına sevk ederek eylemi meydana getiren kişi olarak tanımlanabilir (Demirci, 1998, s. 122).

Lider mevcut bir kurumun veya herhangi bir topluluğun hedeflerini belirleyen ve bu hedeflerin hayata geçmesi adına kuruma ve topluluk üzerinde etkili biçimde yön tayin edebilen kişi olarak açıklanabilir (Durukan ve diğ., 2006, s. 5).

Bireylerin toplu bir şekilde bir hayat sürmeleri ile meydana gelen liderlik terimi sanayi devriminin oluşturmuş olduğu iklimin etkisi ile birçok akademik çalışma halini almıştır. Cook ve arkadaşları (1997) liderlik kavramını; yön verme ve motive ederek çalışanların liderin hedeflerine gönülden gelen bir duygusal bağ sonrası bağlanma süreci olarak tanımlamışlardır (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 50).

Liderler mevcut bireylerin davranışlarını istedikleri kıvama getirerek yönlendiren bu aşamada herkese ilham olan öğreterek işi sevdiren gerektiği zaman emir veren beraber aynı ortamı paylaşan bireylerin beklentilerini bilip bu doğrultuda hareket ederek doyum seviyesine ulaştıran kişi olarak açıklanabilir (Bakan, 2008, s. 74).

Bir grup insanı bir dizi amaç ve hedeflere ulaşmak amaçlı bir arada tutarak bireylerin harekete geçme aşamasında yetenek ve kabiliyetin sonucu meydana gelen süreci ifade eder (Eren, 2004, s. 431).

Etkili bir liderlik hayranlarına belirlenmiş hedeflere ulaşmak için değişik liderlik tarzları yansıtabilen ve bunları eyleme dönüştürebilen kişilerdir (Bay ve Akpınar, 2017, s. 964).

Liderlik, amacın gerçekleşmesi sırasında organize olmuş topluluğun hedefe doğru etkileme ve motive etme sürecini meydana getirir (Stogdill, 1950). Liderliği “bir kişinin veya bir topluluğun hedefe ulaşmak maksadıyla ortak fikir birliği olarak tanımlamaktadır (Northouse, 2007, s. 3). Başka bir tanıma göre liderlik, yönetici vasfına sahip bireylerin sorumluluğunu güven içerisinde yapma başarısıdır (Tekaslan, 1989, s. 104). Diğer bir tanıma göre ise; takım ruhunun yüksek spor ortamında bireylere yol gösterici sorumluluğunu liderler üstlenmektedirler (Bass ve Avolio, 1991; House, 1976, s. 366).

Liderlik olgusu bireylerin aynı hedefe ulaşmak için ortak bir çaba sonucu oluşan niteliklerin tümü olarak tanımlanabilir (Tortop, 1993, s. 118). Literatüre baktığımız zaman genellikle liderlik tanımlarında ortaya çıkan dört tane temel öge bulunmaktadır. Bu öğeler aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Yılmaz, 2011, s. 8).

Amaç - grup üyelerinin bir araya gelmesiyle meydana gelen amaçlar, hedefler ilgi ve temel ihtiyaçları oluşturur.

- Lider: grubun oluşmasına ve etkileme sürecinde en etkili örgüt üyesidir.
- İzleyenler (üye) - Liderin her türlü etkisini kabul eden bireylerden oluşur.

Ortam - Etkileşim düzeyi, motivasyon durumu, bireylerin yeterli olma durumu gibi temel faktörlerdir. Günümüz dünyasında bir liderin sahip olması gereken temel vasıflar aşağıda sıralanmıştır.

- Lider kendisini iyi tanıyarak kaliteli bir iletişim kurmalıdır
- İşini basite indirgeyerek uzmanlık özelliklerini sergilemeli

- Örgüt içerisindeki bulunan bütün üyelerini tanıyarak güven duygusunu tesis etmeli
- Örgütün ulaşması gereken hedefleri, amaçları belirlemeli
- Zaman unsurunu göz önünde bulundurarak hızlı kararlar almalı
- Fikir özgürlüğü çerçevesinde herkesin düşüncelerine saygı göstererek kararlar alındığı zaman farklı görüşteki bireylerin fikirlerine başvurmalı
- İleri görüşlü olmalı gelecekte problem oluşturacak olaylar için tedbir alarak bertaraf etmesini sağlamalı
- Önemli sayılacak hedefler için sürekli kararlı bir şekilde çaba sarf ederek var olan en zor koşullarda bile bulunduğu ortama güven vererek motivasyonu yüksek tutmalı
- İhtimalleri devre dışı bırakmalı sözünün eri, tepeden bakmamadan herkesin ulaşabildiği biri olmalı
- Zamanı geldiğinde risk alarak zamanı verimli bir şekilde kullanmalı
- Eleştiriye açık iyi bir denetim mekanizması oluşturarak mevcut sonuçları denetlemelidir (Paşaoğlu, 2013, s. 98).

2.12. Liderlik Tarzları

Bir yöneticinin liderlik stili veya liderlik anlayışı büyük bir etkiye sahiptir. Doğru bir liderlik stili hem çalışanlar hem de yönetimin organizasyonel hedeflerin sonuca ulaşması amacıyla önem taşımaktadır. Çalışanlara göre bir liderlik stili sergileyemeyen liderler örgüt içerisinde bireyler ile verimli bir temas kuramayacağı için başarı ve motivasyon düzeyi düşüktür. Liderlik tarzları aşağıda sıralanmıştır (Hicks ve Gullett, 1981, s. 234).

2.12.1. Geleneksel liderlik tarzları

Geçmiş yıllarda kullanımı daha yaygın olarak bilinse de geleneksel liderlik anlayışı günümüzde pek çok örgütte daha yaygın bir şekilde kullanımı önem kazanmıştır. Geleneksel liderlik tarzları aşağıda özetlenmiştir (Tekarslan, 1989, s. 107).

2.12.1.1. Otoriter (otokratik) lider

Otoriter liderlik anlayışında bütün yetkiler liderin inisiyatifindedir. Bütün kararlar liderin kendisi verir. (Hicks ve Gullett, 1981: 234). Otoriter liderin davranış şekli mevcut örgütün ve personelin bütün politikalarını kendisi belirler, nasıl olacağını kendisi karar verir, kendini herkesin üzerinde ayrı konumlandırmış bir şekilde tutum sergileyerek hareket içerisinde olur (Tekarslan, 1989, s. 107).

Otoriter liderler bireyler üzerinde kendi hükümlerini vurgulayarak güç dengelerini kendilerinde olduğu hissini sürekli yansıtır. Örgüt içerisinde de bütün bilgilere sahip olduklarını ancak bu bilgiler eşliğinde bir yol haritası çizilmesi gerektiği inancı hâkimdir. Tek yönlü kararlar alarak ortak düşünce birliğinden uzak kendi grupları üzerinde güçlü bir otoriter düzeni oluştururlar (Ertüreten, 2008, s. 23).

Otoriter liderler bireyler üzerinde sıkı bir denetim uygulayarak kurallara sıkı bir bağlılık söz konusu yaparlar, bunun aksi bir durum söz konusu olduğu zaman da cezaya başvuru yaparlar. Astların performanslarını tehdit ederek yönlendirmeyi bir davranış şekli bulunmaktadır. Çevrelerine de korku yayarak düzeni sağlamak isterler (Kiazad ve diğ., 2010, s. 513-514).

2.12.1.2. Demokratik- katılımcı liderlik tarzı

Demokratik liderlik tarzı yönetim anlayışı neoklasik dönemde popüler hale gelmiştir. Demokratik liderlik tarzı yönetim anlayışının temellerinden olan bireylerin kararlara katılmaları ve fikir beyan ederek örgütün temel hedeflemiş olduğu başarıya ulaşma eğilimi vardır. Dolayısıyla beraber alınan kararların destek bulmasıyla verimin artacağına inanılmaktadır. (Hicks ve Gullett, 1981, s. 236).

Demokratik liderler örgüt içerisinde ortak düşünce oluştururlar. Bütün kararlarda ortak tartışma mevcuttur. Daha çok lider öneriler sunar bireyler de önerileri dikkate alır. Örgüt içerisinde pozisyon dağılımı grubun inisiyatifine bırakılır. Grubun ağır yükü paylaşılır,

lider sıradan bir pozisyon olarak büyük oranda görevi devreder. Adil bir şekilde bireylere davranarak hedef doğrultusunda çaba sarf eder (Lewin ve diğ., 1939, s. 273).

2.12.1.3. Liberal (laissez-faire) lider

Liberal liderlik tarzı yaklaşımı örgüt içinde mevcut politikaların meydana gelmesinde desteği minimum seviyede bırakarak gruba sorumluluğu yükler. İş ile ilgili tartışmalarda en az düzeyde katılmaktadır. Kendisine ihtiyaç duyulduğu takdirde destek vermektedir. Grubu kendi başına bırakarak serbest bir şekilde hareket etmelerini sağlar. Otoriteden uzak emirlere dayanmayan bir yönetim anlayışı hâkimdir. Çalışanlar ile ast üst ilişkileri katı kurallarla sınırlandırılmamıştır. Etki gücüne bakıldığı zaman yapılan çalışmalar sonucunda etki ve verim açısından diğer liderlik tarzlarına nazaran etkili bir nitelik oluşturmadığı gözlenmektedir (Tekarslan, 1989, s. 108).

Liberal liderler serbest bir ortam oluşturarak bireyler üzerinde baskı oluşturmazlar. Olaylara gerekmediği sürece müdahil olmazlar. Grubun kararlarına özgür bir hava oluşturarak bireylerin fikirleri temel dayanak olur. Örgüt içerisindeki tartışmalara katılmazlar. Bireylerin davranışları ile ilgili kendilerinden görüş istenmediği sürece fikir beyan etmezler (Lewin ve diğ., 1939, s. 273).

2.12.2. Çağdaş liderlik tarzları

Geleneksel liderlik etme anlayışı dışına çıkarak değişen şartlara ayak uydurmak ve daha iyi bir yönetim sergilemek amacıyla bir ihtiyaç dâhilinde meydana gelmiştir. Bu liderlik tarzları günümüz koşullarına ve şartlarına daha çok uyum sağladığı söylenmektedir. Bu liderlik tarzları içerisinde en çok öne çıkanlar dönüştürücü, etkileşimci ve karizmatik liderlik tarzlarıdır (Paşaoğlu, 2013, s. 102).

2.12.2.1. Karizmatik liderlik

Karizmatik liderler genellikle kriz, kaos ve çok zor şartların oluşturmuş olduğu bir iklimin sonucu ihtiyaç nedeniyle ortaya çıkarlar. Diğer bireylere nazaran olağanüstü

fonksiyonları ve çok güçlü bireysel özellikleri bulunmaktadır. Bu tarz liderlik vasıflarına sahip liderler çevrelerine güven ve cesaret aşılayarak çalışanları olumlu motive ederler. İyi bir iletişim kurarak bireyler üzerinde ikna kabiliyetleri güçlüdür (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 52).

Bu tarz liderler toplulukları bütünleştirici ve ileri görüşleri sayesinde sağlam örgütlerin oluşmasına zemin hazırlarlar (Choi, 2006, s. 8).

House'a göre karizmatik liderler, bireyler üzerinde derin bir etkileri vardır. Bireyler liderlerin bütün davranışlarını doğru olarak kabul ederler. Bunun sonucunda da bireylerde olağanüstü sevgi ve saygı beslerler. Grubun temel hedeflerine gönülden bağlılık gösterirler. Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı kriz, kaos ve toplumları derinden sarsacak düzeyde meydana gelmesi karizmatik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacın doğması ile beraber karizmatik liderler bireyleri motive ederek ihtiyaçları çerçevesinde yol almaktadır. Güçlü bir iletişim karizmatik liderliğin en önemli vasıflarından birisidir. Karizmatik liderler toplumda saygı duyuldukları için rol model alınır (Celep, 2004, s. 33-36).

2.12.2.2 Vizyoner liderlik tarzı

Bu tarz liderlik anlayışında örgüt içerisinde bulunan bireyleri etkide bulunarak hareket edilir. Bu liderlerin en önemli özellikleri somut ve akla yatkın hedefler belirleme yeteneklerine sahip olan liderlik tarzıdır (Erdoğan, 2002, s. 48).

Vizyoner liderler öngörülü bir kişilik özellikleri vasıtasıyla liderin ulaşmak istediği noktaya varmak için çalışanlar ile ortak bir birikim ile hareket ederler. Bu aşamadaki en önemli özellikleri ise süreç boyunca olumsuz durumları önceden görme ve baş etmesi bu liderlik tarzının en avantajlı yönünü kapsamaktadır. Değişen çevre koşullarını iyi analiz ederek planlı bir şekilde ayak uydurarak olumsuz durumlardan en az etkilenmek için çaba sarf ederler. Örgüt içerisinde düşünceleri ile bireyleri etkileme özelliğine sahiptirler. Bakış açıları geniş bir yelpazede tutarak geleceğe yenilik ekseninde bakmaktadırlar. Vizyoner liderliğin temelini oluşturan olgu örgüt içerisindeki bireylere genel bir vizyon

çizilerek hareket edilir. Vizyoner liderler Kesin net kararlar alarak buluşlar yaparlar. Sorunları çözmeye ise pozitif çözüm odaklı bir profil çizerler. Etkili bir vizyoner liderlik profiline sahip bireyler örgüt içindeki bireyler üzerinde etki düzeyi yüksektir. Örgüt dışında da bireyler ile pozitif anlamda ilişkiler kurmaktadır. Yaratıcı yapıları sayesinde daima başarıya odaklanarak planlı bir şekilde hareket ederler (Schein, 1997, s. 330).

2.12.2.3. Dönüştürücü (transformasyonel) liderlik tarzı

Çağdaş liderlik kategorisinde en çok adından söz edilen ve dikkat çeken liderlik şeklidir. Dönüştürücü liderlik tarzı değişen çevre koşullarına gerektiği takdirde dönüşüme giden ve uyum sağlayarak yola devam edilir (Özalp, 2010, s. 290). Başka bir tanıma göre ise dönüştürücü liderlik; var olan bir değişim karşısında herhangi bir zorlanma olmadan başarıya ulaşmak için mevcut koşullar göz önüne alınarak bireylerde motive edici davranışlar oluşması için bütün bileşenlerin ortak bir paydada toplanması sonucu var olan liderlik stilidir (Bambale ve diğ., 2011, s. 51).

Dönüştürücü liderler değişimi merkez olarak kabul etmektedirler. Bu doğrultuda değişimi örgütte de uygulamak amacıyla bir rehber olarak görev alırlar. Dönüştürücü liderler örgüt içerisinde bireylerin gelişimi, becerilerini ve bakış açılarını destekler düzeyde hareket etmektedirler. Çalışanların yeteneklerinden fayda sağlamaktadırlar. Örgütsel olarak bütün aşamalarda dönüştürücü liderler bireyleri kararlara dâhil etmektedirler (Bass, 2000, s. 9-32; Gibson, 1991, s. 422).

2.12.2.4. Hizmetkâr liderlik tarzı

Robert Greenleaf (1970) liderlik tarzının öncülüğünü yapmıştır. Yaklaşım tarzına göre örgütün değerleri, normları, takım çalışması ile gelişim sağlanması amaçlanmıştır. Hizmetkâr liderlik tarzı gücü tek elde bulundurmaya yerine paylaşımcı katılımcıların fikirlerine önem vererek bir yönetim tarzı oluşturur. Takipçilerinin motivasyonlarının örgütün misyonlarını gerçekleştirmeleri için yüksek seviyede tutarlar. Bu liderlik tarzında lider çalışanlardan hizmet beklemenin aksine, kendisi en iyi performansı bireylerin ihtiyaçları ölçüsünde kendini sorumlu hisseder (Dikmen, 2012, s. 100).

Hizmetkâr liderlik anlayışına göre bir aitlik hissini taşıyarak örgütün çıkarlarını üst seviyede tutmaktadırlar. Gücü tek başına kullanmak yerine diğer bireyler ile paylaşmayı seçer. Kendi ihtiyaçları yerine bireylerin ihtiyaçlarına öncelik verirler. Beraber çalıştığı bireylerin başarı düzeylerini arttırmaları için çaba gösterirler. Örgüt içerisinde güven, iş birliği eksenli saygı, sevgi eğilimi sergilerler (Aslan ve Özata; 2011, s. 140).

Hizmetkâr liderliğin temelini bireylerin iyiliğini, çıkarlarını kendi çıkarlarını ikinci sıraya koyarak hizmet ederler. Alçakgönüllü, benlik kaygısı olmadan sorumluluk duygusuyla hareket ederler. Ahlak yapıları düzgün, sevgiyi temel yol haritası olarak kullanmaktadırlar. İnsanlara değer vererek onların gelişmesini sağlamak hizmetkar liderliğin temelini oluşturmaktadır (Dehaven; 2007, s. 45).

2.12.2.5 Ruhsal liderlik tarzı

Fry (2003) tarafından insanların temel değerleri üzerinden bir aidiyet kazandırma fikrini benimsemiştir. Değerler, tutumlar umut ışığında lider etkileyebilme gücünü kullanarak örgütsel amaçları başarıya ulaştırması için ruhsal açıdan bireyleri doyuma ulaşmalarını hedefler. Bu yaklaşımın temelini soyut düşüncelerin birleşimi sonucu amaç çerçevesinde toplanır. Hem lider hem de takipçileri ruhsal kurtuluşun performansı arttıracığı düşüncesi hâkimdir (Dikmen, 2012, s. 100).

Ruhsal liderlik bireylerin ruhsal yönden ayakta kalmaları için personelin özgüven ve duyguların gelişimini amaçlamaktadırlar. Ruhsal liderlik anlayışına sahip bireyler personelin ruhsal ve psikolojik açıdan motive ederek hareket ederler. Etik değerlere bağlılık sergilerler daima prensipleri bulunmaktadır. Personele değer vererek ortak bir şekilde hareket etmeleri sonucu başarı artmaktadır. İş ortamında ise ortak değerler oluştururlar. Çalışanlara ve iş yerine bir güven ortamı oluştururlar. Hislerini kullanarak bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için gayret ederler (Fry ve Cohen 2003, s. 269).

2.12.2.6. Paternalist liderlik tarzı

Farh ve Cheng (2000) öncülüğünü yaptıkları paternalist liderlik tarzının daha çok ataerkil toplamlarda görmek mümkündür. Bu yaklaşıma göre kuvvetli bir otorite ve hâkimiyetin yanında şefkat, yardımseverlik ve güçlü bir dürüstlük ile meydana gelmektedir. Paternalist bir lider çalışanları ile ilişkisi bir babanın veya bir annenin çocuğu ile arasındaki ilişki örnek alındığı varsayılır. Bunun sonucunda da çalışanlar kendilerini bir aile ortamı sağlanmış hissini taşıyarak işler dışında kendi özel problemlerini dahi lider ile paylaşma rahatlığı taşımaktadırlar (Dikmen, 2012, s. 98).

Paternalist liderler güçlü bir disiplinin beraberinde şefkat ile hareket ederler. Paternalist liderler tıpkı bir aile babası gibi kendi isteklerini devre dışı bırakarak ailesini düşünerek çaba sarf ederler. Korumacı bir eğilim sergilemektedirler. Manevi duyguların sağlam kalması adına büyük bir emek verirler. Paternalist liderler basiretli, hak, hukuk ve adalete önem verirler. Çalışanları arasındaki güçlü bir bağ oluştururlar (Erben ve Güneşer, s. 2008).

2.13. Liderlik Teorileri

Geçmişten günümüze varıncaya kadar liderliği açıklamak amacıyla pek çok teori ya da farklı bir deyişle pek çok yaklaşım tarzı ileri sürülmüştür. Bu teoriler ve ya yaklaşımlara baktığımız zaman liderliği açıklamak hangi özellikleri barındırdığını ve oluşumunu incelemek, bireylere nasıl davranış sergilediklerini ve nasıl etkilediklerini amacını sergilemişlerdir. Liderlik alanıyla ilgili ilk bilimsel çalışmalar 1930- 1950 yılları arasında özellik teorisi 1950- 1960 arası davranışsal teoriler ve 1960- 1970 arası durumsallık teorileri olmak üzere üç temel farklı teori bulunmaktadır (Metcalf ve diğ., 2008, s. 586).

2.13.1 Büyük adam teorisi

Liderlik çalışmalarının en eski teorisi olarak bilinmektedir. Bu teori özellik teorisinin gelişmesine olanak tanımıştır. Platon ve antik Yunan tarihine kadar eski kazanımlara sahiptir. “Büyük adam teorisi” nin savunuculuğunu Herodot ve Tacitus yapmıştır. İsminden de anlaşılacağı gibi büyük liderler ile ilgili çalışmalar yaparak onları diğer

bireylerden farklı kılan etkenlere yoğunlaşmışlardır. 1910 yılında Thomas Carlye bu teorinin güçlü bir duruma gelmesine olanak sağlamıştır. Bu teorinin ana fikirlerini liderlerin yaradılışları ile beraber bir takım üstün vasıfları ile doğarlar bu vasıflar sonradan kazanamayacakları ve bu özellikleri ile tarihe şekil verdiklerini ileri sürmektedirler (Dikmen, 2012, s. 34).

Bazı insanlar Allah vergisi sonucu beceriler ile donatılır. Sonradan bireyler bu özellikleri kazanamazlar. Bu özelliklere sahip bireyler tarihe yön verirler. Bu özelliklerin varlığı toplum üzerinde bu tür liderlerin kabul görmelerine ve güçlü bir otoriteye sahip olmalarını kolaylaştırıcı bir etki sağlamaktadır. Toplumların kapsamlı problemlerine her zaman çözüm odaklı mücadele etmişlerdir. Tarihin gidişatına ve şekillenmesine, kurama göre bu tarz özelliklere sahip liderler yön vermiştir (Can, 2005, s. 262; Aslan, 2009, s. 110).

2.13.2 Özellik teorisi

Özellik teorisine liderlik alanıyla ilgili bilinen en eski teoridir. İsminden de anlaşılacağı üzere liderliğin bireyin özellikleri sayesinde olduğunu ifade etmektedir. Stodgill (1974) kuram ile ilgili 1904-1947 yılına kadar teoriyi şekillendiren önemli çalışmalar yaparak fikrinsel altyapısının oluşmasını sağlayarak öncülüğünü yapmıştır (Dikmen, 2012, s. 36). Bu teoriye göre liderin mevcut özelliklerini temel faktör olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle açıklamak gerekirse; bir topluluk veya bir grup içinde liderin kabul görmesi temel özellikleri sayesinde erişmektedir. Bu teoriye göre lider grup içinde hem fiziksel hem de kişilik özellikleri açısından diğer bireylerden farklıdır (Koçel, 2011, s. 576).

Liderlik teorisi konusunda yapılan çalışmalarda liderliğin sıralanan dört tane temel gruba ayrılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 206).

Özellik teorisinin ana felsefesini oluşturan lider doğuştan olur sonradan kazanılacak bir durum değil kişinin doğumuyla beraber fiziksel ve kişisel özellikler taşıması gerekir. Daha çok kişisel özelliklere odaklanılır. Bunları aşağıda gibi sıralayabiliriz.

Fiziksel Özellikler - Güç sahibi olma, cinsiyet, boy, yaş, yakışıklı olma, ırk, etkileyebilme özelliği, etkili ve güzel konuşma vb.

Düşünsel Özellikler - Zekâ seviyesi, dikkat kabiliyeti, inisiyatif alma, kararlı olma özelliği, ön görü sahibi olma, sorumluluk bilinci, gerçeği kabul etme, bilgi, kabiliyet, ikna etme vasfı vb.

Duygusal Özellikler - Algılayabilme, kendini kontrol edebilme, güven duygusu, sevme ve sevdirebilme, üstün başarı hissi, hırs vb.

Sosyal Özellikler - Bireyler ile iyi bir iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık kabiliyeti kendini topluk içinde kabul ettirme vb.

Özellik teorisine göre bu tür özellikleri kendi kişiliğinde barındıran bireylerin lider olmaları yüksektir. Bireyleri lider yapan onların fiziksel yapıları, düşünsel, duygusal ya da sosyal özellikleri toplum içinde onları ön plana çıkarmaktadır (Koçel, 2014, s. 677).

2.14. Davranışsal Liderlik Teorileri

Bu teoride liderlerin sergilemiş oldukları davranışlar esas alınır. Bu teorinin ana amacı liderlerin davranışlarını açıklığa kavuşturarak liderliği açıklamak olarak hedeflenir. Bir diğer ifadeyle bireyin kişiliğini davranışları yansıtır ve yansıtma sonucu sergilenir. Davranış teorilerine göre; lider bireylerin sergilemiş olduğu cabalarını desteklemeli, bireysel değerlerine dışarıdan bir gözlemci gibi davranışta bulunarak destek olmalıdır. Davranışsal teorilerin, özellik teorisine nazaran aşağıda belirtilen üç tane yararı olduğu belirtilmektedir

- Liderin özelliklerini araştırmak yerine, liderin sergilemiş olduğu özellikler biçimsel liderlik ile beraber biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarmaktadır.
- Bir lideri tanımlamak amacıyla etkili bir şekilde davranışları açığa çıkarılırsa eğitim vasıtasıyla liderlik davranışları bireylere kazandırılabilir.

- Liderin davranış modeline karşılık grubun başka üyeleri sergiledikleri davranışları, lider ile bireylerin davranışlarını yakından takip etme olanağı sunar (Zel,2006, s. 125-126).

Bu teorinin oluşmasında önemli katkılar sunarak öncülüğünü Lewin, Lippit ve White (1939) yapmışlardır.

Davranışsal liderlik tarzı ile ilgili teorik ve uygulamalı olmak üzere pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların temel amacı liderlerin davranış şekilleri belirlenmeye amaçlanmıştır. Davranışsal liderlik tarzı ile ilgili temel teoriler aşağıda detaylı bir şekilde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır. (Dikmen, 2012, s. 43).

2.14.1. Ohio state üniversitesi liderlik araştırmaları

Ohio State Üniversitesi davranışsal liderlik ile ilgili araştırmalarda adeta öncü konumunda çalışmalar sergilemiştir. Yapılan bu çalışmalar davranışsal liderlik teorilerinin ve araştırmasının gelişimine olumlu katkı yapmıştır. 1945 yılında Ohio State Üniversitesinin çalışmalarının ana hedefi daha verimli ve etkin bir liderlik stiline ve liderin nasıl kavrandığını açıklamak olmuştur. Yapılan bu çalışma sonucunda liderliğin davranışlarını açıklayan iki tane ana boyut ortaya çıkarılmıştır. Bunlar bireyi dikkate alma ve inisiyatif gösterme olarak tanımlanmışlardır (Bolat ve diğ., 2008, s. 174).

Liderlik ile ilgili 1800 tane tanımlama yapılarak bunların içerisinde 150 tane seçilerek geliştirilmiştir. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları bireylerin kişisel özelliklerine yoğunlaşma ve inisiyatif alma üzerine yoğunlaşmıştır. Bu iki etmenin sonucu olarak da personel ile iyi ilişkiler kuran iletişim düzeyi yüksek motivasyon odaklı liderler düşünülmüştür. Bu özelliklerin olması örgütlerde başarıya yol açacağı varsayılmıştır (Koçel, 2014, s. 175).

2.14.2. Michigan üniversitesi liderlik araştırmaları

Rensis Likert (1947) öncülüğünde Ohio State araştırmaları için bütünleyici özellik gösteren davranışsal liderlik yaklaşımlarına gelişmesi adına önemli çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmaların temelini çalışanların performansını arttırmak, iş verimliliğini sağlamak, iş tatminini üst seviyeye çıkarmak, maliyetleri en düşük sevide tutarak katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır (Dikmen, 2012, s. 47).

Michigan üniversitesi çalışmaların temel amacını çalışanların iş doyumunu oluşturmak, performansı artırarak verimliliği meydana getirmek, düşük maliyet ile birlikte çalışanların iş devir hızını azaltmaya yönelik bir odaklanma ortamının sağlanması için çaba sarf etmeyi amaçlamışlardır. Michigan üniversitesi liderlik araştırmalarını Ohio state üniversitesinden hem bireyin liderlik davranışı hem de işe ağırlık veren bir düşünce yapısı temel esas olarak görmüşlerdir (Aksu, 2003, s. 39).

Yapılan araştırmaların sonuç kısmında iki temel liderlik eğilimi olduğu bunların görev odaklı ve iş odaklı olarak iki bölüme ayırmışlardır. Görev odaklı lider çalışanlar üzerinde hakimiyet oluşturarak verimliliği artırmayı amaçlar iken, iş odaklı liderlik ise çalışanlar ile yakın bir bağ oluşturarak onları anlamaya yönelik pozitif yönde bir eğilim sergilemektedir (Keçecioğlu, 2003, s. 162).

2.14.3. Mc gregor'un x, y teorileri

Psikolog olan Douglas Mc Gregor (1960) tarafından X ve Y teorileri ile davranışsal yaklaşımlara destek vermiştir. Douglas Mc Gregor insanın yaradılışı gereği iki tür insan tipi olduğunu ileri sürmektedir. Bunların birincisi X varsayımına göre insanların tembel birer kişilik yapısına sahip oldukları bu özelliklerini de ancak otoriter baskı sonucu yönetilmeleri gerektiği görüşünü ileri sürerken, bir diğer yaklaşım olan Y teorisi ise X in tam tersine bireylerin kişilik yapılarında tembelliğin olmadığı demokratik bireylerin görüşlerine önem verildiği takdirde potansiyel kişiliklerini sergileyeceklerini iddia etmektedir (Dikmen, 2012, s. 56).

Kuramın ana şeklini X ve Y varsayımı meydana getirmektedir. X varsayımı insanların sorumluluk alma taraftarı olmadıkları ancak birinin yönlendirmesi sonucu olabileceği bireylerin iş yapma arzularının olmadığı bunun oluşması için de sıkı bir denetim planlı bir çalışma ile mümkün olacağı varsayılmıştır. Otoriter bir liderlik anlayışı ile mümkün olabileceği belirtilmiştir. Y varsayımına göre ise tam bir zıt düşünce söz konusudur. Aksine insanların çalışma potansiyellerinin doğaları gereği mevcuttur. Bunu sadece ortaya koyabilecek demokratik insani ilişkilere önem veren liderlerin varlığı yeterli olacağı düşünülmektedir (Koçel, 2003, s. 594).

2.15. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili bir diğer teoride durumsal liderlik teorileridir. İsminden de anlaşılacağı üzere liderlerin mevcut durumu esas alınmıştır. Araştırmacılar farklı örgütlerde liderlik tarzlarını açığa çıkarmak amacıyla çalışmalara devam etmiştir. Bunun sonucunda çok farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Bazı alanlarda kişiye özgü liderlik anlayışı hâkim iken bazı durumlarda da ise üretime yönelik liderlik tarzı çok daha etkin olduğu gözlenmiştir. Bunun sonucunda liderlerin daha esnek koşullara mevcut durumlara göre şekil alınması gerektiği inancını ortaya çıkarmıştır. En etkili liderlik olarak tanımlanacak bir liderlik tarzının olmadığı, var olan liderlik modelinin koşullara göre şekil aldığı durumsal liderlik teorisinin temel söylemini oluşturmaktadır (Bakan, 2004, s. 34).

Durumsal liderlik teorisinin temel varsayımını bireysel özelliklerden ziyade genel şartlar ortamın oluşturduğu özellikler içinde bulunan mevcut gereksinimler oluşturmaktadır. Bu teoriye göre lider tek bir davranış şekli sergilemez mevcut şartlarda en iyi ve verimli bir şekilde bireyleri motive ederek durumlara göre liderinde kendini uyarlaması söz konusudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 209).

Bu teoriye göre liderlerin etkin olması grup üyelerinin niteliği yetenekleri mevcut koşulların olması şartların uygun olması ve tecrübelerin olması önem taşımaktadır (Koçel, 2011, s. 584).

2.15.1. Fiedler'in durumsallık teorisi

Fiedler'in 1950'lerde durumsallık teorilerinin en eski olanı sayılmaktadır. Psikologların hastalarına yaklaşımları baz alarak çalışmalarına başlamıştır. Daha sonra grup aktiviteleri ve liderlik üzerine çalışmalar yapmıştır.

Bu yaklaşımın temelini grup başarısı ile liderlik stiline ortamın ya da duruma bağlı meydana geldiğini belirtmektedir. Bunun sonucunda da sadece bir liderlik çeşidi üzerinde çalışarak mevcut duruma bağlı değişkenlere ayak uydurulması için çaba sarf etmiştir Fiedler'in liderlik kuramının ana düşüncesini grubun performansının liderlik modeli ve çevre özelliklerinin bir sonucu olarak oluştuğu düşüncesi hâkimdir. Koşulların iyi olması etkili ve doğru bir liderlik modeli ile beraber başarının oluşmasına sebep olmaktadır (Zel, 2001, s. 116).

Lider içinde bulunan duruma bağlı olarak yetenekler sergilemelidir. Liderin sahip olduğu kişiliği duruma göre farklılık gösterebileceğini söylemektedir. Liderin bulunduğu koşullar sahip olduğu yetkiler ve astlarıyla olan ilişkisi büyük öneme sahiptir (Keçecioglu, 1998, s. 131).

2.15.2. House ve Evans'ın yol-amaç teorisi

Yol amaç teorisinin amacı; Liderler beraber bir amaca hizmet ettikleri bireylere başarıya ulaşmaları için onları daha çok motive ederek hedefe ulaşmalarını sağlamayı amaçlamışlardır. Bu yaklaşıma göre liderler bir yol çizerler. Bu teorinin öncülüğünü Evans (1970), House (1971) yapmışlardır. Liderlerin davranışlarının astların motivasyonları üzerinde önemli bir etki sağlayacağı düşüncesi yatmaktadır. Bireylerde o yolda hedeflerine ulaşmaları için bütün engelleri liderler aşmaları görev kabul ederler bütün değişkenleri göz önünde bulundurarak dört tane liderlik stili olduğunu belirtmişlerdir. Durumsal değişkenler temel alınarak hangi liderlik stili uygulayacağına lider karar vermektedir. Bu liderlik stilleri aşağıda açıklanmıştır.

Yönlendirici Lider - bireylere yapmaları gereken bütün prosedürleri yol göstererek yapmaktadır.

Destekleyici Lider - bireylerin bütün ihtiyaçlarını göz önüne alarak ilişki kurar.

Katılımcı Lider - bireylerin fikirlerini alarak onlarında bütün kararlara katılmaları sağlar.

Başarıya Yönelik Lider - bireylerin başarısı için mücadele eder, yol gösterip hedefler belirleyerek amaca ulaşmalarını gaye edinir (Northcraft, 1994, s. 365).

Liderler hangi stilin uygun olup olmadığına aşağıdaki belirtilen özellikler göz önüne alarak karar vermektedir. Kurama göre liderler karar almadan önce iş ortamı bireylerin temel özellikleri göz önüne alarak uygun davranışı seçmesi önem taşımaktadır (Ceylan,1997, s. 318).

2.15.3. Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi

W.J. Reddin (1970) yılında bu teoriyi geliştirmiştir. Bu teorinin temeli liderin yapması gereken görev esnasında başarıya yöneliktir. Lider astlarının ihtiyaçlarını hesaba katarak göreve odaklanır. Bu kapsamda da görev lider için büyük bir öneme sahiptir. Reddin dört tane liderlik stilini belirtmiştir. Bunları sıralayacak olursak;

İlgili lider - Lider insan ilişkilerine önem vererek görev bilinci yüksek seviyede yer alır.

Bütünleşmiş lider - Lider yüksek sevide insan ilişkisine önem verir, görev bilinci üst sevide yer alır.

Kopuk lider - Lider düşük seviyeli insan ilişkisine sahip, görev bilinci de buna bağlı düşük seviyede yer almaktadır.

Kendini adanmış lider - Lider düşük oranda insan ilişkisi taşır ancak görev bilinci Yüksek seviyededir. (Zel, 2001, s. 125-126).

Reddin kuramına göre bir lider bütün şartlarda başarılı olmayı amaç ediniyorsa çalışanlarına yaklaşımı esnek düzeyde olması önemlidir. Bu davranış daha iyi bir izlenim bırakması düşünülmektedir. Bir diğer önemli faktör ise liderlerin durumu, kontrolü yapabilmelerinde gizlidir. Bunların bir arada olması hayati bir öneme sahiptir (Zel, 2001, s. 129).

2.15.4. Vroom ve yetton'un karar ağacı teorisi

Liderlikte karar vermek bu teorinin temelini oluşturmaktadır. Karar verme aşamasının önemini vurgulamaya yönelik fikirleri araştırmışlardır. Liderlerin tek başına karar almalarından ziyade ortak bir fikir birliği çerçevesinde beraber karar almaları önemi üzerinde durulmuştur (Victor, 1999, s. 19).

Bu kuramı Victor Vroom ve Philip Yetton (1973) öne sürmüşlerdir. Kuramın temelini ise liderlerin farklı özellikler sergileyebildikleri, durumsal olarak duruma göre etki gösterdikleri, liderliğin en önemli niteliğinin karar verme olduğunu varsaymışlardır. Karar ağacı modeli olarak da bilinir. Kurama göre beş çeşit karar verme tarzı bulunmaktadır. Bunları aşağıda sıralayacak olursak;

Otokratik–1 (AI) - Lider mevcut sorunları kendisi çözüme kavuşturur.

Danışmacı–1 (CI) - Lider karar verme aşamasında astarın fikirlerine önem verir onların katılımını sağlayarak kararını kendisi verir.

Danışmacı–2 (CII) - Lider karar vermeden grup olarak astlarının fikirlerine başvuru yapar sonrasında kararını verir.

Grup–1 (GI) - Lider astlarıyla olan problemi bir tartışma ortamı oluşturarak çözüme ulaştırır.

Grup–2 (GII) - Lider demokratik bir ortam oluşturarak bireysel fikirlerini grubu etkileyecek tarzda yansıtmadan sorunun çözümü için mücadele eder.

Yetki Devreden (DI) - Lider yetki ve sorumluluğunu astlarına devrederek çözüm için bilgilendirmeyi talep eder (Vecchio,1995, s. 319).

2.16. Spor Yönetiminde Liderlik

Dünyada ortaya çıkan gelişmelere bakıldığı zaman küreselleşme durumunda bilginin etkileşimini belirleyen etmenler de hızla değiştiği söylenebilir. Maddi ve fiziki şartların öneminin yanında yönetimin başarılı bir şekilde bilgili, beceri düzeyi yüksek kabiliyetli liderlere sahip olması önem taşımaktadır. Mevcut gelişmeler ile beraber gelişen dünyamızda spor yönetimi rekabet sporu haline gelmiş bulunduğu bir kurum olarak söylenebilir. Bütün kurumlarda olduğu gibi spor yöneticileri buldukları kurumun en önemli rolünü taşımaktadırlar. Spor yöneticisinin liderlik özelliklerini taşıması ve bu özelliklerin sayesinde başarılı bir performans sergilemesi sonucu çalıştığı kurumun hedeflerine ulaşması büyük bir öneme sahiptir (Yetim, 1996, s. 92).

Spor yönetiminde liderliği (Chelladurali 1994) şöyle açıklamaktadır "spor yönetiminde liderlik; yönetimin belirli bir alanda belirlenmiş personel ve maddi kaynak ile mevcut teknolojiler kullanılarak hedefe ulaşma olarak tanımlanmaktadır.

Spor yönetiminde; liderler oluşan sosyal problemleri çözme sorunları açığa çıkarak teşhisin konulmasına öncülük etmeleri sonucu grup ve örgütün hedeflerine ulaşmaları için çok büyük bir etkiye sahipler (Zaccaro ve diğ., 2001, s. 456).

Son yıllarda spor yönetiminde liderlik ile ilgili bilimsel çalışmalarda artış gösterdiği gözlenmiştir. 1994 yılında yapılan akademik çalışmalarda spor yönetiminde liderlik ilk sırada yer almıştır (Scott, 2014). Spor yönetiminde liderler becerilerini yeteneklerini yönetimde bulunan bütün bireylere bir yol gösterme, sağlıklı bir koordinasyon oluşturarak hedefe ulaşmaları için büyük önem taşımaktadır (Zec, 2011, s. 331).

2.17. Bir Lider Olarak Yönetici Ve Özellikleri

Liderlik yönetimin bir fonksiyonu yöneticiliğin de temel taşı olarak görülebilir. Ancak bir liderin sergilemiş olduğu davranışlar ve sorumluluk, bir bilinçli yöneticinin sergilemiş

olduğundan çok daha önem taşımaktadır. Bir örgütün veya bir grubun içinde bulunduğu koşulları, sıkıntıları liderlerin doğmasına sebep olur. Dolayısıyla liderlerin örgütün çıkarları doğrultusunda hedeflerine ulaşmaları için görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine bağlıdır.

Hicks' e göre (1981) Bir yöneticinin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Uzlaştırma - Örgütün belirlenmiş olduğu ve üyelerin buna riayet etmedikleri durumlarda lider konumunda bulunan kişi arabuluculuk yapar ya da sorunu kendisi çözerek olaya müdahale eder.
- Önerilerde Bulunma - Lider emir vermek yerine fikirlerini, düşüncelerini personelin motivasyonunu da hesaba katarak bir öneri niteliğinde belirterek personelin de ortak bir görüş birliğinde toplanmaları sağlanabilir.
- Amaçların Belirlenmesi - Örgüt içerisinde hedefler kendiliğinden oluşmaz. Hedefleri liderler meydana getirir.
- Katalize Etme - Mevcut bir örgütte hedeflere ulaşmada ve organize etmede bir güç mekanizmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gücün bir lider vasıtasıyla bireylerin daha çok başarıya ulaşmada önemli bir yol gösterici olarak bilinmektedir.
- Güven Sağlama -Yüz yüze tüm problemlere karşı pozitif bir tavır takınarak liderler personelin güven hislerini yüksek tutabilirler.
- Temsil Etme - Lider bulunduğu kurumun dış faktörlere karşı temel bir etkenidir.
- İlham Verme - Liderler içinde bulunduğu kurumda temel hedeflere ulaşmada çalışanların kurumun hedeflerini gerçekleştirmede başarılı olmaları için liderler birer motivasyon öncüleridir.
- Övgü - İnsanoğlunun temel ihtiyaçlarından bir tanesi de başkaları tarafından bir tanınma ve itibar görme duygusunun varlığıdır. Liderler bu durumu göz önünde tutarak çalışanların yaptıkları işin çok önemli olduğu bu örgütün en temel birer parçası oldukları ve yaptıkları işin ödüllendirilerek başarı oranı arttırılabilir (Hicks, 1981: 238; Turhan, 1983 , s. 248- 256).

2.18. Güç Ve Liderlik İlişkisi

Liderliğin güç ile bağımlı liderler sahip olduğu örgütteki grubu koordine etmek, başarıya ulaşmak amacıyla liderlik özelliklerinde bulunan çeşitli güç özelliklerini kullanırlar. Örgüt yönetiminde olması istenen yöneticilerin liderlik vasıflarını taşımalarıdır. Bu özelliklerin var olması için yöneticilerin belirli eğitim süreçlerinden geçmeleri önem arz etmektedir. Liderler grubu en çok etki altına aldıkları karizmatik güç şeklidir. Bireyleri etkilemek amacıyla kullandıkları ödül gücü aslında liderlik tarzlarını belirleyerek eğilimlerini sergilerler. Pek fazla tercih edilmese de liderler zor durumda ceza gücünü de kullanırlar (Yücel, 1999, s. 173-174).

2.19. Motivasyon

İnsanoğlunun biyolojik yapısı ile psikolojik yapısı arasında ciddi bir bağ söz konusudur. Bireyin başarı düzeyi üzerinde motivasyon temel bir etkidir. Motivasyon kavramını açıklamak gerekirse çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür.

İnsan organizmasını davranışa iten, bu davranışların derecesini ve potansiyel düzeyini belirleyen, davranışlara belirli bir yön veren ve davranışın devamını sağlayan birtakım iç ve dış etkenleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır (Akbaba, 2006, s. 347). Motivasyon bir grubun içerisinde bulunan bireylerin temel davranışların etkileyip yönlendiren ve davranışın oluşup meydana geldiği ana faktör olarak tanımlanabilir (Örücü ve Kanbur, 2008, s. 85).

Diğer bir şekilde motivasyonu tanımlamak gerekirse Latince hareket etmek manasında *movere* kelimesinden geldiği bilinmektedir (Adair, 2003, s. 9). Motivasyon, bireyin mental fonksiyonlarını harekete geçirerek belirli bir alana yönlendirilmesi olarak açıklanabilir (Düren, 2000, s. 104). Bir diğer tanımda ise motivasyon bireyin ilk anda oluşan dürtü ve taleplerin öncelik sırasına göre bireyin planlı bir şekilde hareket etmesi ile oluşan zihinsel ve motor evrelerini harekete sevk eden, koordinasyonunu sağlayan kümülatif bir eylem olarak açıklanabilir (Dörnyei, 2013, s. 6). Motivasyon, bireyin örgütsel hedeflere ulaşmak için sergilemiş olduğu gayreti ifade etmektedir (Cotran ve

diğ., 1996, s. 212). Motivasyon sözcüğü bireylerin devamlı bir şekilde hareket edilmesi esnasında oluşan çabayı ifade etmektedir (Akat, 1984, s. 175).

Baykal'a (1978) göre motivasyon, bireyin zihinsel sürecini oluşturmaktadır.

Arı'ya (2005) göre ise motivasyon, bireyin sosyal-bilişsel sürecini kapsamaktadır. Motivasyon konusunda psikoloji ve yönetim biliminde iki asıl teoriden çok fazla söz edilir. Bunlardan birincisi Abraham Harold Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Bu teoriye göre insan ihtiyaçlarının beş tane kategoriden oluştuğunu ileri sürer. Bir diğer yaygın olarak bilinen teori ise Frederick Irving Herzberg'in çift-etmen (Two factor) teorisidir. Bu teoride motivasyonun yokluğunda doyuma ulaşamama veya mutsuzluk oluşmayan, fakat oluşması sonucu bireye haz vererek sınıflandırılır.

İnsanoğlu öğrenmek, düşünmek ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama ihtiyacı hisseder. Acıktığından yemek yeme ihtiyacını, susduğunda su gereksinimini diğer bireylerden kabul görme gereksinimini, başarıya ulaşma gereksinimi için harekete koyularak davranışta bulunur. Psikolojide talepler ve gereksinimler motivasyon başlığı altında incelenmektedir (Arkonaç, 1998, s. 289).

Motivasyon bireyin hedefe yönelik sergilemiş olduğu davranışları ile ilgilidir. Diğer bir deyişle açıklamak gerekirse bireyin bir amaç doğrultusunda harekete geçmesi olarak tanımlanabilir. Bireylerde her zaman gereksinim sonucu tatmin etmeye çalıştığı ihtiyaçları vardır. Bu gereksinimlerin meydana gelmesi sonucu motivasyon süreci ortaya çıkmış olur. Bireyler gereksinimlerini karşılamak amacıyla çeşitli davranışlar sergilerler. Bu davranışlar gereksinimleri karşılamaya yöneliktir. Lider için en önemlisi çalışanların iş ortamının uygun ve bireyin gereksinimlerini tatmin etmesi önem taşımaktadır.

Bu tarz bir çalışma ortamının sağlanması için liderlerin önceden çalışanların temel ihtiyaçlarını güdülerini ve davranışlarını gözden geçirerek şartların oluşmasını sağlaması önem taşır. Maslow'a göre bireyleri davranışa sevk eden temel dayanak onun temel gereksinimleridir. Fakat bu gereksinimler ihtiyaçlar hiyerarşisi içerisinde yer almaktadır. Ona göre yedi esas ihtiyaç vardır. Maslow'a göre, "bu ihtiyaçlar hiyerarşide olduğu gibi

sunulan sıralamaya göre giderilmelidir” (Brophy, 2004, s. 4). Maslow bu ihtiyaçlar Őemasını oluŐtururken evrenselliğe önem vermiştir. En baŐta bireyin temel ihtiyaçlarından sonra diğer ihtiyaçlar gelmektedir. Bir nceki ihtiyaın giderilmesi amacıyla kendisinden sonra gelecek ihtiyaç göz ardı edilebilirken, kendisinden önceki ihtiyaın mutlaka giderilmesi gerekir. Maslow’a göre (1954), ihtiyaçlar vücuda nasıl vitaminler kadar zorunluysa, ‘sevgi’ gereksinimi de bir vitamin ile vücut için eŐdeĐerdir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine bakıldığı zaman fiziksel ihtiyaçların yanında psikolojik ihtiyaçlarında bireyler için önem taşıdığı söylenebilir (Maslow, 1954, s. 24).

2.20. Motivasyon eŐitleri

2.20.1. İçsel motivasyon

ğrenme gereksinimi ve baŐarma duygusunun doğal bir Şekilde oluşturduğu motivasyon türüdür (Ryan ve Deci, 200, s. 70). Motivasyonun bu çeŐidinde bireyin herhangi bir zorlama, baskı ve müdahale olmaksızın davranış ya da öğrenmenin elde edilmesinde bireyler haz duyarak içsel bir eğilim sonucu hareket ederek kazanılır (Middleton ve Spanish, 1999; Raffini, 1996, 3; ve Johnson, 1985, s. 260). İçsel motivasyon dışarıdan bakıldığı zaman anlaşılması zor ve g bir durum söz konusudur (Kazusa, 1999, s. 11).

2.20.2. Dışsal motivasyon

Dışsal motivasyon ceza almaktan çekinme, mücadele etme, ödül, güzel not alma ve benzeri dış etkenli faktörler ile ifade edilebilir. İçsel motivasyona nazaran dışarıdan algılama daha çok anlaŐılır bir durumda olduğu söylenebilir (Kazusa, 1999, s. 11). Motivasyonu bu türüne sahip olan öğrenciler, öğretmenler, aile, arkadaŐlar ve benzeri kişilerin negatif duygu ve düŐüncelerinden uzak durmak önem taşımaktadır (Middleton ve Spanish, 1999, s. 66).

2.21. Motivasyon Teorileri

2.21.1. Özerklik teorisi

Bu teoriye göre dış etmenlerden ziyade bireyin kendi tercihleri davranışlarına yön verdiği söylenmektedir. Bu teori ilk olarak Edward L. Deci ve Richard M. Ryan (1975) aracılığı ile geliştirilmiştir. Bu teoriye göre motivasyon bireyin içinden gelerek temel becerilerini ve kapasitesini geliştirmek amacıyla en basit gereksinimleri meydana getirdiği söylenebilir (Deci ve Ryan, 2000, s. 68).

Öğrenme esnasında bireylerin özerk olması herhangi bir baskı olmadığı hissi olması güdülenmeyi arttıracak ve bir sorumluluk duygusuyla hareket edecekleri varsayılmaktadır. Bu durumun tam tersine bireylerin kontrol edilmeleri içsel motivasyon düzeyini düşürerek öğrenmeyi azaltacağını belirtmişlerdir (Black ve Deci, 2000, s. 742).

Özerklik teorisine göre dört çeşit dışsal motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar dışsal düzenleme, yansıtıcı düzenleme, tanımlanmış düzenleme ve bütünleştirilmiş düzenlemedir. Dışsal düzenleme bireyin dışında meydana gelen örnek verecek olursak öğretmenin öğrenciyi takdir etmesi gibi davranış tipi olarak söylenebilir. Yansıtıcı düzenleme içselleştirilmiş davranış olarak da bilinir buna örnek olarak bir öğrencinin kendi isteği ile düzenli olarak derslerini aksatmadan sürdürmesi olabilir. Tanımlanmış düzenleme bireyin yararlı gördüğü davranış tipi olarak belirlenebilir. Bütünleştirilmiş düzenleme en özerk olanı olarak gösterildiği söylenmektedir (Vural, 2007, s. 17).

2.21.2. Öz yeterlik teorisi

Öz yeterlilik teorisi bireyin motivasyonunu etkileyen etmenleri etkilemektedir. Bandura'ya (1982) göre, bireyin belirli bir konudaki kişinin kendi kendini değerlendirme biçimi olarak da açıklanabilir. Bireyin kendine olan öz güvenini farkına varması sonucu başarıya duygusuna sahip olması olarak tanımlanabilir (Dembo, 2006, s. 152).

Öz yeterliliği yüksek bireyler daha çok pozitif olumlu yönde hayata bakarlar. Bireylerin geçmişte sahip oldukları başarılarla sahip oldukları tüm pozitif geri bildirimler öz yeterliliği artırdığı bilinmektedir (Eggen ve Kauchak, 1994, s. 435).

2.21.3. Motive edici ve durum koruyucu etmenler teorisi

Yapılan çalışmalarda mevcut çalışma koşullarının bireyin istediği seviyede olmadığı zaman bireylerde bir doyumsuzluk hissi olduğu, ancak bunlar var olması da bireylerde tam anlamıyla bir motive edici etki oluşturmadığı sonucuna varılmıştır. Bu etmenlerin oluşması büyük bir önem taşımaktadır (Gawel,1997, s. 1-3). Bu etmenlerin olması bireyi motivasyonunu sağlamaktan ziyade görevin devamlılığını sağlamaktadırlar. Bu faktörlerin olmaması çalışanlarda hoşnut olmama, tatminsiz olma, kargaşa meydana gelmektedir. Bu faktörlerin olması ile beraber normal bir çalışma imkânı oluşturmaktadır. Motivasyonun meydana gelmesi için mutlak derecede çalışanları motive edecek unsurların olması gerekmektedir (Basım ve Argan, 2009, s. 53).

2.21.4. Başarı ihtiyacı teorisi

Başarı ihtiyacı teorisi; ilk olarak Henry Murray tarafından ortaya konulsa da 1960 yılların başında David McClelland aracılığıyla geliştirilmiştir. Bireylerin birlikte hareket etmesi güç oluşturması ile başarı hissi ihtiyaçların belirlenmesinde dayanak oluşturmaktadır. Birlikte olma gereksinimi, bir gruba ait olma ve bireyler arası sosyal ilişkileri geliştirmeyi amaç etmektedir. Bu özelliği yüksek seviyede olan bireyler sosyal ilişkilerin iyi olmasına ve gelişimine büyük bir önem verdikleri söylenebilir. Güçlü olma ve başarılı olma gereksinimi yüksek olan bireyler insanları etki altına alma ve Gücünü korumak eğilimi göstermektedir. Başarılı olma gereksinimi yüksek bireylerde genellikle ulaşılması çok zor olan hedeflere yönelerek bunları gerçekleştirmek amacıyla büyük bir çaba ve özveri sergilerler. McClelland'a göre bireyler hayat boyunca ihtiyaç gereksinimi içerisinde olurlar. Ancak bu ihtiyaçlar doğuştan gelen ihtiyaçlar değil sonradan yaşam içerisinde edindikleri tecrübeleri sayesinde olduğunu belirtmektedir (Taşdemir, 2013, s. 36).

2.21.5. Beklenti teorisi

Vroom 1964 yılında, karar verme sürecinin arkasındaki motivasyonu açıklamak amacıyla beklenti teorisini ortaya atarak geliştirmiştir. Beklenti teorisine göre; çalışan bireyler bir

beklenti içerisine girerler eğer tasarlanan beklentiye ulaşırlarsa tatmin olurlar. Aksi durum söz konusu olduğu zaman aynı davranışı sergilemeyeceklerdir (Taşdemir, 2013, s. 39).

Vroom'a göre, bireyler iki davranıştan birini tercih eder. Ya da bir davranışı diğer davranışa tercih ederek beklenti içerisine girerler. Vroom'a göre bu teoriyi dört tane temel kavram üzerine temellendirir. Bunlar; motivasyon, bekleyiş, araçsallık ve valens olarak açıklamaktadır (Koçel, 2003, s. 650).

2.21.6. Performans Doyum Teorisi

Bu kurama göre, temel amaç bireyin doyum ve performansı arasındaki ilişki üzerinde durmaktır. Birey eğer göstermiş olduğu gayret ve mücadele onun performansını yükseltip onu doyuma ulaştırma inancına ulaştırabilirse birey daha fazla bir mücadele vererek doyuma erişecektir (Porter ve Lawler, 1967, s. 129). Fakat bu aşamadaki gayret performansı direk olarak etkilemez. Kabiliyet, kişilik ve rol algısı performans ile gayretin arasındaki ilişkiyi meydana getirir.

Bireyin kabiliyeti yapmış olduğu mücadelesi ne kadar yüksek sevide olsa da kişilik yapısı uygun olmadığı sürece performansı yükselmez. Bireyleri yetenekleri doğrultusunda yönlendirerek sahip oldukları kişilik özelliklerine göre görev verilmesi önem taşımaktadır. Bireylere kişilik yapısına uygun bir görevin verilmesi olumlu bir davranış meydana getirir. Bunun yanında da bireylere yetenekler kazandırarak istenilen davranış kazandırabilir (Basım ve Arğan 2009, s. 54-55).

2.21.7. Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Amerikalı psikolog Abraham Harold Maslow (1908-1970) tarafında ortaya atılmıştır. Bilim dünyasında çok büyük ilgi görmüştür. Yapılan klinik gözlemleri aracılığıyla insan ihtiyaçlarını belirleyerek (motivaton and personality) adlı kitabında yayınlamıştır (Basım ve Arğan 2009, s. 52-53). Maslow'a göre motivasyon, bireyin organizmasında bir gerginliğin meydana gelmesi arzusu ile meydana

gelen eğilim olarak açıklanabilir. Maslow'un hiyerarşisine göre, bireyler öncelikle hayatta kalma ve güvenlik gereksiniminden sonra saygınlık kazanma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını gidermeleri söz konusu olur Maslow'a (1968) göre var olan tüm bu gereksinimler bireyin kendini gerçekleştirerek ifade etmesi için yapılan bir emeğin ürünü olarak görülmektedir (Eggen ve Kauchak, 1994, s. 441).



Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (URL1)

Beş tane temel kategoride açıklanan ihtiyaçlar kuramına göre bireylerin hedeflerine ulaşmaları için bir takım istek, beklenti ve ihtiyaçlar ile beraber bunların kategorize edilmesi gerektiği inancı hâkimdir (Kula ve Çakar: 2015, s. 194). Maslow'a göre bütün gereksinimler önem taşımaktadır. Bu gereksinimlerin yokluğunda bireylerde psikolojik ve fizyolojik açıdan büyük eksiklikler meydana getirmektedir (Sullo, 2009, s. 39). Maslow'a göre bireyin motivasyona ulaşmasının ana temelini ihtiyaçlar oluşturur. Bunun içinde birey harekete geçerek davranışta bulunur (Keskin ve diğ., 2005, s. 3). Bireyin harekete geçmesi için ihtiyacın karşılanmasına bağlıdır. Giderin bir ihtiyaç bireyi diğer bir basamağa sevk eder. Dolayısıyla alt bir basamakta bulunan ihtiyaç karşılanması önem taşımaktadır (Koçel 1989, s. 304).

2.21.8. Pekiştirme teorisi

Pekiştirme teorisi Harvard üniversitesi psikoloğu Skinner tarafından ortaya atılarak bilim camiasında büyük bir ilgi görmüştür. Örgüt içerisindeki çalışanların davranışlarını gözlemleyerek iş doyumlarını ve performanslarını artırma amacını taşımaktadır. (Taşdemir, 2013, s. 45). Bir davranış bilimcisi olan Skinner (1953) insanların davranışlarını iç dünyalarıyla ilişkilendirir. Bireylerin davranış sergilemeleri dürtü, gereksinim ve tutumları nedeniyle ortaya çıktığını belirterek davranışın ana nedeni olarak görmektedir. (Onaran, 1981, s. 261). Bu tezinin ana teması davranışları olumlu bir şekilde sonuçlandığı zaman davranış daha sık bir biçimde tekrarlanarak bireylerde olumlu bir hava oluşacağı için motivasyon düzeylerinde artma meydana gelmektedir. Ancak olumsuz yönde sonuçlanan bir davranış tekrarlanma durumu çok az olacağı için motivasyonu olumsuz etkilemektedir (Taşdemir, 2013, s. 45). Sonuç olarak bu teoriye göre bireye gösterilen davranış önem taşımaktadır. Yönetim psikolojisinde bunları dört ana kategoriye ayırır bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, cezalandırma ve ortadan kaldırma olarak belirtilir (Ay, 2007, s. 71).

2.22. Yönetimde Motivasyon Kuramları

Yönetimde motivasyon kuramları genel itibariyle açıklayıcı modeller, içerik modelleri ve süreç modelleri olarak üçe ana gruba ayrılmaktadır. Bu ayrıma çağdaş modeller ayrımını da ilave edilebilir. Açıklayıcı kuram personelin nasıl bir motivasyon ile motive olabileceklerini belirtmeye çalışır. İçerik modeli kuramı ise bireyleri motive eden faktörlerin neler olduğu üzerine odaklanır. Süreç modeli kuramı ise davranışın nasıl meydana geldiği ve nasıl sergilendiğini konu edinir (Yüksel, 2000, Akt: Ağırbaş ve diğ.,2005, s. 329).

2.22.1. Spor yönetiminde motivasyon

Spor yönetiminde motivasyon bireylerin gereksinimlerinin karşılanması için bireyin ortamı uygun hale getirme süreci olarak tanımlanabilir. Örgüt hedefleri göz önüne alındığı zaman liderler hem uygun koşullar hem de bireylerin ihtiyaçlarını esas alarak gözetim altında tutarak bu ihtiyaçlara uygun hareket etmek de gerekmektedir. Bireyleri

motive etme anlayışı insanların gereksinimleri sonucu meydana gelmektedir. Bireyleri motive etme faktörü örgütün hedefleri temel alınarak örgütün amaçlarını anlatmaya çalışarak kabul görmesini sağlamak pozitif yönde etki sağlar. Motive etme esnasında lider bireyleri motive ederek yapılan işin en iyisini istekli bir şekilde oluşmasını sağlamaktır (Liebler ve diğ, s. 1992; Akt: Ağırbaş ve diğ, s. 2005, s. 327).

Motivasyon örgüt içerisinde önemli bir faktördür. Bunun temel sebebi motivasyonun bireylerin performansını artırdığı gibi örgütün başarısını da artırır. Örgüt içindeki başarıyı yüksek seviyede tutmak isteyen bir lider bireyler ile yakın bir bağ kurarak duygu, düşünce ve fikirlerine saygılı bir şekilde kulak vermesi önem taşır (İzmirli, s. 2000). Motive olamamış bireylerin kendisinden beklenen başarıyı sergilemeleri zordur. Örgüt içerisindeki iş hayatında motivasyon bir araç olarak bireylerin kendisinden beklenen en yüksek başarıyı ortaya koymaları amaçlanır (Koçel, 2001, s. 727).

Bir diğer husus ise liderin personele pozitif etki sağlayacak güdüleme aracı sağlamalı bunu yapılması için ise bireyleri iyi tanımak ve herkesin farklı bir kişiliği olduğu için buna göre motivasyon desteği sağlanması önem taşır (Başaran, 1984, s. 207).

2.23. Motivasyon Ve Liderlik İlişkisi

Örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında motivasyon temel bir yapı taşı görevi üstlenmektedir. Örgüt içindeki başarı, motivasyon ile doğru orantılıdır (Serinkan, 2008, s. 163). Örgütün hedeflerine ulaşması amacıyla bir araya gelen bireylerin liderlerin herhangi bir zorlama, baskı veya engel olmadan fikir özgürlüğü ve düşünce özgürlüğü olması örgüt içindeki motivasyonu artırarak başarıyı meydana getirmektedir (Bolat ve diğ., 2008, s. 170).

Liderler personelin yapılarına uygun bir şekilde inşa ettiği baskıdan uzak bir ortamın sonucu motive olmalarını sağlamalıdır. En önemlisi de bireylerin beklentilerine uygun koşullar oluşturarak desteklemeleri önem arz etmektedir (Sezici, 2008, s. 169).

Liderlerin başarılı olmaları örgüt içinde var olan personelin motivasyonlarına bağlı bir etmendir. Liderin motivasyon olgusunu ve tüm özelliklerini bilmesi önem taşımaktadır.

Liderlerin bireysel özellikleri, iç ve dış faktörlerin personelin davranışlarını ne tür etkilediğini göz önünde bulundurarak bireylerin motivasyon olgusundan farklı bir şekilde etkilendiklerini bilmeleri gerektiği söylenmektedir (Wiley, 1997, s. 263).

Liderlerin davranışları örgüt içerisinde personelin başarısı üzerinde çok büyük bir etki taşımaktadır. Personelin örgütün hedefleri doğrultusunda kendisinden beklenen görevi yerine getirmesi, çalışma arzu içerisinde olmaları, başarıyı hep diri tutmaları verimli bir liderlik anlayışı ile mümkün olduğu söylenmektedir. Bunun oluşması için liderler personele her zaman duygu ve düşüncelerinin yanı sıra davranışları ile de bunun desteklenmesi pozitif yönde temel dayanak oluşturmaktadır.

Motivasyonun karmaşık ve bazen anlaşılması güç ilişkiler yumağı olması nedeniyle liderin çalışanları nasıl etkili motive edeceğini çok iyi analiz etmesi ve bu konuda gerekli çabaların ortaya konması çok önemlidir. Her örgütte liderler, çalışanlarına özgü motivasyon tekniklerini kullanarak onların performansı ile örgütün etkinliği ve verimliliğini artırması gerekmektedir.

Motivasyon kavramının karmakarışık oluşu bireylerin anlamalarını zor hale getirebilmektedir. Bunun daha şeffaf hale getirilmesi gereken liderler olduğu varsayılır. bunun gerçekleşmesi içinde liderlerin görev alanında bulunan bireyleri etkili analiz iyi iletişim kurma ve her personele uygun çeşitli motive edici araçlar kullanarak hedefe ulaşmaları gerektiği söylenmektedir (Ünlü ve diğ., 2013, s. 111).

2.24. Spor Yönetiminde Güç İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

İlgili alan yazın incelendiğinde, yerli ve yabancı literatürde doğrudan spor yönetiminde güç üzerine yapılmış araştırmalara rastlanmamakla birlikte bu alanda yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak örgütsel güç ile ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, güç stilleri, kültürel güç, güç olgusu konusunda da pek çok çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Belirtilen konular ile ilgili yapılmış bazı çalışmalar aşağıda ele alınmıştır.

Hargreaves (1986), İngiltere’de sanayi devriminden günümüze kadar popüler olan sporları inceleyerek spor yönetimi ve güç arasındaki ilişki detaylı bir şekilde ele almıştır.

Farklı türdeki spor dalları ile sınıf, cinsiyet ve ırk ayrımı arasındaki sosyal güç dengeleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Elde edilen bulguların sonucunda sporun Britanya’da medya, ticari faaliyetler ve kitleler üzerinde güçlü olduğunu belirtmiştir.

Biçer ve arkadaşları (2004), güç ve kuvvet egzersizlerinin zihinsel engelli çocukların hareket beceri ve yeteneklerine etkisini araştırmayı hedeflemişlerdir. Araştırmaya 9 kız ile 17 erkekten oluşmuştur. Durarak atlama, düz mekik, ters mekik gibi fiziksel aktiviteler eşliğinde uygulamışlardır bu aktiviteler haftada iki gün iki saatten oluşmuştur. Elde edilen bulguların sonucunda güç ve kuvvet egzersizlerinin zihinsel engelli çocuklarda sportif becerilerini fiziksel olarak performanslarını, gelişimlerini pozitif yönde etki sağladığını belirtmişlerdir.

Özaslan (2006), Selçuk üniversitesi Eğitim ve fen edebiyat fakültelerindeki Bölüm ve anabilim dalı başkanlarının yönetim süreci esnasında tercihte buldukları güç stillerine yönelik olarak kendilerinin ve öğretim elemanlarının düşünceleri ve hâkim güç stilini belirlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre bölüm ve anabilim dalı başkanlarının daha çok uzmanlık gücünü tercih ettikleri, öğretim elamanlarının bakış açısına göre bölüm başkanlarının uzmanlık gücünü kullandıkları, anabilim dalı başkanlarının uzmanlık gücünü tercih ettiklerini belirtmiştir.

Titrek ve arkadaşları (2009), İstanbul ilindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında bulunan yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarını saptamak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada Avrupa yakasında 740 öğretmenin görüşlerine başvurmuşlardır. Çalışmalarında örgütsel güç ölçeğini kullanmışlardır. Okul yöneticilerinin daha çok zorlayıcı ve yasal güçleri kullandıklarını, ödül gücüne daha az seviyede başvurduklarını saptamışlardır. Araştırma sonucunda özel okulların resmi okullara oranla daha çok ödüllendirme, karizmatik ve uzmanlık gücünü kullandıklarını tespit etmişlerdir.

Meydan (2010), örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet kavramlarının bireyin iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı üzerine olan etkisini araştırmıştır. Çalışmada ilköğretim okullarında çalışan 394 öğretmene anket yöntemi uygulatarak verileri elde etmiştir.

Araştırmada örgüt kültürünün, iş tatmini, örgütsel güç ve örgütsel adalet üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Meydan ve arkadaşları (2010), liderlerin sergilemiş oldukları kültürel güç unsurlarını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Liderlerin meşru, ödüllendirme, uzmanlık ve benzeşim güçlerini sınıflandırarak meşru güç ve uzmanlık gücünün ön plana çıktığını gözlemişlerdir. Benzeşim ve ödüllendirmenin geri planda durduğunu zorlayıcı güç unsuruna da az bir etkide bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Helvacı ve arkadaşları (2011), Uşak il ve ilçelerinde görev yapan okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin bakış açlarına göre öğrenim durumları, cinsiyet, yaş ve kıdem gibi değişkenlerine yönelik 96 öğretmenin katıldığı bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürleri yasal, zorlayıcı ve karizmatik güç kaynaklarını daha çok tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Koşar ve arkadaşları (2011), ilkokul öğretmenlerinin algı düzeylerine göre okuldaki yönetimde bulunan yöneticilerin sergilemiş oldukları güç stilleri ile örgüt kültürü arasındaki temel ilişkiyi belirleyen bir çalışma yapmışlardır. Ankara ilinde bulunan 424 ilkokul öğretmeni katılmıştır. Yaptıkları çalışma sonucunda okul yöneticilerin kişilik gücü ile ödül gücü arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır.

Pawel ve arkadaşları (2013), 2010 FIFA Dünya Kupası'nın Güney Afrika'da sosyal kimlik üzerinde etkisine dair bir araştırma yapmışlardır. Yapmış oldukları çalışmada ise bu tarz mega gücü spor etkinliklerinin sosyal kimlik ve sosyal sermaye üzerine etkisinin olup olmadığı detaylı araştırmışlardır. Çalışmalarında sosyal sermayenin olumlu yönde etkilendiğini, sosyal kimliğin ise hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilendiğini tespit etmişlerdir.

Yorulmaz (2014), öğretmenlerin ve yöneticilerin okul yönetiminde görevli yöneticilerin sergilemiş oldukları gücü belirlemeyi amaçlamıştır. Muğla ilinde bulunan 2613 okul kurumu ve öğretmen ile 268 okul yöneticisi katılmıştır. Bunun sonucunda okul

yöneticilerinin güç, karizma, uzmanlık, ödüllendirme yasal ve zorlayıcı güç dengelerini sonuna kadar sergilediklerini tespit etmiştir.

Altinkurt ve arkadaşları (2014), Okul müdürlerinin kullandıkları güç etmenleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki temel ilişkiyi belirlemeyi hedeflemişlerdir. Örneklem grubunu Kütahya il merkezinde görevli 305 lise öğretmeni oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenler okul müdürlerinin daha çok yasal gücü tercih ettikleri, en az da zorlayıcı güce başvurduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç ile öğretmenlerin örgütsel düzeyde sinizm algıları arasında ise düşük ve orta seviye farklılığı tespit etmişlerdir.

Kızanlıklılı ve arkadaşları (2016), örgütsel güç, otorite, güç etmenlerini ve güç türlerini incelemişlerdir. Bu doğrultuda, Weber'in güç kavramına yönelik bakış açısını irdeleyerek çeşitli önerilerde bulunmuşlardır.

2.25. Spor Yönetiminde Liderlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Spor yönetiminde liderlik ile ilgili alan yazın incelendiğinde, bu alanda yapılmış pek çok yerli ve yabancı çalışma mevcuttur. Yapılan bu çalışmaların, ağırlıklı olarak liderlik ve motivasyon, karizmatik liderlik ve örgüt kültürü, etik liderlik ve örgütsel güven, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık empatik bakış açısı ile liderlik davranışları gibi bunun dışındaki belirtilen konular ile ilgili bazı çalışmalar aşağıda ele alınmıştır.

Brooks ve arkadaşları (2000), güç ve kondisyon Antrenörlerinin liderlik davranışını eğilimlerini ve iş sorumluluklarını araştırmışlardır. Liderlik davranışının 5 boyutu (eğitim ve öğretim, demokratik davranış, otokratik davranış, sosyal destek, ödül davranışı ve olumlu geribildirimler) konusunda baş ve yardımcı kuvvet ve koşul koçları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak İdari görevler için harcanan iş zamanının iş sorumluluğu değişken yüzdesi üzerinde sorumlu antrenör gücü ile kondisyon antrenörü arasında anlamlı fark bulunmuştur. Veriler ayrıca, güç ve kondisyon antrenörlerinin cinsiyeti ile çeşitli öğrenci sporcularla çalışarak ayrılan zamanın yüzdesi arasında da önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yılmaz (2006), okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin okullarda örgütsel güven düzeyleri üzerine etkisini araştırmayı hedeflemiştir. İlişkisel tarama yöntemi kullanılarak 2004-2005 yılları arasında ilköğretim devlet okullarında görev yapan öğretmenler örneklemini oluşturmuştur. Yapmış olduğu çalışmada 1144'ü bayan 1288 erkek olmak üzere 2432 öğretmen oluşturmuştur. Etik liderlik ölçeği ve okulda güven ölçeği kullanmıştır. Bulgular kısmında ise örgütsel güvenin açıklamaya yönelik olumlu pozitif yönde etkilediği bir diğer alt boyutta da örgütsel güvenin çalışanlara güven, duyarlılık, sorumluluk gibi pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Erkmen (2007), Konya Selçuk üniversitesi spor bilimleri fakültesinde öğrenim gören öğrencilerin empatik bakış açıları ile sporda tercihte buldukları liderlik davranışları arasında bağlantıyı incelemiştir. Araştırma evrenini spor bilimleri fakültesinde öğrenim gören 361 öğrenci oluşturmuştur. 138 kadın 223 erkekten oluşmuştur. Çalışmanın sonucunda cinsiyet değişkeninde empatik bakış açısıyla bakıldığı zaman temel bir fark görülmemiştir. Ancak tercih edilen liderlik davranışında anlamlı bir fark olduğunu söylemiştir.

Arslantaş ve arkadaşları (2007), dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki bağlantıları incelemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Üretim firmasında 233 mavi yakalı personelden veriler toplayarak elde etmişlerdir. Çalışmada dönüşümcü liderliğin karizmanın adalet ve örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönde etkisini saptamışlardır.

Yurt (2009), Taekwondo Federasyonuna bağlı antrenörlerin katılımıyla federasyona bağlı antrenörlerin liderlik tarzlarını belirlenmeyi hedeflemiştir. Faal hizmet eden 10'u bayan 97 si erkek olmak üzere 107 antrenör gönüllü bir şekilde çalışmaya katılmışlardır. Antrenörlerin liderlik tarzları, milli kimlik durumları yaş, cinsiyet, antrenörlük tecrübelerine bakmıştır. Sonuç olarak milli kimlik ve cinsiyet olarak bakıldığı zaman anlamlı bir fark olmadığı ancak yaş ve otokratik liderlik davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir fark olduğunu söylemiştir.

Buluç (2009), sınıf öğretmenlerinin algı düzeylerine dayalı okul müdürlerinin liderlik tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırmanın örneklem grubunu Ankara ilinde bulunan 250 öğretmen oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik, davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir farklılık olduğu serbest dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde etki sağladığını tespit etmiştir.

Aykanat (2010), karizmatik liderlik ve örgüt kültürü arasında olumlu bir ilişkinin olup olmadığını tespit etme amacı ile çalışma yapmıştır. Yapılan çalışmada olumlu düzeyde bir etki taşıdığı tespit edilmiş olup anket yöntemi kullanmıştır. Çalışma Ardahan valiliği ve valiliğe bağlı kuruluşlarda çalışan personellerden oluşmaktadır.

Palmer ve arkadaşları (2010), Avustralya'da Maori Kadınlarının spor yönetimi ve liderlik deneyimlerini araştırmışlardır. Maori Kadınlarının iş tecrübelerini, spor organizasyonlarını, liderlik deneyimlerini ve karşılaştıkları engelleri eleştirel bir dil kullanarak açıklamaya çalışmışlardır. Elde edilen bulgularda Maori Kadınlarının kendi topluluklarına karşı spor deneyimleri vasıtasıyla güçlü spor tutkuları ve tecrübeleri ile liderlik üstlendiklerini görmüşlerdir. Karşılaştıkları engellere rağmen erkeklerin egemen olduğu, rekabet gücünün üst seviyede bulunduğu, ırkçılığın, ayrımcılığın, cinsiyetçiliğin olduğu bir ortamda motivasyonlarını koruyabildiklerini tespit etmişlerdir.

Dinçer (2012), Edirne ilinde resmi ve özel okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarını demografik özellikler temel alınarak yapmıştır. Araştırmanın evrenini Edirne il ve ilçelerinde görev yapan beden eğitimi öğretmenleri ile Trakya üniversitesi beden eğitimi fakültesinde öğretim elemanları oluşturmuştur. Beden eğitimi öğretmenlerinin çalıştıkları okul türü bakımından anlamlı bir fark bulunulamadı fakat cinsiyet bakımından liderlik davranışlarında farklar olduğunu belirtmiştir.

Önen ve arkadaşları (2015), örgüt içerisinde liderlik ve motivasyon kavramlarını irdeleyerek kuramsal olarak iki kavram arasında bulunan ilişkiyi incelemeyi hedeflemiştir. Çalışmada liderliğin tanımı, türleri ve yaklaşımları ile motivasyonun tanımı, türleri ve teorileri kapsamlı olarak ele bilgi vermişlerdir.

Peachey ve arkadaşları (2015), 1970'lerden günümüze kadar spor yönetimi liderliği literatürünü kapsamlı olarak sentezlemeyi hedeflemişlerdir. Alan ile ilgili geniş derleme yaparak spor yönetimi liderliği ile ilgili akademik olarak yeterli düzeyde incelenmediğini bu eksikliğin akademik olarak çözümlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Burton (2015), sporun yönetim kademelerinde kadınların varlığının az oluşunun temel nedenlerini incelemeyi hedeflemiştir. Gelişen fırsatlara ve imkânlara rağmen kadınların spor yönetiminde ve sporun tüm kademelerinde liderlik pozisyonlarında yeterli düzeyde temsil edilmediğini belirtmiştir. Çalışmanın sonunda yeni araştırma alanlarını ve spordaki liderlik pozisyonlarını ve bu pozisyonlardaki kadınların sayılarını en iyi nasıl artırabileceklerine ilişkin tavsiyelerde bulunmuştur.

Gündoğdu ve Sunay (2018), Türk Spor Teşkilatı'nın yapısında görev alan spor yöneticilerinin gösterdikleri liderlik tarzlarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Baskın olarak yöneticilerin göstermiş oldukları yöneticilik tipleri tespit ederek elde edilen bulgulara göre Türk sporunun teşkilat yapısında görev alan yöneticilerin baskın olarak dönüşümcü liderlik stili özelliklerini sergilediklerini belirtmişlerdir

Aydın (2016), 2015/2016 yılları arasında Adıyaman, Bartın, Celal bayar, Fırat Erciyes üniversitelerindeki beden eğitimi alanındaki eğitim gören öğrencilerin liderlik özelliklerini incelemiştir. Toplam 712 erkek ve 386 kadın öğrenci çalışmaya katılmıştır. Çalışmada beden eğitimi alanında öğrenim gören öğrencilerin liderlik özelliklerine bakıldığında cinsiyet ve insan kaynakları çerçevesinde anlamlı derecede temel farklar olduğunu belirtmiştir.

2.26. Spor Yönetiminde Motivasyon İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Spor yönetiminde motivasyon ile ilgili alan yazın incelendiğinde yabancı literatürde spor yönetiminde motivasyon ile ilgili çalışmalar mevcut olsa da kısır kalmıştır. Yerli literatürde doğrudan spor yönetiminde motivasyon ile ilgili yapılmış araştırmalara rastlanılmamıştır. Bu alanda ağırlıklı olarak başarıya yönelik motivasyon ve takım birlikteliği, içsel ve dışsal motivasyon etmenlerinin çalışanların motivasyonlarına etkisi,

motivasyon ve kaygı arasındaki ilişki, kültürler arası fiziksel motive edici etmenler, müziğin sporcuların performanslarına olan etkisi gibi belirtilen konular ile ilgili bazı çalışmalar aşağıda ele alınmıştır.

Yan ve arkadaşları (2004), Amerikan doğumlu Çin asıllı yaşları 12 ile 16 arası çocuk ve ergenlerde fiziksel olarak motivasyonlarındaki farklılıkları inceleyerek kültürlerarası bir çalışma yapmışlardır. Araştırmanın örneklemini 202 kadın 222 erkek olmak üzere toplam 424 kişiden oluşmuştur. Verilen toplanması için fiziksel aktivite motivasyon anketi kullanarak verilerin sonuçları ise farklı kültürde bulunan çocuk ve ergenlerin sosyal ve kültürel olarak motivasyonlarında temel farklar tespit edilerek spora ve aktivitelere katılımında farklar gözlemiştir.

Gayles (2004), sporcuların akademik performansın bir göstergesi olarak motivasyonu detaylı bir şekilde araştırmıştır. Orta batıdaki bir kurumda gerçekleştirilmiş çalışmaya 211 koleje giden sporcudan oluşmuştur. Sporcuda akademik performansı öngörmede bir anahtar olarak kullanarak motivasyonu detaylandırarak gerçekleştirmiştir.

Dede ve arkadaşları (2004), öğrencilerin matematik dersine yönelik içsel ve dışsal motivasyonunu incelemiştir. Çalışmalarının örneklemini Ankara ilinde bulunan bir ilköğretim okulu 7.sınıf öğrencilerinden oluşmuştur. Öğrencilerin dışsal etmenlerden ziyade içsel etmenlerin harekete geçmesini istediklerini belirtmişlerdir.

Ağırbaş ve arkadaşları (2005), sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastanelerinde başhekim yardımcılarının çalışma ortamında sahip oldukları motivasyon araçlarının beklenti düzeylerini ne kadar karşıladığı ve işten tatmin olup olmadıklarını saptamak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Verilerin analizinde faktör analizi, çoklu regresyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanarak analizlerden elde edilen veriler sonucu bireysel farklılıklardan çok örgütsel özelliklerin daha çok etkili olduğu gözlemiştir.

Dede ve Yaman (2007), İlköğretim öğrencilerinin matematik fen ve teknoloji derslerine yönelik motivasyon düzeylerinin cinsiyet, sınıf düzeyi ve öğrencilerin sevdikleri ders değişkenlerine göre farklılıkları incelemiştir. Araştırmanın örneklem grubunu Sivas il

merkezinde ilköğretim 6,7 ve 8. sınıflarda eğitim gören 740 öğrenciden oluşmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre öğrencilerin motivasyon sevipleri, cinsiyet, sınıf düzeyleri ve sevdikleri derslere göre anlamlı bir fark olduğu tespit etmişlerdir.

Karakaya ve Ay (2007), motivasyon kavramını etkileyen temel faktörleri, demografik özellikleri ile beraber etkileşimini incelemeyi hedeflemişlerdir. Anket yöntemi kullanarak verileri z ve x2 testi ile analiz yapmışlardır. Elde edilen bulgulara göre bireysel olarak etkilerin örgütsel etkilere oranla daha fazla önem taşıdığı, bunun yanı sıra bireysel farklılıklar ve eğitim düzeyi önemli bulmuşlardır. Çalışanların eğitim ve gelir düzeylerinin yükselmesi motivasyonu pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Dündar ve arkadaşları (2007), içsel ve dışsal motivasyon etmenlerinin çalışanların motivasyonuna olan etkisinin olup olmadığını incelemişlerdir. Afyonkarahisar il merkezinde bulunan termal otel işletmelerinde anket yöntemi kullanarak içsel ve dışsal motivasyon etmenlerinin personelin motivasyonu üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır.

Hergüner ve arkadaşları (2010), sporcularda başarıya yönelik motivasyon ve takım birlikteliği arasındaki bağlantıyı incelemişlerdir. Araştırmanın evrenini Kayseri ve Mersin illerinde gönüllülük esasına dayanarak branşı futbol olan 13-34 yaşları arasında değişen kadın ve erkek toplam 120 sporcu oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre, takım birlikteliği ile başarıya yönelik motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, başarıya yönelik motivasyon ile takım birlikteliğinin sportif başarıyı olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Laukka ve arkadaşı (2011), müziğin sporcuların performansını ve motivasyonlarına etki edip etmediğini araştırmışlardır. Çalışma İsveçli elit düzeyde 252 sporcuya sporun ve egzersizin müziğin duygusal ve motivasyonel kullanımına odaklanan bir anket kullanarak elde edilen verilere göre elit sporcuların antrenman öncesi esnası ve sonrasında müziği bilinçli bir şekilde performanslarını kolaylaştırmak amacıyla müziği pozitif yönde motive aracı olarak gördüklerini bildirmişlerdir.

Khan ve arkadaşları (2011), badminton oyuncularının motivasyon ve kaygı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi hedeflemişlerdir. Araştırmanın örneklem grubunu yaşları 17 ile 25 arasında değişen 20 kişiden oluşmuştur. Kaygı testi ile başarı motivasyon testi uygulayarak başarı motivasyonu ile kaygı arasında anlamlı negatif yönde ilişki tespit etmişlerdir.

Peters ve arkadaşları (2011), spor yönetiminde performans ve motivasyon teorileri ile ilgili araştırma yapmışlardır. Başarı, hedef, atıf, öz yeterlilik, kendi kaderini belirleme kuramları gözden geçirmişlerdir. Spor psikologları için öneriler ile beraber tartışma konuları ele alıp sporcuların motivasyonunu arttırmak için hedef belirleme, bilişsel yapılandırma ve imgeler açıklanmış olup sporculara özgü konulara geniş yer vermişlerdir. Ertürk (2017), öğretmenlerin iş motivasyonlarını arttıran ve olumsuz yönde etkileyen faktörleri incelemeyi amaçlamıştır. Örneklem grubunu 2016- 2017 eğitim öğretim yılında Bolu ili Yeniçağa ilçesinde görev yapan 50 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin motivasyonlarını yükselten veya arttırabilecek durumlar ile olumsuz etkileyen bireysel, okul sistemi, öğrenci ve veli ilişkisi, yönetim kavramı, meslektaş kaynaklı problemlerin motivasyonun yükseltilmesi veya olumsuz yönde etki sağladığını belirtmiştir.

Tüm bu bilgiler ışığında araştırmamızın hipotezleri aşağıda sıralanarak bu sorulara cevap aranmıştır.

- Özel ve devlet üniversitelerindeki öğretim elamanlarının iş motivasyonları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- Özel ve devlet üniversitelerindeki öğretim elamanlarının iş motivasyonları ünvana göre farklılık göstermekte midir?
- Özel ve devlet üniversitelerindeki öğretim elamanlarının iş motivasyonları ile hizmet yılları arasında ilişki var mıdır?
- Özel ve devlet üniversitelerindeki öğretim elamanlarının liderlik stilleri farklılık göstermekte midir?
- Özel ve devlet üniversitelerindeki öğretim elamanlarının güç stilleri farklılık göstermekte midir?

- Cinsiyete göre özel ve devlet üniversitelerinin spor bilimleri fakültelerinde çalışan yöneticilerinin güç tarzları farklılık göstermekte midir?
- Cinsiyete göre özel ve devlet üniversitelerinin spor bilimleri fakültelerinde çalışan yöneticilerinin liderlik tarzları farklılık göstermekte midir?



BÖLÜM 3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Çalışmada betimsel araştırma modellerinden tarama modeli kullanılmıştır.

3.2. Araştırma Grubu

Araştırmanın evreni Marmara Bölgesi'ndeki devlet ve özel üniversitelerin spor bilimleri fakülteleri ile beden eğitimi ve spor yüksek okullarında görev yapan 390 öğretim elemanından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise 86'sı devlet (40,17±9,78 yaş Ort.) ve 35'i özel (40,20±12,55) olmak üzere bu evren içerisinde kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen ve yaşları 23 ile 72 arasında değişen toplam 121 öğretim elemanından oluşmuştur. Katılımcılara ait yaş ortalaması ise 40,18±10,60 olarak tespit edilmiştir. Araştırmadaki katılımcıların 41'i kadın, 80'i ise erkek öğretim elemanlarından oluşmuştur. Araştırmada 4'ü devlet (Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Düzce Üniversitesi, Marmara Üniversitesi) ve 3'ü özel üniversite (Gedik Üniversitesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Haliç Üniversitesi) olmak üzere toplam 7 üniversite yer almaktadır. Araştırmada devlet üniversitelerinde yer alan katılımcıların 3'ü profesör, 32'si doçent, 7'si doktor öğretim üyesi ve 44'ü araştırma görevlileri ile öğretim görevlilerinden oluşmuştur. Araştırmada özel üniversitelerde yer alan katılımcıların ise 3'ü profesör, 2'si doçent, 4'ü doktor öğretim üyesi ve 26'sı araştırma görevlileri ile öğretim görevlilerinden oluşmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada iş motivasyonu ölçeği, liderlik stilleri ölçeği, örgütsel güç algısı ölçeği kullanılmıştır.

3.3.1. İş motivasyonu ölçeği

Ölçek, Mottaz (1985) tarafından geliştirilip Dünder ve arkadaşları (2007) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 24 maddeli ve beşli likert türünde bir ölçektir. Ölçeğin değerlendirilmesi 1,00-1,80 Çok Düşük; 1,81-2,60 Düşük; 2,61-3,40 Orta; 3,41-4,20 Yüksek; 4,21-5,00 Çok Yüksek, şeklindedir. Ölçek içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. İçsel motivasyon için toplam puan aralıkları, 9-16,2 (Çok düşük); 16,29-23,4 (Düşük); 23,49-30,6 (Orta); 30,69-37,8 (Yüksek); 37,89-45 (Çok yüksek) şeklindedir. Dışsal motivasyon için toplam puan aralıkları ise, 15-27 (Çok düşük); 27,15-39 (Düşük); 39,15-51 (Orta); 51,15-63 (Yüksek); 63,15-75 (Çok yüksek) şeklindedir. İçsel motivasyon alt boyutunda, ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte ortamında bağımsızlık, işin çalışan personel için önem derecesi, işe katılım, sorumluluk alma, yaratıcılık, bireyin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatları, bireyin performansına ilişkin tatmin edici geri bildirim faktörleri olarak kabul edilmektedir. Dışsal motivasyon araçları iki boyutta ele alınmaktadır: İlki, sosyal motivasyon araçları iken ikincisi ise örgütsel araçlardır.

3.3.2. Liderlik stilleri ölçeği

Ölçek, Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilmiş olup, Özgözü ve Atılğan (2016) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Ölçek bireylerin çalıştıkları kurumdaki yöneticilere ait liderlik davranışlarını ölçen 13 madde ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki alt boyutlar: Katılımcı liderlik stili (ölçekten alınabilecek en düşük ve en yüksek 5-25 puan arası) destekleyici liderlik stili (ölçekten alınabilecek en düşük ve en yüksek 4-20 puan arası) ve yönlendirici liderlik (ölçekten alınabilecek en düşük ve en yüksek 4-20 puan arası) şeklindedir. Ölçek likert türünde ve katılımcılardan yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin hiç, az, orta, çok, tam şeklinde seçeneklerden oluşmaktadır.

3.3.3. Örgütsel güç algısı ölçeği

Ölçek Raven vd. (1998) tarafından geliştirilip Meydan (2010) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Ölçek 33 madde ve 11 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin puan değerlendirmesi 11 alt boyut her bir alt boyut, en düşük puan 3 , en yüksek 15 puandan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı, 0,83 olarak belirlenmiştir.

Bu alt boyutlar: Kişisel ödüllendirme gücü(bölüm başkanım hakkımda iyi düşünüyorsa benim ödül almamı sağlayabilir) , kişisel olmayan ödüllendirme gücü (bölüm başkanına saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem) , kişisel zorlayıcı güç (geçmiş tecrübelerimden bölüm başkanına itaat etmemin zorunlu olduğunu anlıyorum) , kişisel olmayan zorlayıcı güç (bölüm başkanım işimle ilgili yaptığı değişiklikleri mantığıma uydurabileceğim uygun sebeplerle açıklar) , meşru eşitlik gücü (meşru karşılık gücü (bölüm başkanım iş yerimde özel menfaat sağlamama yardımcı olabilir) , meşru bağımlılık gücü (bölüm başkanımın gerçekten benim yardımına ihtiyacı var) , pozisyon kaynaklı meşru güç (bölüm başkanımın yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır) , uzmanlık gücü (bölüm başkanımın teknik bilgisi muhtemelen benden daha iyidir) , karizmatik güç (bölüm başkanına hayranlık duyarım ve onu örnek alırım) , bilgiye dayalı güç (bölüm başkanım muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur) şeklindedir. Ölçek beşli likert türünde ve “(5) Tamamen Katılıyorum’dan ve (1) Hiç Katılmıyorum’ şeklinde puanlanan bir ölçektir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, cinsiyetler arası farkın tespiti için bağımsız gruplar t-testi, gruplar arasındaki farklılıkların tespiti amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA), değişkenler arası ilişkilerin tespiti için ise Pearson korelasyon analizi ile regresyon analizi (enter metodu ile) uygulanmıştır. Verilerin analizi SPSS 17 programında gerçekleştirilmiş olup anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

3.5. Verilen Toplanması

Araştırmada kullanılan ölçekler araştırmacı tarafından katılımcı sayısı kadar çoğaltılmıştır. Araştırmada 4'ü devlet (Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Düzce Üniversitesi, Marmara Üniversitesi) ve 3'ü özel üniversite (Gedik Üniversitesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Haliç Üniversitesi) olmak üzere toplam 7 üniversite verilerin toplanması için belirlenmiştir. Belirlenen üniversitelere ölçeklerin uygulanabilmesi için gerekli izinler alınarak bu doğrultuda 86'sı devlet üniversitesinden, 35'i ise özel üniversiteden olmak üzere toplam 121 öğretim elemanına ulaşılmıştır. Bizzat araştırmacı tarafından ölçekler üniversitelerdeki öğretim elemanlarına uygulanarak veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanması gönüllülük esası dikkate alınarak yapılmıştır.

BÖLÜM 4. BULGULAR

Araştırmaya ait bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmadaki katılımcıların yaş değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Değişken	N	Min.	Maks.	Ort.	Ss.
Yaş	121	23	72	40,18	10,606

Tablo 1'e göre, araştırma yaşları 23 ile 72 arasında değişen ve yaş ortalaması $40,18 \pm 10,60$ olan toplam 121 katılımcıdan oluşmuştur.

Tablo 4.2. Araştırmadaki kadın ve erkek katılımcıların yaş değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri

Cinsiyet	Değişken	N	Min.	Maks.	Ort.	Ss.
Kadın	Yaş	41	23	54	37,20	8,274
Erkek		80	25	72	41,71	11,366

Tablo 2'ye göre, araştırmada yaş ortalaması $37,20 \pm 8,27$ olan 41 kadın katılımcı ile, yaş ortalaması $41,71 \pm 11,36$ olan 80 erkek katılımcı yer almıştır.

Tablo 4.3. Araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının yaş değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Üniversite Türü	Değişken	N	Min.	Maks.	Ort.	Ss.
Devlet	Yaş	86	24	65	40,17	9,784
Özel		35	23	72	40,20	12,558

Tablo 3'e göre, araştırmada devlet üniversitesinde çalışan ve yaş ortalaması $40,17 \pm 9,78$ olan 86 öğretim elemanı ile özel üniversitesinde çalışan ve yaş ortalaması $40,20 \pm 12,55$ olan 35 öğretim elemanı yer almıştır.

Tablo 4.4. Kadın ve erkek katılımcılar arasındaki iş motivasyonu ölçeği alt boyutlarına ait farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi analizi

Alt boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	df	t	p
İçsel Motivasyon	Kadın	41	37,85	4,016	119	-,194	,847
	Erkek	80	38,04	5,340			
Dışsal Motivasyon	Kadın	41	52,73	7,543	119	,740	,461
	Erkek	80	51,49	9,308			

Tablo 4'e göre, kadın ve erkek öğretim elemanları arasında iş motivasyonu ölçeği alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Tablo 4.5. Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanları arasındaki güç stilleri ölçeği alt boyutlarına ait farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi analizi

Alt Boyutlar	Üniversite türü	N	Ort.	Ss	t	P
Kişisel Ödüllendirme Gücü	Devlet	86	10,24	2,84	-2,197	,045*
	Özel	35	11,34	2,33		
Kişisel Olmayan Ödüllendirme Gücü	Devlet	86	8,65	2,46	-,128	,898
	Özel	35	8,71	2,43		
Kişisel Zorlayıcı Güç	Devlet	86	10,13	2,28	,763	,447
	Özel	35	9,77	2,43		
Kişisel Olmayan Zorlayıcı Güç	Devlet	86	9,42	2,28	1,774	,079
	Özel	35	8,54	2,86		
Meşru Eşitlik Gücü	Devlet	86	9,01	2,10	-,098	,917
	Özel	35	9,06	2,38		
Meşru Karşılık Gücü	Devlet	86	9,19	1,81	,626	,533
	Özel	35	8,94	2,20		
Meşru Bağımlılık gücü	Devlet	86	10,50	2,28	,539	,580
	Özel	35	10,26	2,13		
Pozisyon Kaynaklı Meşru Güç	Devlet	86	11,08	2,39	-1,274	,205
	Özel	35	11,69	2,29		
Uzmanlık Gücü	Devlet	86	9,10	2,89	-3,787	,000*
	Özel	35	11,29	2,86		
Karizmatik Güç	Devlet	86	9,87	2,62	-2,891	,004*
	Özel	35	11,46	2,78		
Bilgiye Dayalı Güç	Devlet	86	10,50	1,86	-,737	,463
	Özel	35	10,77	1,76		

Tablo 5 incelendiğinde, devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanları arasındaki güç stilleri ölçeği alt boyutlarında kişisel ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar bulunmuştur ($p<0.05$).

Tablo 4.6. Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanları arasındaki liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarına ait farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi analizi

Alt boyutlar	Üniversite Türü	N	Ort.	Ss.	t	p
Katılımcı Liderlik Stili	Devlet	86	18,78	4,291	-2,022	,048*
	Özel	35	20,57	4,474		
Destekleyici Liderlik Stili	Devlet	86	14,62	3,971	-2,901	,005*
	Özel	35	16,54	3,003		
Yönlendirici Liderlik Stili	Devlet	86	15,43	3,317	-1,502	,136
	Özel	35	16,43	3,310		

Tablo 6 incelendiğinde, devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanları arasındaki liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarındaki katılımcı liderlik stili ve destekleyici liderlik stili alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklar bulunmuştur ($p<0.05$).

Tablo 4.7 Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasındaki iş motivasyonu ölçeği alt boyutlarına ait farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi analizi

Alt boyutlar	Üniversite Türü	N	Ort.	Ss.	t	P
İçsel Motivasyon	Devlet	86	37,31	5,334	-2,891	,005*
	Özel	35	39,60	3,210		
Dışsal Motivasyon	Devlet	86	51,43	9,050	-,945	,347
	Özel	35	53,09	7,920		

Tablo 7'ye göre, devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasında iş motivasyonu ölçeğinin içsel motivasyon alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Dışsal motivasyon alt boyutunda ise herhangi bir anlamlı fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.8. Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasındaki liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarına ait farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi analizi

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	t	p
Katılımcı	Kadın	41	19,76	4,716	,819	,414
	Erkek	80	19,06	4,244		
Destekleyici	Kadın	41	15,29	3,649	,245	,807
	Erkek	80	15,11	3,907		
Yönlendirici	Kadın	41	16,17	2,982	1,068	,288
	Erkek	80	15,49	3,493		

Tablo 8'e göre, devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasında liderlik stilleri ölçeğinin hiçbir alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.9. Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasındaki liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarına ait farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	p
Kişisel Ödüllendirme Gücü	Kadın	41	10,88	2,571	,907	,366
	Erkek	80	10,40	2,827		
Kişisel Olmayan Ödüllendirme Gücü	Kadın	41	8,78	2,734	,337	,737
	Erkek	80	8,61	2,297		
Kişisel Zorlayıcı Güç	Kadın	41	10,41	2,313	,119	,188
	Erkek	80	9,82	2,321		
Kişisel Olmayan Zorlayıcı Güç	Kadın	41	8,93	2,805	-,754	,452
	Erkek	80	9,29	2,312		
Meşru Eşitlik Gücü	Kadın	41	9,02	2,382	-,001	,999
	Erkek	80	9,02	2,081		
Meşru Karşılık Gücü	Kadın	41	9,29	2,159	,720	,473
	Erkek	80	9,02	1,814		
Meşru Bağımlılık gücü	Kadın	41	10,51	2,146	,289	,773
	Erkek	80	10,39	2,297		
Pozisyon Kaynaklı Meşru Güç	Kadın	41	11,46	2,111	,686	,494
	Erkek	80	11,15	2,501		
Uzmanlık Gücü	Kadın	41	10,41	3,049	1,776	,078
	Erkek	80	9,39	2,992		
Karizmatik Güç	Kadın	41	10,80	2,892	1,362	,176
	Erkek	80	10,09	2,663		
Bilgiye Dayalı Güç	Kadın	41	10,78	1,768	,866	,388
	Erkek	80	10,48	1,869		

Tablo 9'a göre, devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasında örgütsel güç algısı ölçeğinin hiçbir alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.10. Ünvanına göre katılımcıların içsel motivasyon alt boyutundaki farkı gösteren ANOVA testi sonuçları

İçsel Motivasyon	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Gruplar arası	51,604	4	17,201		
Grup içi	2847,322	117	24,336	,707	,550
Toplam	2898,926	121			

Tablo 10'a göre, özel ve devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının ünvanları bakımından içsel motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.11. Ünvanına göre katılımcıların dışsal motivasyon alt boyutundaki farkı gösteren ANOVA testi sonuçları

Dışsal Motivasyon	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Gruplar arası	29,697	4	9,899		
Grup içi	9132,303	117	78,054	,127	,944
Toplam	9162,000	121			

Tablo 11'e göre, devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının ünvanları bakımından dışsal motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.12. Hizmet yılı ile iş motivasyonu ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları

Değişken		İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
	Pearson Correlation	,108	-,020
Hizmet Yılı	P	,237	,825
	N	121	121

Tablo 12'ye göre, devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının hizmet yılları ile içsel ve dışsal motivasyon puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.13. İçsel motivasyon ile güç tarzları arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Beta	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	p
Sabit	31,046	3,151		9,85	,000
Kişisel Ödüllendirme Gücü	,389	,269	,217	1,44	,151
Kişisel Olmayan Ödüllendirme Gücü	,137	,244	,068	,56	,576
Kişisel Zorlayıcı Güç	-,092	,226	-,044	-,40	,685
Kişisel Olmayan Zorlayıcı Güç	-,424	,201	-,214	-2,10	,038
Meşru Eşitlik Gücü	-,322	,256	-,143	-1,26	,210
Meşru Karşılık Gücü	,178	,317	,070	,56	,577
Meşru Bağımlılık gücü	,258	,219	,117	1,17	,242
Pozisyon Kaynaklı Meşru Güç	,195	,222	,094	,87	,382
Uzmanlık Gücü	-,616	,222	-,381	-2,77	,007*
Karizmatik Güç	,182	,270	,102	,67	,502
Bilgiye Dayalı Güç	,658	,320	,246	2,05	,042*

Bağımlı Değişken: İçsel Motivasyon

R= ,490 Düzeltilmiş R²= ,16

F= 3,128 p< .01

Tablo 13 incelendiğinde, R²=,16 değeri, yordayıcı değişken durumundaki kişisel ödüllendirme gücü, kişisel olmayan ödüllendirme gücü, kişisel zorlayıcı güç, kişisel olmayan zorlayıcı güç, meşru eşitlik gücü, meşru karşılık gücü, meşru bağımlılık gücü, pozisyon kaynaklı meşru güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgiye dayalı güç olmak üzere, hepsi birlikte yordanan durumundaki içsel motivasyona ait varyansın yüzde 16'sını açıkladığını göstermektedir (F= 3,128, p<.01).

Tablo 4.14. Dışsal motivasyon ile güç tarzları arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Beta	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	p
Sabit	37,609	5,090		7,388	,000
Kişisel Ödüllendirme Gücü	-,751	,435	-,236	-1,728	,087
Kişisel Olmayan Ödüllendirme Gücü	,426	,394	,119	1,082	,282
Kişisel Zorlayıcı Güç	,408	,365	,109	1,120	,265
Kişisel Olmayan Zorlayıcı Güç	-1,272	,325	-,362	-3,909	,000*
Meşru Eşitlik Gücü	,646	,413	,161	1,564	,121
Meşru Karşılık Gücü	,861	,512	,190	1,680	,096
Meşru Bağımlılık gücü	-,078	,354	-,020	-,219	,827
Pozisyon Kaynaklı Meşru Güç	-,093	,358	-,025	-,259	,796
Uzmanlık Gücü	-1,206	,359	-,419	-3,360	,001*
Karizmatik Güç	1,909	,436	,601	4,376	,000*
Bilgiye Dayalı Güç	,595	,516	,125	1,153	,251

Bağımlı Değişken: Dışsal Motivasyon
R= ,610 Düzeltilmiş R²= ,30
F= 5,879 p< .01

Tablo 14 incelendiğinde, R²= ,30 değeri, yordayıcı değişken durumundaki kişisel ödüllendirme gücü, kişisel olmayan ödüllendirme gücü, kişisel zorlayıcı güç, kişisel olmayan zorlayıcı güç, meşru eşitlik gücü, meşru karşılık gücü, meşru bağımlılık gücü, pozisyon kaynaklı meşru güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgiye dayalı güç olmak üzere, hepsi birlikte yordanan durumundaki dışsal motivasyona ait varyansın yüzde 30'unu'sını açıkladığını göstermektedir (F= 5,879, p<.01).

Tablo 4.15. İçsel motivasyon ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Beta	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	p
Sabit	43,325	3,980		10,886	,000
Katılımcı Liderlik Stili	-,122	,282	-,062	-,434	,665
Destekleyici Liderlik Stili	,662	,391	,288	1,692	,093
Yönlendirici Liderlik Stili	,057	,389	,022	,148	,883

Bağımlı Değişken: İçsel Motivasyon

R= ,284 Düzeltilmiş R²= ,05

F= 3,428 p< .01

Tablo 15 incelendiğinde, R²= ,05 değeri, yordayıcı değişken durumundaki katılımcı liderlik stili, destekleyici liderlik stili ve destekleyici liderlik stili olmak üzere, üçü birlikte yordanan durumundaki içsel motivasyona ait varyansın yüzde 5'ini açıkladığını göstermektedir (F= 2,856, p<.01).

Tablo 4.16. Dışsal motivasyon ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Beta	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	p
Sabit	32,591	2,224		14,658	,000
Katılımcı Liderlik Stili	-,164	,158	-,147	-1,042	,299
Destekleyici Liderlik Stili	,284	,219	,220	1,299	,197
Yönlendirici Liderlik Stili	,270	,217	,183	1,245	,216

Bağımlı Değişken: Dışsal Motivasyon

R= ,261 Düzeltilmiş R²= ,04

F= 2,856 p< .01

Tablo 16 incelendiğinde, R²= ,04 değeri, yordayıcı değişken durumundaki katılımcı liderlik stili, destekleyici liderlik stili ve destekleyici liderlik stili olmak üzere, üçü birlikte yordanan durumundaki dışsal motivasyona ait varyansın yüzde 4'ünü açıkladığını göstermektedir (F= 2,856, p<.01).

BÖLÜM 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

SONUÇLAR

Araştırmaya ait sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Araştırma yaşları 23 ile 72 arasında değişen ve yaş ortalaması $40,18 \pm 10,60$ olan toplam 121 katılımcıdan oluşmuştur.

Araştırmada yaş ortalaması $37,20 \pm 8,27$ olan 41 kadın katılımcı ile, yaş ortalaması $41,71 \pm 11,36$ olan 80 erkek katılımcı yer almıştır.

Araştırmada devlet üniversitesinde çalışan ve yaş ortalaması $40,17 \pm 9,78$ olan 86 öğretim elemanı ile özel üniversitesinde çalışan ve yaş ortalaması $40,20 \pm 12,55$ olan 35 öğretim elemanı yer almıştır.

Araştırmada kadın ve erkek öğretim elemanları arasında iş motivasyonu ölçeği alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p > 0.05$).

Araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanları arasındaki güç stilleri ölçeği alt boyutlarında kişisel ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar bulunmuştur ($p < 0.05$).

Araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanları arasındaki liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarındaki katılımcı liderlik stili ve destekleyici liderlik stili alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklar bulunmuştur ($p < 0.05$).

Araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasında iş motivasyonu ölçeğinin içsel motivasyon alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Dışsal motivasyon alt boyutunda ise herhangi bir anlamlı fark tespit edilmemiştir ($p > 0.05$).

Araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasında liderlik stilleri ölçeğinin hiçbir alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasında örgütsel güç algısı ölçeğinin hiçbir alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Araştırmada özel ve devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının unvanları bakımından içsel motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p > 0.05$).

Araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının unvanları bakımından dışsal motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p > 0.05$).

Araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının hizmet yılları ile içsel ve dışsal motivasyon puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Araştırmada $R^2 = 0.16$ değeri, yordayıcı değişken durumundaki kişişel ödüllendirme gücü, kişişel olmayan ödüllendirme gücü, kişişel zorlayıcı güç, kişişel olmayan zorlayıcı güç, meşru eşitlik gücü, meşru karşılık gücü, meşru bağımlılık gücü, pozisyon kaynaklı meşru güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgiye dayalı güç olmak üzere, hepsi birlikte yordanan durumundaki içsel motivasyona ait varyansın yüzde 16'sını açıkladığını göstermektedir ($F = 3.128, p < 0.01$).

Araştırmada $R^2 = ,30$ değeri, yordayıcı değişken durumundaki kişisel ödüllendirme gücü, kişisel olmayan ödüllendirme gücü, kişisel zorlayıcı güç, kişisel olmayan zorlayıcı güç, meşru eşitlik gücü, meşru karşılık gücü, meşru bağımlılık gücü, pozisyon kaynaklı meşru güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgiye dayalı güç olmak üzere, hepsi birlikte yordanan durumundaki dışsal motivasyona ait varyansın yüzde 30'unu'sını açıkladığını göstermektedir ($F = 5,879, p < .01$).

Araştırmada $R^2 = ,05$ değeri, yordayıcı değişken durumundaki katılımcı liderlik stili, destekleyici liderlik stili ve yönlendirici liderlik stili olmak üzere, üçü birlikte yordanan durumundaki içsel motivasyona ait varyansın yüzde 5'ini açıkladığını göstermektedir ($F = 2,856, p < .01$).

Araştırmada $R^2 = ,04$ değeri, yordayıcı değişken durumundaki katılımcı liderlik stili, destekleyici liderlik stili ve destekleyici liderlik stili olmak üzere, üçü birlikte yordanan durumundaki dışsal motivasyona ait varyansın yüzde 4'ünü açıkladığını göstermektedir ($F = 2,856, p < .01$).

Araştırmaya ait bulgular aşağıda tartışılmıştır.

Araştırmada özel ve devlet üniversitelerinin spor bilimleri fakültelerinde çalışan yöneticilerinin güç ve liderlik tarzlarının çalışan öğretim elemanlarının motivasyonları üzerine etkisinin incelendiği çalışmada elde edilen bulgular aşağıda tartışılmıştır.

Araştırmada kadın ve erkek öğretim elemanları arasında iş motivasyonu ölçeği alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Yapılan analizler sonucunda puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Kadın ve erkek öğretim elemanlarının yöneticilerine yönelik algıladıkları motivasyon düzeyleri arasında anlamlı düzeyde fark oluşturmayacak nitelikte bir farkın olduğunu, benzer motivasyonel yaklaşımlara sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Ertürk (2016), yapmış olduğu çalışmasında öğretmenlerin içsel motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu, dışsal motivasyon düzeylerinin orta seviyelerde olduğunu, cinsiyet

değişkenine bakıldığı zaman anlamlı bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır. Elde ettiği bulgular mevcut çalışmamızdaki sonuçlar ile benzerlik göstererek çalışmamızın bulgularını desteklemektedir.

Yıldız (2010), ise çalışmasında kadın öğretmenlerin içsel motivasyon düzeylerinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Elde edilen bulgular bu sonucun işte yeterli olma durumu, tanınma, başarılı olma, ekonomik motivasyon faktörleri aldıkları ücret, prim ve ödül ile çalışma koşullarının etkisi sonucu olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular çalışmamızın bulgularıyla örtüşmektedir.

Meydan (2010), bir diğer araştırmada çalışmamızın bulgularının aksine erkeklerin kadınlara kıyasla iş motivasyonlarının daha düşük seviyede olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgular kadınların iş ortamıyla duygusal bir bağ oluşturduklarıyla açıklanabilir.

Yıldızhan ve Yazıcı (2019), ise çalışmalarında spor genel müdürlüğünün taşra teşkilatlarında görev alan personelin motivasyon algılarını belirlemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Çalışmanın örneklem grubunu spor il müdürlüğünün Türkiye'nin 7 bölgesinden 14 ilde çalışan 112 kadın ve 290 erkek toplam 407 personelden meydana gelmektedir. Taşra teşkilatlarında Erkek ve kadınların İçsel ve dışsal motivasyon boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu farkın olmayışı benzer iş olanaklarının sağlanmış olduğu kadınlara pozitif ayrımcılık uygulanmadığı ile ilişki olabilir. Bu bulgular çalışmamızın bulgularını desteklemektedir.

Çetin ve Arkadaşları (2017), araştırmalarında ise lider yöneticilerin çalışanların motivasyon düzeyleri üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklem grubunu Samsun ilinin Terme ilçesinde 111 belediye personelinden oluşmaktadır. Elde edilen bulgularda çalışanların liderlik algılarının motivasyonları üzerinde anlamlı fark olduğunu tespit etmişlerdir. Elde edilen bu veriler liderlerin sergilemiş olduğu liderlik tarzlarıyla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu veriler çalışmamızın bulgularıyla benzerlik göstermemektedir.

Benzer bir şekilde Argon ve Ertürk (2013), Düzce ili Kaynaşlı ilçesinde görev yapan 166 ilköğretimde çalışan öğretmenlerin içsel motivasyonlarını belirlemek amacıyla araştırma

yapmışlardır. Erkek ve kadın öğretmenlerin iş motivasyonu alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum öğretmenlerin kişilik özellikleri ile ilişkili olabilir. Elde edilen bu bulgular çalışmamızın bulgularını desteklemektedir.

Bir diğer araştırmada Dündar ve arkadaşları (2007), içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonları üzerine etkisini araştırmışlardır. Erkek ve kadınların motivasyonlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen bu bulgular çalışmamızın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanları kıyaslandığında arasındaki güç stilleri ölçeği alt boyutlarında kişisel ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar bulunmuştur. Puan ortalamalarına bakıldığında zaman kişisel ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç alt boyutlarında özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarından daha yüksek skorlara sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumun özel üniversitelerin öğretim elemanlarına sağlamış olduğu çalışma koşullarının devlet üniversitelerine oranla daha iyi olduğu, öğretim elemanlarına kendilerinin gelişimine olanak sağladığı ve özel üniversitelerde bilgi ve beceriye önem verildiği ile ilişkili olabilir.

Koşar ve Çalık (2011), öğretmenlerin algılamalarına göre ilköğretim müdürlerinin kullandıkları güç tarzlarının belirlemeyi amaçlamışlardır. Elde edilen bulgularda kişilik gücü ile ödül gücü arasında anlamlı bir farkın olduğu, gerektiği zaman da yasal ve zorlayıcı güç stilini kullandıklarını tespit etmişlerdir. Bu bulgular okul yöneticilerin öğretmenler üzerinde kullanılan güç, kişilik ve ödül gücünün uygulandığı okullarda öğretmenlerin daha çok uyum sağlayarak pozitif etki sağladığı, zorlayıcı güç kaynağının sergilendiği okullarda ise yasal ve zorlayıcı gücün kullanıldığı okullarda uyumun zorlaştığı, negatif bir etki sağladığı tespit edilerek bu bulgular araştırma bulgularımızla örtüşmektedir.

Jang'ın (2004), elde ettiğimiz bulgularımızla benzer çalışmada da yöneticilerin daha çok karizmatik güç ve uzmanlık gücü sergiledikleri okul ortamında yöneticilerin

çalışanlar üzerinde sergilemiş oldukları ödül gücü ve kişilik gücü pozitif etki sağlarken zorlayıcı güç ise negatif etki gösterterek anlamlı farklar bulunmuştur. Jang'ın elde ettiği bu bulgular çalışmamızın bulgularını desteklemektedir.

Özaslan (2006), benzer şekilde yapmış olduğu çalışmasında fen edebiyat ve eğitim fakültelerinde bölüm ve Anabilim dalı başkanlarının yönetim esnasında tercihte buldukları güç tipleri ve öğretim elemanlarının değerlendirmelerini esas alarak hâkim güç tipini belirlemeyi amaçlamıştır. Selçuk üniversitesi fen edebiyat ve eğitim fakültelerinde 2005-2006 akademik yılında görev yapan bölüm ve ana bilim dalı başkanları ile öğretim elemanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadırlar. Araştırmanın örneklemini 13 bölüm başkanı, 23 anabilim dalı başkanı ve 136 öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgularda bölüm başkanlarının en çok ödül gücü kullandıkları, ana bilim dalı başkanlarının uzmanlık gücü kullandıkları, araştırma görevlilerinin bölüm ve anabilim dalı başkanlarına oranla daha çok mevki gücünü kullandıklarını, eğitim fakültelerinde çalışan öğretim elemanlarının fen edebiyat fakültesindeki öğretim elemanları kıyasla bölüm ve anabilim dalı başkanlarının karizmatik gücün daha çok tercih ettiklerini tespit etmiştir. Bu durum yöneticilerin öğretim elemanlarını daha çok ikna aracı olarak kullanmış olabileceği ilişkilendirilebilir. Elde edilen bu bulgular çalışmamızın bulgularıyla benzerlik taşıdığını göstermektedir.

Bağcı (2015), tekstil sektöründeki yöneticilerin kullandıkları güç tarzlarının çalışan personellerin işe tatmin olma durumlarını belirlemek amacıyla araştırma yapmıştır. Elde edilen bulgularda çalışanların yöneticilerden algıladıkları karizmatik güç, ödüllendirme gücü ve uzmanlık gücünün çalışanları pozitif yönde etki sağladığı, zorlayıcı güç tarzının ise negatif yönde etki ederek anlamlı farklar bulunmuştur. Bu tür sonucun oluşması çalışanların kendi istekleri sonucu yapmış oldukları daha çok motive ederken, zorla yapmak durumunda kaldıkları zaman da negatif etki ile ilgili olabilir. Bu bulgular çalışmamızın bulgularını desteklemektedir.

Bakan ve Büyükbeşe (2010), Kahraman Maraş ilinde milli eğitim bakanlığına bağlı görev alan yöneticilere ve yönetici adaylarının hangi güç tarzını kullandıklarını belirlemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Elde edilen bulgularda kamu ve özel okullarda anlamlı

farklar bulunmuştur. Devlet okullarında çalışan yöneticilerin sırasıyla yasal ve zorlayıcı karizmatik ve ödüllendirme gücünü kullandıkları, özel okullarda görev alan yöneticilerin ise uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı gücü kullandıkları bu farkların olması kamu kuruluşlarında denetim eksikliği ve sınırsız bir gücün var olduğu hissi ile açıklanabilir. Bu bulgular elde etmiş olduğumuz araştırmamızın bulgularını desteklemektedir.

Titrek ve arkadaşları (2009), İstanbul ilindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin örgütsel güç kaynaklarını saptamak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Okul yöneticilerinin daha çok zorlayıcı ve yasal güçleri kullandıklarını, ödül gücüne daha az seviyede başvurduklarını saptamışlardır. Araştırma sonucunda özel okulların resmi okullara oranla daha çok ödüllendirme, karizmatik ve uzmanlık gücünü kullandıklarını tespit etmişlerdir. Bu bulgular mevcut çalışma bulgularımızla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanları arasındaki liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarındaki katılımcı liderlik stili ve destekleyici liderlik stili alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamı farklar bulunmuştur. Katılımcı liderlik stili ve destekleyici liderlik stilleri ortalamalara bakıldığı zaman devlet üniversitelerinde özel üniversitelere kıyasla daha düşük sevide olduğu görülmüştür. Bu durumun özel üniversitelerin özel üniversitelerin daha demokratik, birlikte karar alma ve sorgulama faktörünün olduğu, öğretim elemanları ve yöneticilerin bir arkadaş ortamı içerisinde bir takım ruhu ile çalışma sergiledikleri ile ilgili olabilir.

Benzer bir şekilde Özgözcü ve Atılgan (2016), Okul ortamında yöneticilerin öğrenmelerin algılarına bakıldığı zaman yöneticilerin en çok yönlendirici, katılımcı ve destekleyici liderlik davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir. Bu durum yöneticilerin şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim anlayışı ile ilişkili olabilir elde edilen bu bulgular çalışmamızın bulgularıyla örtüşmektedir.

Bitmiş ve arkadaşları (2015), katılımcı liderliğin iş motivasyonu üzerine etkisini araştırmışlardır. Elde edilen bulgularda katılımcı liderliğin çalışanların iş

motivasyonlarını pozitif etkileyerek anlamlı farklar bulunmuştur. Katılımcı liderliğin çalışanları karar vermeye dahil etme fikirlerine önem vererek motive olmaları ile ilgili olabilir. Bu bulgular mevcut araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Benzer bir araştırmada Yılmaz (2004), ilköğretim okullarında görev yapan Yozgat ilinde 107 öğretmenin algılarına göre yöneticilerin liderlik davranışlarını tespit etmek amacıyla araştırma yapmıştır. Elde edilen bulgularda yöneticilerin destekleyici liderlik tarzı sergiledikleri, bu bulgu da mevcut araştırma bulgularını desteklemektedir.

Benzer bir şekilde Şama ve Kolamaz (2011), okul yöneticilerinin destekleyici ve geliştirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini araştırmışlardır. Ankara'da devlet okullarında görev yapan 509 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Okulda yöneticilik görevi üstlenen müdürlerin öğretmenlerin algılarına göre destekleyici ve geliştirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Bu farkların destekleyici liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin aidiyet duygularıyla ilişkilendirilebilir. Literatürde elde edilen bu bulguların mevcut araştırmamızı desteklemektedir.

Brinia ve arkadaşları (2016), yapmış oldukları araştırmalarında ise Yunanistanda lisede görev yapan yöneticilerin uygulanan liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Yaptıkları araştırmanın örneklem grubu 235 lisede görev yapan okul yöneticisinden oluşmaktadır. Elde edilen bulgularda yöneticilerin katılımcı ve dönüşümcü liderlik tarzları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varmışlardır. Bu bulgular araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Yapılan araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasında iş motivasyonu ölçeğinin içsel motivasyon alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Dışsal motivasyon alt boyutunda ise herhangi bir anlamlı fark tespit edilmemiştir. Ortalamalara bakıldığı zaman iş motivasyonu ölçeğinin içsel motivasyon alt boyutu özel üniversitelerde devlet üniversitelere kıyasla daha yüksek olduğu, dışsal motivasyon alt boyutunda ise hem devlet üniversitelerinde hem de özel üniversitelerdeki ortalamaların birbirine yakın olması farkın olmadığını

göstermektedir. Bu sonucun özel üniversitelerde öğretim elemanlarına sağlanan ilgi, sağlanan çalışma koşulları, baskı ve stresten uzak bir ortamın sağlanması, öğretim elemanlarına bireysel gelişimlerini tamamlama fırsatı oluturulduğu ile ilişkilendirilebilir. Dündar ve arkadaşları (2007), içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonları üzerine etkisini araştırmışlardır. Mevcut araştırmamızda iş motivasyonu ölçeğinin içsel motivasyon boyutunda anlamlı fark bulunurken, bu araştırmada ise hem içsel hem de dışsal motivasyon alt boyutlarında anlamlı fark bulunarak araştırmamızla benzerlik içerisindedir.

Özdaşlı ve Akman (2012), içsel ve dışsal motivasyonun çalışanlar üzerindeki etkisini araştıran araştırmalarında içsel motivasyon algısının dışsal motivasyon algısına kıyasla yüksek seviye olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu mevcut araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Selen (2016), Tekirdağ belediyesinde çalışan personelin içsel ve dışsal motivasyon algılarını belirlemek amacıyla araştırma yapmıştır. Elde edilen bulgularda ekonomik ve psikolojik etmenlerin içsel ve dışsal motivasyon üzerinde anlamlı düzeyde etkilediğini belirtmiştir. İçsel motivasyon alt boyutu mevcut araştırma bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada özel ve devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının ünvanları bakımından içsel ve dışsal iş motivasyonu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Yapılan tanımlayıcı istatistik analizinde özel ve devlet üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının hem içsel hem de dışsal iş motivasyonu puan ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu tespit edilmiştir.

Dündar ve arkadaşları (2007), içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonları üzerine etkisini araştırmışlardır. Elde edilen bulgularda ünvanları bakımından içsel ve dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu bulgular mevcut araştırma bulgularımızla benzerlik göstermektedir.

Ertan ve Ağca (2008) tarafından yapılan araştırmada da içsel motivasyonun ünvana göre çalışanların motivasyonlarına göre farklılık gösterdiği, bu bulgunun çalışanların bireysel

olarak bilgi, beceri, yetenek, ve donanımlarının aynı seviyede olmadıklarıyla ilişkili olabilir. Elde edilen bu bulgu mevcut araştırma bulgularını desteklememektedir.

Ertürk (2016), öğretmenlerin iş motivasyonlarına yönelik algılarını araştırmıştır. Elde edilen bulgularda öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonları ile ünvanları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Araştırma bulgularında fark bulunmazken bu araştırmada bulunmuştur.

Recepoğlu (2012), öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgularda öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ünvan baz alındığında anlamlı farklar bulunmuştur. Bu bulgu öğretmenlerin ünvanın farklı şartları beraberinde sağladığı ve daha çok motive oldukları ile ilgili olabilir. Mevcut çalışmamızda fark bulunmazken, bu araştırmada ise fark bulunarak mevcut araştırma bulgularımızla benzerlik göstermemektedir.

Araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasında liderlik stilleri ölçeğinin hiçbir alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumun cinsiyetin liderlik tarzları üzerinde belirleyici bir faktör olmadığı, erkek ve kadın liderlerin benzer özelliklere sahip oldukları, öğretim elemanlarının yönetici algılarının cinsiyete göre ayırmadıklarıyla ilişkili olabilir. Bu bulgu Taş ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan çalışmalarında benzerlik göstermektedir. Her iki çalışmada cinsiyetin liderlik stilleri üzerinde etkili bir unsur olmadığından söz etmektedir. Ancak Kılıç ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan çalışmalarında ise cinsiyetin liderlik üzerinde belirleyici bir unsur olduğu sonucuna varmışlardır. Yine mevcut çalışma bulgularımızı destekler nitelikte benzer bir çalışmada Keklik (2012) elde ettiği bulguda cinsiyetin liderlik stili üzerinde belirleyici bir unsur olmadığından söz etmektedir. Benzer bir çalışmada Özel (2013) yapmış olduğu çalışmasında da cinsiyet değişkeninin kadın ve erkek yöneticiler üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığını tespit etmiştir. Bu bulgu elde ettiğimiz bulguları desteklemektedir. Yine çalışmamızla benzerlik içinde Yılmaz ve arkadaşları (2017) yapmış oldukları çalışmalarında cinsiyetin liderlik üzerinde herhangi bir farklılaşmaya gitmediği sonucuna ulaşarak mevcut araştırmamızla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları arasında örgütsel güç algısı ölçeğinin hiçbir alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumun cinsiyetin yöneticilerin güç stilleri üzerinde belirleyici bir faktör olmadığı, öğretim elemanlarının yöneticilerinden algıladıkları güç stillerinin yöneticilerin bilgi, deneyim, uzmanlaşma gibi faktörlerin benzerlik içerisinde olması cinsiyet faktörünün güç tarzları üzerinde bir etken oluşturmadığı ile ilişkili olabilir. Bu bulgu Helvacı ve arkadaşları (2011) okul müdürleri üzerinde yapmış oldukları araştırmasında öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin cinsiyet faktörü baz alındığında anlamlı bir farkın olmadığı, bu sonuç mevcut çalışma bulgumuzu desteklemektedir. Benzer bir araştırmada Titrek ve Zafer (2009) yapmış oldukları araştırmalarında cinsiyet faktörünün özel ve devlet okullarında çalışan yöneticilerin öğretmenlerin algılamalarına göre anlamlı düzeyde bir etki oluşturmadığı sonucuna varmışlardır. Bu bulgu mevcut araştırmamızı destekler niteliktedir. Özaslan (2006) yapmış olduğu araştırmasında da cinsiyetin yöneticilerin güç tarzları üzerinde anlamlı düzeyde bir etki oluşturmadığı sonucuna varmıştır. Bu bulgu araştırma bulgumuzu desteklemektedir.

Devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının hizmet yılları ile içsel ve dışsal motivasyon puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Her iki üniversite türünde elde edilen puanların benzerlik göstermiştir.

Benzer bir araştırmada Receptoğlu (2012), öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgularda öğretmenlerin motivasyon düzeyleri hizmet yılına göre anlamlı farklar bulunmamıştır. Bu bulgu çalışmamızın bulgularını desteklemektedir.

Araştırmada öğretim elemanlarının yöneticilerinden algıladıkları güç tarzlarının iş motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu anlamlı etkinin güç stilleri alt boyutlarının, uzmanlık gücü ve bilgiye dayalı güç alt boyutlarından kaynaklandığı görülmüştür. Öğretim elemanlarının yöneticilerinden algıladıkları uzmanlık gücünün içsel motivasyon üzerinde etki sağlarken negatif yönde

etkilediği, bu durumun ğretim elemanlarına yöneticilerinden bilgi beceri ve astları üzerinde yeterli düzeyde olmadıkları, ğretim elemanlarının yöneticilerinden algıladıkları bilgiye dayalı güç alt boyutunun ise anlamlı düzeyde etki sağladığı ve pozitif yönde etki göstererek ğretim elemanlarının kişisel gelişimlerine yeterli düzeyde bilgi sağladıklarıyla ilişkili olabilir. Bu bulgu Abdel Halim (1979) ve Gantz (1980) tarafından yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Her iki çalışma da örgütsel güç algısının bir kurumda çalışan personellerin iş tatmini ve motivasyon düzeyleri üzerinde etkili bir unsur olduğundan bahsetmektedir.

Araştırmada yöneticilerin liderlik stilleri , katılımcı liderlik stili, destekleyici liderlik stili, yönlendirici liderlik stillerinin ğretim elemanlarının hem içsel hemde dışsal motivasyonları üzerinde anlamlı düzeyde etkilemediği görülmüştür. Elde edilen bu bulgunun ğretim elemanlarının yöneticilerinden algıladıkları liderlik stilleri alt boyutlarından katılımcı liderlik stilinin ğretim elemanlarının içsel motivasyonları üzerinde negatif bir etki sağladığı görülmüştür. Bu bulgunun ğretim elemanlarının bireysel olarak demokratik, şeffaf, eleştiriye açık, fikir özgürlüğüne önem veren, ğretim elemanlarının iş ortamında iş birliği içerisinde olmalarının yöneticilere duyulan ihtiyacın azalması ile ilişkili olabilir. Destekleyici ve yönlendirici liderlik stillerinin ğretim elemanlarının içsel motivasyonları üzerinde anlamlı düzeyde etki göstermediği, ancak pozitif etki sağladığı görülmüştür.

Öte yandan yöneticilerin liderlik stillerinin ğretim elemanlarının dışsal motivasyonlarına anlamlı düzeyde etki göstermedikleri görülmüştür. Katılımcı liderlik stilinin ğretim elemanlarının dışsal motivasyonlarına negatif bir etki sağladığı görülmüştür. Bu durumun ğretim elemanlarının iş koşullarının, kişilik yapılarının ve sahip oldukları dışsal motive edici faktörlerin yeterli seviyede olmalarıyla ilişkili olabilir.

Destekleyici ve yönlendirici liderlik tarzlarının ğretim elemanlarının dışsal motivasyonlarını anlamlı düzeyde etkilemedikleri görülmüştür. Bu durumun ğretim elemanlarının kendi işlerinde yeterli bilgi, birikim ve deneyime sahip olmaları, ğretim elemanlarının iş etiğine saygı duyarak bütün kurallara riayet etmeleri herhangi bir

yönlendirmeye ihtiyaç içerisine girmedikleri, öğretim elemanlarının iş ortamını keyifli hale getirmeleri ast üst ilişkisinin çok fazla olmamasıyla ilişkili olabilir.

Sonuç olarak, öğretim elemanlarının cinsiyete göre iş motivasyonları farklılık göstermemiştir. Öğretim elemanlarının güç stilleri; özel ve devlet üniversitesinde çalışma durumlarına göre kişisel ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç alt boyutunda farklılık göstermiştir. Öğretim elemanlarının liderlik stilleri; katılımcı ve destekleyici liderlik stili alt boyutunda farklılık göstermiştir. Öğretim elemanlarının iş motivasyonunda ise sadece içsel motivasyonda anlamlı farklılık elde edilmiştir. Öte yandan öğretim elemanlarının unvan durumlarına göre iş motivasyonu puanları farklılık göstermemiştir. Bunun yanı sıra hizmet yılı işe iş motivasyonu arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır.

Güç tarzlarının iş motivasyonu üzerindeki etkileri incelendiğinde ise uzmanlık, karizmatik ve bilgiye dayalı güç' ün içsel motivasyon üzerinde; kişisel olmayan zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güç' ün ise dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan liderlik stillerinin ise iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Öneriler aşağıda sıralanmıştır.

Özel ve Devlet üniversitelerinin spor bilimleri fakültelerinde çalışan yöneticilerinin güç ve liderlik tarzlarının çalışan öğretim elemanlarının motivasyonları üzerine etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışma ile ilgili araştırma sonuçları doğrultusunda verilebilecek öneriler aşağıda sunulmuştur.

- Gelecek çalışmalarda evren ve örneklem grubunun daha büyük bir alanda olması önerilebilir.
- İleride yapılacak araştırmalarda hem yerli literatürde hem de yabancı literatürde bu alanda çalışmanın olmaması sebebiyle kültürler arası bir çalışmanın yapılması önerilebilir.

- Çalışmamıza benzer bir araştırma yapılması durumunda farklı kurumlarda yapılması önerilebilir.
- Farklı fakültelerdeki yöneticilere benzer bir araştırma yapılması önerilebilir.



KAYNAKLAR

- Adair, J. (2003). *Etkili motivasyon: insanlardan en iyi verimi nasıl alabilirsiniz?* Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcılarını üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayıncılık.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Aksu, M. (2003). Liderlik yaklaşımları ve dönüştürücü liderlik üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J., & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. *Journal of health organization and management*, 22(6), 586-598.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E.T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Apospori, E., Papalexandris, N., & Galanaki, E. (2005). Entrepreneurial and professional CEOs: differences in motive and responsibility profile. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(2), 141-162.
- Arkonaç, S.A. (1998). Psikoloji: *Zihin Süreçleri Bilimi*, Alfa Bas. Yay, 2, 379.
- Arslandaş, C.C., & Pekdemir, I. (2007). *Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma.*
- Argon, T., & Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(2), 159-179.

- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Journal of Management & Economics*, 18(1).
- Avcı, Ö., & Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgu bilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1)- 187
- Ay, Z. (2007). *Sanayi işletmelerinde motivasyon ve ülkemizdeki motivasyon uygulamaları* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aydın, R. (2016). *Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında eğitim gören bireysel ve takım sporlarıyla uğraşan öğrencilerin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması* (Master's thesis, Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Aydın, Ş. (2007). *Bir Araç Olarak Örgütsel Güç Kullanımı*, Sakarya Üniversitesi Araştırması, İşletme Fakültesi, Sakarya.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Bakan İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bakan, İ. (2008). 'Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algulamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması', *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.10, ss.1-40.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Balpınar, Z. (2013). İsrail'in Güç Kullanımı Esaslı Güvenlik Anlayışının Thomas Hobbes'un "Doğa Hâli" Kavramıyla Analizi. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 9 (17), 85-126.
- Bağcı, Z. (2015). Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 416-434.
- Bambale, A. J. A., Shamsudin, F. M., Chandrakantan, A., & Subramaniam, L. (2011). Stimulating organizational citizenship behavior (OCB) research for theory development: Exploration of leadership paradigms. *International journal of academic research in business and social sciences*, 1, 48.

- Basım, N., & Argan, M. (2009). *Spor yönetimi*. Detay Yayıncılık. Ankara
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies*, 7(3), 18-40.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Başaran, S., & Duygulu, S. (2014). Hemşirelikte güç kavramının analizi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 1(3), 62-73.
- Bay, M., & Akpınar, S. (2017). Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama. *Journal Of International Social Research*, 10(52).
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, s.2 ss.21-34.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.1 ss.23-42.
- Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik Örgütsel Güç Kuramlarından Clegg'in 'Güç Devreleri' Yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 109-121.
- Bernaus, M., & Gardner, R. C. (2008). Teacher motivation strategies, student perceptions, student motivation, and English achievement. *The Modern Language Journal*, 92(3), 387-401.
- Bıçer, Y., Savucu, Y., Kutlu, M., Kaldırımcı, M., & Pala, R. (2004). Güç ve kuvvet egzersizlerinin zihinsel engelli çocukların hareket beceri ve yeteneklerine etkisi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 173-179.
- Birch, D., & Veroff, J. (1966). *Motivation: A study of action* Brooks / Cole Publishing Company, Inc Usa.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M., & Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science education*, 84(6), 740-756.
- Bolat, T. Seymen, Aytemiz B, Oya İ & Erdem, Barış, (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayınları.
- Brinia, V., & Papantoniou, E. (2016). High School Principals As Leaders: Styles And Sources Of Power. *International Journal Of Educational Management*, 30(4), 520-535.

- Brooks, D. D., Ziatz, D., Johnson, B., & Hollander, D. (2000). Leadership behavior and job responsibilities of NCAA Division 1A strength and conditioning coaches. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 14(4), 483-492.
- Brophy, J. (2004). *Motivating Students to Learn*. New Jersey: Lawrence Eelbaum Associates.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport management review*, 18(2), 155-165.
- Can, H., (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Anı Yayıncılık, baskı:1 Ankara.
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.
- Clegg, S. R. (1989). *Radical revisions: Power, discipline and organizations*. *Organization studies*, 10(1), 97-115.
- Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. Pine Forge Press. Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Collins, L. V. (2012). *Revealing privilege: Examining manifestations of race, class, and gender in health and human service organizations*. Vanderbilt University.
- Collins, L., & Barnes, S. L. (2014). Observing privilege: Examining race, class, and gender in health and human service organizations. *Journal for Social Action in Counseling & Psychology*, 6(1), 61-83.
- Coşkun, R. (2009). Yönetim-Organizasyon” ders kitaplarında biçim ve ideoloji. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 239-258.
- Cotran, R. S., Kumar, V., Robbins, S. L., & Schoen, F. J. (1996). Doenças da imunidade. *Patologia estrutural e funcional*, 6, 152-212.
- Curtis. W., L. Hunsaker, Robert E. Philip. L. (1997). *Management and Organizational Behavior*, Chicago, Iwin, The Mc Graw Hill Book Companies, Inc., Usa.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Çam, O., Akgün, E., Gümüş, A. B., Bilge, A., & Keskin, G. Ü. (2005). Bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6(2), 213-220.

- Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çetin, C. (2009). Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması. *İstanbul Ticaret Odası*, 55, 1-192.
- Çetin, S., Giderler, C., & Güler, M. (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: kamu kuruluşunda bir çalışma. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 19(4).
- David, B. (2007). *The Influence Of Servant Leadership On Knowledge*
- Dede, Y., & Argün, Z. (2004). Öğrencilerin matematiğe yönelik içsel ve dışsal motivasyonlarının belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 29(134).
- Dede, Y., & Yaman, S. (2007). Öğrencilerin fen ve teknoloji ve matematik dersine yönelik motivasyon düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(4), 615-638.
- Dembo, M. H., & Seli, H. (2006). *Motivation and learning strategies for college success*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Demirci, M. Kemal. (1998). *Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi*, Dumlupınar Üniversitesi Doktora Tezi, Kütahya.
- Derya N., & Özler, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon* baskı sayısı :1 Anadolu Üniversitesi Eskişehir.
- Dikili, A. (2014). Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları ile Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 141.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. *İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- Dinçer, T. (2012). *Edirne ilinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının değerlendirilmesi* (Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Dörnyei, Z., & Ushioda, E. (2013). *Teaching and researching: Motivation*. Routledge.
- Durukan, E., Can, S., Arıkan, A. N., & Göktaş, Z. (2006). Selçuk üniversitesi beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin yapıyı kurma boyutunda liderlik davranışlarının sınıf düzeylerine göre karşılaştırılması. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(15), 1-20.

- Dünder, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Eggen, P., & Kauchak, D. (1994). *Educational Psychology Classroom Connections (2)*, USA: Macmillan Publishing Company.
- Emerson, R.M. (1962). *Power-Dependence Relations. American Sociological Review*. 27(1), 31-40.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Doktora tezi, Afyon Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Erdoğan, İ. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem A Yayıncılık. Baskı, Ankara.
- Erdoğan, Ş., & Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Kırklareli: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları*.
- Erkmen, G. (2007). *Selçuk üniversitesi beden eğitimi ve spor yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin empatik eğilimlerinin sporda tercih ettikleri lider davranışları ile karşılaştırılması* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Ertüreten, A. (2008). *The relationship of downward mobbing with leadership and work-related attitudes*, (Koç University MA Program in Psychology, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Ertürk, R., & Aydın, B. (2017). Öğretmenlerin İş Motivasyonunu Artıran ve Olumsuz Etkileyen Durumların İncelenmesi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 58, s. 582-603.

- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of business ethics*, 84(2), 265-278.
- Gaston-Gayles, J. L. (2004). Examining academic and athletic motivation among student athletes at a Division I university. *Journal of College Student Development*, 45(1), 75-83.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5(11), 3.
- Gibson J. L., J. M. Ivancevich and H. J. Donnelly (1991). *Organizations*, Irwin, Seventh Edition.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündoğdu, F., & Sunay, H. (2018). Türk spor teşkilatındaki spor yöneticilerinin liderlik stilleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 178-195.
- Hargreaves, J. (1986). *Sport, power and culture. A social and historical analysis of popular sports in Britain*. Polity press.
- Heere, B., Walker, M., Gibson, H., Thapa, B., Geldenhuys, S., & Coetzee, W. (2013). The power of sport to unite a nation: The social value of the 2010 FIFA World Cup in South Africa. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 450-471.
- Helvacı, M. A., & Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak ili örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(22), 255-279.
- Hicks, H. G., & Gullet, C. R. (1981). Organizasyonlar: teori ve davranış, (Çev. B. Baykal). *İ. T... A, İşletme Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- Horine, L., & Stotlar, D. (2013). *Administration of physical education and sport programs*. Waveland Press.
- House, R.J. (1977). A (1976). Theory of Charismatic Leadership. Ed.: Hunt, J.G. and Larson, L.L., *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Huang, H. H., Sun, T. H., Lin, C. I., & Chen, Y. R. (2017). Contextual Factors and mastery motivation in young children with and without cerebral Palsy: a Systematic Review. *Frontiers in pediatrics*, 5, 224.

- Imbroda-Ortiz, J., Castillo-Rodríguez, A., & Minguet, J. L. C. (2015). Sports Management, Leadership in the Organization. *Journal of Physical Education and Sports Management*, 2(2), 56-65.
- Işık, B., (2016). *İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okullarındaki Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., & Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İbrahim, L. Y. (2016). Effective Managerial Leadership and Challenges in Sport Organization. *IOSR Journal of Sports and Physical Education (IOSR-JSPE) e-ISSN*, 2347-6737.
- Jang, D. (2004). *Power, influence, and conflict in Korean school councils* (Unpublished doctoral dissertation). The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Johnson, D.W., & Johnson, R. (1985). Motivational processes in cooperative, competitive, and individualistic learning situations. *Research on motivation in education*, 2, 249-286.
- Jurak, G., & Bednarik, J. (2010). Leadership in non governmental sports organisations in Slovenia. *Acta Gymnica*, 40(4), 41-51.
- Karakaya, A., & Alper Ay, F. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi/Journal of Social Sciences*, 31(1).
- Karaköse, S. (2013). *Spor yönetiminde örgüt kültürü* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karaman, A. (1997). Orta Düzey Yöneticilerde Güç Tipi Tercihleri. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Karaöz, S. (2004). Hemşirelerin politik gücü. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 8.1: 30-36.
- Karayel, B. (1999). *İşletme yöneticilerinin önderlik davranışları ve iş gören tatmini üzerine etkileri*. Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Kavrakoğlu İ. (1993). *Toplam Kalite Yönetiminin Getirdikleri, Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu*, İrfan Yayıncılık, İstanbul.

- Keçecioğlu, T. (1998). *Lider ve Liderlik*. Kalder Yayınları, İstanbul.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul.
- Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership*, Stockholm University Master Thesis.
- Keklik, Belma. Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, 14.1: 73-93.
- Kızanlıklı, M. M., Hakan, K. O. Ç., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *İşletme araştırmaları dergisi*.
- Kılıç, E. D., Üstün, A., & Önen, Ö. (2011). Öğrenen örgütlerde etkili liderlik: Burdur örneği. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 6(1), 5-22.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519.
- Koçak, R. D., & Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2012), 76-88.
- Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği: yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*. İstanbul Üniversitesi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, s. 5
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım. 15. Baskı. İstanbul.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Laukka, P., & Quick, L. (2013). Emotional and motivational uses of music in sports and exercise: A questionnaire study among athletes. *Psychology of Music*, 41(2), 198-215.
- Lawler III, E. E., & Porter, L. W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational behavior and human performance*, 2(2), 122-142.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology, 10(2)*, 269-299.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*.
- Mccelland D.C Winter D.G. (1969). *Motivating Economic Achievement* The Prees, New York.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2008). *Power is the great motivator*. Harvard Business Review Press.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly, 28(2)*, 264-284.
- Meydan, C.H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meydan, C.H., & Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 65(04)*, 123-140.
- Middleton, J. A., & Spanias, P. A. (1999). Motivation for achievement in mathematics: Findings, generalizations, and criticisms of the research. *Journal for research in Mathematics Education, 30*, 65-88.
- Munir, H., & Iqbal, M. Z. (2018). A Study Of Relationship Between Leadership Styles Of Principals And Job Satisfaction Of Teachers İn Colleges For Women. *Bulletin Of Education And Research, 40(2)*.
- Northcraft, G. (1994). *Organizational Behavior, Orlando: The Dryden Press*.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M.T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde iş gören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12)*, 277-290.
- Özdaşlı, K., & Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon Aş Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(7)*, 73-81.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2)*, 43-64.

- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi* (Doctoral Dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Özgözcü, S., & Atılğan, H. (2017). Leadership Styles, Organizational Culture and Knowledge Management Relationships. *Kastamonu Education Journal*, 25(4).
- Özer, P. S., & Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Yayın Dağıtım:2008 Ankara.
- Özmantar, Z. K., & Çetin, Y. E. (2017). Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (37).
- Özgözü, S., & Atılğan, H. (2017). Leadership Styles, Organizational Culture and Knowledge Management Relationships. *Kastamonu Education Journal*, 25(4).
- Öztürk, Z., & İlman, E. (2015). Sağlık Yönetimi ve İşletmeciliği Bölümünde Okuyan Öğrencilerin Bölümü Tercih Nedenleri ile Beklenti ve Motivasyon Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 71-93.
- Palmer, F. R., & Masters, T. M. (2010). Māori feminism and sport leadership: Exploring Māori women's experiences. *Sport Management Review*, 13(4), 331-344.
- Parent, M. M., Séguin, B., & Olver, D. (2005). *Leadership Theories and Large-Scale Sporting Events*, University of Ottawa, Canada.
- Parsons, T. (1963). On the concept of influence. *Public opinion quarterly*, 27(1), 37-62.
- Paşaoğlu, D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Tokgöz, Nuray) Açık öğretim Fakültesi Yayını No:1900, Ankara.
- Patterson, D. (2015). *Power, Resources and Environmental Negotiation in Community Sport Organizations* (Doctoral dissertation, University of Ottawa).
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570-587.
- Peters, H. J., Krumm, A. J., Gonzales, R. R., Gunter, K. K., Paez, K. N., Zygowicz, S. D., & Haggins, K. L. (2011). Multicultural environments of academic versus internship training programs: Lessons to be learned. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 39(2), 114-124.

- Raffini, J. P. (1996). *150 ways to increase intrinsic motivation in the classroom*. Prentice Hall. Massachusetts: Simon & Schuster Company.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- Richard M, Stres-Lyman W. Porter. (1975). *Motivation and Work Behaviour*, Mcgraw-Hill Series İn Management.
- Riska, A. (2006). Hobbes as a philosopher of power. *Filozofia (Philosophy)*, 7(61), 511-519.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Liderlik, değişim ve yenilik. *Liderlik ve Motivasyon*, (Ed. Celalettin Serinkan), Nobel Yayınları, Ankara.
- Sage, G. H. (1973). The coach as management: Organizational leadership in American sport. *Quest*, 19(1), 35-40.
- Selen, U. (2016). *Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği*. Fen Bilimleri Enstitüsü / Namık Kemal Üniversitesi.
- Schein, E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultheiss, O. C., Wirth, M. M., Torges, C. M., Pang, J. S., Villacorta, M. A., & Welsh, K. M. (2005). Effects Of İmplicit Power Motivation On Men's And Women's İmplicit Learning And Testosterone Changes After Social Victory Or Defeat. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 88(1), 174.
- Scott, D. (2014). *Contemporary leadership in sport organizations*, Human Kinetics.
- Sezici, E. Kenan, M.E, Tarık, Z. Ş, (2008). *Motivasyon, İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Savaş Yayınları, s. 169-183.
- Sullo, B. (2009). *The motivated student: Unlocking the enthusiasm for learning*. ASCD.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, 657-665.
- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği, Pegem A Yayıncılık. Ankara, ss, 91.

- Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları1. Pamukkale Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 85-98.
- Taşdemir, S. (2013). Motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi. *Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi. Ankara.*
- Tekarslan, E., Baysal, C., Şencan, H., & Kılınç, T. (1989). Sosyal psikoloji. *Filiz Kitapevi, İstanbul, s, 107.*
- Titrek, O., & Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), 657-674.
- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2010). *Yönetim bilimi.* Nobel Akademik Yayıncılık.
- URL1. <https://www.guncelpsikoloji.net/kisilik-kuramlari/maslowun-ihitiyaclar-hiyerarstisi-5-temel-ihitiyac-h5577.html>. Erişim Tarihi. 18.08.2018
- Ünlü, S., Eroğlu, E., Gökdağ, R., & Ergüven, M. S. (2013). İş ve yaşamda motivasyon. *Anadolu Üniversitesi Yayını*, (3022).
- Vechio, R. (1995). *Organizational Behavior*, Fourth Worth: The Dryden Press.
- Vroom, V. H. (1973). A new look at managerial decision making. *Organizational dynamics*.
- Vural, S. (2007). *Teachers' and students' perceptions of teacher motivational behavior*. Unpublished master thesis). Bilkent University, Ankara.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
- Xiong, R. (2008). *Leadership in Project management* (Doctoral dissertation, Georgia Institute of Technology).
- Yan, J. H., & McCullagh, P. (2004). Cultural Influence on Youth's Motivation of Participation in Physical Activity. *Journal of sport Behavior*, 27(4).
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 52-81.
- Yetim, A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(3), 85-94.
- Yılmaz, K.; Oğuz, Aytunga; Altinkurt, Y. Öğretmenlerin liderlik davranışları ile öğrenen özerkliğini destekleme davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2017, 32.3: 659-675.

- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (550).
- Yiğit, R. (2002). İyi bir lider olmanın yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 16-21.
- Yildizhan, Y. Ç., & Yazici, M. (2019). The Relationship Between Management Style Perceptions and Motivation Levels of The Employees Working In Provincial Organizations of The General Directorate of Sports. *Journal of Education And Learning*, 8(2), 117-131.
- Yıldız, B. (2010). *Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim I. kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri* (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara).
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations*. Seventh Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Yurt, O. (2009). *Taekwondo antrenörlerinin liderlik tarzları* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Yücel, R. (1999). Gücün Örgüt Yönetiminde Etkileri, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(4), 167-179.
- Yüksel, M.M. (2006). *Karizmatik lider örneği olarak Hz. Ömer* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.
- Zec, N. (2011). *Management In Sport*. In *International Symposium, Engineering Management and Competitiveness*, P329-332.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Seçkin Yayıncılık.

EKLER

Araştırmada liderlik stilleri ölçeği, iş motivasyonu ölçeği, örgütsel güç algısı ölçeği kullanılmıştır. Çalışmamızda kullanılan ölçekler aşağıda verilmiştir.

Aşağıdaki ölçekler bilimsel bir araştırma amacıyla hazırlanmıştır. Herhangi bir isim alınmayacaktır. Sadece yaş, cinsiyet, unvan ve hizmet yılı bilgilerine ihtiyaç vardır. Ölçekleri doldurduğunuz için teşekkür ederiz. Aşağıda liderlik stilleri ile ilgili maddeler yer almaktadır. Kendinize en yakın olan seçeneği yandaki kutucuklara **X işareti koyarak belirtiniz**

LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ		Katılma Derecesi				
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1	Bölüm başkanım karar vermeden önce astlarının söylediklerini dikkate alır.					
2	Bölüm başkanım eyleme geçmeden önce astlarına danışır.					
3	Bölüm başkanım bir sorunla karşılaştığında astlarıyla fikir alış verişini yapar.					
4	Bölüm başkanım astlarına önerilerini sorar.					
5	Bölüm başkanım yapılacak işlerle ilgili astlarının tavsiyelerini dinler.					
6	Bölüm başkanım çalışanların işlerinde daha memnun çalışmalarına yardımcı olur.					
7	Bölüm başkanım çalışanların kişisel refahını önemser					
8	Bölüm başkanım işleri daha zevkli hale getirmek için küçük şeyler yapar					
9	Bölüm başkanım tüm çalışanlarına eşit davranır.					
10	Bölüm başkanım işin nasıl yapılması gerektiğini açıklar.					
11	Bölüm başkanım neyi nasıl yapacağına karar verir.					
12	Bölüm başkanım belirli performans standartlarının devamlılığını sağlar.					
13	Bölüm başkanım yapılacak işleri programlar.					

İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1. Yaptığım işte başarılıyım.				
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayısı beni takdir ederler.					
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7. Kendimi okulun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9. Bölüm başkanım çalışmalarımın dolayısı her zaman beni takdir eder.					
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12. Okulda, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek imkânları ücretsiz sağlanır.					
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16. Çalışmakta olduğum okulun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17. Bölüm başkanım ile ilişkilerim iyidir.					
18. İşimde terfi imkânım vardır.					
19. Bölüm başkanım çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur.					
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

ÖRGÜTSEL GÜÇ ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle
1	Bölüm başkanım hakkımda iyi düşünüyorsa bu benim ödül almamı sağlayabilir.					
2	Ne olursa olsun amirim benim amirimdir.					
3	Bölüm başkanım muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir					
4	Bir kere anlatıldığında neden değişimin gerektiğini anlayabilirim					
5	Bölüm başkanıma saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.					
6	Bölüm başkanımı sevdiğimden dolayı onun onayı benim için önemlidir					
7	İşyerimde geçmişte yarattığım bazı sorunları telafi edebilirim					
8	Geçmiş tecrübelerimden bölüm başkanıma itaat etmemin zorunlu olduğunu anlıyorum.					
9	Bölüm başkanım isterse iş yerimdeki hadiseleri benim için hoş olmayan bir hale sokabilir.					
10	Bölüm başkanım kendimle özdeşleştirebileceğim birisidir.					
11	Ben işleri yapmasam bölüm başkanım çok zorlanır.					
12	Bölüm başkanımın beni beğenmediğini bilmek beni rahatsız ederdi.					
13	Bölüm başkanım muhtemelen işimi benden daha iyi biliyordur.					
14	İtaat ettiğimde geçmişte iyi yapamadığım bazı şeyleri telafi edebildiğimi gördüm.					
15	Bölüm başkanım iş yerimde özel menfaat (yarar) sağlamama yardımcı olabilir.					
16	İstenildiği şekilde davranmasam bölüm başkanım bana karşı soğuk ve uzak olurdu.					
17	Bölüm başkanım işimle ilgili yaptığı değişiklikleri mantığıma uydurabileceğim uygun sebeplerle açıklar.					
18	Bölüm başkanımın benim yardımına gerçekten ihtiyacı var.					
19	Bölüm başkanımın yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.					
20	Benden beklendiği şekilde çalıştığım bölüm başkanım bana daha değerli olduğumu hissettiriyor.					
21	Zaman zaman yaptığım hatalardan dolayı kendimi bölüm başkanıma karşı borçlu hissediyorum.					
22	Bölüm başkanım isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir.					
23	Bölüm başkanım bu zamana kadar kendisinden istediğim bazı iyi şeyleri yaptı.					
24	İşimi bölüm başkanımın istediği gibi şekilde yapmak kendimi kabul görmüş hissetmemi sağlar.					
25	Bir astı olarak bölüm başkanımın söylediklerini yapmak zorundayım.					
26	Bölüm başkanıma hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.					
27	Bölüm başkanımın davranışları yükselmemi veya terfi almamı sağlayabilir.					
28	Bölüm başkanımın teknik bilgisi muhtemelen benimkinden daha fazladır.					
29	Bölüm başkanım isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir.					
30	Bir amirin astlarının yardım ve işbirliğine ihtiyacı vardır.					
31	Yapmam istenen değişimin neden daha iyi olduğunu daha sonra anlarım.					
32	Bölüm başkanımın bana daha önce yaptığı iyilikler yüzünden kendimi ona itaat etmek zorunda hissediyorum.					
33	Bölüm başkanımın hakkımda kötü fikre sahip olduğunu bilmek bile beni üzerti.					

ÖZGEÇMİŞ

