

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**LİDERLİK BOYUTLARININ YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SPOR
YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

ESEN NUR KARATAŞ

GAZİANTEP- 2019

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**LİDERLİK BOYUTLARININ YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SPOR
YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

ESEN NUR KARATAŞ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. İBRAHİM SANİ MERT

GAZİANTEP- 2019



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU**

İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Esennur KARATAŞ tarafından hazırlanan "Liderlik Boyutlarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: Spor Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması" başlıklı tez, 10/01/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası:

Kurumu/Üniversitesi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK

Jüri Başkanı

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Antalya Bilim Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet AYTEKİN

Gaziantep Üniversitesi

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü**

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Liderlik BoyutlarınınYaşam Tatmini Üzerine Etkisi: Spor Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.//.....//.....

Esen Nur KARATAŞ

ÖZET

Bu araştırmada Adıyaman ilinde bulunan spor yöneticilerinin görevci, ilişkici ve statükocu liderlik özelliklerinin yaşam tatmin düzeyleri ve bazı demografik değişkenlerin ilişkisi belirlenmiştir. İlişkisel tarama modeli ve kolay örnekleme yöntemi ile yapılan bu Görüş Ölçeği ve Yaşam Tatmini Ölçeği'nden elde edilen veriler istatistiksel analizler değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmelerde spor yöneticilerinin yaşına ve toplam çalışma süresine göre liderliğin tümalt boyutlarında; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda ve yönetimde çalışma süresine göre ilişkici ve statükocu liderlik boyutlarında anlamlılık saptanmıştır. Katılımcıların yaşam tatmini ile cinsiyet, yaş, kurumda, yönetimde ve toplam çalışma süresinde, kurs/seminerlere katılma durumu arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu; yaşam tatmini ile sadece görevci ve ilişkici liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde bir anlamlılık olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak spor yöneticilerinin yaşam tatmin düzeylerinin görevci, ilişkici ve statükocu liderlik boyutlarını pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır.

Anahtar kelimeler:spor yöneticileri, görevci liderlik, ilişkici liderlik, statükocu liderlik

ABSTRACT

In this study, the relationship between demographic variables and life satisfaction levels of the duty managers, relationship and status quo leadership traits of the sports managers in Adiyaman province were determined. In this study, which was conducted by relational screening model and easy sampling method, the data obtained from the Leadership Opinion Scale and Life Satisfaction Scale were evaluated. In all evaluations, according to the age and total working time of sports managers, all sub-dimensions of leadership are; gender, marital status, educational status, the relationship between the institution and the administration time and the status quo leadership were found to be significant. Significant differences were found between life satisfaction of participants and gender, age, institution, management and total working time, participation in courses / seminars; it was determined that there was a moderate level of significance between the satisfaction of life and only the role of the leader and interrelated leadership. As a result, it was found that the life satisfaction levels of the sport manager predicted positively, positively and positively.

Keywords: sports managers, missionary leadership, relationship leadership, status quo leadership

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
BİRİNCİ BÖLÜM	
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	2
1.1.2. Alt Problemler.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1. Yönetim ve Yöneticilik.....	6
2.1.2. Yönetimin Fonksiyonları.....	7
2.1.3. Yöneticilerin Özellikleri.....	11
2.1.4. Yöneticilerin Becerileri.....	13
2.2. Liderlik.....	15
2.2.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	15
2.2.2. Liderin Özellikleri.....	16
2.2.3. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar.....	17

2.2.4. İdeal Bir Yöneticide Bulunması Gereken Liderlik Özellikleri	19
2.2.5. Liderlik Yaklaşımları	20
2.2.6. Liderlik Türleri	22
2.2.7. Liderlik ve Yaşam Tatmini	29
2.3. Spor Yönetimi	32
2.3.1. Spor Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM	41
3.1. Araştırmanın Modeli	41
3.2. Evren ve Örneklem	41
3.3. Veri Toplama Araçları	43
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	43
3.3.2. Liderlik Görüş Ölçeği	43
3.3.3. Yaşam Tatmini Ölçeği	45
3.4. Verilerin Analizi	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR	50
4.1. Spor Yöneticilerinin Görevci, İlişkici, Statükocu Liderlik Alt Boyutları İle Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular	50
4.2. Spor Yöneticilerinin Yaşam Tatmin Durumları ile Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular	59
4.3. Spor Yöneticilerinin Görevci, İlişkici, Statükocu Liderlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	64
4.4. Spor Yöneticilerinin Görevci, İlişkici, Statükocu Liderlik Alt Boyutları ile Yaşam Tatminleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	64
4.5. Spor Yöneticilerinin Demografik Değişkenler ve Yaşam Tatmini ile Görevci, İlişkici, Statükocu Liderlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	65

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	67
5.1. Tartışma ve Sonuçlar.....	67
5.2. Öneriler.....	72
KAYNAKÇA	76
EKLER.....	83
Ek1. Demografik Bilgi Formu	83
Ek2. Liderlik Görüş Anketi.....	85
Ek3. Yaşam Tatmini Ölçeği	86
Ek4. Anket İzin Formu.....	87

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Yönetim Kademesinin Sahip Olması Gereken Beceriler	14
Tablo 2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	24
Tablo 3. Spor Yöneticisinde Olması Gereken Özellikler	37
Tablo 4. Katılımcılara Dair Betimsel İstatistikler	42
Tablo 5. Görevci Liderlik Alt Boyutuna Ait Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İndeksleri	44
Tablo 6. Yaşam Tatmini Ölçeği'ne Ait Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İndeksleri	47
Tablo 7. Katılımcıların Liderlik Boyutlarından Elde Ettikleri Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	50
Tablo 8. Katılımcıların Liderlik Boyutlarından Elde Ettikleri Puanların Yaşa Göre Karşılaştırılması	51
Tablo 9. Katılımcıların Liderlik Boyutlarından Elde Ettikleri Puanların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	52
Tablo 10. Katılımcıların Liderlik Boyutlarından Elde Ettikleri Puanların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	53
Tablo 11. Katılımcıların Liderlik Boyutlarından Elde Ettikleri Puanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	54
Tablo 12. Katılımcıların Liderlik Boyutlarından Elde Ettikleri Puanların Yönetimde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	55
Tablo 13. Katılımcıların Liderlik Boyutlarından Elde Ettikleri Puanların Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	57

Tablo 14. Katılımcıların Liderlik Boyutlarının Kurs/Seminerlere Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması	58
Tablo 15. Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden Elde Ettikleri Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	59
Tablo 16. Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden Elde Ettikleri Puanların Yaşa Göre Karşılaştırılması	60
Tablo 17. Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden Elde Ettikleri Puanların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	60
Tablo 18. Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden Elde Ettikleri Puanların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	61
Tablo 19. Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden Elde Ettikleri Puanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	61
Tablo 20. Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden Elde Ettikleri Puanların Yönetimde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	62
Tablo 21. Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden Elde Ettikleri Puanların Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	63
Tablo 22. Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'ndenKurs/Seminerlere Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması	63
Tablo 23. Spor Yöneticilerinin Liderlik Boyutları Arasındaki İlişkiler	64
Tablo 24. Spor Yöneticilerinin Liderlik Boyutları Ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler...	65
Tablo 25. Spor Yöneticilerinin Liderlik Boyutlarının (Görevci, İlişkici, Statikocu) Yaşam Tatmini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Yönetimin Fonksiyonları	8
Şekil 2. Örgütsel Planlama Sürecinin Bileşenleri	9
Şekil 3. Liderlik Alt Boyutlarına Ait Yol Diyagramı	44
Şekil 4. Yaşam Tatmini Ölçeği'ne ait yol diyagramı.....	47

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma konusu ile ilgili problem durumu,araştırmanın amacı, önemi,sınırlılıkları, varsayımları ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren bir araya gelerek topluluk oluşturmaya çalışan bireyler,toplumsal birlikteliğin sağlanması, karmaşıklığın giderilmesi,mal ve hizmet üretiminde düzen ve intizamın sağlanabilmesi, belli amaçlar doğrultusunda hareket edilmesinin sağlanabilmesi için bir kişi ya da kişilerden oluşan grubun iş ve olayları planlamasına, yönlendirmesine, denetlemesine, organize etmesine ihtiyaç duymuşlardır. Bu anlayış doğrultusunda ortaya çıkan yönetim kavramını askeri, siyasi, iktisadi, kültürel, sosyal, dini, sportif gibi amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insanların günlük işlerini önceden yapılan planlar doğrultusunda yürütme ve denetleme yetkisine sahip yönetici olarak adlandırılan kişi ya da kişilerin oluşturduğu bir otorite makamı olarak kabul etmek mümkündür.İnsanların ihtiyaç ve isteklerinin tek başlarına karşılanamadığı günümüz dünyasında aynı amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların oluşturdukları organizasyonlar, toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda mal ve hizmet üreten teknik, ekonomik ve sosyal sistemleri meydana getiren yapılardır. Bu sistemlerin örgütsel hedefler doğrultusunda işleyebilmesi için iş ve eylemleri yürütecek kişiler ile bu kişileri yönlendirecek, organize edecek, yeri geldiğinde denetleyecek, geçmişi ve geleceği düşünerek planlamalar yapacak liderlik vasıflarına sahip yöneticilere ihtiyacı vardır.

Yönetici, bir örgütün hedefleri doğrultusunda hareket eden, örgütün kaynaklarını en etkili ve yeterli bir biçimde kullanılması için akıllı, bilgisi ve tecrübesini kullanarak yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişi ya da kişilerdir. Lider ise yöneticinin oluşturduğu fikirler, kararlar, planlar doğrultusunda çalışanları ya da izleyicilerini motive eden, performanslarını ve verimliliklerini artıran, birimler arasında iletişimi ve denetimi sağlayan, vizyoner ve

stratejik hareket ederek yol gösterme kabiliyetine sahip kişiler olarak tanımlanabilir (Paşaoğlu, 2013: 3).

Bilim ve teknolojik gelişmelerin artmasına paralel olarak örgütsel organizasyonlar genişlemiş, işler karmaşıklaşmış, uzmanlık alanları oluşmuş, birçok araç ve gereç teknik bilgilerle çalıştırılabilir hale gelmiştir. Bu şartlar altında her örgütsel yapının amaç ve hedeflerine göre farklı niteliklere sahip yönetici ve liderlere ihtiyacı olmuştur. Birçok örgüt gibi spor kurumu ve organizasyonlarının da faaliyetlerini ve hizmetlerini en iyi şekilde yürütebilmesi için kendi alanında uzmanlaşmış, geçmiş ve mevcut durumu analiz edebilen, geleceğe yönelik stratejik planlarla sporun genel amaç ve ilkelerini yürüten lider ruhlu yöneticilere sahip olması gerektiği ifade etmek doğru bir yaklaşım olacaktır (Yetim, 1996: 86-90).

İşletmeler ve diğer organizasyonlarda olduğu gibi spor ile ilgili kurum ve kuruluşlarda da yöneticilerin nitelikleri başarı ve performansı etkileyen bir faktördür. Liderlik ve yöneticilik zaman zaman birbiriyle karıştırılan kavramlardır. Genel anlamda her yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olması, yönetilen kurumdaki faaliyetlerde başarılı olma şansını yükselten bir durumdur. Dünya düzeni ve sportif faaliyetlerde meydana gelen farklılaşmalar, spor yöneticilerinin liderlik özelliklerinin de zaman zaman değişmesine neden olmuş ve en ideal yöneticinin hangi lider vasıflarına sahip olması gerektiği bilimsel çalışmaların konusu haline gelmiştir. Spor yöneticilerinin liderliğiyle ilgili ülkemizde yapılan son 10 yıldaki lisansüstü araştırmalar incelendiğinde yöneticilerin vizyoner, karizmatik, dönüşümcü, demokratik, otoriter, liberal, stratejik, durumsal, etkileşimci, hizmetkar, sürdürümcü, serbestlik tanıyan ve açık liderlik gibi birçok özelliğinin bulunduğu yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır (Gündoğdu, 2014; Kandemir, 2017; Kemeriz, 2018; Yalız Solmaz, 2015).

1.1.1. Problem Cümlesi

Spor yöneticilerinin görevci, ilişkici ve statükocu liderlik özelliklerinin yaşam tatmini ve demografik değişkenlerle ilişkisi varmıdır?

1.1.2. Alt Problemler

Çalışmanın alt problemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Spor yöneticilerinin liderlik boyutları (görevci, ilişkici, statükocu) sosyodemografik değişkenlere göre anlamlı fark göstermekte midir?
2. Spor yöneticilerinin yaşam tatmini sosyodemografik değişkenlere göre anlamlı fark göstermekte midir?
3. Spor yöneticilerinin liderlik boyutları (görevci, ilişkici, statükocu) arasında istatistiksel olarak ilişki var mıdır?
4. Spor yöneticilerinin liderlik boyutları (görevci, ilişkici, statükocu) ile yaşam tatmini arasında istatistiksel olarak arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Spor yöneticilerinin liderlik boyutları (görevci, ilişkici, statükocu) ile oluşturulan model yaşam tatminini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

“Spor Yöneticilerinin Liderlik Boyutlarının Araştırılması” isimli bu çalışmanın amacı literatür bilgileri ışığında Türkiye’deki spor yöneticilerinin liderlik özelliklerini bilimsel veriler ışığında incelemek ve katılımcılara uygulanan “Liderlik Görüş Ölçeği” ve “Yaşam Tatmini Ölçeği”nden elde edilen verilerle;

- Spor yöneticilerinin görevci, ilişkici, statükocu liderlik boyutlarının demografik özellikler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, yönetimde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve kurs/seminerlere katılma durumuna) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek,
- Spor yöneticilerin yaşam tatminlerinin demografik değişkenlerle ilişkisini belirlemek,
- Spor yöneticilerinin görevci, ilişkici, statükocu liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek,

- Spor yöneticilerinin görevci, ilişkici, statükoculiderlik boyutları ile yaşam tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek,
- Spor yöneticilerinin görevci, ilişkici, statükocu liderlik boyutları ile oluşturulan modelinyaşam tatmini anlamlı bir şekilde yordayıpyordamadığını belirlemektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışmamızın evrenini oluşturan “Adıyaman ili Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü”, “Adıyaman Belediye Spor Kulübü” ve “Spor Yüksek Okulu” yöneticilerinin kurumsal faaliyetlerin yürütülmesi, planların uygulanması ve sportif faaliyet yapanların motive edilmesinde aktif görev almaları onların hem yönetici hem de lider niteliklerine sahip hale getirmiştir. Bu bağlamda; Adıyaman ili sınırları dahilinde sportif faaliyetler ve sporla uğraşan kişilerle ilgili karar verici konumundaki spor yöneticilerinin görevci, ilişkici ve statükocu liderlik niteliklerinin araştırılması çalışmamızın temelini oluşturmuştur. Bu çalışmada aracılığıyla Adıyaman İli sınırlarındaki spor kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin görevci, ilişkici ve statükocu liderlik vasıflarının sporun yaygınlaştırılmasına etkisi belirlenerek Adıyaman ilinde spora ve sporcuya verilen önem belirlenmiş olacaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada kabul edilen varsayımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- i. Araştırmada kullanılan, “Liderlik Görüş Ölçeği”nin yöneticilerin liderlik stillerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olduğu kabul edilmiştir.
- ii. Araştırmada kullanılan “Yaşam Doyumu Ölçeği”nin yöneticilerin liderlik alt boyutlarının yaşam doyumunu ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olduğu kabul edilmiştir.
- iii. Araştırmada seçilen örneklem grubunun evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.
- iv. Araştırmaya katılan yöneticilerin ölçek sorularını doğru yanıtladıkları kabul edilmiştir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- i. Bu araştırmanın katılımcıları 2018 yılında görev yapan “Adıyaman Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü”, “Adıyaman Belediye Spor Kulübü” ve “Adıyaman Üniversitesi Spor Yüksek Okulu”nda görev yapan yöneticilerle sınırlıdır.
- ii. Bu araştırmanın verileri ve sonuçları bu kurumlardaki yöneticilerden çalışmaya gönüllü olarak katılanların liderlik algıları ile sınırlıdır.
- iii. Araştırma verileri ve sonuçları Edwin A. Fleishman tarafından geliştirilen ve Balci (1997) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Liderlik Görüş Ölçeği” ile Diener ve çalışma arkadaşlarının 1985 yılında geliştirdikleri Bekmezci ve Mert (2018) tarafından Türk kültürüne uyarlanana Yaşam Doyumu Ölçeği (The Satisfaction With Life Scale)’nden elde edilenlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetici: Düşünen, değerlendiren, fikir yürüten, kararlar alabilen ve aldığı kararların uygulanmasını sağlayabilen bir kişidir (Paşaoğlu, 2013: 14-15)

Lider ve Liderlik:“Lider” yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, beraber çalıştığı ve hareket ettiği kimselerin isteklerini ve ihtiyaçlarını zamanında fark eden yaratıcı ruha sahip kimseler iken “liderlik” yapılması gerektiğine inanılan bir şeyin başkasına yaptırabilmesini sağlayan beceri veya sanattır (Tokgöz, 2013: 39).

Yaşam Doyumu:Kişinin yaşamını dış ölçütlerle karşılaştırmasından ibaret iyi oluş hali, kendi yaşamını yargıladığı duygu hali ve günlük ilişkilerin oluşturduğu memnuniyet hali olarak üç farklı unsurdan oluşan bir bütündür (Yılmaz ve Altınok, 2009: 456).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümü yönetici ve liderlik ile ilgili kavramlar ve türlerinin açıklamalarından ve spor yöneticilerinin liderlik anlayışlarından ibarettir. Bu doğrultuda ifade edilen bilgiler, bilimsel çalışmalardan, kitaplardan ve lisansüstü tezlerden derlenerek hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle yönetici kavramı, yöneticilerin özellikleri ve sınıflandırması yapıldıktan sonra liderlik ve spor yöneticilerindeki liderlik anlayışları araştırılmıştır.

2.1. Yönetim ve Yöneticilik

Yönetim kavramı, insanlık tarihi kadar eski ve uzun zamandan beri geliştirilen bir kavramdır. Yönetim;çeşitli değişkenler altında insanların işbirliğini sağlama ve onları belirlenen amaçlara doğru yöneltme faaliyeti ve çabaları anlamında kullanılabilir(Robbins ve Coulter, 2012).Eren (2013)'e göre ise önceden belirlenen belli amaçlara ulaşmak adına insanlar, parasal kaynaklar, donanım, demirbaşlar, hammaddeler, yardımcı malzemeler ve zamanın birbiriyle uyumlu bir şekilde verimli ve etkin kullanılmasını sağlayacak karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.

Çeşitli bilim dalları yönetimin tanımını yaparken birbirinden farklı noktalara odaklanmaları tanımlamalarda da önemli farklılıklara yol açmıştır. Sosyologlar, yönetimi bir sınıf ve statü olarak görürken, yöneticileri ise örgüte beyinlerini ortaya koyan ve üstün işler yapabilen seçkin insanlar olarak tarif etmişlerdir. İktisatçılara göre ise yönetim; tabiat, emek ve sermayeyle birlikte üretim faktörlerinden biridir(Özalp vd., 2012: 3). Eğitim örgütleri açısından bakıldığında ise yönetim;eğitmenler ve öğrencilerin kurum disiplini altında örgütsel amaçlar doğrultusunda üzerlerine düşen faaliyetleri yerine getirmesini planlayan, denetleyen, yürüten ve organize eden otoriter yapı olarak tanımlayabiliriz.

Hiltvd.'nden iletildiğine göre yönetim kavramının tanımlarını aşağıdaki gibi özetlenebilir(Özalp vd., 2012: 4);

- Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş yapmaktır.

- Yönetim, insanlarla işbirliği oluşturma ve onların bir amaca doğru yürümesini sağlayacak iş ve çabalardır.
- Yönetim, kaynakların bir araya getirilmesi, amaçlara göre işlerin örgüt yapısına uygun bir şekilde başarılmasıdır.
- Yönetim, içinde planlama, karar alma ve değerlendirme gibi birçok faaliyet ve eylemi içeren bir sistemdir.
- Yönetim, finansal, materyal, insan gücü, bilgi gibi maddi ve maddi olmayan kaynakları birleştirerek hedefe ulaşmayı sağlamaktır.

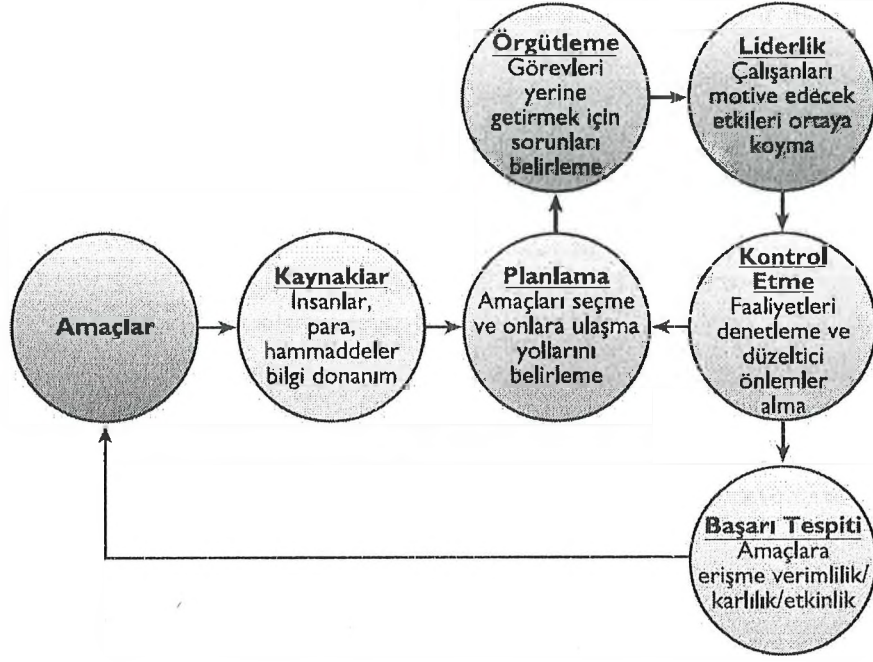
Yöneticilik, bireysel çabalar ile çözülmesi mümkün olmayan iş ve işlemlerin yapılabilmesi için bir kişi ya da grubun işgörenleri organize etmesi ve yönetim fonksiyonlarını yerine getirme süreci iken (Robbins ve Coulter, 2012), yönetici ise amaçların gerçekleştirilmesinde insan faaliyetlerinden yararlanan ve onu etkisi altına alarak yönlendiren, çalıştıran, çalıştığı yerin maddi kaynaklarını ve üretim faktörlerini etkin kullanan, kişileri takım ruhu içinde çalıştıran insandır (Paşaoğlu, 2013: 3).

2.1.2. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetimin öncelikli görevi örgütün düzeninin sağlanması ile birlikte kültürel ve ekonomik amaçların yerine getirilmesini sağlamaktır. Örgüt ortamında faaliyet gösteren çalışanların, örgütsel kültüre uygun bir şekilde hareket edebilmesi için belli kural ve adetlerden oluşan düzenin hakim kılınması gerekir. Bu düzen ve kültür sağlandığı müddetçe örgütün gerçek hedefi olan ekonomik amaçların yerine getirilmesi daha kolaylaşacaktır.

Örgütsel organizasyonlar, yönetenler ile yönetilen kişilerin yukarıda bildirilen amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmelerinden oluşan kurum ve kuruluşlardır. Bu kuruluşlarda mal ve hizmet üretiminin hedefler doğrultusunda gerçekleşebilmesi için yönetenlerin planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme olarak adlandırılan fonksiyonları yerine getirmesi zorunludur (Fayol, 2016). Yönetim fonksiyonlarını geniş anlamda düşünmek gerekirse Fayol (2016)'un tanımladığı fonksiyonlardan başka karar verme, kadrolama, iletişim ve güdülemenin de bu kategoride değerlendirilmesi gerektiği bildirilmiştir (Özalp, 2012: 6).

Yönetim kavramına fonksiyonel süreçler açısından bakıldığında Şekil 1'deki gibi bir yapının ortaya çıktığı görülecektir.



Şekil 1. Yönetimin Fonksiyonları

Kaynak:Eren, 2013: 5

İşletme yönetiminin ilk yapması gereken iş iyi bir planlama sürecini başarıyla tamamlamaktır. Bunun için nelerin, ne zaman, nasıl, neyle, kim tarafından ve neden yapılacağından önceden kararlaştırılması ve bu amaca ulaşmak için bir hareket biçiminin tespit edilmesidir (Koçel, 2018).

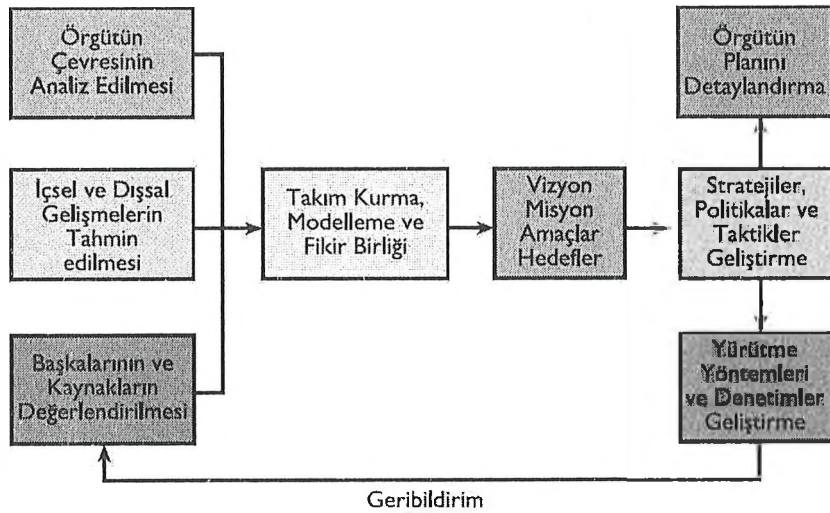
Planlama, örgütsel hedeflerin tanımlanması, stratejik hareketlerin belirlenmesi ve yapılacak aktivitelerin koordine edilmesini sağladığı için işletmenin yönetim fonksiyonları bakımından oldukça önemli bir aşamadır (Robbins ve Coulter, 2012). Planlama faaliyeti örgütün her seviyedeki birim için gerekli olan bir yönetim fonksiyonu olup gelecekteki olayları bugünden şekillendirebilme, amaçları ortaya koyabilme ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağıyla ilgili karar verme işlemi olarak da ifade edilir (Özalp vd., 2012: 6-7).

Yönetimin önceden belirlediği hedeflerini yakalayabilmesi için iyi bir plan yapması ve bu planın aşağıdaki özellikleri içermesi gerekir (Fayol, 2016; Koçel, 2018).

- Planlama, hem geleceğe dönük düşünme tarzını içermeli hem de araştırma ve incelemeye dayanmalıdır.
- Planlama ile mevcut kaynakların etkin kullanımı sağlanabilmelidir.

- Planlar, anlaşılır bir şekilde yapılmış olmalı, açık, kesin ve kabul edilebilecek bir amaca yönelik olmalıdır.
- Planlar, değişen iç ve dış şartlara göre hazırlanmış olmalıdır.
- Planlama işlemi süreklilik arz etmeli ve unsurlar arasında denge olmalıdır.

Örgütsel organizasyonlar belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için planlarını kısa süreli, uzun süreli ve stratejik bir şekilde hazırlanmalıdır. Faaliyetlerin bir yıldan daha az bir sürede yapılması gerekiyorsa kısa süreli planlar, beş yıl ve daha uzun süreli işlemlerde ise uzun süreli ve stratejik planlar yapılmalıdır. Stratejik planlamalarda küresel rekabet göz önüne alınarak yöneticilerin ileriye dönük stratejileri takip etmesi beklenir (Fayol, 2016). Planlama faaliyetinin bileşenleri ve süreci Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Örgütsel Planlama Sürecinin Bileşenleri

Kaynak:Paşaoğlu, 2013: 6

Planlama faaliyetinin yerine getiren işletme yönetimibaşarılı, değişken, çevreye uyumlu ve dinamik bir örgüt oluşturabilmek için kuruluşun iskeleti oluşturmalı ast üst ilişkileri, yetki ve sorumlulukların dağılımını yaptıktan sonra hesap verme ilişkileri ve iletişim ağını belirlemelidir. Yönetimin örgütlenme fonksiyonu işlerin düzenlenmesi ve yapılandırılması amacını gütmektedir. Bu amaç doğrultusunda iş uzmanlığı, bölümlendirme, komuta zinciri, kontrol, merkeziyetçilik ve resmileştirme gibi işlemler koordine edilir (Robbins ve Coulter, 2012).Belli amaçlar etrafında bir araya gelen kişiler planlarını ve araçlarını belirledikten sonra organizasyonun kurulması için düzenli bir şekilde toplanarak faaliyetleri yerine getirecek

kişilerin belirlenmesi, bu kişilerin birbiriyle bağlantılandırılması, belirli amaçların yerine getirilebilmesi,işlerinin az emekle ve en az giderle görülmesi için bölümlendirmeler, sıralamalar, düzenlemeler, gruplandırmalar ve iş birimlerinin oluşturulması gerekir (Koçel, 2018; Ülgen ve Mirze, 2016: 17-25),

Örgütsel yapılar çok sayıda insanın bir arada ve belli amaçlar için sürekli bir şekilde hareket eden organizasyonlar oldukları için bireylerin örgütsel amaçlara göre yönlendirilmesi, belirlenen plan ve programlara uyumlu bir şekilde hareket etmelerinin sağlanmasına ihtiyaç vardır. Bu fonksiyon “yürütme” ya da yöneltme olarak da ifade edilirken, birimlerin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi ve iletişimlerinin sağlanması da “koordinasyon” olarak tanımlanmıştır(Güney, 2017: 27-90). Yöneltme, yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğiyle ilgili bilgilendirme yapması, rehberlik etme işlemi, etkileme ve motive etme işlemidir. Bu yönetsel işlev yerine getirilirken faaliyetler başlatılır ve yürütülür, emirler ve talimatlar verilir, astlar teşvik edilir, etkileyici bir iletişim sağlanır ve liderlik faaliyetleri yerine getirilir. Yürütme faaliyetinin başarısı yöneticinin yöneltme ya da liderlik yapma özellikleriyle doğru orantılıbir şekilde değişiklik gösterir (Paşaoğlu, 2013: 8).

Örgütsel organizasyonlarda yönetimin belirlediği amaçlara göre planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığı, yapılmışsa ne kadarının doğru, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirildiği, yapılmamış ise bunun nedeninin ne olduğunun da kontrolüne ihtiyaç vardır. Bu görev yönetimin denetim fonksiyonu olarak ifade edilir (Güney, 2017: 27-90). Bu fonksiyon yerine getirilirken stratejik ve eylemsel planların başarısı değerlendirmeli ve ölçülmelidir. Bu nedenle yönetim, önceden yapılan planlara göre hangi sonuçları gelecekte elde etmek istediğini ve hangilerine ulaşıldığını tespit etmelidir. Bir başa ifade ile öncelikle standartlar belirlenmeli, gerçekleşen durum saptanmalı, standartlar ile gerçekleşen durum arasındaki fark belirlenerek yorumlanmalı ve düzeltici tedbirlere başvurulmalıdır (Özalp vd., 2012).

Sonuç olarak örgütsel organizasyonun yönetiminden sorumlu olan yöneticiler öncelikli olarak kısa süreli, uzun süreli ve stratejik hedeflerinin neler olduğunu belirlemesi gerekir. Bu hedeflerin yerine getirilebilmesi için gereken kişiler, kaynaklar ve bilginin planlaması yapılmalı, bu plan doğrultusunda yapılacak işleri yerine getirecek kişiler organize edildikten sonra bu işlerin nasıl yürütüleceği, birimlerin birbiriyle koordinasyonu sağlanmalıdır. Belirli bir süreçten sonra ise kurum ve kuruluşun mevcut durumu ile stratejik planlarda ortaya çıkacak aksaklıkların belirlenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması için denetim faaliyetinin belirli aralıklarla etkin bir şekilde yürütülmesi gerekir. Bu fonksiyonların başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ancak bireylerin iyi bir performansa ve motivasyona sahip olmasına bağlıdır.

2.1.3. Yöneticilerin Özellikleri

Yönetici, sorumlu olduğu kurum ya da kuruluşun örgütsel amaçlarını gerçekleştirirken bu organizasyon içerisindeki diğer insanlardan faydalanan onları yönlendirebilen, çalıştırabilen, takım ruhu oluşturabilen, çalıştığı yerin maddi kaynaklarının ve üretim faktörlerinin etkin kullanımını sağlayan kişidir (Eren, 2013).

Yönetici; düşünen, değerlendiren, fikir yürüten, kararlar alabilen ve aldığı kararların uygulanmasını sağlayabilen bir kişidir. Bu niteliklerin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için yöneticinin aşağıda ifade edilen bir takım niteliklere sahip olması gerekir (Paşaoğlu, 2013: 14-15):

Yöneticinin entellektüel özellikleri;

- Yönetici, kültürlü olmalı, uzman olduğu alanın dışında başka konularda da bilgisi bulunmalıdır,
- Yönetici, mantıklı olmalı, genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilme yeteneği bulunmalıdır,
- Yönetici, analitik ruha sahip olmalı, olayların nedenlerini analiz edebilmelidir,
- Yöneticinin sentez yeteneği bulunmalı olayların değişkenlerini kullanarak soruna bir çözüm veya strateji geliştirebilmelidir.
- Yöneticinin ön-sezileri güçlü olmalı, tehlikeleri ve olası fırsatları önceden tahmin edebilmelidir,

- Yönetici, geniş hayal gücü ile geleceğe yönelik stratejileri zihninde tasarlamalı ve onu gerçekleştirme yolları aramalıdır,
- Yöneticinin etkin bir muhakeme gücünün bulunması olayların çözümlenmesi, doğru ile yanlışın birbirinden ayrılmasını sağlar,
- Yönetici, düşüncelerini konu ve problemlere odaklayabilmeli ve fikirlerini açıkça karşısındakine ifade edebilmelidir.

Yöneticinin karakteriyle ilgili özellikleri;

- Yönetici, akıllı ve duygusu arasında bir dengeye sahip olmalı,
- Yönetici, değişken koşullar, ortamlar ve değişik kişilik yapısına sahip insanlarla uyum sağlayabilmeli,
- Yönetici, dikkatli, dinamik, hafızası güçlü, azimli ve sebatkâr olmalı,
- Yönetici aşırı riski sevmese de girişken bir yapıya da sahip olmalı,
- Yönetici, işleri acillik ve önemlilik derecesine göre planlamalı,
- Yönetici işlerini ciddi bir şekilde ama süratli bir şekilde yapabilmelidir.

Yöneticinin Sosyal Özellikleri;

- Yönetici görünüşüyle çevresine uyumlu olmalı, birlikte çalışacağı kimselerden faydalanabileceği gibi işbirliği yapabilecek özelliğe de sahip olmalı,
- Yöneticibir kişiye ya da guruba hitap edebilme yeteneğine sahip olmalı,
- Yönetici etrafındaki insanlarda iyi alışkanlıkların yerleşmesine yardımcı olabilmeli
- Yönetici, kişi ve olayların durumuna göre itidali elden bırakmamalı, deneyim, adalet, bilgi, hakkaniyet, güven verme, güç sahibi ve iknaedebilmelidir.

Yönetici, yukarıda sayılan özelliklere sahip olduğu müddetçe etrafında bulunan insanları etkileyebilir ve onlara rehberlik ederek kendi düşüncesini kabul ettirme yani yönetme fonksiyonunu yerine getirebilme gücüne sahip olabilecektir.

2.1.4.Yöneticilerin Becerileri

Örgütsel kuruluşlarda işlerin birbirine girmeden uyum içerisinde yürütülebilmesi için bölümlere ve birimlere ayrılması gerektiği gibi her birim ve bölümü yönetecek kişilere de ihtiyaç duyulur. Bu nedenle yöneticiler, üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve alt düzey yöneticiler olarak sınıflandırılabilir. Her bir yönetici türünün sorumluluk alanına göre becerilere sahip olması gerekir. Yöneticilerin sahip olması gereken becerileri altı grupta toplamak mümkündür(Paşaoğlu, 2013: 15);

*Kavramsal Beceri:*Yöneticininörgütte olan biten her şeyi bilmesi, örgütün tamamını görebilmesi yeteneğidir. Bu beceri karar verme becerisiyle ilişkilidir. Özellikle üst düzey yöneticilerde bulunan kavramsal beceri sayesinde yönetici hem kendi örgüt içindeki durumu hem de örgüt dışındaki diğer kurum ve kuruluşların faaliyetlerini ve yapısını da dikkatle takip etmektedir. Bu özelliği sebebiyle yönetici örgüt dışında olan olayların kendi örgütüne etkisini tahmin etmeye çalışır.

*Teknik beceri;*yöneticilerin yönlendirme dışında başka işler yapabilme becerisi olan teknik beceri özellikle alt düzey yöneticilerde bulunması gereken bir beceri türüdür. Bunun en önemli sebebi alt düzey yöneticilerin çalışanlarla birebir ilişki içerisinde olması, onlara destek verecek düzeyde olmalarıdır.

*Karar verme becerisi;*yöneticinin belirli amaçlara ulaşma adına ya da karşılaşılan bir sorunun çözümü adına alternatifler arasından birini seçmesi karar verme becerisinin gereğidir. Özellikle yönetimin planlama, yöneltme ve denetim fonksiyonları karar verme becerileriyle gerçekleştirilebildiği için her düzeydeki yöneticide bulunması gerekir. Bununla birlikte orta ve alt düzeydeki yöneticiler üst düzeydeki yöneticilerin verdiği kararları uygulamakla yükümlü olduklarından özellikle karar verme becerisi üst düzey yöneticilerde bulunmalıdır.

*Analitik beceri;*Örgütsel amaçlar doğrultusunda strateji ve politikalarını belirlemek ve doğru planlamalar yaparak elde edilecek sonuçları doğru tahmin etmektir. Bu özellik genellikle üst düzey yöneticilerde kesinlikle olması gereken bir beceridir. Alt ve orta düzey yöneticiler üst düzey yöneticilerin verdiği kararlara göre planları uygulamakla yükümlü olduklarından belli yöntem ve teknikleri bilmeleri gerekmez.

Beşeri beceri; çalışanlara eşit davranma ve uyumun sağlanması anlamlarına gelen beşeri beceriler sayesinde insanlar motive edilebilir, onlara yol gösterebilir, sorunlarına çözüm üretebilir. Bu nedenle çalışan veya iş yapan kişilerle en fazla karşı karşıya olan alt ve orta düzey yöneticilerin daha fazla beşeri becerilere sahip olması gerekir.

İletişim becerisi; Örgüt içindeki bireylerin birbirini anlayabilmesi ve düşüncelerini birbirine aktarabilmesi ancak pozitif iletişimin fazla olmasıyla mümkündür. Alt düzeydeki ve orta düzeydeki yöneticilerin iletişim becerilerinin yüksek olması çalışanların birlikte ve uyum içinde yüksek motivasyon ve performansla işlerini yapmalarına verilen kararların doğruluğuna inanmalarına sebep olur. Bu becerilerin hangi tür yöneticilerde olması gerektiği Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Yönetim Kademesinin Sahip Olması Gereken Beceriler

Üst Düzey Yönetimi					Kavramsal Beceri
Orta Düzey Yönetimi			Beşeri İlişkiler Becerisi	Analitik Beceri	Karar Verme Becerisi
Alt Düzey Yönetimi	Teknik Beceri	İletişim Becerisi			

Kaynak: Paşaoğlu, 2013: 15

Tablo 1 dikkatli bir şekilde incelendiğinde her bir beceri türünün farklı yönetim kademesinde farklı ölçülerde olması gerektiği görülmektedir. Özellikle teknik beceriler alt düzey yöneticilerde çok fazla olması gereken yetenekler iken üst düzey yöneticilerin bu beceriyi çok fazla edinmiş olması gerekmemektedir. Aynı şekilde kavramsal becerilerde üst düzey yöneticiler de daha fazla olması gereken becerilerdendir.

2.2. Liderlik

Çalışmanın bu kısmında lider tanımlaması yapıldıktan sonra liderlik yaklaşımları, yönetici ve lider arasındaki farklara değinilmiştir.

2.2.1.Lider ve Liderlik Kavramı

Ekonomik, sosyal, siyasal, dini gibi birçok yaşam alanlarında yapılacak iş ve eylemlerin etkin ve hedeflere uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayan lider ve liderlik anlayışının giderek önem kazanması, üzerinde çok fazla araştırma yapılan konulardan biri olmasına neden olmuştur. Sosyoloji, psikoloji, yönetim ve siyaset biliminin yanı sıra askerî, felsefî, tarihsel açılardan da ele alınan liderlik, her bilim dalının farklı bakış açıları nedeniyle farklı tanımlaması ve analizi yapılan kavramlardan biri haline gelmiştir (Eraslan, 2004).

Yönetim biliminde hiçbir kavramın anlamı liderliğin anlamı kadar çeşitli anlamlarda kullanılmamıştır. Liderlik bazı durumlarda bir kişilik özelliği, bazı durumlarda belli bir makamın niteliği bazen de bir davranış şekli olarak ifade edilmiştir. Bu nedenle liderlik, belli bir amacın elde edilmesi için diğer kişileri etkileme ve hedeflere yöneltme süreci, bir başka ifade ile astların görevlerini gayret ve güven içinde yapmasını sağlama sanatıdır (Yetim, 1996: 86-90).

Liderin kelime anlamı yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, beraber çalıştığı ve hareket ettiği kimselerin isteklerini ve ihtiyaçlarını zamanında fark eden yaratıcı ruha sahip kimselerdir. Diğer yandan “liderlik” kavramı ise yapılması gerektiğine inanılan bir şeyin başkasına yaptırabilmesini sağlayan beceri veya sanat olarak tanımlanabilir (Tokgöz, 2013: 39).

Lider; topluları arkasından sürükleyebilen, izleyenlerinin ufkunu açabilen, yeniliklere açık, sorunların çözümü adına hızlı ve pratik yollarla çözümler üretebilen, bulunduğu ortamda pozitif bir hava oluşturabilen ve izleyenlerinin motivasyonunu arttırabilen, kendi düşüncesini ve isteğini yanındaki kişilere sevgi, saygı ve güven aracılığıyla kabul ettirebilen kişilerdir (Morgül, 2013: 4-9).

Özgen(2003: 117) de lideri şu şekilde tanımlamıştır: “Lider; yukarı doğru yönelten, yarımı düşünen, saygı, sevgi ve güven yaratan, insana odaklaşan, başarıyı ödüllendiren, öneri

getiren, 'biz' diyen, yeniliği takip eden, güveni etkin kılan, açık davranan, fikir alan, demokrat ve uzun vadeli olan kişidir.”

Genel olarak tanımlamak gerekirse liderlik, bir kişi ile bir grup arasında ortaya çıkan güç ve otoriteye dayanan ilişki, bir diğer ifade ile diğer kişilerden yetenek, zeka ve karizma gibi özellikler bakımından üstün konumda olma durumudur. Lider ise izleyenlerinin kişisel ve ortak potansiyellerini belirleyerek gün yüzüne çıkartan, seçeneklerin çoğalmasını sağlayan, hedefe ulaşma adına stratejiler belirleyerek yönlendiren kişilerdir (Erdem ve Dikici, 2009: 1999).

Eğitim açısından değerlendirildiğinde ise lider, rol öğretiminde etkin, eğitim programını geliştirebilen, klinik denetim ve değerlendirmelerde bulunan mesleki bilgiye ve becerilere önem veren bir okul yöneticisi, spor kulübünün antrenörü, öğretmen ve etkinlik uzmanı olabilir (Al-Khasawneh ve Futa Moh'd, 2013: 1-13). Bu bakımdan beden eğitimi ve spor dersinin öğretmenleri, antrenörler ve spor yöneticileri bir grubun hemyönetiminden hem de yönlendirilmesinden ve motive edilmesinden sorumlu olduklarından yönetici lider vasfına sahip olmaları gerekir (Yalız Solmaz ve Aydın, 2015).

2.2.2. Liderin Özellikleri

Bir kişinin lider olup olmadığı onun kişisel özelliklerine bağlı olduğu kadar, kişinin eğitim seviyesine ve genetik yapısına da bağlıdır. Platon'a göre lider olunabilmesi için kişinin en az 30-50 yıl arasında filozofik bir eğitim alması şart olarak görülse de liderlik doğuştan gelen bir yetenek olduğunu ileri süren araştırmacılar da vardır. Bununla birlikte liderlik öğrenilebilen bir kavram olarak görülse de öğretilemeyen bir olgu olduğu yönünde güçlü bir kanaat vardır. Bu nedenle içinde liderlik ruhu olmayan bir kişinin, liderlik eğitimi alarak lider olamayacağı, lider olmak için uğraşan bir kişinin de buna yeteneği olması halinde herhangi bir eğitime ihtiyacı olmadan da bunu başarabileceği dünyadaki birçok örnekten anlaşılmaktadır (Morgül, 2013:8-12). Bu nedenle öncelikli olarak bir kişinin lider olabilmesi

için ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğinin ifade edilmesi konunun anlaşılması açısından daha yararlı görülmüştür.

Golemann'a göre lider özellikle grupları organize edebilme, tartışarak çözüm bulma, kişisel bağlantı kurabilme, sosyal analiz gücüne sahip olma olarak ifade edebileceğimiz dört ana özelliği kendi bünyesinde taşıyabilmelidir (Golemann'dan [2001]'aktaran Özgen, 2003: 113):

Grupları organize edebilme: Bu özelliği ile lider kurum içindeki insanların harekete geçmesini sağlar ve kurum içi koordinasyonu gerçekleştirir.

Tartışarak çözüm bulma: Lider, içinde bulunduğu kurumda çatışmaları engelleyebilmeli, anlaşmazlıklara hızlı çözümler bulabilmeli yani iyi bir arabulucu becerisine sahip olmalıdır.

Kişisel bağlantı: Lider, izleyenleriyle empati kurabilmeli, karşısındakinin hislerini anlayarak ortadaki sorunu çözmeye adına dengeli tepki vermesini bilmelidir. Empati yeteneği bulunan liderler, iyi bir oyun kurucu, takım oluşturucu güce sahiptir.

Sosyal analiz: Lider, insanların hislerinin, niyetlerinin ve sorunlarının ne olduğunu hızlı bir şekilde keşfedebilmeli ve içgörü sahibi olabilmelidir. Bu özelliğe sahip olan kişiler yakınlık kurulması ve dengenin sağlanmasında oldukça önemlidir.

Liderlerin sahip olması gereken özellikleri sıralamak gerekirse lider; dürüst, gerçekçi, zeki, pratik, en zor koşullarda çare bulucu, zor problemi çözücü, çalışan ile çalışmayanı ayırt edebilen, takdir ve cezayı yerinde kullanabilen, kişilerin düşüncelerini dinleyebilen, müşterek karar alabilen, eğitici olan, takip edebilen, kontrol ve değerlendirme işlemlerini yapabilmelidir(Özgen, 2003:114).

2.2.3. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici ve lider kavramlarının tanımlarına ve görev alanlarına dikkat edilirse, kişilerin hedefe yönetilmesi, kurum veya kuruluşun amaçlarının başarılması açısından bir birine oldukça benzedikleri görülür. Bununla birlikte yönetici ile liderin kişileri hedeflere

yönlendirme amacıyla kullandıkları güç kaynaklarının farklılığı her iki olgunun birbirinden ayrılmasını sağlayan önemli bir kriterdir. Organize örgütlerde yönetim fonksiyonlarının standart ölçülerde sürdürülebilmesi için hem yöneticiye hem de lidere ihtiyaç duyulur. Bu iki kavram aslında birbirinin eksikliğini gideren bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte birbirinden farklı özellikleri de bulunmaktadır. Bunlar;

- Yöneticiler genellikle mantık ve stratejiye odaklanırken; lider, hayal gücünü kullanır ve yaratıcılık peşindedir(Zaleznik, 2004: 74-81).
- Yönetici, gücünü makamından almasına rağmen;liderbilgisine, uzmanlığına ve karizmasına güvenerek gücünü kullanır.
- Yönetici, mevcut sistemi çalışır kılmaya ve riskleri asgariye indirmekle yükümlü iken;lider yenilikçilik, yaratıcılık, sorgulayıcılık ile hareket eder.
- Yönetici, önceden belirlenmiş, planlanmış, alışlagelmiş hareketlerle en iyiyi yakalama gayretindeyken; lider geçmişi, şimdiki ve geleceği düşünüp analiz ederek değişime odaklanıp en mükemmeli yakalama çabasıdadır (Gündoğdu, 2014: 41-42).
- Yöneticilik bir meslek uygulamasıyken, liderlik insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme sanatının icra edildiği davranış biçimidir.Yönetici, formal bir organizasyon yapısında görevini yerine getirirken; lider için her zaman birformal yapı gerekli değildir (Tokgöz, 2013: 39).
- Yönetici, genellikle örgütün temsili, grupların gayretlerinin koordinasyonu, amaçların elde edilmesi için personelin yöneltmesi işlevini yerine getirirken; lider ise doğuştan gelen güç ve yeteneğiyle astlarının etkili ve verimli çalışmasını sağlayabilme ve onlar ile kurduğu gönül köprüsünü işler hale getirme becerisini kullanan kişidir(Özgen, 2003: 112)
- Yönetici, örgütün en etkili ve yeterli bir şekilde sürekliliğini sağlayabilmek için aklını, bilgisini, tecrübesini ve liderlik vasıflarını kullanan kişidir. Lideriseörgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insanları şevklendiren, heyecanlandıran, motive eden, performanslarını artıran davranışlarda bulunan kişidir.
- Yönetici, karar alma, planlama yapma, koordinasyonu sağlama, iletişim kurma ve kontrol etme gibiyönetimfonksiyonlarını yerine getirirken, liderlik etme fonksiyonuyla da etrafındakilerinin motivasyonunu artırabilir ve yol gösterme fonksiyonunu yerine getirebilir. Bu tip kişiler yöneticiler olarak ifade edilir. Lider, bir örgütün veya

örgütteki insanların tüm potansiyelini kullanarak başarıyı elde etmeye çalışan kişidir(Yetim, 1996: 86-90).

Yönetici ile lider arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir(Güneş'ten [2017] aktaran Erdi, 2018);

- Lider değişimle ilgilenirken, yönetici yapının korunmasından yanadır.
- Lider yönlendiriciyken, yönetici sadece yasa ve yönetmelikleri dikkate alır.
- Lider moral ve güdüleyerek iş yaptırırken, yönetici bürokratik davranış sergiler.
- Lider mücadele etme ruhunu kazandırmak isterken, yönetici hali hazırda bulunan mutluluğu korumak ister.
- Lider vizyon sahibi iken, yönetici listelere ve bütçelere sahiptir.
- Lider kararlarını seçeneklere göre yaparken, yönetici yalnızca plan hazırlama eğilimindedir.
- Liderin paylaşma ve benimsetilmeye yönelik güç sahibiyken, yönetici ödül ve cezayı kullanarak gücünü gösterir.
- Liderin güdüleme ve ilham verme arzusundayken yönetici denetleme ve yönetme eğilimlidir.
- Liderin otoritesi kendisidir, yönetici yasa ve yönetmeliklere dayanan bir otoriteye sahiptir. Bu yüzden lider güçlü, yönetici yetkili kişidir
- Lider yetkilerinin astlarına dağıtılmasından yanadır, yönetici yetkilerin tamamını kendisinde toplamak ister.
- Lider işlerini katılım ile yürütürken, yönetici genellikle uyumlu olunmasından yanadır.

2.2.4. İdeal Bir Yöneticide Bulunması Gereken Liderlik Özellikleri

Günümüz şartlarında kurum ve kuruluşların yönetilmesinden sorumlu olan yöneticiler üzerine düşen görevleri yerine getirirken liderlik özelliklerini de bünyesinde bulundurması arzu edilen bir durum haline gelmiştir. Her ne kadar yöneticiler kurumun kendisine verdiği hak ve yetkiye dayanarak tüm işlemleri yaptırabilen kişilerse de, liderlik özellikleri olmadıkça örgütsel koordinasyon, çalışanların motivasyonu, pozitif iletişim, hedeflerin özdeşleşmesi ve dolayısıyla başarının elde edilmesi de mümkün gözükmemektedir. Liderde doğuştan veya sonradan

kazanılan güç ve yetenek sayesinde yöneticilik fonksiyonu daha kolay ve başarılı bir şekilde yerine getirilecektir.

Kısaca özetlemek gerekirse lider; motive edebilen, önderlik edebilen, politikaların, ilkelerin ve hedeflerin belirlenmesini sağlayabilen, astlarının eğitimi gerçekleştirebilen, yol gösterici özelliğini kullanabilen, işin nasıl yapılması gerektiğini öğretebilen, başarının ancak ekip ruhuyla hareket edileceğine inanan, kendisini yanındakilerine duygusal olarak sevdirebilen ve benimsenen kişidir.

Lider yönetici ise temsil niteliğine sahip, ekip kurabilen, sorun çözebilen, etkin kararlar alabilen, hakemlik yapabilen, koordinasyon gücü yüksek, ilham verici, önerileriyle yol gösterici, insan odaklı, hizmet etmeye önem veren, güven veren ve güvenliği sağlayan, işbirliğinde bulunan, risk ve sorumlulukları üstlenen, empatik davranışlarla izleyenlerini kendine bağlayan ve onları istediği gibi yönlendiren kişidir(Özgen, 2003: 113-114).

Her bir yöneticinin kavramsal beceri, doğruluk, iyi insan ilişkileri kurabilme teknik becerilere sahip olma, sorumluluk üstlenme, karar verme, iş bilgisi, sağlık ve iş için uygunluk olarak sayılabilecek liderlik özelliklerini bünyesinde barındırması yönetim fonksiyonlarının hakkıyla yerine getirilmesini sağlayacaktır.Liderin en önemli güç kaynakları “meşru güç (legitimatepower)”, “ödüllendirme gücü (rewardpower)”, “zorlayıcı güç (coercivepower)”, “uzmanlık gücü (expertpower)” ve “benzeşim gücü (referentpower)” olarak ifade edilebilir (Meydan ve Polat, 2010: 130).Lider, bu güç kaynaklarını kullanarak izleyenlerinin örgüte olan duygusal bağlılıkları artırabilir. Bu bağlılık kişinin olumlu duygularla iş yapmasını sağlar ve örgütte bulunmaktan zevk duyar. Bu açıdan düşünüldüğünde modern yönetici ve liderlerin adalet, doğru sözlülük, güven oluşturma, çalışanlara moral verme ve çalışanları güçlendirme gibi pozitif yaklaşımları benimsemesi gerektiği anlaşılmaktadır(Bektaş, 2016: 50).

2.2.5.Liderlik Yaklaşımları

1900’lü yıllarda başlayan liderlik tartışmalarının 1930-1940’lı yıllarda liderlik yaklaşımlarına odaklanmasıyla farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belirli durumlarda farklı davranışları sergilediği saptanmıştır. Liderlik davranışlarının araştırılmasına yönelik çalışmalar 1960 yılına kadar sürerken, 1980’li yıllara kadar ki süreçte de liderliği durumsal

gereklere ile liderin bu gereklere uygun davranışlarla ilişkilendirilmesine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bu dönemde ortaya çıkan transaksyonel ve transformasyonel liderlik görüşü günümüzde de güncelliğini koruyan çağdaş yaklaşımlar olarak kabul edilmiştir (Morgül, 2013: 4).

Liderlik yaklaşımları incelenirken genelde lider hangi özelliklerin bulunması gerektiği, liderin takipçileriyle arasındaki ilişki ve iletişim şekli dikkate alınarak “*özellikler yaklaşımı*” adı verilen bir liderlik teorisi ortaya atılmıştır. Bu teoride liderin zeka, inanılabilirlik, güvenilirlik, doğruluk, kavramsal yetenek, empati, dinleme ve etki gibi genel kişisel özelliklerinin olması gerektiği vurgulanmıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 19).

Bireylerin farklı kişisel özelliklerin bulunması nedeniyle davranışlarının da değiştiği düşüncesi özellikler yaklaşımı yerine davranışlarının baz alınmasını ileri süren “*davranışsal liderlik*” teorilerinin geliştirilmesine neden olmuştur. Bu kapsamda “Ohio State Üniversitesi”, “Michigan Üniversitesi” liderlik çalışmaları, McGregor’un, X ve Y Teorileri davranışsal liderlik üzerine yoğunlaşmış teorilerdir. Bu teorilerin ortak noktaları liderin kişiyi veya işi ön plana almasıdır. Bu nedenle liderin işe yönelik ve kişiler arası ilişkilere yönelik dengeyi kurması halinde verimliliğin ve etkinliğin sağlanabileceği varsayılmıştır (Bektaş, 2016: 44).

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının bir takım eksikliklerinin olduğunu düşünen teorisyenler 1960-1980 yılları arasında liderin davranışlarıyla ilişkilendirilmesinin yanı sıra durumsal gereklere göre de değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Bektaş, 2016: 44-45). Bu düşünce ile değişik durumlarda farklı liderlik türünün olması gerektiği anlayışı ile “*durumsal veya koşul bağımlılık teorisi*” geliştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda “Fiedler ile Hersey ve Blanchard’ın durumsallık yaklaşımı”, “House’un yol- amaç teorisi” ve “Reddin’in üç boyutlu liderlik modeli”, “Vroom ve Yetton’un Karar Verme Yaklaşımı” ortaya atılmıştır (Eraslan, 2004).

Fiedler’ın durumsallık teorisine göre;

- İzleyenler ile iyi ilişki kuran lider, görevlerini yerine getirirken izleyenlerini de karara kattığında etki gücü artacaktır.

- Görev yapısını açık bir şekilde belirleyen ve güçlü olan liderler, izleyenlerle arasında kötü bir ilişkisi söz konusu olsa da verimlilik yüksek olacaktır.
- Görev yapısını belirlerken, konum gücünü kullanırken ve izleyenleriyle ilişki kurarken zayıf bir karaktere sahip olan liderler etki gücü en zayıf liderlerdir.
- Bir grubun etkililiği, liderin kritik durumlar karşısında göstereceği liderlik niteliğiyle ilişkilidir.
- Her durum için geçerliliği bulunan evrensel nitelikli ve iyi liderlik biçimi olmaz.

Hersey ve Blanchard modeli ile Wroom ve Yetton'un durumsal liderlik yaklaşımları da incelendiğinde tek bir liderlik biçimi olmadığı, liderlik davranışlarının mevcut duruma ve izleyenlere göre değişebileceği vurgulanmaktadır. Bu nedenle yaşanan her olayın kendine göre niteliklerinin bulunması, duruma ve muhatap olunacak kişilere göre liderin farklı bir yaklaşım ve davranış sergilenmesi gerektiği kanaatine varılmıştır (Bektaş, 2016: 45).

2.2.6. Liderlik Türleri

1900'lü yıllardan itibaren başlayan ve 1980'li yıllara kadar süren liderlik araştırmaları sonucunda liderliğin farklı durumlara ve kişilere göre farklı davranış gerektirdiği yaklaşımın genel kabul görmesi "Modern Liderlik Türleri" olarak kabul edilen ve devamlı yeni boyutlar kazanan liderlik türlerinin belirlenmesine yol açmıştır. Bu gelişmeler ışığında etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik, görevci liderlik, ilişkici liderlik, bürokratik (statükocu) liderlik ve otokratik liderlik gibi isimlerle adlandırılan birçok liderlik çeşidinin bulunduğu yapılan araştırmalarla ileri sürülmüştür.

Dönüştürücü (transformasyonel) liderlik: Bu liderlik türünde liderin güven veren özelliği ve hayranlık oluşturan davranışları izleyenlerin üzerinde etki oluşturarak yüksek bir bağlılığa neden olur. Dönüşümcü liderler;

- Temsil ettiği grubun amaçlarını ve misyonunu ortaya çıkartır ve geniş kitlelerce kabul edilmesini sağlar,
- İzleyenlerinin çıkarlarını düşünür ve yeteneklerini geliştirir,
- İzleyenlerinin kendilerini ifade etmesine çok fazla önem verir,

- İzleyenlerini iç motivasyon yöntemleriyle belirlenen standartlardan ve beklenenden daha fazla performans göstermeye sevk eder,
- İzleyicilerine grubun çıkarlarının kendi çıkarlarından önce geldiği düşüncesini aşılır.
- İzleyenlerinin daha doğru ve daha iyi olanın peşinde gitmesi gerektiğine yönelik bir kültüre sahip olmasını sağlar,
- Dönüşümcü liderler, astlarının yeteneklerini geliştiren, onlara her konuda cesaret veren, girişim ruhunu destekleyen, kapasitelerini sonuna kadar kullanmaları için gereken tedbirleri alan liderlerdir (Bektaş, 2016: 46-47).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımının idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak adlandırılan dört temel boyutu bulunur; İdealleştirilmiş etki, boyutunda etki ya liderin davranışlarına ya da izleyenlerin lidere attıkları özelliklere göre algılanır. Liderin yüksek düzeyde idealleştirilmesi oldukça riskli olup lider izleyenlerinin duygularına ve düşüncelerine örnek olurlar. İlham verici motivasyon boyutunda lider, izleyenlerinin yaratıcı duygularını açığa çıkartır, izleyenler liderin duygu ve düşüncelerine göre hareket ettiklerinden motive olmaları da kolaydır (James ve Ogbonna, 2013: 351-365). Entelektüel uyarım boyutunda lider takipçilerinin ortaya çıkan sorunların çözümü adına fikirlerine önem verdiği için etrafındakilerin yeniliklere karşı istekli ve açık hale gelmesini sağlar. Bireysel ilgi boyutunda lider, her bir bireyin beklentisine göre hareket ederek “bizden biri” algısını oluşturur (Bektaş, 2016:46).

Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik: Bir amacın elde edilmesi sırasında lider ile izleyicileri arasında değiş-tokuş (alış-veriş) ilişkisi güçlü olan liderlik türüdür. Bu liderlik türünde izleyenlerle ortak karar alınmaz, bir pazarlık söz konusu olup, liderin istediği gibi çalışanlar ödüllendirilirken, beklenen başarının gösterilmemesinde de sorumluların cezalandırılması gerekir. Bu liderlik tipi performans üzerine kurulu sistemlerde daha çok kullanılmaktadır (McCleskey, 2014: 122).

Etkileşimci, işlemci ya da transaksiyonel liderlik türünün koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve ilgisiz liderlik olarak adlandırılan üç farklı boyutu bulunur. Koşullu ödül yaklaşımında lider ortak bir amaç belirledikten sonra bu amaçların gerçekleştirilmesi durumunda alınacak ödülleri belirler. Bu yaklaşımda bireyler devamlı gözlemlenir ve yapılan hatalar tespit edilerek ödüle layık olup olmadıkları saptanır (Bakan vd., 2015: 204)

İstisnalarla yönetim boyutunda lider süreçler ve sorunlarla doğrudan ilgilenmeme eğilimindedir. Bu nedenle olumsuz bir durumun ortaya çıkması halinde devreye girerek sorunun çözülmesini pasif bir şekilde sağlayabileceği gibi mevcut durumda devam eden süreçteki sapmaları gözetleyerek düzensizliğin oluşmaması için aktif bir müdahale yöntemini de seçebilir. İlgisiz liderlik yaklaşımında ise lider izleyenlerini kendi haline bırakarak, karar almak ve sorumluluk yüklenmek istemezler (Bektaş, 2016: 46).

Okcu, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin özelliklerini Tablo 2'deki gibi özetlemiştir (Okcu'dan [2008] aktaran Bektaş, 2016: 47).

Tablo 2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Etkileşimci (İşlemci) Lider	Dönüşümcü Lider
<p>Ödüllendirme: Başarıyı ödüllendirir. Ödüllendirmeyle kişilerin çabalarını artırır. İyi performansı ödüllendireceğine söz verir.</p> <p>Boşlukları kullanarak yönetir (aktif): Kural ve standartlardan sapmaları araştırır, bunları gözler ve doğru adımlar atar.</p> <p>Boşlukları kullanarak yönetir (pasif): Standartlar mevcut şartlarla uyummadığı zaman müdahale eder.</p> <p>Liberal: Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır.</p>	<p>Çevresindekilere örnek olma: Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uygun davranır. misyon ruhunu verir, vakarı aşılır, sevgi ve güveni kazanır.</p> <p>İlham verecek motivasyon oluşturur: Yüksek beklentileri tartışır, çabaya odaklanmak için sembollerini kullanır, basit bir dille önemli amaçları açıklar.</p> <p>Entelektüel istek sağlama: Zekâyı, akılcılığı yüceltir ve problemleri dikkatli bir şekilde çözer.</p> <p>Herkesle özel ilgilenme: Kişilere dikkat eder, her bir çalışmamı ferdi olarak ağırlar ve fikirler verir.</p>

Kaynak: Okcu'dan [2008] aktaran Bektaş, 2016: 47

Karizmatik liderlik: Liderin olağanüstü yeteneklerini göstermesi, izleyenlerin bu yeteneklerden etkilemesidir. Liderin çok yüksek kişisel güçleri ve güven veren yapısı izleyenlerinin liderin kişiliğiyle özdeşleşmesini ve fikirlerinin canlandıklarını hissetmelerine, ilham verici olarak görmelerine neden olur. Karizmatik lider, sosyal krizleri hızlı bir şekilde çözer, kendilerini doğaüstü amaçları bulunan kişiler olarak görür ve kaderci bir yapıya sahiptir. İzleyenleri, karizmatik liderlerine sadece saygı duymazlar kendilerini kurtaracak kahraman gibi görür ve putlaştırır (Sayılı ve Baytok, 2014: 117). Olağanüstü durumlarda ortaya çıkarak sıradışı davranışlarla ya da mevcut kuralları yıkarak sorunun çözülmesini sağlarlar. Karizmatik liderlerin yüksek hitabet güçlerinin olması, riske girmekten

korkmaması, astların istek ve beklentilerini önemsemesi, kendisini izleyenlerinin temsilcisi olarak görmesi en önemli özellikleridir. Ayrıca, bu lider tipi kendine duygusal bağımlılığı artırdığından izleyenler onun yaptığı davranışları ve istekleri iyi-kötü yönleriyle tartışmaz doğrudan kabul etme ve verilen emir ve tavsiyeleri yerine getirmeye çalışırlar (Bektaş, 2016: 47).

Karizmatik liderler denetlenemez ise “yıkıcı” veya “zehirleyici lider” adı verilen lider tipine dönüşebilirler. Bu durumda kendini çok fazla beğenirler, başkalarını dinlemezler, herkesi küçük görürler, izleyenlerini bazen başkalarının karşısında küçük düşüren davranışlarda bulunurlar (Koçel, 2018: 686). Karizmatik liderlerin en önemli sorunlarından biri de literatürde “Hubris Sendromu” olarak ifade edilen sendromdur. Bu sendromlu karizmatik lider, gücünü uzun süre kullanarak başarılı işler yapmasının ardından kendisini sınırlayacak bir engelin karşısına çıkamaması durumunda abartılı bir gurur yaşaması, kendine aşırı güvenmesi, kendisinden başkasını küçümsemesi, gücün etkisiyle ortaya çıkan başarı ve akli dengesizliklerle karakterize davranışlar gösterirler (Owen, 2008: 428).

Hizmetkâr liderlik: Bu liderlik türünün en önemli özelliği isminden de anlaşıldığı gibi izleyenlerine “hizmet etme” görüntüsü vermesidir. Bu nedenle hizmetkâr liderler izleyenlerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını şöhret, güç ve herhangi bir şahsi amaç gütmekten kendi istek ve ihtiyaçlarının önünde düşünür. Hizmetkar lider; iyi bir dinleyicidir ve anlayışlıdır, karşısındakine empati ile yaklaşır, kusurların kapatılmasından yanadır, yüksek ikna kabiliyetine sahiptir, vizyonerdir, koruyucu hislerle hareket eder ve bireylerin yetişmesi adına önemli katkılar sunar. Bu liderler vazgeçmeyi iyi bildiklerinden koltukları için daha iyi bir olduğunu düşündüğünde makamlarını kolaylıkla bırakırlar (Russell ve Stone, 2002: 145-157).

Hizmetkar lider davranışının sergilenebilmesi için kişinin içinden gelen bir duygu ile hareket etmesi gerekir. Bu liderlik türü dışarıdan zorla öğretilen bir yöntem değil, liderin içinden gelen bir duygunun sonucudur. Hizmetkar liderlerin en önemli özellikleri dinlemek, empati yapmak, izleyenlerinin durumunu iyileştirmek ve onların durumlarının farkında olduğunu hissettirmek, sağduyu sahibi olmak, kavramsallaştırmak, sorumlu davranmak, hizmet etmek ve topluma odaklanmak olarak sıralanabilir (Koçel, 2018: 685; Saylı ve Baytok, 2014: 136).

Stratejik Liderlik: Küresel rekabetin artışı örgütlerin stratejik yönetim planları yapmalarına sebep olmuş, bu durumda da liderlerde stratejik davranış beklentileri arzu edilen

bir durum haline gelmiştir. Stratejik liderlik ya üst düzey yöneticilerin sahip olması gereken kavramsal bir beceri olarak görülür ya da yöneticilerin stratejik ve sembolik aktivitelerde ortaya çıkarması gereken bir davranış olarak benimsenmesi gerekir.Stratejik liderin en önemli özelliklerini stratejik karar verebilme, etkin iletişimi benimseme, astlarını yönlendirebilme, risk alma, beraber çalıştığı insanları iyi tanıma, işletmenin mevcut üstünlüklerinin analizini doğru yapabilme, örgüt dışından gelebilecek fırsatları ve tehditleri iyi okuyabilme olarak sıralamak mümkündür(Saylı ve Baytok, 2014: 132).

Stratejik liderlik tarzındaki yöneticiler “değişimi ateşleyen kişi” gibi görünür, çalışanlara etik standartlarda iş şartları oluştur ve bu şartların devam etmesi için ortamı düzenler,başarılı bir şekilde yönetmek ve yetki sahasını aşmamak için faaliyetlerin bilincinde ve gelecek vizyonu ile hareket etmek isterler. Stratejik bir lider; girişimci, cesur, sıcakkanlı, gelişime daima teşvik eden, samimi duygularla yaklaşan, şöhretten hoşlanmayan, soğukkanlı, dinlemeyi seven, karşısındakilere güven duygusu veren, araştırma ve eleştirmede istekli, hatalarından ders çıkaran bir kişiliğe sahiptir (Thomas vd, 2004:55-66).

Bürokratik liderlik:Bu liderlik tipinde yasalar, tüzükler ve yönergeler önemlidir. Verilen kararlar, kurallara uygun olmalı yasa tüzük ve yönergeler alınan kararlarda rehber edinilmelidir. Bu durumlarda yönetim genellikle ofislerden görevli kişilere emirler yağdırarak, görevler tayin edilerek ve yanlış yapanlar yasalarla ikaz edilerek yapılır (Dexter, 2009: 1-12).Bürokratik liderlik davranışlarında ilham verme ve buluşçu faaliyetleri destekleme tamamen önemsenmeyen bir durumdur. Bu lider tipinin olduğu yerlerde sıkı ve güçlü disiplin ile sert ve değiştirilemez kurallarhakim olmalıdır(Balıkel, 2017).

Otokratik liderlik: Bu liderlik şeklinde yetkilerin neredeyse tamamı liderde toplanmıştır, kararlar sadece lider tarafından verilir, amaçlar, planlar ve stratejiler belirlenirken astların söz hakkı olmaz, astlar talimatlara kayıtsız şartsız uymalı, lidere sonsuz güven duyulmalıdır (Yörük vd., 2011: 103-109).Otokratik liderlikte lider stratejileri belirler, bu stratejileri yerine getirecek kişileri ve görevlerini organize eder, takipçilerin verilen görev ve sorumlulukları şartsız yapmaları beklenir.

Demokratik liderlik: Katılımcı liderlik olarak da ifade edilen bu liderlik tarzında yönetim, bireysel ilişkilere önem verir, lider sadece kendi becerileriyle değil, diğer kişilerin

fikirlerine göre hareket etmeyi de benimser. Bu tarz liderler, gruptaki diğer kişilerin motivasyon faktörleri ile güdüleyebileceklerine inanırlar bu yüzden de iyi iş yapanları överek motivasyon ve performansı artırmak isterler (Yörük vd. 2011: 103-109). Demokratik liderlik yaklaşımı genellikle yapılacak iş ile ilgili liderin kafasında soru işaretleri olduğunda güvenilen kişilerin fikirlerine başvurulması davranışında ortaya çıkar (Goleman vd., 2011: 72-73).

Eğitimsel liderlik: Bu liderlik tarzında bireylere hem işin yapılmasına yönelik görevler verilir hem de onları zorlayacak sorumlulukların verilmesi benimsenir. Bu yaklaşım ile insanların kendi güçlerinin farkına varacakları ve başarıyı yakalayacakları düşünülür. Bu liderlikte kişilerin kısa süreli başarısızlıkları çok fazla dikkate alınmayarak kendisini geliştirmesine fırsat verilir. Eğitici liderler, karşısındakilerin potansiyellerine duyduğu inancı belirgin bir şekilde gösterirler ve ellerinden gelenin en iyisini yapacaklarına inanırlar (Goleman vd., 2011: 72-73).

İlişki yönelimli liderlik: Bu liderlik tipinde liderin takipçilerine güven verdiği, saygı duyduğu, değer verdiği ve iyi ilişkilerle bireyi dikkate aldığı görülür (Gökçe vd., 2008: 7). Liderin en önemli davranış şekli astlarının hoşlandığı şeyleri belirlemesi ve ona göre hareket etmesidir. Bu nedenle ilişki odaklı yöneticiler ya da liderler astlarıyla yüksek kalitede kişiler arası ilişkiye önem verirler (Jones ve George, 2012: 346-347). Bu davranışı sergilemesi için ilişkici lider, izleyenleri ile kendi arasındaki haberleşme kanallarını neredeyse sonuna kadar açar, önemli sorumluluklarını izleyenlerine devreder, astlarına kendi güçlerini devrederek karşılıklı güven duygusunu artırır, arkadaşlık ve sosyo-duygusal ilişkilerini artırır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54-57).

Greenberg'e göre ilişki odaklı liderler, astların önerilerini dikkate alır, destekler ve eyleme geçirirler, astları arasında eşit muamele etmeye dikkat ederler, astlarının kişisel problemlerinin çözümünde aktif rol alırlar, astlarıyla arkadaşça bir iş ilişkisi kurarlar ve onların kişisel refahını sağlama adına yapılması gerekenleri hayata geçirmekte isteklidirler. Bu tip liderler için çalışanlar sosyal bir varlıktır, bireysel ihtiyaçlara ve kişilerarası ilişkilere önem vermek gerekir, astların alınan kararlara katılımı sağlanmalıdır, görevin yerine getirilmesi ikinci planda yer alır önemli olan iyi ilişkiler geliştirmektir (Greenberg'ten [2005] aktaran Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:55).

Görevci liderlik; Liderin en önemli kriteri astların görevinin belirlenmesi ve görevin yerine getirilmesinin sağlanmasıdır. Görev yönelimli davranış sergileyen liderler, uygun iş

yöntemleri elde etmek ve işin başarılması için astlarını devamlı denetim altında tutmak gerektiğine inanır. Görevci liderler, izleyenlerinin rollerini tanımlar, örgüt koordinasyonuna önem verir, haberleşme kanallarını kullanır, işin bitirilmesi için gerekli yolları bulma adına ayrı bir çaba sarf eder. Bu nedenle görevci lider, astlarının her hangi birinin örgüt içindeki her hangi bir zamanda neyi, nasıl, nerede, ne kadar ve ne zaman sürede yapacağını bilir(Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 56).

Gordon'a göre görevci lider, görev ve sonuç odaklı olduğu için astlarından örgüt içi sorumlulukları bakımından ne istediğini açık bir şekilde bildirir. Örgütsel amaçların elde edilmesi için astların harekete geçirilmesine odaklanan görevci liderler, zaman zaman astlarının işlerini programlar, görev atamaları yapar, performans standartlarını belirler, bireysel görevlerin planlanmasına odaklanırlar(Gordon'dan [2002] aktaran Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 56). Görevci lider, performansı yakından izler ve denetime önem verir, yasal ödüllendirme ve cezalandırma güçlerini kullanır, bu gücüne dayanarak da astlarına ne yapmaları ne yapmamaları gerektiğini açık bir şekilde söylemekten çekinmez. Bu tip liderler yetersiz yapılan işleri eleştirir, işin bitirilmesi ve teslim edilmesiyle ilgili sürelere dikkat eder, astlarının kapasitelerinin üstünde bir performans göstermeleri için faaliyetleri düzenler. Bu özelliklerini kullanarak başarılı olan liderler, üretkenlik artışı sağlayabilecekleri gibi başarısız olduklarında çok fazla şikayet ve iş gücü devrine de yol açabilirler (Yukl, 2013: 50-64).

Görev yönelimli liderlik, genellikle işin yapısında belirsizlikler olduğunda, acil düzenlemeler gerektiğinde ve kriz ortamlarının varlığında tercih edilebilen liderlik tiplerindedir. Bu gibi durumlarda amaç, görevlerin yerine getirilmesi olduğundan astların iş tanımlarının yapılması, programların belirlenmesi, planlara göre hareket edilmesi, performansın denetlenmesi ancak görev eğilimli lider ile başarılacaktır. Bununla birlikte uzun vadeli işlerde görevci liderlik davranışları iş tatmininin düşmesine, örgütsel bağlılığın azalmasına ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olduğu ileri sürülmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 56).

Statükocu liderlik: Kelime anlamı süregelen düzenin korunması anlamına gelen statüko; mevcuttan memnun, kural ve yasalara büyük bir sadakatle bağlı insanların yönetim tarzıdır. Statükocu liderler, örgüt ortamında şimdiye kadar devam eden mevcut durumu ya da işlerin normal düzende yapılma şekillerini koruması en önemli davranış şekilleridir. Bu liderler takımın amaçlarına ulaşması amacıyla riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya

konulmuş hareket tarzlarını savunurlar (Ulukan, 2006: 129). Statükocu liderler herhangi bir konuda uzlaşmayı reddeder, yeni fikirleri kabul etmede yavaş davranış sergiler, işlerin yapılma usullerinde değişmelere direnebilir. Statükocu liderlik davranışları arttıkça bireylerin örgütteki devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri de orantılı bir şekilde düşmektedir (Kemeriz, 2015: 50-55).

Etkileşimci liderlerin geçmişten süregelen faaliyetleri daha etkin ve verimli hale getirmek ya da iyileştirmek arzusunda olması, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenmeleristatükocu davranış biçimleriyle paralellik gösterir. Diğer yandan Northouse'a göre dönüşümcü liderler de statükoyu sorgulayan yönetimi benimserler. Bu liderler izleyenlerine yeni fikirler sunar ve onların yeni şeyler düşünmelerini isterler, yaratıcılık ve hayal güçlerini teşvik ederler, eski yöntemlerinden farklı yollar izlerler, farklı yaklaşımları, izleyenlerin hatalarını ve başarısızlıklarını eleştirmezler (Northouse 'dan [2010] aktaran Gündoğdu, 2014: 139). Bir diğer lider tipi olan karizmatik liderlikte de mevcut durumu sürdürmeme eğilimi vardır. Bu eğilim statükocu liderlik anlayışın tam tersidir. Statükocu liderler hedeflere ulaşmada işlerin "kendinden önceki gibi yapmak" eğiliminde iken karizmatik liderler değişik yöntemler kullanarak yapmak ve tamamen değiştirme tercih ederler (Oktay ve Gül, 2003: 405). Bu açıdan değerlendirilecek olursa statükocu lider yeni fikirlere kapalı, izleyenlerin hayal güçlerini ve değişim isteklerini olağan kabul etmeyen, eski yöntemlerle mevcut durumu devam ettirme arzusunda hareket eden, hataları affetmeyen, başarısızlıkları eleştiren bir yapıya sahip olmalıdır.

2.2.7. LiderlikveYaşam Tatmini

Yaşam tatmini, bir kişinin yaşamının sadece bir bölümünden ziyade yaşamının tamamına yönelik memnuniyetini ifade eden bir kavramdır. Doyum, mutluluk ve yaşam kalitesi gibi kavramlar yaşam tatmini ile aynı anlamlara gelen kavramlardır(Saldamlı, 2008: 700).

Kırcı Çevik ve Korkmaz (2014: 130-131)'a göre bir kişinin hayattan beklentileri ile sahip olduğu şeyleri karşılaştırması sonucunda ortaya çıkan olumlu duygu durumu hali yaşam tatmini olarak ifade edilebilir. Rode (2004: 1208)'ye göre yaşam tatmini, bireyin hayatında önemli gördüğü işi, ailesi, boş zamanı, sağlığı gibi unsurlar ile kendi özel yaşamı için önemli gördüğü seyahat etme gibi özel unsurlardan algıladığı memnuniyetin bir bütünü olarak da tanımlanabilir.

Yaşam tatmini, kişinin yaşamını dış ölçütlerle karşılaştırmasından ibaret iyi oluş hali, kendi yaşamını yargıladığı duygu hali ve günlük ilişkilerin oluşturduğu memnuniyet hali olarak üç farklı unsurdan oluşmaktadır (Yılmaz ve Altınok, 2009: 456). Yaşam tatminini, duygusal ve bilişsel unsurlar olarak ikiye ayrılan öznel iyi oluşun bir bileşeni olarak da ifade etmek mümkündür. Özneliyi oluşun duygusal yönü hoş giden ve hoş gitmeyen duygulara yönelik iken, bilişsel veya yargılamaya dönük yönünü ise yaşam tatmini oluşturmaktadır (Pavot ve Diener, 1993: 102). Lucas ve diğerlerine göre hoş giden duygular, hoş gitmeyen duygular ve yaşam tatmini birbirinden ayrılabilen yapılar olduğu için tatmin olma durumu iyi oluşun duygusal yönünden ayrı ele alınması gerekir. Bu nedenle yaşam tatmini kişinin kendi yaşam kalitesini kendi koyduğu kriterlere göre yargısal olarak değerlendirdiği bir süreçtir (Bekmezci ve Mert, 2018: 168).

Yaşam tatmini ölçülürken bireyin yaşam amacının olması, amaçlarını gerçekleştirebilme inancı ve çabasındaki süreklilik, yapılan işten duyulan memnuniyet seviyesinin yüksekliği, geçmişe dönük pişmanlıklarının azlığı ve boş zamanlarda yapılan faaliyetlerden hoşlanma düzeyinin yüksekliğine bakılır (İlhan ve Özbay, 2010), Diener ve çalışma arkadaşları tarafından 1985 yılında geliştirilen “Yaşam Doyumu Ölçeği”, Bekmezci ve Mert (2018: 170) tarafından Türk kültürüne uyarlanarak;

“1. İdeallerime yakın bir hayatım var.

2. Hayat koşullarım mükemmeldir.

3. Hayatımdan memnunum.

4. Şimdiye kadar hayattan istediğim önemli şeylere sahip oldum.

5. Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.” olarak belirledikleri kriterlerle yaşam tatmininin saptanabileceği ve bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin olduğunu yaptıkları bir çalışma ile tespit etmişlerdir.

Yaşam tatmini “Tepe aşağı” ve “Dip yukarı” adı verilen iki farklı yaklaşımla açıklanabilir. Tepe aşağı yaklaşımda yaşam tatmini nevrotik kişiliğe sahip bireylerdeki gibi yaşamının her aşamasında tatminsiz olduğu kişilik etkilere göre gelişmektedir. Dip yukarı yaklaşımda ise yaşam tatmini bireyin yaşamındaki değişik yönlerinin bir özeti olup yeteri kadar para, yeter derecede sosyal ilişkiler ve ilginç bir işe sahip olma kişinin yaşam tatmini düzeyini artıracaktır (Saldamlı, 2008: 701).Schmitter’e göre günlük yaşamdan alınan mutluluklar, yaşama yüklenen anlamlar, amaçlara ulaşma konusunda yaşanan uyum, pozitif bireysel kimlik, fiziksel olarak kişinin kendini iyi hissetmesi, ekonomik güvenlik ve sosyal ilişkiler yaşam tatminini arttıran faktörler olarak sıralanabilir(Schmitter’dan [2003] aktaran, Yılmaz ve Altınok, 2009: 456).

Yaşam tatmini, pek çok unsurun etkisine bağlı olsa da kişinin hayatında önemli bir yere sahip olan iş hayatı bireyin yaşam tatmini üzerinde oldukça önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle bireyin iş tatmin düzeyinin yüksek olması yaşam tatminin de doğrudan etkileyecektir (Kale, 2015: 107). İş tatmini, çalışanların işlerinden beklentileri, işlerine karşı tutumları, işlerinden duyduğu memnuniyeti, çalışma koşullarını hangi ölçüde sevdiğini ifade eden duygu ve düşüncelerin toplamıdır (Cindiloğlu vd., 2017: 191-193).

İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki üzerine çok sayıda çalışma yapılmış iş tatmininin mi yoksa yaşam tatmininin mi bir diğerini daha fazla etkilediği tartışma konusu edilmiştir(Saldamlı, 2008; Rode, 2004; Kale, 2015; Iverson veMaguire, 1999).Rus yazar Maksim Gorki yaşam tatmini ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi “iş mutluluk verici olduğunda yaşam eğlencelidir, iş bir görev olduğunda, yaşam esarettir” ifadeleriyle açık bir şekilde anlatmıştır (Aşan ve Erenler, 2008: 206). Iverson ve Maguire (1999: 17)’yegöre iş tatmini ve yaşam tatmini birbirini etkilese de iş tatminiyaşam tatminini daha fazla etkisi altına almaktadır. Rode (2004: 1224)ise iş dışı tatminin, yaşam tatminini etkilediğini ancak iş tatminin yaşam tatminini etkilemediğini ileri sürmüştür. Kale (2015: 103) otelcilik işletmelerinde lider desteğinin iş ve yaşam tatminini pozitif yönlü etkilediğini, iş

arkadaşlarından görülendesteğininise çalışanların sadece yaşam tatminini artırdığını bildirmektedir.

Liderlik stilleri ile üyeler arasında ilişkiler her iki tarafında iş ve yaşam tatmin düzeyleri etkilemektedir. Özellikle liderin desteğini alan üyenin iş tatmin düzeylerini artırdığı ve lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerine pozitif etki yaptığı bildirilmektedir (Monahan, 2014: 95-111; Volmer vd, 2011: 522-545). Bu durum "taşma kuramı"na göre şu şekilde ilişkilendirilebilir. Yaşamın bir alanında yüksek tatmin yaşanması kişinin bu alandan aldığı maddi ve manevi gücü, yaşamının diğer alanlarını olumlu bir şekilde etkileyecektir. Bu nedenle bireyin iş tatmininin yüksekliği yaşam tatmininin de artmasının en önemli nedeni olarak görülebilir (Cindiloğlu vd., 2017: 193).

Yöneticilerinin yaşam tatminine dönük algılamaları, hayatının her aşamasını etkileyebileceği gibi örgütsel yaşamlarını da etkisi altına almaktadır. Bunun en önemli göstergesi yönetici veya liderin ruh hallerinin izleyenleriyle iletişimini etkilemesidir. Bir liderin öngörülü düşüncesi, adalet, doğruluk, cesaret, sabır, özdenetimlik gibi özelliklerini izleyenlerine yansıtması onların iş doyumunu veya yaşam tatmin düzeylerini artıracaktır (Yılmaz ve Altınok, 2009: 456).

Gençlik merkezi liderlerinin yaşam tatmin düzeyleri üzerine yapılan bir çalışmada; erkeklere göre kadınlarda; 23-26 yaş arasındaki liderlerin diğer yaşlara göre; 1-3 yıl çalışanların daha fazla çalışanlara göre; Anadolu'da yaşayan liderlerin batıda yaşayan liderlere göre daha yüksek yaşam tatmin düzeylerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada Gençlik Merkezi Liderlerinin ağrı düzeylerinin azaltılması, genel sağlık ve enerji düzeylerinin artırılmasına yönelik çalışma saatlerinin azaltılması ve vardiya sistemine geçilmesinin yaşam kalitelerini iyileştirebileceği de önerilmiştir (Turhan, 2018: 1).

2.3. Spor Yönetimi

Spor ile ilgili tesisler, ülkemizin hemen hemen her il ve ilçesinde her yaşta insanın sağlıklı bir şekilde yaşaması ya da bu alanda uzmanlık kazanmasının sağlanması amacıyla faaliyet veren kamu veya özel müteşebbislere bağlı olarak çalışan kurum ve kuruluşlardır. Bu kuruluşların yöneticileri, spor ile doğrudan ilişkisi bulunan kişilerin spor eğitimini ve

antrenmanını ulusal ve uluslararası normlara göre yaptırmak, gerektiğinde müsabakalara katılmaları için gereken şartları sağlamakla mükelleftir. Bu amaç kapsamında spor yapabilmek için gerekli olan her türlü teçhizatın, ekipmanın ve bilginin kamu hizmeti ya da ticari amaçla kullandırıldığı bu tesisler teşkilatlarıyla üretim ve pazarlama açısından bir ekonomik örgüt olarak da tanımlanabilir (Yetim vd, 2015).

Sporun “yönetmel” bir şekilde örgütlenmesi, 19. yy. sonlarında başlamasına rağmen olmasına rağmen sporu bundan önceki dönemlerde başıboş ve programsız bir şekilde yapılan faaliyet olarak da görmemek gerekir. Bunun en önemli delili olimpiyatların daha önceki dönemlerde yapılmış olmasıdır (Gündoğdu, 2014: 45). Spor yönetiminin akademik olarak ilk ortaya çıkışı 1957 yılında ABD’de gerçekleşmiş, 1966’da da Ohio Üniversitesinde ilk spor yönetimi müfredatı yapılarak ilk uygulamalı lisansüstü eğitim verilmeye başlanmıştır. Günümüzde ise hem gelişmiş hem de gelişmekte olan birçok ülkedeki üniversitelerde spor yönetimi ile ilgili profesyonel spor yönetimine yönelik programların açıldığı görülmüştür (Masteralexis vd., 2011: 19-21).

Spor yönetimi, yönetim biliminin bir alt dalı pozisyonundaki yeni gelişmekte olan bir bilim dalıdır. Her ne kadar diğer yönetimlerde geçerli ilke ve esaslar spor yönetimi içinde geçerli olsa da, spora, sporcuya ve sportif faaliyetlere yönelik yönetim ilke ve tekniklerinin spor yönetiminde belirlenmesine ihtiyaç vardır (Gündoğdu, 2014:). Belirlenen bu ilke ve yöntemlerin spora kısa ya da uzun vadede katkı sağlaması ve geleceğe stratejik bir bakış açısı sunması bilimsel bir bakış açısıyla değerlendirilmelidir.

Spor organizasyonlarında sevk ve idare işlemini yapan birim “spor yönetimi” olarak tanımlanırken, bu idari yönetimin başarılı bir şekilde görevini yerine getirebilmesi için de “spor yöneticisi”ne ihtiyaç duyulmaktadır. Spor örgütlerinde elemanlara ve malzemelere göre amaçların belirlenmesi ve hedeflere ulaşma spor yöneticilerinin sorumluluğu altında yürütülen bir faaliyettir (Tekin ve Zorba, 2001: 30)

Spor yönetimini sahip olduğu özellikler ve genel yönetim açısından diğer yönetimlere göre bir takım farklılıklar içerir. Spor yönetiminin sporun pazarlanması, sporun kurumsal mali yapısı ve spor endüstrisinde kariyer yollarının belirlenmesi açısından önemli farklılıkları olduğu gibi spor yöneticileri tarafından uygulanan yönetim teknik ve teorilerin özellikle

stratejik yönetim, organizasyon yapısı, insan kaynakları yönetimi, liderlik ve organizasyon kültürü açısından da farklılıklar içerdiği bildirilmektedir (Hoye vd, 2006: 6-18). Bu farklılıklar Hoye ve çalışma arkadaşları (2006: 6-18) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

Stratejik yönetim; spor organizasyonlarındabaşarının elde edilebilmesinin en önemli aşaması stratejik kararların tespit edilmesi ve bu kararların geleceğe bakan yüzünün sağlanmasıdır. Kar amacıyla yapılmayan çoğu spor organizasyonunda stratejik kararların uygulanması oldukça zor ve ilerleyiş de çok yavaştır. Bu nedenle yöneticilerin stratejik yönetim planlarını spor endüstrisine nasıl uygulayacağını bilmesi oldukça önemli bir durumdur.

Organizasyonel kuruluş ve insan kaynakları yönetimi; spor kuruluşlarında ücretli çalışanlarla birliktegönüllü bireylerin de bulunması görev tanımlarının belirlenmesinde, karar verme prosedürlerinde, işbirliğinde, sorumluluklarda ve rapor verme seviyelerinde organizasyon yapısını oluşturmak ve insan kaynakları yönetimi diğer örgütlere göre ilave bir zorluk oluşturmaktadır.

Organizasyon kültürü ve performans; özellikle ticari spor organizasyonları ürünlerinin pazarlanması, faaliyetlerinin planlanması, insan kaynaklarının yönetimi ve çalışanların performanslarını değerlendirirken kriterlerini spora göre düzenlemesi gerekir. Bu nedenle spora ait kültürün oluşturulması yöneticinin gücünü etkileyecek bir durumdur.

Spor yönetiminin özelliklerini ve organizasyon yapısını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Donuk, 2007: 17-28):

- İnsanlara hizmet etmekle yükümlü olan spor yönetiminde yöneten-yönetilen ayrımı yerine sporcu-yönetici ayrımı yapılarak farklı bir hiyerarşi oluşturulmuştur.
- Spor yönetimi hedeflerini belirlerken genellikle uzun vadeli düşünmek zorundadır. Bu nedenle toplumsal karşılığı gözlemlenirken insanlarda sabırsızlık oluşabilir.
- Ülke geneline yayılan spor kurumlarında görevli kişilerin bu alanda yetişmiş olmaması, spor yöneticiliğiyle ilgili tecrübesinin bulunmaması yönetim fonksiyonları açısından sorunlara yol açabilir.
- Sporun kendine özgü bir kültürünün bulunması, metodolojisinin, ahlakının ve dürüstlük anlayışının farklılığı yönetim fonksiyonlarında da değişikliklere neden olur.

Spor yönetimi kulüpler, ligler ve turnuvalarda aktif görev yapan yöneticilerden oluşur. Bu kapsamda, spor yönetiminin resmi/kamusal sektörde, kar amacı olmayan/gönüllü sektörlerde ve profesyonel sektörlerde birbirini etkileyerek aralarında alışveriş ve işbirliği olan faaliyetleri yürüttükleri görülmektedir(Masteralexis vd., 2011: 19-21).

Resmi/kamusal sektörler; ulusal ve devlet kontrolünde spor politikalarının geliştirildiği, sportif faaliyetler için kaynağın sağlandığı, elit sporcuların desteklendiği, doping, uyuşturucu gibi kötü alışkanlıkların kontrol altında tutulduğu kuruluşlardır.

Kar amacı olmayan/gönüllü sektörler; kulüplerin alt yapısını oluşturan, dernek yönetimleri, uluslararası müsabakalarda işbirliği sağlayan, kuralları düzenleyen ve yöneten, önemli şampiyonaları organize eden uluslararası spor organizasyonlarıdır.

Profesyonel sektör ise profesyonel ligleri ve onları oluşturan takımları kapsayan profesyonel veya ticari spor organizasyonları, spor ekipmanları ve malzemeleri üreticileri, medya şirketleri, büyük stadyum faaliyetlerinden oluşmaktadır(Hoye vd, 2006: 6-18).

2.3.1. Spor Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri

Spor işletmelerinde yöneticiler ve antrenörler yönetsel fonksiyonları spor alanına uygulayan bireyler olarak yerine göre yönetici yerine göre de lider gibi görev yapan kişilerdir. Bu durumda “yönetici liderler” olarak tanımlamak daha uygun olacaktır. Bunun nedeni görevleri gereği hem yöneticilik yapmaları hem de sporcuların motivasyonunu ve planlanan programın uygulanmasında başarıya ulaşmanın yollarını aramalarıdır. Bu yönetici liderlerin en önemli görevi; beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel yollarla yürütülmesi adına araştırmaların yapılması, bulunan yöntemlerin genel ilkelere dönüştürülerek uygulanması olarak ifade edilebilir. Bütün kurum ve kuruluşlarda en önemli sorumluk o kurumun yöneticisindedir. Spor ile ilgili kurum ve kuruluşların önceden belirlenen hedefler doğrultusunda hizmet ve faaliyetlerini yürütülmesi de spor yöneticileri aracılığıyla gerçekleşebilir. Bu kişiler spor politikalarının ulusal ve uluslararası düzeyde uygulanması ve çağdaş spor anlayışının yürütülmesinde oldukça önemli role sahiptir.

Spor yöneticiliği, sporun genel amaçlarına ve ilkelerine göre önemli vasıflara sahip olunması gereken bir meslektir. Bu vasıflardan en önemlisi emrinde çalışan kişilere, sporculara ve çevresindeki diğer insanlara örnek birer lider olmasıdır (Yetim, 1996: 86-90). Ülkemizde spor yöneticiliği, örgütsel boyutta büyük-küçük işletmeler, Spor Bakanlığı, il müdürlükleri, federasyonlar, kulüpler, dernekler gibi örgütlerde yerine getirilen bir görevdir. Spor yöneticilerinin bu kurum ve kuruluşlarda başarılı olabilmeleri hem kişisel özellikler açısından hem de sportif faaliyetler açısından önemli özelliklere ve uzmanlık alanlarına sahip olmasına bağlıdır. Spor alanlarında yöneticilerin başarısı onların tecrübelerine, liderlik kabiliyetlerine, diplomasiyi yürütmelerine, ileri görüşlülüklerine, cesaret verme, saygı uyandırabilme, güven verebilme, motive edebilme ve ekip çalışmasını sağlayabilme nitelikleriyle doğru orantılıdır (Yetim ve Şenel, 2011: 18-19).

Etkin ve verimli spor yönetimi ancak yönetim fonksiyonlarını bilen, özellikleeğitim ve öğretime yönelik liderlik vasıflarını taşıyan, spor eğitimi almış kişilerce yerine getirilebilir. Bu kişiler bir yandan kurumun yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken diğer yandan spor liderliği vasıflarıyla da hem organizasyonun hedeflerinin tutturulmasını sağlayacak hem de spor ve sporculara önemli katkılar sunacaktır (Yetim, 1996: 86-90). Sporun sosyal, kültürel hatta ekonomik bir olgu olması fert ve toplum açısından spor yöneticilerinin liderlik fonksiyonunun ön planda olmasını zorunlu hale getirmiştir. Yönetici denildiğinde genelde özel makamında oturarak kurumun idari işleriyle uğraşan kişi anlaşılmasına rağmen spor ile ilgili kurum yöneticilerinin bu anlayıştan kurtularak kurumun amaçları doğrultusunda bütün unsurları harekete geçirmesi, örgüt içi ve dışı insan ilişkilerini düzenlemesi, liderlik ve rehberlik etmesi gerekir.

Günümüzde spor yöneticileri; stratejik planlamalar yapan, çok sayıda insanı yöneten, yayın sözleşmelerini yönlendiren, normal bir çalışana göre belki yüz kat daha fazla bir gelire sahip elit sporcuları yönlendiren, ulusal ve uluslararası spor federasyonları ve organizasyonların yönetimine katılan, kamu birimleri ve medya ile işbirliği içerisinde faaliyet yürüten, sporcularına ve kulübünesponsorlarbulan oldukça önemli güce sahip kişiler haline gelmiştir. Amara'ya göre spor yöneticiliğinde yaşanan bir diğer zorluk da özellikle büyük kulüplerde farklı kültür ve etnik kökene sahip ulusal ve uluslararası sporcularla çalışılmasıdır. Bu nedenle spor yöneticilerinin yönetim tarzı ve davranışlarını belirlerken kültürel, dini ve

etnik farklılıkları göz önüne alması ayrıştırıcı etnik merkezli tutum ve davranışlardan uzak durması gerekir (Gündoğdu, 2014: 55-56).

Ulusal ve uluslararası alanda önemli bir yere sahip olan sportif faaliyetlerde başarılı olabilmek için ulusal ölçüde spor politikalarının geliştirilmesine, politikaların bilimsel yöntemlere göre uygulanmasına, spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresini yüklenen spor adamlarının yönetim ve liderlik vasıflarına sahip olması gerekir (Yetim ve Şenel, 2011: 18-19). Bundan başka spor yöneticilerini hem spor ajansları, bilim adamları, koçlar, antrenörler, hakemler ve gönüllüler gibi birçok spor alanındaki kişi ile meşgul olmaları hem de spor alanı dışından muhasebeciler, vergi uzmanları, avukatlar, doktorlar, kamu görevlileri, proje yöneticileri, mimarlar, piyasa araştırmacıları ve medya çalışanlarıyla da içli dışlı çalışmaları onların kavramsal beceri, iletişim becerisi, beşeri beceri, analitik beceri ve karar verme becerilerini geliştirmiş olmasına ihtiyaç duyulur (Hoye vd, 2006: 6-18). Sunay, spor yöneticisinde olması gereken özellikleri Tablo 3'deki gibi özetlemiştir (Sunay'dan [2009] aktaran Gündoğdu, 2014: 58):

Tablo 3. Spor Yöneticisinde Olması Gereken Özellikler

Genel Kültür	<ul style="list-style-type: none">• Etkili iletişim gücüne sahip olma,• Kendi ile barışık, eleştiriyeye ve öz eleştiriye açık olma,• Türkçe'yi açık, anlaşılır ve yalın biçimde kullanma,• Bilgisayar kullanma becerisine sahip olma,• İletişim kurabilecek düzeyde yabancı dil bilme,• Kurum içi ve dışı kuruluşlar ile işbirliği yapma,• Çevresiyile işbirliği yapma,• Sporcuların sorunlarına duyarlı olma, çözümünü için çaba sarf etme
Spor Alan Bilgisi	<ul style="list-style-type: none">• Sporun tanımı ve tarihi gelişimi hakkında bilgi sahibi olma,• İnsan organizmasının yapısı ve görevleri hakkında bilgi sahibi olma,• İnsan hareketlerini analiz edebilecek bilgi ve gözlem becerisine sahip olma,• Spor branşlarının kural, teknik ve taktikleri ile ilgili bilgi ve becerilere sahip olma,• Sporla ilgili tesis, araç, gereç ve teknolojiyi bilme, kullanma ve geliştirme,• Sporla ilgili yapılan inceleme ve araştırmaları izleme ve değerlendirme.
Spor Yöneticiliği Meslek Bilgisi	<ul style="list-style-type: none">• Yöneticiliği sevmeye, benimsemeye ve spor yönetimi alanında çalışmaktan zevk alma,• Güvenilir, disiplinli ve liderlik özelliklerine sahip olma,• Spor yöneticisinin Türk spor teşkilatı içindeki yerini, görev ve sorumluluklarını bilme,• Spor mevzuatını bilme,• Astlarına ve çevreye karşı tutarlı davranış gösterme,• Sportif faaliyetleri organize etme,• Türk spor teşkilatını tanıma ve ilişki kurma,• Uluslararası spor teşkilatları hakkında bilgi sahibi olma,• Yönetim fonksiyonlarını bilme,• Toplumun spor konusundaki beklenti istek ve ihtiyaçlarını bilme,• Halkla ilişkileri bilme,• Ödül ve ceza olanaklarını dengeli, yerinde ve zamanında kullanma

Kaynak: Sunay'da [2009] aktaran Gündoğdu, 2014: 58

Spor yöneticisinin hangi durumda nasıl bir liderlik tarzı ile faaliyetlerini sürdüreceğini bilmesi gerekir. Ancak, spor ortamının karmaşıklığı bu kriterin belirlenmesinde önemli sorunlara yol açmaktadır. Watt'a göre her ne kadar liderlik stili organizasyonlara ve durumlarına göre değişse de gönüllülerden ve takım oluşturmaya çalışılan bir spor ortamında otoriter bir yaklaşım pek uygun olmayabileceği, politikalara uymak için demokratik yaklaşımın da pek düzgün çalışmayacağı vurgulanmaktadır. Bu görüşlere göre spor ortamındaki liderliğin karmaşık bir yapısı olduğu söylenebilir (Watt'dan [1998] aktaran Gündoğdu, 2014: 51-53). Sporda liderlik yaklaşımında genel liderlik rollerine benzer bir şekilde grup üyelerinin yaptığı spordan zevk almalarını sağlamalı, o sporu yapan kişiler arasında bulunmaktan hoşlanmasını ve tatmin olmasını sağlamalı ve üyelerini belirli faaliyetlere yönlendirebilmeli, her sporcu için en uygun spor veya başarıya ulaşma adına yol gösterici ve etkileyici gücü olmalıdır (Ulukan, 2006: 60).

Günümüz şartlarında spor yöneticisinin takım lideri, spor idarecisi, spor yöneticisi, spor direktörü ya da spor yönetimde görev alması, bu kişilerin çalışanlara ilgi göstermesi, güven vermesi, onların coşkulu bir şekilde işlerini yapmalarını sağlaması, verdiği stratejilerle yetenek ve hünerlerini açığa çıkartması gerekir (Ezomoh vd., 2012: 118-222). Spor işletmelerindeki görevli kişiler, müşterilerine sürekli olarak spor hizmeti sunduklarından hizmet verdiği grupları yönlendirebilmeli, onları harekete geçirecek bilgi ve yeteneklere sahip olmalı, grup elemanlarına alışılmışın üstünde bir etki bırakabilmeli, grubu zorlamaktansa güdüleyebilmeli, gücünü karşısındakilerde oluşturduğu güven ve sevgiden almalıdır (Ulukan, 2006: 118).

Charman ve arkadaşlarına göre sportif faaliyetlerin sporcunun yeteneklerine ve bilimsel gerçeklere göre yerine getirilebilmesi için tecrübeli, bilgili, eğitici, motive edici, organizatör, takım ruhunu aşıl原因cı liderlik özelliklerine sahip antrenörlere ihtiyaç vardır. Antrenörler, kuramsal bilgileri ve becerileriyle geliştirdiği stratejileri birleştiren, farklı mizaçlardaki insanlara uygulayabilen, sporcuları yetenekleriyle uyumlu bir şekilde yönlendirerek onları çalıştıran veya yarışmalara hazırlayan kişilerdir. Konter'e göre de antrenörler katı, çetin, otoriter, taraftar ve medya baskısına katlanabilen, duygusal olarak olgun, düşüncesinde bağımsız, yönelimlerinde gerçekçi özellikleri olması gerekir (Eskiyecek vd., 2015: 28-42).

Bir spor yöneticisinde olması gereken genel liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yetim, 1996: 86-90; Guenzi ve Ruta, 2013):

- Temsil etme, amaçların belirlenmesi, önerilerde bulunma,
- Planlayıcı, cesaret verici, icraatçı, organizatörlük, uzlaştırıcı,
- Siyaset tayin edici, dostluk geliştirici ve örnek olma,
- İnsanlarda güven yaratıcı, başarı veya başarısızlık durumunda güvenini kaybetmeyen
- Olaylara karşı soğukkanlılığını koruyan, istikrarlı bir çizgi takip edebilen,
- Doğru haberleşme yeteneği bulunan,
- Erişilecek amaçları başkalarına açık bir şekilde ifade edebilen,
- Başkalarının söylediklerine veya fikirlerine önem verebilen,
- Demokratik davranışlarda bulunabilen,
- İnsanlarla ve personelleriyle içten ve samimi bir şekilde ilgilenen,
- İnsanlara empati ile yaklaşabilen ve duruma göre tepkilerini ayarlayabilen,
- Düşünce ve davranışlarıyla etrafında kuşku yaratmayan, objektif ve tarafsız davranışlarda bulunabilen, spor teşkilatını çok iyi tanıyan(Yetim, 1996: 86-90).
- Görevlerini açık bir şekilde ortaya koyabilen ve diğerlerine geniş bir bakış açısı ve altyapısal ilham verebilen iletişim yeteneği bulunan,
- Dengeli, baskı altında etkilenmeden düşünebilen ve kararlılık özellikleri ile diğerlerinin saygı ve sadakatını kazanabilen ve güven veren
- Adil davranan, kararlarını kurallara ve standartlara göre adaetli bir şekilde objektif verebilmeli,
- Almaktan çok vermeyi tercih edebilen cömertlikte olmalı,
- Hata yaptığında açıkça ve doğru bir şekilde kabullenmeyi bilmeli,
- Kendi yeteneklerinin farkına vararak başkalarına karşı tevazu ile davranmalı,
- Tecrübeli ve yetenekleriyle bilgi birikimini aktaran bir ustalığa sahip olmalı,
- Her türlü görevi tutkulu ve coşkulu bir şekilde yapabilmeli,
- Organizasyondaki herkesi önemli görebilmeli,
- Olumlu, umut dolu ve çalışanlarına neşe katabilmeli,

- Kendinden önce karşısındakilerinin ihtiyaçlarını önemli görebilmeli vb. Çağdaş liderlik fonksiyonları ve özelliklerinin bulunması sporcuların başarısını pozitif bir şekilde etkileyecektir(Gündoğdu, 2014: 55-66).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Adıyaman ilindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Adıyaman ilindeki spor kulüpleri ve Adıyaman Üniversitesi Spor Yüksek Okulu bünyesinde yer alan spor yöneticilerinin liderlik özellikleri ile yaşam tatminleri arasındaki ilişkiyi inceleyen ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Buna ek olarak, bu araştırma da spor yöneticilerinin liderlik özellikleri ve yaşam tatminlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, yönetimde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve kurs/seminerlere katılma durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermedikleri de incelenecektir. İlişkisel tarama modelinde bağımsız değişkenlere müdahale edilmeden bu değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenir (Büyüköztürk vd., 2013).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Adıyaman ilindeki spor yöneticileri oluşturmaktadır. Tüm spor yöneticilerine ulaşmak zaman ve kaynak yetersizliği sebebiyle mümkün olmadığından Adıyaman ilindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Adıyaman ilindeki spor kulüpleri ve Adıyaman Üniversitesi Spor Yüksek Okulu bünyesinde yer alan spor yöneticileri içerisinde ulaşılabilen 454 spor yöneticisi bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Dolayısıyla, örneklem seçiminde kolayda örneklem yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırmanın örneklemine dâhil edilen spor yöneticilerine ait betimsel istatistikler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Katılımcılara Dair Betimsel İstatistikler

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	194	42,45
Erkek	263	57,55
Medeni Durum		
Evli	251	54,92
Bekâr	206	45,08
Yaş		
18-25 arası	54	11,82
26-30 arası	83	18,16
31-40 arası	171	37,42
41-50 arası	74	16,19
51-60 arası	44	9,63
60 ve üstü	31	6,78
Eğitim Düzeyi		
İki Yıllık Eğitim Enstitüsü Mezunu	56	12,25
Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü Mezunu	20	4,38
Yüksek Öğretmen Okulu Mezunu	17	3,72
Lisans Mezunu	285	62,36
Yüksek Lisans Mezunu	50	10,94
Doktora Mezunu	29	6,35
Branş		
Sosyal Bilimler	170	37,20
Doğa Bilimleri	122	26,70
Matematik	4	0,88
Yabancı Dil	4	0,88
Güzel Sanatlar	157	34,34

Tablo 4'e göre, araştırmaya dâhil edilen bireylerin %42,45'inin kadın (n=194), %57,55'i (n=263) erkektir. Katılımcıların %54,92'si (n=251) evli, %45,08'i (n=206) bekârdır. Katılımcıların %11,82'si (n=54) 18-25 yaş aralığında, %18,16'sı (n=83) 26-30 yaş aralığında, %37,42'si (n=171) 31-40 yaş aralığında, %16,19'u (n=74) 41-50 yaş aralığında, %9,63'ü (n=44) 51-60 yaş aralığında ve %6,78'i (n=31) ise 60 yaş ve üstündedir. Katılımcıların %12,25'i (n=56) iki yıllık eğitim enstitüsü mezunu, %4,38'i (n=20) üç yıllık eğitim enstitüsü mezunu, %3,72'si (n=17) yüksek öğretmen okulu mezunu, %62,36'sı (n=285) lisans mezunu, %10,94'ü (n=50) yüksek lisans mezunu, %6,35'i (n=29) doktora mezunudur. Katılımcıların %37,20'sinin (n=170) branşı sosyal bilimler, %26,70'inin (n=122) branşı doğa bilimleri, %0,88'inin (n=4) branşı matematik, %0,88'inin (n=4) branşı yabancı dil ve %34,34'ünün (n=157) branşı güzel sanatlardır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu bölümde araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına ve verilerin analizine ait bilgiler yer almaktadır. Bu araştırmada kişisel bilgi formu, Liderlik Görüş Ölçeği ve Yaşam Tatmini Ölçeği aracılığıyla veri toplanmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

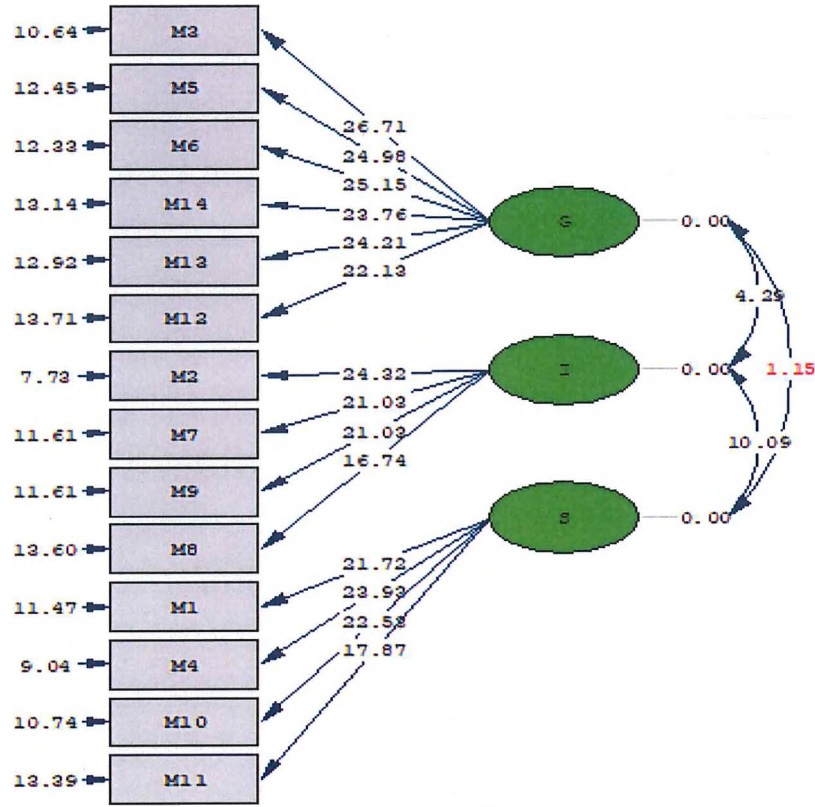
Kişisel bilgi formunda, spor yöneticilerine cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, yönetimde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve kurs/seminerlere katılma durumuna dair bilgiler sorulmuştur.

3.3.2. Liderlik Görüş Ölçeği

Bu çalışmada, spor yöneticilerine uygulanan ölçek, Edwin A. Fleishman tarafından 1960'da geliştirilen SRA (Scientific Research Associates) tarafından yayımlanan Liderlik Görüş Ölçeğidir. Bahse konu ölçeği Balcı (1997) Türkçe'ye uyarlayıp, geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmıştır.

Liderlik Görüş Ölçeği'nin alt boyutlarından elde edilen verilerin güvenilirliğini belirlemek adına Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin görevci liderlik alt boyutuna ait Cronbach alfa katsayısı 0,83, ilişkici liderlik alt boyutuna ait Cronbach alfa katsayısı 0,79 ve statükocu liderlik alt boyutuna ait Cronbach alfa katsayısı 0,85 olarak bulunmuştur. Üç boyut içinde elde edilen Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları 0,70'in üzerinde olduğu için ölçekten elde edilen verilerin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Liderlik Görüş Ölçeği'nden elde edilen verilerin geçerliğini belirlemek adına doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Liderlik Görüş Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizine ait yol diyagramı Şekil 3'de sunulmuştur.



Şekil 3.Liderlik Alt Boyutlarına Ait Yol Diyagramı

Doğrulayıcı faktör analizine sonucunda elde edilen uyum indekslerine ait bilgiler Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5.Görevci Liderlik Alt Boyutuna Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İndeksleri

İndeksler	Modele ilişkin değerler	Mükemmel Uyum	İyi Uyum
X^2	204,43		
sd	74		
p	0,072		
X^2/sd	2,89	$X^2/sd \leq 3,00$	$3,00 < X^2/sd \leq 8,00$
RMSEA	,072	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 < RMSEA \leq ,08$
RMSEA (.90 GA)	,069-0,076		
SRMR	,051	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$
GFI	,94	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI < ,95$
AGFI	,88	$,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$,85 \leq AGFI < ,90$
CFI	0,98	$,97 \leq CFI \leq 1,00$	$,95 \leq CFI < ,97$
NFI	,92	$,95 \leq NFI \leq ,100$	$,90 \leq NFI < ,95$
NNFI	0,97	$,97 \leq NNFI \leq 1,00$	$,95 \leq NNFI < ,97$

Kaynak:Schermelleh-Engel vd. 2003

Ki-kare değeri, modele ait kovaryans matrisi ile örneklemden elde edilen kovaryans matrisi arasında fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir değerdir (Çokluk ve diğ., 2012). Veri model uyumunun sağlanması için ki-kare değerinin manidar olmaması gerekmektedir. Tablo 5'e göre modele ait kovaryans matrisi ile örneklemden elde edilen kovaryans matrisi arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Ayrıca Tablo 5'e göre, uyum indekslerinden CFI ve NNFI mükemmel uyuma işaret ederken RMSEA, AGFI, SRMR, GFI ve NFI iyi uyuma işaret etmektedir. Görevci liderlik alt boyutu ve statükocu liderlik alt boyutları arasındaki ilişkiye dair elde edilen t değerinin anlamlı olmaması iki alt boyutun birbirinden ayrıştığını gösterir ve bu durum doğrulayıcı faktör analizinin hedefleri açısından olumsuz bir durum oluşturmaz. Sonuç olarak, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda görevci liderlik alt boyutu ve statükocu liderlik alt boyutları arasındaki hariç olmak üzere modele ait tüm yol katsayısı değerlerinin 2,56'dan büyük olması, χ^2 değerinin manidar olmaması ve CFI ve NNFI indekslerinin mükemmel uyumu, RMSEA, AGFI, SRMR, GFI ve NFI indekslerinin ise iyi uyumu göstermesi birlikte değerlendirildiğinde ölçeğe ait üç boyutlu yapının doğrulandığı ifade edilebilir

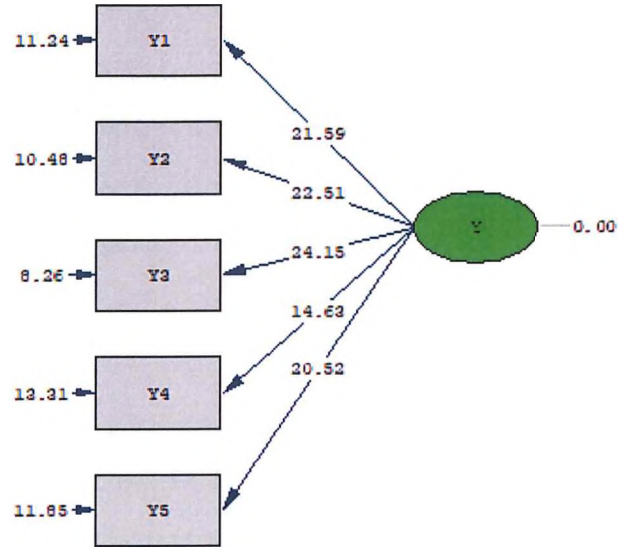
3.3.3. Yaşam Tatmini Ölçeği

Diener, Emmons, Larsen ve Griffin 1985 yılında yaşam doyumunu incelemek amacıyla The Satisfaction With Life Scale (Yaşam Doyumu Ölçeği) adını verdikleri geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Yaşam doyumunu ölçen ölçek tek boyutlu ve 5 maddelik bir ölçme aracıdır. Maddeler (1) Hiç Uygun Değil, (2) Uygun Değil, (3) Biraz Uygun, (4) Uygun, (5) Tamamen Uygun'' biçiminde 5'li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

Bu ölçek Bekmezci ve Mert (2018) tarafından Türk kültürüne uyarlanmıştır. Yaşam Tatmini Ölçeği'nin İngilizce orijinali, iyi derecede İngilizce bilgisine sahip iki İngilizce öğretmeni tarafından birbirinden bağımsız olarak Türkçeye çevrilmiştir. Çeviriler incelenip karşılaştırılarak her bir maddeyi en iyi temsil ettiği düşünülen ifadeler, konusunda uzman üçüncü bir kişiye danışılarak belirlenmiştir. Elde edilen ölçek, yönetim organizasyon alanında

çalışan bir akademisyen tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Karşılaştırmalardan sonra ölçeğe son hali verilmiştir.

Yaşam Tatmini Ölçeği'nin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla Açımlayıcı Faktör Analizi ve Doğrulamayı Faktör Analizi yapılmıştır. İlk olarak, verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla örneklem uygunluğu ve BarlettSphericity testleri yapılmıştır. KaiserMeyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk katsayısı 0.857 ve Barlett-Sphericity testi ki kare değeri 739.539 ($p < .001$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda özdeğeri 3.349 olan ve toplam varyansın % 66.98'ini açıklayan tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Yaşam Tatmini Ölçeğinin orijinal formunun ve bu çalışmada açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen tek faktörlü yapısının Türk örnekleminde doğrulanıp doğrulanmayacağını ortaya koymak üzere Doğrulamayı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulamayı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerlerinin istenilen değerler aralığında olması tek faktörlü yapının doğrulandığını, bir başka deyişle, ölçeğin yapı geçerliğinin olduğunu göstermiştir (Bekmezci ve Mert, 2018). Bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin güvenilirliğini belirlemek adına Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yaşam Tatmini Ölçeği'ne ait Cronbach alfa katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur. Elde edilen Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,70'in üzerinde olduğu için ölçekten elde edilen verilerin güvenilir olduğu ifade edilebilir. Bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin geçerliğini belirlemek adına doğrulamayı faktör analizi yapılmıştır. Yaşam Tatmini Ölçeği'nin 5 maddeden oluşan tek faktörlü yapısını doğrulamak amacıyla yapılan Doğrulamayı faktör analizine ilişkin yol diyagramı Şekil 4 'te sunulmuştur.



Şekil 4. Yaşam Tatmini Ölçeği'ne ait yol diyagramı

Şekil 4'e göre, maddeler ile ait oldukları faktörler arasındaki bütün t değerleri 2,56'dan büyük bulunmuştur. Bu durum, maddelerin ait oldukları faktörü yeterli düzeyde temsil ettiklerini göstermektedir.

Doğrulayıcı faktör analizine sonucunda elde edilen uyum indekslerine ait bilgiler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Yaşam Tatmini Ölçeği'ne Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İndeksleri

İndeksler	Modele ilişkin değerler	Mükemmel Uyum	İyi Uyum
X^2	12,43		
sd	5		
p	0,92		
X^2/sd	0,91	$X^2/sd \leq 3,00$	$3,00 < X^2/sd \leq 8,00$
RMSEA	0,021	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 < RMSEA \leq ,08$
RMSEA (.90 GA)	,015-0,027		
SRMR	,032	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$
GFI	0,94	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI < ,95$
AGFI	0,94	$,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$,85 \leq AGFI < ,90$
CFI	1,00	$,97 \leq CFI \leq 1,00$	$,95 \leq CFI < ,97$
NFI	0,92	$,95 \leq NFI \leq ,100$	$,90 \leq NFI < ,95$
NNFI	0,98	$,97 \leq NNFI \leq 1,00$	$,95 \leq NNFI < ,97$

Kaynak: Schermelleh-Engel vd. 2003

Ki-kare değeri, modele ait kovaryans matrisi ile örneklemden elde edilen kovaryans matrisi arasında fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir değerdir (okluk ve diğ., 2012). Veri model uyumunun sağlanması için ki-kare değerinin manidar olmaması gerekmektedir. Tablo8'e göre modele ait kovaryans matrisi ile örneklemden elde edilen kovaryans matrisi arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Ayrıca izelge 4'e göre, uyum indekslerinden RMSEA, SRMR, AGFI, CFI ve NNFI mükemmelen uyuma işaret ederken GFI ve NFI iyi uyuma işaret etmektedir.

Sonuç olarak, doğrulamayı faktör analizi sonucunda modele ait tüm yol katsayılarına ait t değerlerinin 2,56 dan büyük olması, χ^2 değerinin manidar olmaması ve RMSEA, SRMR, AGFI, CFI ve NNFI indekslerinin mükemmelen uyumu, GFI ve NFI indekslerinin ise iyi uyumu göstermesi birlikte değerlendirildiğinde Yaşam Tatmini lği'nin tek faktörlü yapısının doğrulandığı ifade edilebilir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kişisel bilgi formundan ve ölçeklerden elde edilen verilerin istatistiksel czmlenmesinde Statistical PackageforSocialSciences (SPSS) 20.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmanın birinci amacında, sporyneticilerin liderlik boyutlarının (görevci, ilişkici, statükocu) cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile belirlenmiştir. Spor yöneticilerin liderlik boyutlarının (görevci, ilişkici, statükocu) yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, yönetimde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve kurs/seminerlere katılma durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ise tek faktörlü ANOVA testi ile belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci amacında, sporyneticilerin yaşam tatminlerinin cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile belirlenmiştir. Spor yöneticilerin yaşam tatminlerinin yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, yönetimde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve kurs/seminerlere katılma durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ise tek faktörlü ANOVA testi ile belirlenmiştir.

Araştırmanın ilk iki amacında, katılımcıların Liderlik Görüş Ölçeği ve Yaşam Tatmini Ölçeği'nden aldıkları puanların araştırmada kullanılan değişkenlere göre karşılaştırılmasında kullanılacak olan hipotez testlerine karar vermek için ölçeklerden alınan puanların bağımsız değişkenlerin her bir kategorisi için normal normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı basıklık ve çarpıklık değerleri aracılığıyla belirlenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin [-1,1] aralığında olması normallik varsayımının sağlandığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2012). Buna göre, basıklık ve çarpıklık değerleri uygun aralıkta elde edilen değişkenlerin liderlik boyutları ve yaşam tatmini ile olan ilişkisi bağımsız örneklem t testi ve tek faktörlü ANOVA ile test edilmişken, demografik bilgi formunda yer alan fakat normallik varsayımını sağlamayan değişkenler araştırma dışında tutulmuştur.

Araştırmanın üçüncü amacında,spor yöneticilerinin liderlik boyutları (görevci, ilişkici, statükocu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Pearsonkorelasyon testi uygulanmıştır.

Araştırmanın dördüncü amacında,spor yöneticilerinin liderlik boyutları (görevci, ilişkici, statükocu) ile yaşam tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Pearsonkorelasyon testi uygulanmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve dördüncü amacında, Liderlik Görüş Ölçeği'nin boyutlarından elde edilen puanlar ve Yaşam Tatmini Ölçeği'nden elde edilen puanlar normallik varsayımını sağladığı için parametrik bir test olan Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır.

Araştırmanın beşinci amacında,spor yöneticilerinin liderlik boyutlarının (görevci, ilişkici, statükocu) yaşam tatminini anlamlı bir şekilde yordayıpyordamadığı çoklu doğrusal regresyon analizi ile belirlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Spor Yöneticilerinin Görevci, İlişkici, Statükocu Liderlik Alt Boyutları İle Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmanın **birinci amacında** spor yöneticilerin liderlik boyutlarının (görevci, ilişkici, statükocu) cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, yönetimde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve kurs/seminerlere katılma durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.

Katılımcıların liderlik boyutlarından elde ettikleri puanların **cinsiyete göre** anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan bağımsız örneklem t testinin sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7.Katılımcıların Liderlik Boyutlarından Elde Ettikleri Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Liderlik Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{x}	s	t	p
Görevci	Erkek	263	26,46	4,78	0,280	0,780
	Kadın	194	26,34	4,51		
İlişkici	Erkek	263	11,06	2,41	6,649	0,000
	Kadın	194	9,38	2,84		
Statükocu	Erkek	263	8,28	2,39	-2,720	0,007
	Kadın	194	8,90	2,43		

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların görevci liderlik puanlarının cinsiyete göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Diğer yandan katılımcıların ilişkici liderlik puanları ve statükocu liderlik puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Erkeklerin ilişkici liderlik puanları ortalaması (11,06) kadınların ilişkici liderlik puanları ortalamasından (9,38) anlamlı bir şekilde büyüktür. Erkeklerin statükocu liderlik puanları ortalaması (8,28) kadınların statükocu liderlik puanları ortalamasından (8,90) anlamlı bir şekilde düşük bulunmuştur.

Katılımcıların liderlik boyutlarından elde ettikleri puanların *yaşa göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan tek faktörlü ANOVA testinin sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8.Katılımcıların Liderlik Boyutlarından Elde Ettikleri Puanların Yaşa Göre Karşılaştırılması

Liderlik Boyutları	Yaş	n	\bar{x}	s	F	p	Anlamlı Fark
Görevci	18-25 arası	54	23,53	2,53	18,193	0,000	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 1-6, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6,
	26-30 arası	83	30,08	4,21			
	31-40 arası	171	25,81	5,33			
	41-50 arası	74	25,67	3,63			
	51-60 arası	44	26,54	3,64			
	61 ve üzeri	31	26,41	1,78			
İlişkici	18-25 arası	54	8,55	1,96	12,105	0,000	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 1-6, 2-3, 3-4,
	26-30 arası	83	11,15	2,35			
	31-40 arası	171	9,84	3,38			
	41-50 arası	74	11,62	1,32			
	51-60 arası	44	10,81	1,29			
	61 ve üzeri	31	10,45	2,50			
Statükocu	18-25 arası	54	8,64	2,23	9,557	0,000	1-5, 2-3, 2-4, 2-6, 3-5, 4-5, 5-6
	26-30 arası	83	9,37	2,51			
	31-40 arası	171	8,01	2,18			
	41-50 arası	74	7,90	2,75			
	51-60 arası	44	10,20	2,36			
	61 ve üzeri	31	8,29	1,27			

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların görevci liderlik puanları yaşa göre anlamlı fark göstermektedir ($p < 0,05$). Anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tamhane testine göre, 18-25 yaşa aralığında olan katılımcıların görevci liderlik puanları ortalaması (23,53), bu yaş grubundan daha büyük yaş aralığında bulunan katılımcıların görevci liderlik puanları ortalamasından anlamlı şekilde düşük bulunmuştur. Tam aksine, 26-30 yaş aralığında bulunan katılımcıların görevci liderlik puanları ortalaması (30,08), bu yaş grubundan daha büyük yaş aralığında bulunan katılımcıların görevci liderlik puanları ortalamasından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların ilişkici liderlik puanları yaşa göre anlamlı fark göstermektedir ($p < 0,05$). Anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan

Tamhanetestine göre, 18-25 yaş aralığında olan katılımcıların ilişkici liderlik puanları ortalaması (8,55), bu yaş grubundan daha büyük yaş aralığında bulunan katılımcıların ilişkici liderlik puanları ortalamasından anlamlı şekilde düşük bulunmuştur. Benzer şekilde, 31-40 yaş aralığında olan katılımcıların ilişkici liderlik puanları ortalaması (9,84), 26-30 (11,15) ve 41-50 (11,62) yaş aralığında olan katılımcıların ilişkici liderlik puanları ortalamasından anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların statükocu liderlik puanları yaşa göre anlamlı fark göstermektedir ($p<0,05$). Anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tamhane testine göre, 51-60 yaş aralığında olan katılımcıların statükocu liderlik puanları ortalaması (10,20), 18-25 (8,64), 31-40 (8,01), 41-50 (7,90) ve 61 ve üzeri (8,29) yaş aralığında bulunan katılımcıların statükocu liderlik puanları ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Benzer şekilde, 26-30 yaş aralığında olan katılımcıların statükocu liderlik puanları ortalaması (9,37), 31-40 (8,01), 41-50 (7,90) ve 61 ve üzeri (8,29) yaş aralığında olan katılımcıların statükocu liderlik puanları ortalamasından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların liderlik boyutlarından elde ettikleri puanların *medeni duruma göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan bağımsız örneklem t testinin sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9.Katılımcıların Liderlik Boyutlarından Elde Ettikleri Puanların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Liderlik Boyutları	Medeni Durum	n	\bar{x}	s	t	p
Görevci	Evli	251	26,74	4,83	1,725	0,085
	Bekar	206	26,00	4,43		
İlişkici	Evli	251	10,69	2,91	2,974	0,003
	Bekar	206	9,93	2,42		
Statükocu	Evli	251	8,23	2,29	-3,075	0,002
	Bekar	206	8,93	2,54		

Tablo 9 incelendiğinde, katılımcıların görevci liderlik puanlarının medeni duruma göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Katılımcıların ilişkici liderlik puanlarının medeni duruma göre anlamlı fark göstermektedir ($p<0,05$). Evli bireylerin ilişkici liderlik puanları ortalaması (10,69) bekâr bireylerin ilişkici liderlik puanları ortalamasından (9,93)

anlamli bir sekilde buyuktur. Katilimcilarin statukocu liderlik puanlarinin medeni duruma gore anlamli fark gosterdigi gorulmektedir ($p<0,05$). Evli bireylerin statukocu liderlik puanlari ortalamasi (8,23) bekâr bireylerin statukocu liderlik puanlari ortalamasindan (8,93) anlamli bir sekilde dusuk bulunmustr.

Katilimcilarin liderlik boyutlarindan elde ettikleri puanlarin *egitim duzeyine gore* anlamli fark gosterip gostermediginin belirlenmesi amaciyla uygulanan tek faktörlü ANOVA testinin sonuclari Tablo 10'da sunulmustr.

Tablo 10.Katilimcilarin Liderlik Boyutlarindan Elde Ettikleri Puanlarin Egitim Duzeyine Gore Karstilasirlmasi

Liderlik Boyutlari	Egitim Duzeyi	n	\bar{x}	s	F	p	Anlamli Fark
Görevci	iki yıllık eğitim enstitüsü mezunu	56	27,03	4,35	1,368	0,235	Yok
	Üç yıllık eğitim enstitüsü mezunu	20	27,40	3,16			
	Yüksek Öğretmen Okulu Mezunu	17	24,88	2,61			
	Lisans mezunu	285	26,11	4,82			
	Yüksek Lisans mezunu	50	27,30	4,31			
	Doktora mezunu	29	26,75	5,69			
İlişkici	iki yıllık eğitim enstitüsü mezunu	56	10,67	2,95	3,138	0,000	5-6
	Üç yıllık eğitim enstitüsü mezunu	20	11,20	3,08			
	Yüksek Öğretmen Okulu Mezunu	17	11,17	2,78			
	Lisans mezunu	285	10,21	2,71			
	Yüksek Lisans mezunu	50	10,96	2,31			
	Doktora mezunu	29	8,93	2,23			
Statükocu	iki yıllık eğitim enstitüsü mezunu	56	8,87	2,03	9,672	0,000	1-6, 2-5, 2-6, 4-5, 4-6
	Üç yıllık eğitim enstitüsü mezunu	20	7,80	1,60			
	Yüksek Öğretmen Okulu Mezunu	17	8,29	2,84			
	Lisans mezunu	285	8,14	2,45			
	Yüksek Lisans mezunu	50	9,56	2,13			
	Doktora mezunu	29	10,79	1,83			

Tablo 10 incelendiğinde, katilimcilarin görevci liderlik puanlarinin eğitim duzeyine göre anlamli fark gostermediği gorulmektedir ($p>0,05$). Katilimcilarin ilişkici ve statukoculiderlik puanlarinin eğitim duzeyine göre anlamli farklılık gosterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Anlamli farkın kaynağının belirlenmesi amaciyla yapılan Bonferroni testine göre, yüksek lisans mezunu bireylerin ilişkici liderlik puanlari ortalamasi (10,96) doktora mezunu bireylerin ilişkici liderlik puanlari ortalamasindan (8,93) anlamli sekilde yüksek bulunmustr.

Diğer yandan statükocu liderlik puanları açısından anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tamhane testine göre, doktora mezunu bireylerin ortalaması (10,79), iki yıllık eğitim enstitüsü mezunu (8,87), üç yıllık eğitim enstitüsü mezunu (7,80) ve lisans mezunu bireylerin (8,14) statükocu liderlik puanları ortalamasından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde, yüksek lisans mezunu bireylerin statükocu liderlik puanları ortalaması (9,56), üç yıllık eğitim enstitüsü mezunu (7,80) ve lisans mezunu bireylerin (8,14) statükocu liderlik puanları ortalamasından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların liderlik boyutlarından elde ettikleri puanların *kurumda çalışma süresine göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan tek faktörlü ANOVA testinin sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11.Katılımcıların Liderlik Boyutlarından Elde Ettikleri Puanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Boyutları	Kurumda Çalışma Süresi	n	\bar{x}	s	F	p	Anlamlı Fark
Görevci	1 yıl altı	55	27,10	4,97	1,764	0,119	Yok
	1-3 yıl	92	27,20	5,75			
	4-6 yıl	121	25,54	4,44			
	7-9 yıl	52	26,61	4,53			
	10-12 yıl	46	26,67	5,12			
	13 yıl ve üstü	91	26,08	3,00			
İlişkici	1 yıl altı	55	9,29	2,90	4,363	0,001	1-5, 2-5, 3-5, 4-5, 6-5
	1-3 yıl	92	10,32	3,25			
	4-6 yıl	121	10,34	2,37			
	7-9 yıl	52	10,38	2,20			
	10-12 yıl	46	11,78	1,87			
	13 yıl ve üstü	91	10,28	2,85			
Statükocu	1 yıl altı	55	9,03	2,34	4,873	0,000	1-6, 2-3, 2-6
	1-3 yıl	92	9,34	2,31			
	4-6 yıl	121	8,22	2,73			
	7-9 yıl	52	8,84	2,85			
	10-12 yıl	46	8,30	2,10			
	13 yıl ve üstü	91	7,83	1,71			

Tablo 11 incelendiğinde, katılımcıların görevci liderlik puanlarının kurumda çalışma süresine göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Katılımcıların ilişkici liderlik

puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı fark göstermektedir ($p < 0,05$). Anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tamhane testi sonucuna göre, kurumda çalışma süresi 10-12 yıl arası olan bireylerin ilişkici liderlik puanları ortalaması kurumda çalışma süresi farklı olan diğer bireylerin ilişkici liderlik puanları ortalamasından anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Katılımcıların statükocu liderlik puanlarının kurumda çalışma süresine göre anlamlı fark gösterdiği görülmektedir ($p > 0,05$). Anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tamhane testi sonucuna göre, kurumda çalışma süresi 13 yıl ve üstü olan bireylerin statükocu liderlik puanları ortalaması (7,83), kurumda çalışma süresi 1 yıl altı (9,03) ve 1-3 yıl arası (9,34) olan bireylerin statükocu liderlik puanları ortalamasından anlamlı bir şekilde düşük bulunmuştur. Benzer şekilde, kurumda çalışma süresi 4-6 yıl arası olan bireylerin statükocu liderlik puanları ortalaması (8,22) kurumda çalışma süresi 1-3 yıl arası olan bireylerin statükocu liderlik puanları ortalamasından (9,34) anlamlı bir şekilde düşük bulunmuştur. Katılımcıların liderlik boyutlarından elde ettikleri puanların *yönetimde çalışma süresine göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan tek faktörlü ANOVA testinin sonuçları Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. Katılımcıların Liderlik Boyutlarından Elde Ettikleri Puanların Yönetimde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Boyutları	Yönetimde Çalışma Süresi	n	\bar{x}	s	F	p	Anlamlı Fark
Görevci	2 yıl ve altı	131	27,12	5,60	1,785	0,114	Yok
	3-5 yıl	103	25,58	4,71			
	6-8 yıl	56	26,62	4,11			
	9-11 yıl	38	27,13	5,93			
	12-14 yıl	60	25,68	4,04			
	15 yıl ve üstü	69	26,34	1,66			
İlişkici	2 yıl ve altı	131	10,06	3,07	5,019	0,001	1-4, 2-3, 2-4, 2-6,
	3-5 yıl	103	9,58	2,53			
	6-8 yıl	56	11,05	1,45			
	9-11 yıl	38	11,73	1,85			
	12-14 yıl	60	10,40	3,77			
	15 yıl ve üstü	69	10,66	1,87			
Statükocu	2 yıl ve altı	131	9,16	2,45	4,922	0,000	1-5, 1-6, 2-5, 2-6,
	3-5 yıl	103	8,84	2,96			
	6-8 yıl	56	8,37	2,76			
	9-11 yıl	38	8,47	1,57			
	12-14 yıl	60	7,56	2,15			
	15 yıl ve üstü	69	7,98	1,16			

Tablo 12 incelendiğinde, katılımcıların görevci liderlik puanlarının yönetimde çalışma süresine göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Katılımcıların ilişkici liderlik ve statükocu liderlik puanlarının yönetimde çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tamhane testi sonucuna göre, yönetimde çalışma süresi 3-5 yıl arası olan bireylerin ilişkici liderlik puanları ortalaması (9,58), yönetimde çalışma süresi 6-8 yıl arası (11,05), 9-11 yıl arası (11,73) ve 15 yıl üstü olan (10,66) bireylerin ilişkici liderlik puanları ortalamasından anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Benzer şekilde yönetimde çalışma süresi 2 yıl ve altı olan bireylerin ilişkici liderlik puanları ortalaması (10,06) yönetimde çalışma süresi 9-11 yıl arası olan bireylerin ilişkici liderlik puanları ortalamasından (11,73) anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Diğer yandan bireylerin statükocu liderlik puanları ortalaması ile kurumda çalışma süresi 12-14 yıl arası olanların puan ortalaması (7,56), kurumda çalışma süresi 2 yıl altı (9,16) ve 3-5 yıl arası (8,84) olanlardan anlamlı bir şekilde düşük bulunmuştur. Benzer şekilde, kurumda çalışma süresi 15 yıl ve üstü olan bireylerin statükocu liderlik puanları ortalaması (7,98), kurumda çalışma süresi 2 yıl altı (9,16) ve 3-5 yıl arası (8,84) olan bireylerin statükocu liderlik puanları ortalamasından anlamlı bir şekilde düşük bulunmuştur.

Katılımcıların liderlik boyutlarından elde ettikleri puanların *toplam çalışma süresine göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan tek faktörlü ANOVA testinin sonuçları Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13. Katılımcıların Liderlik Boyutlarından Elde Ettikleri Puanların Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Boyutları	Toplam Çalışma Süresi	n	\bar{x}	s	F	p	Anlamlı Fark
Görevci	1 yıl altı	25	26,48	3,67	6,636	0,114	2-3, 3-4, 3-5, 5-6
	1-3 yıl	105	27,05	5,72			
	4-6 yıl	108	24,62	4,18			
	7-9 yıl	54	27,29	4,85			
	10-12 yıl	48	28,64	4,41			
	13 yıl ve üstü	117	26,14	3,57			
İlişkici	1 yıl altı	25	9,48	2,27	12,714	0,001	1-5, 2-5, 3-5, 4-5, 6-5
	1-3 yıl	105	10,31	3,22			
	4-6 yıl	108	9,52	2,44			
	7-9 yıl	54	10,33	2,30			
	10-12 yıl	48	12,95	1,62			
	13 yıl ve üstü	117	10,25	2,49			
Statükocu	1 yıl altı	25	8,64	3,14	3,989	0,001	2-3, 2-5
	1-3 yıl	105	9,24	2,10			
	4-6 yıl	108	7,84	2,43			
	7-9 yıl	54	8,55	2,49			
	10-12 yıl	48	8,18	1,84			
	13 yıl ve üstü	117	8,70	2,57			

Tablo 13’e göre, katılımcıların görevci, ilişkici ve statükocu liderlik puanlarının toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tamhane testi sonucuna göre; toplam çalışma süresi 4-6 yıl arası olan bireylerin görevci liderlik puanları ortalaması (24,62), yönetimde çalışma süresi 1-3 yıl arası (27,05), 7-9 yıl arası (27,29) ve 10-12 yıl arası olan (28,64) bireylerin görevci liderlik puanları ortalamasından anlamlı bir şekilde düşüktür. Benzer şekilde yönetimde çalışma süresi 13 yıl ve üstü olan bireylerin görevci liderlik puanları ortalaması (26,14) yönetimde çalışma süresi 10-12 yıl arası olan bireylerin görevci liderlik puanları ortalamasından (28,64) anlamlı bir şekilde düşüktür. Diğer yandan ilişkici liderlik puanları ortalaması ile toplam çalışma süresi 10-12 yıl arası olan bireylerin puanlarının (12,95) toplam çalışma süresi farklı olan diğer bireylerin ilişkici liderlik puanları

ortalamasından anlamlı bir şekilde daha yüksek, aynı şekilde statükocu liderlik açısından toplam çalışma süresi 1-3 yıl arası olan bireylerin puanları (9,24) ile toplam çalışma süresi 4-6 yıl arası (7,84) ve 10-12 yıl arası (8,18) olan bireylerin statükocu liderlik puanları ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların liderlik boyutlarından elde ettikleri puanların *kurs/seminerlere katılma durumuna göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan tek faktörlü ANOVA testinin sonuçları Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14.Katılımcıların Liderlik Boyutlarının Kurs/Seminerlere Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması

Liderlik Boyutları	Kurs/Seminerlere Katılma Durumu	n	\bar{x}	s	F	p	Anlamlı Fark
Görevci	Hiç	15	24,40	1,54	9,979	0,000	1-3, 1-4, 2-3, 2-4
	1-2	91	24,38	3,63			
	3-4	131	26,53	5,73			
	5 ve üstü	220	27,31	4,17			
İlişkici	Hiç	15	8,40	3,24	7,670	0,000	2-3, 2-4
	1-2	91	9,46	2,91			
	3-4	131	10,67	2,79			
	5 ve üstü	220	10,66	2,44			
Statükocu	Hiç	15	8,40	2,13	0,077	0,973	Yok
	1-2	91	8,46	2,19			
	3-4	131	8,56	2,49			
	5 ve üstü	220	8,58	2,52			

Tablo 14’e göre, katılımcıların görevci liderlik puanları kurs/seminerlere katılma durumuna göre anlamlı fark göstermektedir ($p<0,05$). Anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tamhane testi sonucuna göre, kurs/seminerlere hiç katılmamış bireylerin görevci liderlik puanları ortalaması (24,40), kurs/seminerlere 3-4 defa (26,53) ve 5 ve üstü defa (27,31) katılan bireylerin görevci liderlik puanları ortalamasından anlamlı şekilde düşüktür. Benzer şekilde, kurs/seminerlere 1-2 defa katılmış bireylerin görevci liderlik puanları ortalaması (24,38), kurs/seminerlere 3-4 defa (26,53) ve 5 ve üstü defa (27,31) katılan bireylerin görevci liderlik puanları ortalamasından anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Tablo 14 incelendiğinde, katılımcıların ilişkici liderlik puanlarının kurs/seminerlere katılma durumuna göre anlamlı fark gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$). Anlamlı farkın

kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tamhane testi sonucuna göre, kurs/seminerlere 1-2 defa katılmış bireylerin ilişkici liderlik puanları ortalaması (9,46), kurs/seminerlere 3-4 defa (10,67) ve 5 ve üstü defa (10,66) katılan bireylerin ilişkici liderlik puanları ortalamasından anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Tablo 14'e göre, katılımcıların statükocu liderlik puanları kurs/seminerlere katılma durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir ($p>0,05$).

4.2. Spor Yöneticilerinin Yaşam Tatmin Durumları ile Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmanın **ikinci amacında** spor yöneticilerin **yaşam tatminlerinin** cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, yönetimde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve kurs/seminerlere katılma durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.

Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden elde ettikleri puanların *cinsiyete göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan bağımsız örneklem t testinin sonuçları Tablo 15'de sunulmuştur.

Tablo 15.Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'ndenElde Ettikleri Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	\bar{x}	s	t	p
Yaşam Tatmini	Erkek	263	24,74	5,11	4,165	0,000
	Kadın	194	22,72	5,18		

Tablo 15'e göre, katılımcıların yaşam tatmini puanları cinsiyete göre anlamlı fark göstermektedir ($p<0,05$). Erkeklerin yaşam tatmini puanları ortalaması (24,74) kadınların yaşam tatmini puanları ortalamasından (22,72) anlamlı bir şekilde büyüktür.

Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden elde ettikleri puanların *yaşa göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan tek faktörlü ANOVA testinin sonuçları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden Elde Ettikleri Puanların Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	n	\bar{x}	s	F	p	Anlamlı Fark
Yaşam Tatmini	18-25 arası	54	20,61	4,45	11,789	0,000	1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 1-6, 2-3, 3-4, 4-6
	26-30 arası	83	25,06	4,47			
	31-40 arası	171	22,91	5,98			
	41-50 arası	74	26,44	3,04			
	51-60 arası	44	25,40	4,68			
	61 ve üzeri	31	23,54	4,63			

Tablo 16 incelendiğinde, katılımcıların yaşam tatmini puanları yaşa göre anlamlı fark göstermektedir ($p < 0,05$). Anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tamhane testine göre, 18-25 yaş aralığında olan katılımcıların yaşam tatmini puanları ortalaması (20,61), bu yaş grubundan daha büyük yaş aralığında bulunan katılımcıların yaşam tatmini puanları ortalamasından anlamlı şekilde düşük bulunmuştur. Benzer şekilde, 31-40 yaş aralığında bulunan katılımcıların yaşam tatmini puanları ortalaması (22,91), 26-30 (25,06) ve 41-50 (26,44) yaş aralıklarında bulunan katılımcıların yaşam tatmini puanları ortalamasından anlamlı şekilde düşük bulunmuştur. Buna ek olarak, 61 ve üzeri yaşta olan katılımcıların yaşam tatmini puanları ortalaması da (23,54) 41-50 yaş aralığında olan katılımcıların yaşam tatmini puanları ortalamasından (26,44) anlamlı bir şekilde düşük bulunmuştur.

Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden elde ettikleri puanların *medeni duruma göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan bağımsız örneklem t testinin sonuçları Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden Elde Ettikleri Puanların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	\bar{x}	s	t	p
Yaşam Tatmini	Evli	251	24,28	5,31	1,782	0,075
	Bekar	206	23,40	5,10		

Tablo 17 incelendiğinde, katılımcıların yaşam tatmini puanlarının medeni duruma göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden elde ettikleri puanların *eğitim düzeyine göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan tek faktörlü ANOVA testinin sonuçları Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18.Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'ndenElde Ettikleri Puanların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	n	\bar{x}	s	F	p	Anlamlı Fark
Yaşam Tatmini	İki yıllık eğitim enstitüsü mezunu	56	23,57	5,17	1,830	0,106	Yok
	Üç yıllık eğitim enstitüsü mezunu	20	26,35	4,47			
	Yüksek Öğretmen Okulu Mezunu	17	24,94	7,29			
	Lisans mezunu	285	23,48	5,46			
	Yüksek Lisans mezunu	50	24,62	3,14			
	Doktora mezunu	29	24,89	4,54			

Tablo 18incelendiğinde, katılımcıların yaşam tatmini puanlarının eğitim düzeyine göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden elde ettikleri puanların *kurumda çalışma süresine göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan tek faktörlü ANOVA testinin sonuçları Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19.Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'ndenElde Ettikleri Puanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

	Kurumda Çalışma Süresi	n	\bar{x}	s	F	p	Anlamlı Fark
Yaşam Tatmini	1 yıl altı	55	22,70	5,93	3,652	0,003	1-5, 2-5, 3-5
	1-3 yıl	92	23,21	4,63			
	4-6 yıl	121	23,44	5,32			
	7-9 yıl	52	24,17	5,09			
	10-12 yıl	46	26,52	4,94			
	13 yıl ve üstü	91	24,37	5,08			

Tablo 19'a göre, katılımcıların yaşam tatmini puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı fark göstermektedir ($p<0,05$). Anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tamhane testi sonucuna göre, kurumda çalışma süresi 10-12 yıl arası olan bireylerin yaşam tatmini puanları ortalaması (26,52), kurumda çalışma süresi 1 yıl altı (22,70), 1-3 yıl arası (23,21) ve 4-6 yıl arası (23,44) olan bireylerin yaşam tatmini puanları ortalamasından anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden elde ettikleri puanların *yönetimde çalışma süresine göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan tek faktörlü ANOVA testinin sonuçları Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20. Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden Elde Ettikleri Puanların Yönetimde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

	Yönetimde Çalışma Süresi	n	\bar{x}	s	F	p	Anlamlı Fark
	2 yıl ve altı	131	22,70	5,12			
	3-5 yıl	103	23,59	5,21			
Yaşam Tatmini	6-8 yıl	56	25,67	5,53	3,142	0,008	1-3
	9-11 yıl	38	24,71	4,84			
	12-14 yıl	60	24,45	5,61			
	15 yıl ve üstü	69	24,17	4,64			

Tablo 20'ye göre, katılımcıların yaşam tatmini puanları yönetimde çalışma süresine göre anlamlı fark göstermektedir ($p<0,05$). Anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Bonferroni testi sonucuna göre, yönetimde çalışma süresi 6-8 yıl arası olan bireylerin yaşam tatmini puanları ortalaması (25,67), yönetimde çalışma süresi 2 yıl altı olan bireylerin yaşam tatmini puanları ortalamasından (22,70) anlamlı bir şekilde düşüktür.

Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden elde ettikleri puanların *toplam çalışma süresine göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan tek faktörlü ANOVA testinin sonuçları Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21.Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'ndenElde Ettikleri Puanların Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

	Toplam Çalışma Süresi	n	\bar{x}	s	F	p	Anlamlı Fark
Yaşam Tatmini	1 yıl altı	25	25,28	3,07	11,439	0,000	1-2, 1-3, 2-5, 2-6, 3-5, 3-6
	1-3 yıl	105	22,19	4,62			
	4-6 yıl	108	22,00	5,25			
	7-9 yıl	54	24,66	5,95			
	10-12 yıl	48	26,77	4,46			
	13 yıl ve üstü	117	25,31	4,97			

Tablo 21'e göre, katılımcıların yaşam tatmini puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı fark göstermektedir ($p<0,05$). Anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tamhane testi sonucuna göre, toplam çalışma süresi 1-3 yıl arası olan bireylerin yaşam tatmini puanları ortalaması (22,19), toplam çalışma süresi 1 yıl altı (25,28), 10-12 yıl arası (26,77) ve 13 yıl üstü olan (25,31) bireylerin yaşam tatmini puanları ortalamasından anlamlı bir şekilde düşüktür. Benzer şekilde, toplam çalışma süresi 4-6 yıl arası olan bireylerin yaşam tatmini puanları ortalaması (22,00), toplam çalışma süresi 1 yıl altı (25,28), 10-12 yıl arası (26,77) ve 13 yıl üstü olan (25,31) bireylerin yaşam tatmini puanları ortalamasından anlamlı bir şekilde düşüktür.

Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'nden elde ettikleri puanların *kurs/seminerlere katılma durumuna göre* anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan tek faktörlü ANOVA testinin sonuçları Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22.Katılımcıların Yaşam Tatmini Ölçeği'ndenKurs/Seminerlere Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Kurs/Seminerlere Katılma Durumu	n	\bar{x}	s	F	p	Anlamlı Fark
Yaşam Tatmini	Hiç	15	21,80	5,87	20,073	0,000	1-4, 2-4, 3-4
	1-2	91	21,27	5,22			
	3-4	131	23,00	5,62			
	5 ve üstü	220	25,64	4,26			

Tablo 22'ye göre, katılımcıların yaşam tatmini puanları kurs/seminerlere katılma durumuna göre anlamlı fark göstermektedir ($p<0,05$). Anlamlı farkın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tamhane testi sonucuna göre, kurs/seminerlere 5 ve daha fazla katılmış bireylerin yaşam tatmini puanları ortalaması (25,64), kurs/seminerlere daha az katılmış bireylerin yaşam tatmini puanları ortalamasından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

4.3. Spor Yöneticilerinin Görevci, İlişkici, Statükocu Liderlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü amacında, spor yöneticilerinin *liderlik boyutları*(görevci, ilişkici, statükocu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Pearson korelasyon testinin sonuçları Tablo 23'de sunulmuştur.

Tablo 23. Spor Yöneticilerinin Liderlik Boyutları Arasındaki İlişkiler

Liderlik Boyutları		Görevci	İlişkici	Statükocu
Görevci	r	1		
	p	0,000		
İlişkici	r	0,515	1	
	p	0,000	0,000	
Statükocu	r	0,295	-0,075	1
	p	0,000	0,107	0,000

Tablo 23'e göre, ilişkici liderlik ile görevci liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,515$, $p<0,05$). Benzer şekilde, görevci liderlik ile statükocu liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,295$). Fakat statükocu liderlik ile ilişkici liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.4. Spor Yöneticilerinin Görevci, İlişkici, Statükocu Liderlik Alt Boyutları ile Yaşam Tatminleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın dördüncü amacında, spor yöneticilerinin *liderlik boyutları* (görevci, ilişkici, statükocu) ile *yaşam tatmini* arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup

olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Pearsonkorelasyon testinin sonuçları Tablo 24’de sunulmuştur.

Tablo 24. Spor Yöneticilerinin Liderlik Boyutları Ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler

		Liderlik Boyutları		
		Görevci	İlişkici	Statükocu
Yaşam Tatmini	r	0,407	0,534	0,012
	p	0,000	0,000	0,792

Tablo 24’e göre, yaşam tatmini ile görevci liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,407$, $p<0,05$). Benzer şekilde, yaşam tatmini ile ilişkici liderlik arasında da pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,534$, $p<0,05$). Fakat, yaşam tatmini ile statükocu liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.5. Spor Yöneticilerinin Demografik Değişkenler ve Yaşam Tatmini ile Görevci, İlişkici, Statükocu Liderlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın **beşinci amacında**,spor yöneticilerinin *liderlik boyutlarının* (görevci, ilişkici, statükocu) *yaşam tatmininin* anlamlı olarak yordayıp yordamadığının belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25.Spor Yöneticilerinin Liderlik Boyutlarının (Görevci, İlişkici, Statükocu) Yaşam Tatmini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata		β	t	p
		B	B			
Sabit	9,907		1,284	-	7,717	0,000
Görevci Liderlik	0,205		0,056	0,183	3,698	0,000
İlişkici Liderlik	0,842		0,091	0,439	9,243	0,000
Statükocu Liderlik	-0,018		0,092	-0,009	-0,200	0,842
R= 0,555	Düzeltilmiş R ² = ,304					
F _(9,456) =14,017	p=0,000					

Tablo 25'e göre, spor yöneticilerinin liderlik boyutları kullanılarak oluşturulan regresyon modeli yaşam tatminini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Bir başka deyişle, görevci liderlik, ilişkici liderlik ve statükocu liderlik ile oluşturulan model yaşam tatmini ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki göstermektedir ($R=0,555$, Düzeltilmiş $R^2=0,0304$, $p<,05$). 3 değişken birlikte, yaşam tatmini değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %30'unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yaşam tatmini üzerindeki göreceli önem sırası; ilişkici liderlik, görevci liderlik ve statükocu liderliktir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, görevci liderlik ve ilişkici liderlik değişkenlerinin yaşam tatmini üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Statükocu liderlik değişkeni ise yaşam tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuçlar

Bu araştırmada, Adıyaman ilindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Spor Kulüpleri ve Adıyaman Üniversitesi Spor Yüksek Okulu bünyesinde yer alan 454 spor yöneticisinin liderlik özellikleri ile yaşam tatminleri arasındaki ilişki “Kişisel Bilgi Formu”, “Liderlik Görüş Ölçeği” ve “Yaşam Tatmini Ölçeği”nden elde edilen verilere göre belirlenmiştir. Ayrıca spor yöneticilerinin liderlik özellikleri ve yaşam tatminlerinin katılımcıların demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, yönetimde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve kurs/seminerlere katılma durumu) değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Spor yöneticilerinin liderlik boyutları (görevci, ilişkici, statükocu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik Pearson korelasyon testi sonuçlarına göre; İlişkici liderlik ile görevci liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde; görevci liderlik ile statükocu liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken statükocu liderlik ile ilişkici liderlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

İmamoğlu ve Yerlisu(2003) yükseköğretim kurumlarındaki spor eğitimi veren yöneticilerin yöneticilik becerilerini incelediği çalışmalarında yöneticilerin liderlik becerileri bakımından aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulamamışlardır. Aynı şekilde Gökçe ve ark.(2008) Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri’nde ve Spor Kulüplerinde görev yapan spor yöneticilerinin görevci, ilişki ve statükocu liderlik boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığını belirlemiştir. Kemeriz (2014) spor örgütlerindeki yöneticilerin görevci, ilişki ve statükocu liderlik tarzlarından hangisine sahip olduğunu araştırdığı çalışmasında spor örgütlerindeki yöneticilerin liderlik tipinin görevci liderlik boyutunda yoğunlaştığını ileri sürmüştür. Çalışmamızda ise Adıyaman ilindeki spor yöneticilerinin görevci, ilişki ve statükocu liderlik boyutlarına sahip oldukları belirlenmiştir.

İlişki odaklı yöneticiler veya liderlerin astlarıyla yüksek kalitede kişiler arası ilişkiye önem vermesi, astların alınan kararlara katılımının sağlanması, görevin yerine getirilmesinin ikinci planda tutulmasına rağmen görevci liderlik anlayışında izleyenlerinin rollerinin tanımlanması, örgüt koordinasyonuna önem verilmesi, işin bitirilmesi için gerekli yolları bulma adına ayrı bir çaba sarf edilmesine önem verdikleri bildirilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Diğer yandan statükocu liderin yeni fikirlere kapalı olması, izleyenlerin hayal güçlerini ve değişim isteklerini olağan kabul etmemesi, eski yöntemlerle mevcut durumu devam ettirme arzusunda bulunması, hataları affetmemesi, başarısızlıkları eleştirmesi olağan özelliklerindedir (Ulukan, 2006; Kemeriz, 2014). Çalışmamızda yöneticilerin ilişkici ve görevci liderlik özellikleri ile görevci ve statükocu liderlik özelliklerinin birbirini orta düzeyde pozitif anlamda etkilemesi yöneticilerin hem haberleşme kanallarını tüm anlamıyla kullanmaya çalıştıkları ve iyi ilişkiler geliştirdikleri hem de neyi, nasıl, nerede, ne kadar ve ne zaman sürede yapacağını orta düzeyde bildikleri ifade edilebilir. Bununla birlikte liderlerin statükocu olması halinde ilişkici bir anlayıştan uzak durduğu ancak görevci anlayışa ılımlı derecede sahip olduğu da söylenebilir.

Spor yöneticilerinin görevci, ilişkici, statükoculiderlik boyutlarının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik elde edilen analiz sonuçlarına göre; Katılımcıların cinsiyetine, medeni durumuna, eğitim durumuna, kurumda çalışma süresine, yönetimde çalışma süresine göre görevci liderlik puanları arasında önemli bir farklılık görülmezken, ilişkici liderlik ve statükocu liderlik puanlarının anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Diğer yandan kurs/seminerlere katılma durumuna göre ise statükocu liderlik boyutunda önemli bir farklılık olmadığı tespit edilirken katılımcıların yaşına ve toplam çalışma süresine göre araştırılan liderlik stillerinin tüm boyutlarında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Arıcı (2002)'ya göre liderlik davranışının sergilenmesinde yaş önemli bir etkidir, Özellikle 35 yaş ve üzeri yaşa sahip bireylerin liderlik davranışlarını sergileme özellikleri daha fazla olduğunu bildirilmiştir. Gökçe ve ark (2008) spor yöneticilerinin yaşları ile görevci liderlik boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuş ve bireylerin yaşları arttıkça görev süreleri azaldıkça görevlerinin tanımını tam anlamıyla kavrayabildiklerini buna bağlı olarak da görevci liderlik boyutlarının yaşla bağlantılı olarak

arttığı, görev süresiyle bağlantılı olarak azaldığını bildirmişlerdir. Araştırmamızda da spor yöneticilerinin yaş ve toplam çalışma sürelerinin ilişkisi, görevci ve statükocu liderlik anlayışında etkili olduğu belirlenmiştir. Özellikle görevci ve ilişkici liderlikte 26-30 yaşları arasında ve toplam çalışma süresi 10-12 yıl arasında olanların, statükocu liderlikte ise yaş aralığı 51-60 ve çalışma süresi 1-3 yıl olanların diğerlerine göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Bu durumda spor yöneticilerinin görevlerinde en verimli oldukları dönemde görevci ve ilişkici liderliğe önem verdikleri, uzun süre çalışmış olmanın verdiği tecrübeyle etrafındaki kişilerle cana yakın ve yardımcı olma gayreti gösterdikleri kadar neyin ne zaman yapılması ve kimin yapması gerektiğinin sınırlarını da çizdikleri söylenebilir. Diğer yandan araştırmaya katılanlardan 1-3 yıl görev yapan spor yöneticilerinin kendilerini kurumlarında kabul ettirme ya da yeni başladıkları görev yerlerinde düzeni değiştirmeye yönelik girişimlerin kendilerine zarar vereceğini düşünmelerinden dolayı statükocu lider anlayışına sahip oldukları düşünülebilir.

Mızrak ve ark.(2006) cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet sürelerinin liderlik özelliğini etkilemediğini bildirmektedir. Gökçe ve ark. (2008) spor yöneticilerinin görevci, ilişkici ve statükoculiderlik boyutları ile cinsiyet, öğrenim durumları, gelir düzeyleri ve kulüp yöneticilerinin başka bir mesleğe sahip olmaları arasında anlamlı ilişkiler olmadığını bildirmiştir. Çalışmamızda ise spor yöneticilerinin cinsiyetine, medeni durumuna, eğitim durumuna, kurumda çalışma süresine, yönetimde çalışma süresine göre görevci liderlik puanları arasında önemli bir farklılık görülmezken, ilişkici liderlik ve statükocu liderlik puanlarının anlamlı derecede farklılaştığı belirlenmiştir. Bu durumda ilişkici liderlik puanlarının evlilerde daha yüksek, statükocu liderlikte ise bekarların evlilere göre daha yüksek puan aldıkları anlaşılmıştır. Eğitim durumu açısından ilişkici liderlikte yüksek lisans mezunlarının doktora mezunlarına göre daha yüksek; statükocu liderlik puanları açısından ise doktora mezunlarının, iki ve üç yıllık eğitim enstitüsü ve lisans mezunlarından daha yüksek, benzer şekilde, yüksek lisans mezunlarının üç yıllık eğitim enstitüsü ve lisans mezunlarından daha yüksek puan aldıkları belirlenmiştir.

Spor yöneticilerinin yaşam tatminlerinin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik elde edilen analiz sonuçlarına göre; Katılımcıların yaşam tatmini puanlarının medeni duruma ve eğitim düzeyine göre önemli bir farklılık

belirlenemezken cinsiyete, yaşa, kurumda çalışma süresine, yönetimde çalışma süresine, toplam çalışma süresine, kurs/seminerlere katılma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Yaşam tatmini, kişinin yaşamının tamamına yönelik memnuniyetini ifade ettiği için (Saldamlı), işi, ailesi, boş zamanı, sağlığı gibi unsurlar (Rode, 2004), çalışanların işlerinden beklentileri, işlerine karşı tutumları, işlerinden duyduğu memnuniyeti, çalışma koşullarını hangi ölçüde sevdiği (Cindiloğlu vd., 2017), günlük yaşamdan alınan mutluluklar, yaşama yüklenen anlamlar, amaçlara ulaşma konusunda yaşanan uyum, pozitif bireysel kimlik, fiziksel olarak kişinin kendini iyi hissetmesi, ekonomik güvenlik ve sosyal ilişkiler yaşam tatminini arttıran faktörler olarak sıralanabilir (Yılmaz ve Altınok, 2009).

Turhan(2018)'a göre kadın gençlik liderlerinin yaşam doyumlarının erkeklerden daha yüksek, Lisans mezunlarının diğer mezunlardan daha yüksek olduğunu belirlemiş, medeni duruma göre ise evli olup olmamadan daha ziyadeevlilik uyumlarının yaşam doyumunu üzerine etkisibulunduğunuliteratüre dayanarak ifade etmiştir.Hatipoğlu ve Zengin (2018)de cinsiyet ve medeni durumunişyaşam kalitesini etkilemediğini bildirirken Bilir ve arkadaşları (2005) bekarların evlilere göre yaşam doyumlarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Çalışmamızda iseTurhan (2018)'ın bulgularının aksine erkeklerin yaşam doyumunu puanları kadınlardan daha yüksek bulunmuş, medeni durum ve eğitim durumunun ise yaşam doyumunu etkilemediği tespit edilmiştir.

Bilir ve ark. (2005) 15-24 yaş arası gençlerin yaşam kalitesi düzeylerinin daha yaşlılara göre yüksek olduğunu, Gwozdz ve Sousa-Poza (2009)'nın yapmış oldukları araştırmaya göre de yaş arttıkça yaşam doyumunun azaldığı bildirilmektedir.Turhan (2018)'a göre 23-26 yaş arası olan liderlerin diğer yaşlardaki liderlere göre daha kaliteli yaşamaktadırlar. Çalışmamızda yaşa göre en yüksek yaşam doyumunun 26-30 yaşlarındaki liderlerde olduğu bulunurken,en düşük yaşam doyumunun da 18-25 yaşlarındaki liderlerde olduğu saptanmıştır. Yaş arttıkça yaşam doyumunun azaldığına yönelik literatür bildirimleri olmasına rağmen çalışmamızda 18-25 yaşına göre 26-30 yaşlarında, 31-40 yaşlarına göre 41-50 yaşlarında yaşam doyumunun daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer yandan 26-30 yaşlarına göre 31-40 yaşlarında 41-50 yaşına göre de 61 ve üzeri yaşlarda yaşam doyumunun azaldığı da belirlenmiştir.

Turhan (2018)Gençlik merkezi liderlerinden 1-3 yıl arası çalışanların yaşam doyumlarının 4 ve üzeri çalışanlardan daha yüksek olduğunu bunun nedeninin de gençlik

liderliği mesleğinin yoğun aktivite ve çalışmaya dayalı olması sonucunda zamanla yaşam doyumunun azalacağını ileri sürmüştür. Çalışmamızda kurumda çalışma süresi 10-12 yıl, yönetimde çalışma süresi 6-8 yıl, toplamda 10-12 yıl çalışma süresi bulunan liderlerin diğerlerine göre yaşam doyumlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumda yönetimde çalışma süresi açısından en az süreyle çalışanların yaşam doyumlarının da az olduğu düşünöldüğünde yönetici liderliğin yaşam doyumunu artırdığı;henüz yıpranmanın tam olarak şekillenmediği, kariyer bakımından hedeflerin bitmediği bir dönem olan 10-12 yıllık görev sürecinde yaşam doyumunun en yüksek çıkması da doğal olarak görölmüştür.

Spor yöneticilerinin liderlik boyutları (görevci, ilişkici, statükocu) ile yaşam tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik Pearsonkorelasyon testi sonuçlarına göre; Yaşam tatmini ile statükocu liderlik arasında anlamlı bir ilişki görölmezken, görevci liderlik ve ilişkici liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde bir anlamlılık belirlenmiştir.

Liderlik stilleri ile üyeler arasında ilişkiler her iki tarafında iş ve yaşam tatmin düzeyleri etkilemektedir. Kale (2015), Monahan(2014), Volmer ve çalışma arkadaşları (2011) lider desteğinin iş ve yaşam tatminini pozitif yönlü etkilediğini, iş arkadaşlarından görölen desteğin çalışanların yaşam tatminini artırdığını bildirmektedir.Bu durumun en önemli nedeni Cindiloğlu ve ark(2017)yaşamın bir alanında yaşanan yüksek tatmin duygusunun yaşamının diğer alanlarına da aksettirilmesinden kaynaklandığı şeklinde açıklamıştır. Bu yüzden özellikle hayatın en önemli süreci olan iş doyumunu yüksekliğinin yaşam doyumunu pozitif olarak etkilemesi de normal görölmelidir. Bundan başka yöneticilerinin yaşam doyumuna yönelik algılarının örgötsel yaşamı da etkilediği özellikle liderin ruh halinin hem kendinin hem de izleyenlerinin yaşam doyumunu değiştireceği bildirilmektedir (Yılmaz ve Altınok, 2009).Northouse'a göre dönüşümcü liderler statükoyu sorgulama eğilimindedirler. Bu lider tipi izleyenlere yeni fikirler sunar ve onların yeni şeyler düşünmelerine yardımcı olur, eski yöntemin kalıntılarında kurtulmaları gerektiği konusunda cesaretlendirir (Gündoğdu, 2014). Bu durumda statükocu liderliğin tam tersi bir yapıya sahip olan dönüşümcü liderlik ile yapılan çalışmalarda Hatipoğlu ve Zengin (2018) dönüşümcü liderlik stiline iş yaşam kalitesi artırdığını,Amin ve diğerleri(2013) dönüşümcü liderliğin yaşam doyumunu pozitif yönde

etkilediğini,Sarıdemir(2015) ise okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili sergilemelerinin öğretmenlerin yaşam doyumlarınıyükseltebileceğini saptamıştır. Çalışmamızda ise statükocu liderliğin yaşam doyumunu etkilemediği bununla birlikte görevci

liderlik ve ilişkici liderlik özelliklerinin artışı ile liderlerin yaşam doyumlarının da orta düzeyde de olsa artacağı belirlenmiştir.

Spor yöneticilerinin liderlik boyutlarına göre oluşturulan regresyon modelinin yaşam tatminini anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle görevci liderlik, ilişkici liderlik ve statükocu liderlik ile oluşturulan model yaşam tatmini ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yaşam tatmini üzerindeki göreceli önem sırası ise ilişkici liderlik, görevci liderlik ve statükocu liderlik olarak belirlenmiştir. Regresyon katsayılarının anlamlılığı değerlendirildiğinde görevci liderlik ve ilişkici liderlik değişkenlerinin yaşam tatmini üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu, statükocu liderlik değişkeni ise yaşam tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

5.2. Öneriler

Uygulayıcıya Öneriler:

- Spor yöneticilerinin başarılı olabilmeleri ve izleyenlerini etkileyerek sporu sevdirebilmeleri için gerekli olan ilişkici liderlik özelliklerinin artırılması gerekir. Bu kapsamda statükocu lider özelliğine sahip liderlerin bu anlayışlarından uzaklaşmasını sağlayacak projeler geliştirilmeli onların da görevci liderler gibi ilişkici lider özelliklerini benimsemeleri sağlanmalıdır.

- Spor yöneticilerinin özellikle 1-3 yıllık görev sürelerinde ya yeni bir düşüncelerinin olmamasından ya da yeni başladığı görevinde üst amirlerinin tepkilerinden korktuklarından statükodan yana hareket ettikleri düşünülmüştür. Bu nedenle spor yöneticisi yetiştiren kurumların öğrencileri açık görüşlü, girişken, cesaret verici, yenilikçi ruha sahip, ileriye dönük stratejiler geliştirebilen bireyler haline getirmeleri adına eğitim vermeleri sportif faaliyet verilen kurumların daha iyi hale gelmesine aracılık edecektir.

- Araştırmamızda evli liderlerin ilişkici liderlik puanlarının yüksek olmasının yanı sıra bekar liderlerin statükocu özelliklerine sahip olması görev yılı ile paralel sonuçlar çıktığını göstermektedir. Genellikle ilk görev yıllarında bekar olan liderlerin tecrübesizlik nedeniyle mevcut durumun devamından yana davranmaları doğal gibi görünse de spor ve sporcunun

geliştirilmesi adına genç liderin içindeki heyecanı baskılayan unsurların ortadan kaldırılması, kurum ve kuruluşlardaki üst amir niteliğindeki yöneticilerin genç liderleri ilişkici lider anlayışı ile desteklemesi gerekir.

- Liderlerin eğitim seviyeleri yükseldikçe statükocu liderlik özelliklerinin artması, yüksek lisans ve doktora eğitimi sırasında yaşanan zorluklardan kaynaklanabilir. Bu nedenle sporcu liderlerin otoriter ve statükocu davranışları benimsememeleri adına eğitim sürecinin kolaylaştırılması, bu eğitimleri bir zorunluluktan ziyade kendi gelecekleri için faydası olabilecek eğitimler olarak görmesi sağlanmalıdır.

- Liderlerin yaşam doyumlarının kadınlara göre erkeklerde daha yüksek çıkması, kadın liderlerin özellikle iş hayatındaki doyumunun eksikliğinden kaynaklanmış olabilir. Veya kadına karşı kültürel bakış açısının sporcu liderliği yapmasını engellediği de söylenebilir. Bu bakımdan kadın sporcu liderlerin iş hayatı dışındaki görevlerinin eşlerce paylaşılması, erkekler gibi eşit şartlarda görev yapmalarının sağlanması ve spor merkezlerine gelen kadın sayısının artırılması yaşam doyumlarının artmasını sağlayabilir.

- Liderlerin yaşlarına göre yaşam doyumunu açısından özellikle genç liderlerin yaşam doyumlarının orta yaş liderlere göre düşük çıkması, gençlerin işlerinde ne yapacağını tam olarak bilememe, iş, evlilik ve ekonomik bağımsızlık kararlarının verdiği stresin yaşam doyumunu düşürdüğü söylenebilir. Bu anlamda gençlerin nitelikli bir şekilde üniversiteden mezun olabilmelerinin sağlanması, alınan ücretlerin tatmin edici boyutlara getirilmesi yaşam doyumlarını artırabilir.

- Çalışmamızda statükocu liderliğin yaşam doyumunu etkilemediği bununla birlikte görevci liderlik ve ilişkici liderlik özelliklerinin artışı ile liderlerin yaşam doyumlarının da orta düzeyde de olsa artacağı görülmüştür. Bu bakımdan sporcu liderlerin statükodan uzaklaşması sağlayacak adımların yaşam doyumlarını da arttıracığı söylenebilir.

- Demografik değişkenler ve yaşam tatmininin görevci liderlik, ilişkici liderlik ve statükocu liderlik alt boyutlarını orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Bu durumda Adıyaman ilinde çalışmaya katılan liderlerin yaşam doyumlarının daha fazla artması adına statükocu liderlik anlayışının terk edilmesine, üst yönetimdeki amirlerin alt kademedeki liderlere özellikle ilişkici yönetici lider olarak davranmasının faydası olabilir.

- Kurs/seminerlere katılma durumu ve yaşam tatmini değişkenlerinin görevci liderlik anlayışını orta düzeyde pozitif yönde etkilemesi nedeniyle görevci liderlik özelliğine sahip sporcu liderlerin daha fazla yaşam doyumuna ulaşabilmeleri için hizmet içi kurslar, seminerler ve kongrelerin düzenlenmesi ve aktif katılımlarının sağlanması faydalı olabilir.

- Liderlerin özellikle yönetimde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve kurs/seminerlere katılma durumu ve yaşam tatmin durumunun artmasıyla statükocu liderlik anlayışının da artışı istenmeyen bir durum olduğundan liderlerin statükodan uzaklaştırılma çalışmalarının artırılması, görev dağılımı yapılırken statükocu liderlerin üst kademelere getirilmemesine dikkat edilmesi hem liderlerin yaşam tatmini artıracak hem de sporun gelişmesine katkı sağlayabilecektir.

Araştırmacıya Öneriler:

- Araştırmamızın verileri “Adıyaman Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü”, “Adıyaman Belediye Spor Kulübü” ve “Adıyaman Üniversitesi Spor Yüksek Okulu” liderlerinden sağlanmış, ancak analizlerde üç farklı örneklem grubu oluşturulmamıştır. Bunun nedeni her bir disiplin içerisinde birbiriyle karşılaştırılabilecek ve evreni temsil edebilecek sayıda liderin bulunmaması önemli bir sınırlılığımız olmuştur. Bu nedenle yapılacak çalışmalarda örneklem grubu oluşturulurken aynı disiplin içerisindeki katılımcılarla araştırma grubu oluşturulması daha homojen sonuçlar alınmasına katkı sağlayabileceği düşünülmüştür.

- Mevcut çalışma Adıyaman’da spor yöneticisi olarak bulunan devlet memurları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Özel sektördeki spor yöneticileri de aynı şartlar altında araştırılabilir.

- Spor yöneticilerinin ilk üç yıllık çalışma sürecinde ilişkici olması beklenmesine rağmen daha çok statükocu liderlik tarzını benimsemelerinin nedenleri çok boyutlu bir şekilde araştırılmalıdır.

- Liderlik tarzları karşılaştırılırken özellikle akademik kurumlarda bulunan spor yöneticilerinin kendi aralarında liderlik tarzlarının karşılaştırılması daha objektif sonuçların elde edilmesini sağlayabilir. Bunun en önemli nedeni olaylara bilimsel açıdan yaklaşmaları ve

eğitim seviyelerinin, yaşam tarzlarının, hayata bakış aıların farklılığı olarak dūřunulmuřtur.

KAYNAKÇA

- Al-Khasawneh, A.L. and Futa Moh'd, S. (2013). The impact of leadership styles used by the academic staff in the Jordanian Public Universities on modifying students' behavior: A field study in the Northern Region of Jordan. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 1-10.
- Amin, A., Yusnita, Y., Ibrahim, M.Y. and Muda, S. (2013). Transformational leadership and life satisfaction among homestay participants program: The mediating effect of attitude. *International Journal of Business and Social Science*, 4(3), 235-243.
- Arıcı, D.E. (2002). Yönetici yaşının liderlik davranışları üzerindeki etkileri: bankacılık sektöründen bir grup yönetici üzerine bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3, 1-20.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ.F. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 201-222.
- Balikel, A.E. (2017). *Liderlik tarzları*. <http://www.alierenbalikel.com/liderlik-tarzları/> (15.12.2018).
- Bekmezci, M. ve Mert, İ.S. (2018). Yaşam Tatmini Ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 166-177.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53
- Bilir, N., Özcebe, H. ve Vaizoğlu, S.A. (2005). Van İlinde 15 yaş üzeri erkeklerde SF-36 ile yaşam kalitesinin değerlendirilmesi. *Türkiye Klinikleri J MedSci*, 25, 663-668.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (17. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Cindiloğlu, M., Polatcı, S., Özçalık, F. ve Gültekin, Z. (2017). İşyeri yalnızlığının iş ve yaşam tatminine etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 17(2), 191-200.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Dexter, P. (2009). The similarities and differences between four leadership models and how they might address contemporary leadership issues and challenges. *SMC Working Paper*; 4, 1-12
- Donuk, B. (2007). *Spor yöneticiliği ve istihdam alanları*. İstanbul: Ötüken
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi* 162 (Bahar), 1-12
http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdi, (2018). *Yöneticilik ve liderlik* <https://egitimyonetimi.org/yoneticilik-ve-liderlik/> (18.11.2018)
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eskiyecek, C.G., Bayazıt, B. ve Sarı, İ. (2015). Sporcularda tercih edilen antrenör liderlik davranışlarının yaş, cinsiyet ve spor dalı açısından incelenmesi (Diyarbakır Örneği). *SSTB Uluslararası Hakemli Akademik Spor Sağlık ve Tıp Bilimleri Dergisi*, 5(15), 28-42.
- Ezomoh, O., Amasiatu, N. and Alla, A.J.B. (2012). Evaluative analyses of leadership styles and staff appraisals as correlates of job satisfaction among sports service providers in the national sports federation of Nigeria. *American Journal of Human Ecology*, 118-122.
- Fayol, H. (2016). *Genel ve endüstriyel yönetim* (5. Baskı). M.A. Çalıkoğlu (Çev.). Ankara: Liberte Yayınevi.

- Gadermann, A.M., Schonert-Reichl, K.A. and Zumbo, B.D. (2010). Investigating validity evidence of the satisfaction with life scale adapted for children. *Social Indicators Research*, 96, 229-247.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2011). *Yeni liderler*. Çev. F. Nayır, O. Deniztekin (Çevirmenler). İstanbul: Varlık Yayınları
- Gökçe, Z., Çam, İ. ve Yazıcılar, İ. (2008). Spor yöneticilerinin liderlik boyutlarının araştırılması (Ege Bölgesi örneği). *Spor Yönetimi Ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 4-14.
- Guenzi, P. and Ruta, D. (2013). What can business leaders learn from sports leadership?. *Strategic HR Review* 13(1), <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2013-0072>
- Gündoğdu, F. (2014). *Spor yöneticilerinin liderlik stilleri ile sporun yaygınlaştırılması arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2017). *Yönetim ve organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları
- Gwozdz, W. and Sousa-Poza, A. (2009). Ageing, health and life satisfaction of the oldest old: an analysis for Germany. *Discussion paper*, No. 4053.
- Hatipoğlu, Z. ve Zengin, A.A. (2018). Algılanan liderlik stili'nin iş yaşam kalitesi üzerine etkisi: x ve y kuşakları arası karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)* 3(2), 400-421.
- Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B. and Nicholson, M. (2006). *Sport management principles and applications*. Oxford UK: Elsevier, http://www.academia.edu/16355896/Sport_Management_Principles_and_Application_Hoye_et_all
- Iverson, R.D. and Maguire, C. (1999). The relationship between job and life satisfaction: evidence from a remote mining community. *Working paper University of Melbourne, Dept. of Management*, 14, 1-25.
- İlhan, T. ve Özbay, Y. (2010). Yaşam amaçlarının ve psikolojik ihtiyaç doyumunun öznel iyi oluş üzerindeki yordayıcı rolü. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(34), 109-118.

- İmamoğlu, F.A. ve Yerlisu, T. (2003). Spor eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yöneticilik ve liderlik becerilerinin değerlendirilmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, VIII (1), 61-71.
- James, A.O., Ogbonna, I.G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Jones, G. and George, J.M. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (Sixth Ed). Prentice Hall,
- Kale, E. (2015). Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: iş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 103-120.
- Kandemir, D. (2017). *Elazığ ilinde farklı bireysel spor dallarında görev yapan antrenörlerin liderlik tarzlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kemeriz, Y. (2014). *Spor örgütlerindeki yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık örgütsel iklim ve iş tatmin düzeyine etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Kırcı Çevik, N. ve Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de yaşam doyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkinin iki değişkenli sıralı probit model analizi, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 126-145.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Masteralexis, L., Barr, C. and Hums, M. (2011). *Principles and Practice of Sport Management*. Kanada: Jones & Bartlett Publishers
- McCleskey, J.A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Meydan, C.H. ve Polat, M. (2010). A study in cultural context on leader power bases. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.

- Mızrak, O., Kattat, D. ve Yenel, İ.F. (2006). Spor federasyonlarında görev yapan genel sekreterlerin liderlik analizi. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(2), 26-34.
- Monahan, K. (2014). What do values have to do with it?: An exploration into the moderating impact of work values on the relationship between leader-member-exchange and work satisfaction. *Academy of Strategic Management Journal*, 12(1), 95-111.
- Morgül T. (2013). *Lider ve nitelikleri*. York Üniversitesi Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü, Lisans Programı, 1-40
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-427.
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *ClinMed*, 8(4), 428-432
- Özgen, E (2003). İletişim ve liderlik. *İletişim*, 18, 99-119
- Özalp, İ., Ağlargoç, O., Paşaoğlu, D. ve Şakar, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon-I*. C. Koparal (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1534.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 53-82
- Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim ve yöneticilik, C. Koparal ve Özalp, İ. (Ed.) *Yönetim ve organizasyon* (s.2-22). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900
- Pavot, W. and Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164-172.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2012), *Management* (11th Edition), New Jersey: Pearson Prentice Hall; (s.176, 480-492). <https://shankar9119.files.wordpress.com/2013/07/management-11th-edn-by-stephen-p-robbins-mary-coulter-pdf-qwerty80.pdf>

- Rode, J.C. (2004). Jobsatisfactionand life satisfactionrevisited: a longitudinal test of an integrated model. *Human Relations* 57(9), 1205–1230.
- Russell, R.F. andStone, A.G. (2002). A Review of servantleadershipattributes: developing a practical model. *Leadership&Organization Development Journal*,23(3), 145-157.
- Schermelleh-Engel, K.,Moosbrugger, H. andMüller, H. (2003). Evaluatingthe fit of structuralequationmodels: Test of significanceanddescriptivegoodness-of-fit measures. *Methods of PsychologicalResearh Online*,8(2), 23-74.
- Saldamlı, A. (2008). Otel işletmelerinde bölüm yöneticilerinin iş ve yaşam tatminini belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*,25(2), 693-719.
- Sarıdemir, T. (2015). *Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin ve bazı kişisel değişkenlerin öğretmenlerin yaşam doyumu üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tekin, A. ve Zorba, E. (2001). Spor ve rekreasyon organizasyonlarında etkili liderlik. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*,1(2-3-4), 30.
- Thomas, T.,Schermerhorn, J.R. andDienhart, J.W. (2004). Strategic leadership of ethicalbehavior in business. *Academy of Management Executive*,18(2), 56-66.
- Tokgöz, N. Yönetim fonksiyonları. C. Koparal ve Özalp,İ. (Ed) *Yönetim ve organizasyon* (ss.22-50). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900.
- Turhan, F.H. (2018). *Gençlik ve Spor Bakanlığı 'na bağlı gençlik merkezlerinde çalışan gençlik liderlerinin yaşam kalite düzeylerinin incelenmesi*. Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans, Elazığ.
- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörlerin liderlik özelliklerinin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2016). *İşletmelerde stratejik yönetim* (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A. and Abele, A.E. (2011). Reciprocal relationships between leader-member exchange (LMX) and job satisfaction: a cross-lagged analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 60(4), 522-545.
- Yalız Solmaz, D. ve Aydın, G. (2015). Beden eğitimi ve spor öğretmen adaylarının liderlik özelliklerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 1077-1084
- Yetim, A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1, 86-90.
- Yetim, A.A. ve Şenel, Ö. (2001). Türkiye’de spor yöneticisi yetiştirme faaliyetlerinin görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*, 150, 18-19
- Yetim, A., Tolukan, E. ve Şahin, M.Y. (2015). Spor tesisi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış özelliklerinin incelenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, Special Issue 3, 133-147.
- Yılmaz, V. ve Altınok, E. (2009). Okul yöneticilerinin yalnızlık ve yaşam doyum düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 15(59), 451-469.
- Yörük, D., Dündar, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye’deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 1, 103-109.
- Yukl G. (2013). *Leadership in Organizations* (Eighth Ed.). New Jersey: PrenticeHall International Inc.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: are they different?. *Harvard Business Review*, 74-81.

EKLER

Ek1. Demografik Bilgi Formu

Sayın Katılımcı,

“Spor Yöneticilerinin Liderlik Boyutlarının” araştırılması amacıyla hazırlanmış veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde liderlik görüş anketi, üçüncü bölümde yaşam tatmin ölçeğine yer verilmiştir. Her bir madde için , madde tarafından betimlenen davranışı **ne kadar sıklıkta yapmanız gerektiği** hakkındaki en yakın görüşünüzü ifade eden seçeneği -alternatifi seçin. Bir denetici ya da yönetici olarak, daima, samimi olarak arzu edilen davranış biçimi olduğuna inandığınız davranışı gösterin. Lütfen, bu soruların doğru ya da yanlış cevapları olmadığını hatırlayınız. Farklı yöneticilerin farklı deneyimleri vardır ve biz sadece sizin görüşlerinize ilgi duyuyoruz.

Maddelere, madde hakkındaki duygunuzu en iyi ifade eden seçeneğin altındaki ayraçın içine “X” işareti koyarak cevap veriniz. Her madde için sadece bir seçeneği işaretleyiniz. Eğer cevabınızı değiştirmek isterseniz ilk “X”i daire içine alınız ve uygun ayraçın içine yeni bir “X” koyunuz.

Esen Nur KARATAŞ
Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz** : Erkek Kadın
2. **Yaşınız** : 18-25 26-30
 31-40 41-50
 51-60 61 ve üstü
3. **Medeni durumunuz** : Evli Bekar
4. **Eğitim durumunuz** : İki yıllık eğitim enstitüsü mezunu Lisans
 Üç yıllık eğitim enstitüsü mezunu Lisansüstü
 Yüksek öğretmen okulu mezunu Doktora
5. **Şimdiki göreviniz** :

6. Ne kadar süredir bu kurumda çalışmaktasınız : 1 yıl altı 7-9 yıl
 1-3 yıl 10-12 yıl
 4-6 yıl 13 yıl ve üstü
7. Yönetimde çalışma süreniz : 2 yıl ve altı 9-11 yıl
 3-5 yıl 12-14 yıl
 6-8 yıl 15 yıl ve üstü
8. Toplam çalışma süreniz : 1 yıl altı 7-9 yıl
 1-3 yıl 10-12 yıl
 4-6 yıl 13 yıl ve üstü
9. Eğitim yönetiminde kurs/ seminerlere katılma durumunuz Hiç
 1-2
 3-4
 5 ve üstü
10. Branşınız: Sosyal bilimler (dil, edebiyat, felsefe, tarih, coğrafya vb.)
 Doğa bilimleri (fizik, kimya, biyoloji, fen bilgisi vb.)
 Matematik
 Yabancı dil
 Güzel sanatlar (resim, müzik, beden eğitimi, sanat tarihi vb.)

Ek2. Liderlik Görüş Anketi

1	2	3	4	5	
Hiç	Nadiren	Ara Sıra	Sık sık	Daima	
LİDERLİK GÖRÜŞ ANKETİ					
	1	2	3	4	5
1. Biriminizin menfaatini, orada çalışan herhangi bir kişinin menfaatinden üstün tutarsınız.					
2. Astlarınızla yaptığınız tartışmalarda, onların fikirlerini kabul edersiniz.					
3. Biriminizde çalışanların mesai dışı çalışmalarını teşvik edersiniz.					
4. Kendi yeni fikirlerinizi, biriminizde denersiniz.					
5. İyi yapılmayan işi- yetersiz çalışmayı, eleştirirsiniz.					
6. Astlarınızdan, yapabileceklerinden daha fazlasını istersiniz.					
7. Herhangi bir konuda uzlaşmayı reddedersiniz.					
8. Astlarınızın, iş yeriniz kurallarına -standart rutinlerine- harfiyen uymalarında ısrar edersiniz.					
9. Astlarınızın kişisel problemlerinde onlara yardımcı olursunuz.					
10. Yeni fikirleri kabulde, yavaş hareket edersiniz.					
11. İşlerin yapılma usullerindeki değişmelere direnirsiniz.					
12. Söylediklerinizin sorgulanmayacağı bir tarzda konuşursunuz.					
13. Diğer birimlerin önünde olmanın önemini vurgularsınız.					
14. İşlerin, süresi içinde bitirilmesine önem verirsiniz					

Ek3.Yaşam Tatmini Ölçeği

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Fikrim Yok	Biraz Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

YAŞAM TATMİNİ ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5	6	7
1.İdeallerime yakın bir hayatım var.							
2.Hayat koşullarım mükemmeldir.							
3.Hayatımdan memnunum.							
4.Şimdiye kadar hayattan istediğim önemli şeylere sahibim.							
5.Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.							

Ek4. Anket İzin Formu

