T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SPORCU PERFORMANSINA ETKİSİ: SPOR KULÜPLERİ BAĞLAMINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Anıl AKBIYIKLI

Danışman
Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR-2019

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Lider Üye Etkileşiminin Sporcu Performansına Etkisi: Spor Kulüpleri Bağlamında Bir Alan Araştırması" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../…./2019

Anıl AKBIYIKLI

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Lider Üye Etkileşiminin Sporcu Performansına Etkisi Belirlemeye Yönelik Spor Kulüpleri Bağlamında Bir Alan Araştırması

Anıl AKBIYIKLI

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Liderlik kavramı her alanda önemli olmakla birlikte özellikle spor alanındaki önemi diğer alanlara göre daha yüksektir. Çünkü sporda duygusallık ve performans baskısı çok daha yoğundur. Bu bağlamda spor kulüplerinde, lider rolündeki bir antrenörün sporcuya olan etkisi bir hayli fazla olmaktadır. Günümüzde Lider Üye Etkileşimi Teorisi, lider ile üyeleri arasındaki ilişkileri inceleyen en ilgi çekici teorilerden birisidir. Bu yüzden çalışma Lider Üye Etkileşimi Teorisi çerçevesinde şekillenmiştir.

Tez çalışmasında, sporcuların lider olarak algıladıkları antrenörleri ile etkileşimlerinin ve performanslarını etkileyip etkilemediğini saptamak amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini, çalışmalarını İzmir içerisinde gerçekleştiren profesyonel sporcular oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına dâhil olan sporcular amaçlı örnekleme yönetime göre seçilmiştir. Veriler 325 sporcudan anket tekniğiyle toplanmıştır. Değerlendirme sonucunda, sporcuların antrenörleriyle etkileşiminin, performanslarına pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır.

Spor Bilimleri alanında, performansa yönelik yapılan araştırmalar genellikle fiziksel kapasitenin ölçülmesiyle değerlendirilmiştir. Dolayısıyla bu tez çalışmasının, sporcu performansının değerlendirmesinde psikolojik faktörlerin kullanılması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider Üye Etkileşimi, Sporcu Performansı, Liderlik.

ABSTRACT

Master's Thesis

A Field Resarch in The Conext Of Sports Clups To Determine The Effect of Leader Member Exchange on the Performance of Athlete

Anıl AKBIYIKLI

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

International Business Program

The concept of leadership is an important element in every branch. It has a higher importance espicially in the sports. Because the pressure of sensuality and prformance is much more intense in sports. In this contex, the coach who assume the leading role in sports clubs, influences to the athlete is high. Nowadays, Leader Member Exhange Theory is one of the most interesting main theories examing the relationship between leader and members. Therefore, the basis of the study was formed within the framework of Leader Member Exchange Theory.

The thesis was created to determine whether the interaction of athletes with coach which is perceived as a leader, affects their performance level. The sample of the research consist of Professional athletes who work out in Izmır. The athletes which are included in the research, were selected according to the purposeful sampling. The data were analysed by a questionnaire with 325 athletes. As a result of the analysis, it was determined that the interaction of the athletes with their coach had a significant positive effect on their perfomance.

In the branch of Spor Sciences, performance-based researches are generally evaluated by measuring the physical capacity. Therefore, this thesis study can contribute to the limited literature in terms of the using pyschological factors in the evaluation of athlete performance.

Keywords: Leader Member Exchange, Performance of Athlete, Leadership.

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SPORCU PERFORMANSINA ETKİSİ BELİRLEMEYE YÖNELİK SPOR KULÜPLERİ BAĞLAMINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI **ii**

YEMİN METNİ **iii**

ÖZET **iv**

ABSTRACT **v**

İÇİNDEKİLER **vii**

KISALTMALAR xi

TABLOLAR LİSTESİ xii

ŞEKİLLER LİSTESİ xiii

EKLER LİSTESİ xv

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER VE LİDERLİK İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

1.1. LİDERLİK KAVRAMI 3

1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMININ BENZERLİKLERİ VE FARKLILIKLARI 7

1.2.1. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Benzerlikleri 7

1.2.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Farklılıkları 8

1.3. LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER 10

1.3.1. İnsanlarda Derinden Temas Sağlama Yeteneği 11

1.3.2. Dikkat 12

1.3.4. Empati 12

1.3.5. Takdir 12

1.3.6. Analiz Yeteneği 13

1.3.7. İletişim Yeteneği 13

1.3.8. Etkili Dinleyicilik 13

1.3.9. Güvenilir Olma 14

1.3.10. Problemi Çözme Yeteneği 15
1.4. LİDERİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARI 16
1.4.1. Zorlayıcı Güç 18
1.4.2. Yasal Güç 18
1.4.3. Ödüllendirme Gücü 18
1.4.4. Uzmanlık Gücü 19
1.4.5. Karizmatik Güç 20
1.4.6. Bilgilendirme Gücü 20
1.4.7. Liderlerin Güçlerini Artırmak için Başvurdukları Stratejiler 21
1.5. GELENEKSEL LİDERLİK DAVRANIŞ VE TÜRLERİ 22
1.5.1. Otokratik Lider 23
1.5.1.1. Otoriter Liderliğin Özellikleri 24
1.5.1.2. Otoriter Liderliğin Avantajları 25
1.5.1.3. Otoriter Liderliğin Dezavantajları 25
1.5.2. Demokratik Liderlik 26
1.5.2.1. Demokratik Liderliğin Özellikleri 26
1.5.2.2. Demokratik Liderliğin Avantajları 27
1.5.2.3. Demokratik Liderliğin Dezavantajları 28
1.5.3. Tam Serbesti Tanıyan-Liberal Liderlik 28
1.5.3.1. Tam Serbesti Tanıyan –Liberal Liderliğin Özellikleri 29
1.5.3.2. Tam Serbesti Tanıyan-Liberal Liderliğin Avantajları 30
1.5.3.3. Tam Serbesti Tanıyan-Liberal Liderliğin Dezavantajları 30
1.6. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI 31
1.6.1. Özellikler Yaklaşımı 31
1.6.2. Davranışsal Yaklaşım 33
1.6.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Yaklaşımı 35
1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Yaklaşımı 38
1.6.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı 39
1.6.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı 41
1.6.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli 43
1.6.3. Durumsal Yaklaşım 45
1.6.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı 46
1.6.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı 49

1.6.3.3. Yol-Amaç Yaklaşımı 51
1.6.4. Modern Liderlik Yaklaşımları 54
1.6.4.1. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı 54
1.6.4.2. Etkileşimci Liderlik 55
1.6.4.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı 56
1.6.4.4. Lider Üye Etkileşimi (Leader Member Exchange) Teorisi 56

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE SPORCU PERFORMANSI İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

2.1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ 58
2.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN TEMELLERİ 62
2.2.1. Rol Teorisi 62
2.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) 63
2.2.3. Sosyal Kimlik Teorisi 64
2.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİNİN GELİŞİM SÜRECİ 64
2.3.1. Rol Alma (Role Taking) 65
2.3.2. Rolü Gerçekleştirme 65
2.3.3. Rolün Rutinleşmesi 66
2.4. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİNİN BOYUTLARI 67
2.4.1. Katkı Boyutu 68
2.4.2. Sadakat Boyutu 69
2.4.3. Sevgi Boyutu 69
2.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu 70
2.5. SPORCU PERFORMANSI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR 70
2.5.1. Spor ve Sporcu Kavramı 70
2.5.2. Sporcuda Bulunması Gereken Özellikler 73
2.5.3. Antrenör ve Liderlik 74
2.5.4. Sporcu Performansı 76
2.5.4.1. Performans Kavramı 76
2.5.4.2. Performans Değerlendirme 78

2.5.5. Sporcu Performansını Etkileyen Unsurlar 81
2.5.5.1. Yaş 81
2.5.5.2. Cinsiyet 82
2.5.5.3. Motivasyon 83
2.5.5.4. Stres 84
2.5.5.5. Kaygı 85
2.5.5.6. Sürantrenman (Overtraining) 86
2.5.6. Lider Üye Etkileşiminin Sporcu Performansıyla İlişkisi 89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SPORCU PERFORMANSINA ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 91
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI 91
3.2.1. Araştırmanın Kapsamı 91
3.2.2. Araştırmanın Ön Kabulleri 91
3.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 92
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNETİMİ 92
3.3.1. Örneklem 92
3.3.2. Veri Toplama Araçları 93
3.3.2.1. Demografik Bilgilere İlişkin Sorular 93
3.3.2.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği 93
3.3.2.3. Bireysel Performans Ölçeği 94
3.4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ 96
3.4.1. Araştırma Hipotezleri 97
3.5. VERİLERİN ANALİZLERİ 97
3.6. VERİLER VE BULGULAR 98
3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Veriler 98
3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Varsayımı 99
3.6.3. Faktör Analizi 100

3.6.3.1. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular 100
3.6.3.2. Sporcu Performansı Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular 101
3.6.4. Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon ve Güvenirlik Analizi 103
3.6.5. Karşılaştırma Testlerine İlişkin Bulgular 104
3.6.6. Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi 113
3.6.6.1. LÜE'nin Görev Performansına Etkisini Belirlemeye Yönelik Uygulanan Rregresyon Analizi 113
3.6.7. Araştırma Hipotezleri Testlerinin Sonuçları 114
SONUÇ VE ÖNERİLER 115
KAYNAKÇA 118

KISALTMALAR

LÜE	Lider Üye Etkileşimi
PD	Performans Değerlendirme
SKT	Sosyal Kimlik Teorisi
SMT	Sosyal Mübadele Teorisi
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
LPC	En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (Least Preferred Co-Worker)
SPSS	Statistical Package for The Social Sciences
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Kavramının Kronolojik Açıklamaları s. 4

Tablo 2: Yönetici ile Liderlik Arasındaki Farklılıklar s. 10

Tablo 3: Liderin Kullandığı Güç Kaynakları s. 21

Tablo 4: Liderlerin Güçlerini Artırmak için Başvurdukları Stratejiler s. 22

Tablo 10: Sporcu Performansı Ölçeği s. 95

Tablo 17: LÜE Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları s. 105

Tablo 22: LÜE Boyutlarının Kulüpteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları s. 109

Tablo 23: Sporcu Performansı Boyutlarının Kulüpteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları s. 110

Tablo 24: Değişkenlerin Kulüpde Çalışma Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan T Testi Sonuçları s. 111

Tablo 26: Sporcu Performansı Boyutlarının Aynı Antrenörle Çalışma Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları s. 112

Tablo 27: LÜE'nin Görev Performansına Olan Etkisini Belirlemek Amacıyla Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları s. 113

Tablo 28: LÜE'nin Bağlamsal Performansa Olan Etkisini Belirlemek Amacıyla Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları s. 114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetici ve Lider'in Geniş Modeli s. 7
Şekil 2: Liderin Problem Çözme Modeli s. 15
Şekil 3: Geleneksel Liderlik Türleri s. 22
Şekil 4: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları s. 37
Şekil 5: Liderlik Izgarası s. 40
Şekil 6: Lider Tarzının Durumu Uygun Hale Getirmesi s. 48
Şekil 7: Hersey ve Blancard'ın Durumsal Liderlik Modeli s. 49
Şekil 8: Yol-Amaç Yaklaşımının Özeti s. 53
Şekil 9: Lider-İzleyici Dikey İkili İlişki Modeli s. 58
Şekil 10: LÜE Teorisinin İç-Dış Grup Modeli s. 60
Şekil 11: LÜE Teorisi'nin Gelişim Aşamaları s. 61
Şekil 12: LÜE Rol Gelişim Süreci s. 67
Şekil 13: Antrenörün İşlevi s. 75
Şekil 14: Görev ve Bağlamsal Performans s. 80
Şekil 15: Araştırmanın Modeli s. 96

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Demografik Özellikler ek s.2
Ek 2: Lider Üye Etkileşimi Anketi ek s.3
Ek 3: Sporcu Performansı Anketi ek s.4

GİRİŞ

Liderlik kavramının kökleri çok eskiye kadar uzanmaktadır. Liderliği, çeşitli amaçlar için bir araya gelen insanların ihtiyaçları neticesinde gerekli tüm süreçleri kontrol altında tutan kişi ile grup arasındaki işleyen bir ilişki süreci olarak tanımlamak mümkündür. Özellikle günümüzde küreselleşmenin yoğunlaşmasıyla örgüt faaliyetlerinin zemini insan unsuru üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla bu gelişmelerin yaşanması, iletişim ve etkileşimin kaçınılmaz olduğu bir yönetim anlayışının önem kazanmasına neden olmuştur.

Yaşadığımız dönemde; spor kuruluşları da dâhil tüm kuruluşların yaptıkları iş ne olursa olsun şu anki ve ilerideki konumlarını görmesi, avantaj ve riskleri öngörebilmeleri, kişilerin ve yöneticilerinin değişen gereksinimlerini karşılayabilmeleri ve bunların devamını sağlayabilmeleri için geleneksel yönetim şekillerinin yerine, etkin yönetim şeklini uygulamaları gerekmektedir. Bundan hareketle kuruluşlar; hızla değişen çevre koşullarına çabuk yanıt verebilen, bulunduğu her bir durumu dikkatlice analiz eden, problemler karşısında uzun vadeli çözümler üretebilen, grup üyelerine saygı gösteren ve onlarla "yüksek kaliteli" ilişki kurmaya çaba gösteren liderlere gereksinim duymaktadır.

Spor alanında diğer alanlara nazaran liderlik olgusu daha ön plandadır. Bunun esas sebebi ise, yoğun bir fiziksel aktivite içerisinde bulunulmasıdır. Böyle bir yoğunluğun içerisinde de sporcuların performansından sorumlu bir antrenörden söz etmek mümkündür. Antrenörün liderlik vasıflarını yerine getirmesi, sporcularının her zaman yanında durması ve destek sağlaması beraberinde başarıyı da getirecektir.

Günden güne spor olgusu, yalnızca boş zamanlarda yapılacak ve eğlence amaçlı olması gerektiği düşünülen bir faaliyet özelliğinden çıkmaktadır. Çünkü sporun artık sağlık ve eğlenme amacının dışında, farklı işlevleri de önem kazanmaya başlamıştır. Böylece spor çok daha büyük kitlelere hitap etmiş, ekonomik boyutunun da büyüklük kazandığı bir alan olmuştur. Dolayısıyla kulüplerin, sporcuların ve spor branşlarının profesyonel bir boyut kazanması gerekmiştir. Bu noktada ise, profesyonelliğin iskeletini oluşturan etkin yönetim anlayışı tekrar karşımıza çıkmıştır.

Bu yönetim anlayışı kapsamında lider üye etkileşim teorisi, modern yaklaşımlar içerisinde özet niteliğinde olmakla beraber en iyi açıklamaları

içermektedir. Ayrıca teorinin, liderin tüm grup üyelerine aynı liderlik tarzı ile yaklaşıp, etkileşimde bulunmayacağını varsayması, yönetim anlayışına ilişkin akıldaki boşlukları doldurur niteliktedir.

Her ne kadar kısıtlı spor bilimleri literatüründe, sporcu performansı hakkında çalışmalar yapılsa da, liderliğin sporcu performansına etkisine ilişkin çok fazla bilgi verilmemiştir. Bu nedenle, tez çalışmasında lider üye etkileşimi teorisi çerçevesinde, antrenör ile sporcu arasında oluşan etkileşimin sonuçlarının belirlenmesi esas amaç olmuştur. Ayrıca bu tez çalışmasının, liderliğin sporcu performansına etkisi hakkında çalışmayı planlayan araştırmacılara rehberlik edebileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın içerisinde ilk olarak lider ve liderlikle ilgili kavramsal bilgiler üzerinde durulmuştur. Liderlikle ilgili tanımlar belirtilerek konunun ana çerçevesi çizilmek istenmiştir. Beraberinde ise, liderlikteki geleneksel davranış türleri ve liderlik yaklaşımları açıklanmıştır. Liderlik modellerinin açıklamalarına yer verilerek konunun anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak hedeflenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünün ilk kısmında ise, "Lider Üye Etkileşimi Teorisi" açıklanmaya çalışılmıştır. Teorinin temelleri, gelişim süreci ve boyutlarının açıklanmasıyla lider ile üye arasında oluşan etkileşim açıklanmaya çalışılmıştır. Son kısımda ise, sporcu performansı hakkındaki kavramsal bilgiler sunulmuştur. Sporcu performansı kapsamında sporcu ve antrenörden ayrı konu başlıkları altında bahsedilmiştir. Bununla birlikte sporcu ve antrenör arasında oluşacak etkileşimin, performansa nasıl bir etki göstereceği açıklanmaya çalışılmıştr.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, liderlik özelliğine sahip antrenörler ile sporcularının arasında oluşan etkileşimin, sporcuların performansları üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırma sunulmaktadır. Araştırmanın; amacına, kapsamına, ön kabullerine ve sınırlılıklarına ilişkin bilgilerden son kısımda bahsedilmiştir. Sonrasında ise, gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre bazı yorumlarda bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDER VE LİDERLİK İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

Bu bölümde, lider ve liderlik ile ilgili temel kavramlara ve lider davranışlarının öne çıktığı liderlik yaklaşımlarına ilişkin genel bir çerçeve çizilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda birinci bölümün ilk kısmında, liderlik kavramları, liderlik ile yöneticiliğin farkları, liderin özellikleri ve davranış türleri kapsamlı bir şekilde ele alınmakta ve ardından liderlik yaklaşımları ile ilgili bilgiler verilmektedir.

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kelimesi geçmişten günümüze kavram olarak değişik ifadelerle kendini göstermiştir. Geçmişte kelime olarak "devlet başkanı'' , "ordu komutanı'', "hükümdar'' ve "kral'' gibi sözcükler toplumda yaygın olarak kullanıyordu. Bu kelimeler toplumun diğer üyelerinden daha "yetkin olmak" şeklinde farklılaşıyordu. İngiltere'deki Oxford Milli Sözlüğü(1933) İngilizce dilinde "lider" kelimesinin 1300'den daha önceki tarihte ortaya çıktığını belirtmesine karşın, "liderlik" kelimesinin 19.yüzyılın yarısına kadar resmi yazılarda ve birçok dilde görülmediği İngiliz Parlamentosunun kontrolüyle birlikte altı çizilmiştir (Robert, 2008: 16).

Liderlik kelimesi literatürümüze yukarıda bahsi geçen, belirlenmiş ilk örnekleri olan yabancı kelimeler vasıtasıyla geçmiştir. Bu kelimeler anlam olarak ise Fransızcadaki "önder'' ve İngilizcedeki "yol gösteren'' olarak dilimizde karşılık bulmaktadır (Nesrin ve Beceren, 2007: 8).

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı gibi, liderlik kavramının ortaya çıkışması ve gelişmesi tarih boyunca milletlerin yaşadıkları süreçlere bağlı olmakla beraber şekillenmiştir. Toplum içerisinde insanlar çeşitli sebepler dolayısıyla gruplar halinde yaşamış ve benzer hedefler doğrultusunda hareket etmişlerdir. Özellikle bu dayanışmanın oluşmasının altında yatan en büyük neden, geçmişte meydana gelen olumsuz olaylardır. Toplumlar; yaşanan olumsuz olaylar karşısında gereksinimlerini karşılamak ve ortaklaşa belirlenmiş olan hedeflere doğru yol alabilmek için onları yönlendirebilecek ve kendi düşünce tarzı ile tecrübelerini aktarabilecek kişilere ihtiyaç duymuşlardır. Bu doğrultuda toplumların esas amacı, maruz kalınan etkiler içerisinde varlıklarının devam ettirilmesi yönünde olmuştur. Bu yüzden ihtiyaç

duyulan bu kişiler, gruplar içinde gerek davranış, gerekse yönetici düşünce yapısıyla kendiliğinden ön plana çıkabilen kişiler arasından belirlenmiştir. Aynı zamanda bu durum, grup içerisindeki kişilerin ortak aldığı kararlar neticesinde kendilerine öncülük edebilecek, geliştirici fikir verebilme yeteneğine sahip ve grubun menfaati için çalışacak kişinin belirlenmesini de sağlamıştır. Böylece milletler güçlü dayanışma içerisinde örgütlenmiş, kendileriyle aynı kaderi paylaşan liderlerin önderlik etmesiyle arzulanan çözümler için harekete geçmişlerdir. Tarihin sayfalarına kazılmış olan bu süreçlerde, öne çıkan en önemli kişiler şüphesiz liderler olmuştur (Dinler, 2018: 8).

Tarih boyunca liderlik kavramları, araştırmacılar ve bilim insanları tarafından detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu çalışmalar, liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların geliştirilmesi konusunda bilime katkı sağlamıştır. Liderlik kavramlarının kronolojik açıklamalarını sırasıyla aşağıdaki tablodaki gibi gösterebiliriz.

Tablo 1: Liderlik Kavramının Kronolojik Açıklamaları

1906	Liderlik, kişiliğin güçlü bir faktör olduğu ve sosyal eğilimlerin sürecinde, bir kişinin grup içerisinde kendini belli etmesidir (Mumford, 1907: 504).
1921	Liderlik, ekibindeki insanları hedefe ulaştırmak için “ne zaman” ve “nasıl” sorularını sorarak daha faydalı şekilde yapabilme yeteneğidir (Munson, 1921: 108).
1924	Liderlik, kitlelere ihtiyacı olan cesareti sağlayarak kişisel düşünce ve davranışlarıyla etkilemektir (Chapin, 1924: 60).
1942	Liderlik, insanın doğasıyla anlaşma sanatıdır. Bu sanat insanları etkilemede, daha belirgin olmayı ister (Copeland, 1942: 77).
1948	Liderlik, çeşitli amaçlar için bir araya gelen insanların ihtiyaçları için gerekli tüm süreçleri kontrol altında tutan kişi ile grup arasındaki işleyen bir ilişkidir (Knickerbocker, 2010: 23).
1950	Liderlik, amaçların belirlenmesi ve başarılı bir şekilde tamamlanması için liderin grubu etkileme sürecidir (Stogdill, 1950: 4).
1955	Liderlik, grup üyelerinin takip etmesini sağlamak için gönüllü olmak ve ikna kabiliyetini kullanarak rehberlik etmektir (Koontz ve O’Donnell, 1955: 64).
1960	Liderlik, insanların karşılıklı hedefleri tamamlamak için isteyerek

	teşvik edilmesidir. Bu faaliyetin içerisindeki başrol oyuncusu olan kişi, grubun en önünde durarak başarmanın yolunu gösterir. Başka bir deyişle, gönüllülük esas alınarak hedeflere yönelmek için insanları işin içine çekme eylemidir (Terry, 1960: 376).
1964	Liderlik, organizasyonlardaki ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi veya değiştirilmesi için, geçerli bir oluşum veya sürecin başlatılmasıdır (Lipham, 1964: 446).
1978	Liderlik kavramı, grup üyelerinin sıradan uyumuna teşvik etmenin ötesinde, performansı etkileyecek bir eylem yaratmayı ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1978).
1986	Liderlik, gruptaki diğer üyeleri etkilemek için kullanılan gücün ifade edilen şeklidir (Krausz, 1986).
1996	Liderlik, oluşumundaki en önemli süreçlerin takibini yaparak örgütü geleceğe dönük planlar doğrultusunda yönetmektir (Sullivan ve Harper, 1997: 39-45).

Yüzyıllardır tartışma konusu olan liderlik önce siyasi ve inançsal alanlarla bağdaştırılmıştır. 19. yüzyıldan sonra sanayi devrimi ile gelen, zaman içinde değişen işletme örgüt kültürleriyle birlikte daha önemli hale gelmiştir. Bu noktada ihtiyaç duyulan kişilerden söz edilirken "yönetici" ve "lider" kavramları ortaya çıkmıştır. 21. yüzyıldan önce bu kavramların ikisinin de aynı nitelikte kullanılması tartışma konusu olmuştur. Ancak Modern yaklaşımları esas alan çalışmalarda kullanıldıkları araç yönünden farklı iki kavram olduğu ortaya çıkmıştır. Zaman içerisinde bulundukları dönemin oluşumlarına göre gereksinimleri değiştikçe "liderlik kavramı'' da değişmiştir. Fakat genel olarak 21.yüzyıl öncesi dönemde bu kavram, yöneticinin görevinin sadece belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için bu örgütü yürütmek olduğunu, liderliğin ise belirlenen hedefler doğrultusunda, örgüt içerisindeki izleyicilerin faaliyetlerini etkilemesi ve bunun sonucunda eyleme dönüştürerek uygulaması şeklinde tanımlanmıştır. Bu da lider ve yönetici kavramlarının farklıl oluşu şeklinde değerlendirilmiştir (Yeşilkayalı, 2012: 6).

Sonuç olarak güncel yaklaşımları temel alarak bu iki kavramla ilgili yöneticiliğin, çoklu dış etkenler içinde oluşumun düzgün ve tutarlı neticeler üretmesiyle, liderliğin ise oluşuma yeni bir bakış açısı getirerek değişimleri ortaya

koymakla ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda liderlik sürecinin, lider, takipçiler ve şartlar arasında oluşan çoklu bir süreç olduğu söylenebilmektedir (Koçel, 2010: 574,575).

Bir diğer yaklaşıma göre, yöneticilik ile liderlik sözcüğü günümüzde birçok kez aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak, bu iki kavram anlamları gereğince benzer olmamaktadır. Çünkü yönetici pozisyonunda olan kişinin liderlik yeteneğine sahip olması mecburi değildir. Burada bahsi edilen yönetici kişi sadece sorumluluklarını yerine getiren ve yöneten kişi olarak gösterilmektedir. Fakat iyi bir yöneticiden söz etmek gerekirse, bu noktada en önemle vurgulanması gereken, liderlik yeteneğine kesin sahip olmasının gerektiğidir (Doğan, 2014: 212).

Sosyal bilimler literatüründe bu kavramlar hakkında birçok araştırma yapılmış ve gruplar içinde yönetimden sorumlu olan kişilerin özellikleri analiz edilerek bir sonuca varılmaya çalışılmıştır. Özellikle sözü edilen yöneticilerin birçok kez kendi kişisel çıkarlarını koruyan davranışlar sergilediği ve kendi üstlerine yarar sağlamaya yönelik çaba harcadığı görülmüştür. Ayrıca bu durumda bulunan kişilerin, ekipte yer alan diğer çalışanlarının ihtiyaçlarını görmezden gelmelerinin yüksek bir ihtimal olduğu saptanmıştır. Sonuçta tarihte birçok örneği bulunan başarılı ekiplere bakıldığında, başarının büyük bir kısmının birlikte çalıştığı ekipteki kişilere hizmet etme isteği taşıyan liderin olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda iki önerme oluşturabilir: İlki liderliğin insana verdiği hizmetle şekillenip devam etmesi; ikincisi ise, lider özelliğindeki bir kişinin ekibindeki çalışma arkadaşlarına hizmet edip, onların isteklerini kendi isteklerinin önüne koyduğunda, otoritelerinin mutlak kabul edilmesidir (Kardam ve Mess, 2003: 164).

1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMININ BENZERLİKLERİ VE FARKLILIKLARI

1.2.1. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Benzerlikleri

Yıllarca popüler tartışma konularından biri olan liderlik kavramı, bazı araştırmacıların çalışmalarında yöneticilik kavramına benzer bir şekilde vurgulamasına karşın, bazı araştırmacılar ise iki kavram arasındaki farklılıklara işaret etmiştir.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki benzer süreçlere baktığımızda şu hususları söylemek mümkündür:

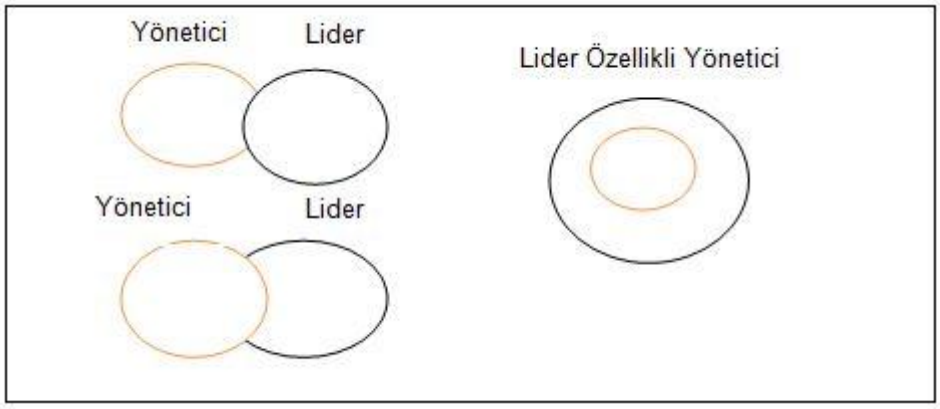
-Yöneticilik ve liderliğin aynı süreçleri kapsadığını, ikisinin de hedeflere yöneltme ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz.

-Hem yönetici hem lider hedeflere yöneltme sürecinde çeşitli güç kaynaklarını kullanmaktadır.

-Yöneticilik ve liderlik, aynı hedeflere sahip kişilerle ilişkilerin yakından yürütüldüğü süreçlerdir.

Yukarıdaki yazılan hususlara genel olarak baktığımızda, her iki kavramında örgüt içerisinde gerekli olduğu sonucuna ulaşılabilir. Benzerliklere rağmen yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar da göz ardı edilmemelidir. Bu önemli konuyu daha detaylı bir şekilde incelemeden önce hem yöneticiliğe hem liderliğe bir arada geniş bir çerçeveden bakmak, konunun anlaşılabilirliği açısından yarar sağlayacaktır.

Şekil 1: Yönetici ve Lider Kavramlarının Geniş Modeli



Kaynak: Koçel, 2010: 573.

Yukarıdaki şekilde gördüğümüz 3 model aslında yönetici ve lider arasındaki ilişkinin özeti niteliğindedir. Her yöneticilik kademesinde olan kişinin liderlik özelliği taşımadığı fakat her lider pozisyonunda ki kişinin yöneticilik özelliğine sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca güç kaynaklarının kullanımı bağlamında, iki pozisyondaki kişilerin kesişen yöntemleri olabilir. Fakat bu durumun sadece kesişmekle sınırlı kaldığı, uygulandığı yöntem bakımından farklılaştığı görülür. Başka bir deyişle, yönetici gücünü sahip olduğu ünvandan almasına karşın, lider gücünü kendi karakterinden almaktadır (Koparal, Özalp ve Özler, 2013: 97). Modern yaklaşımların ürünü olan lider özellikli yöneticilik, değişen dinamikler karşısında öngörü yeteneğini kullanarak, bu süreçlerin önüne geçen yöneticilik anlayışıdır (Serinkan, 2008: 26).

Modern yaklaşımların ürünü olan lider özellikli yöneticilik, değişen dinamikler karşısında öngörü yeteneğini kullanarak, bu süreçlerin önüne geçen yöneticilik anlayışıdır (Serinkan, 2008: 26).

1.2.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Farklılıkları

Liderliğin ve yöneticiliğin farklılıkları, bulundukları pozisyonlarda sergiledikleri eğilimlerden görülebilmektedir. Liderliğin temelinde risk almayı gerektiren eğilimler yatmaktadır. Bu yüzden liderler, büyük değişim süreci yaratır ve uzun vadeli planlara odaklanır. Ayrıca yeni fırsatları tahmin ederek bunlardan yarar sağlarlar. Her ne kadar liderlerin gösterdiği eğilimler takipçilerin alıştığı çalışma düzenini bozup, zaman zaman takipçilerin kaygı duymasına neden olsa da, takipçilerin kendilerini değişim sürecine uyarlayıp, yeni vizyon sahibi konuma getirmiş olmaları büyük katkı sağlamaktadır. Öte yandan yöneticiler ise, kısa vadeli planlara odaklanarak düzenli sonuçlar almakla ilgilenir, düzenin sorunsuz bir şekilde devam etmesini ister. Aksi bir durum yaşandığında ise, sorunu çözerek yönetim kontrolünü sağlamaya çalışır. Planlama konusunda da farklılıklardan söz etmek mümkündür. Her zaman iyi hazırlanmış planlar örgütlerde klavuz görevi görmüştür. Bu klavuzun içerisinde; performansa dönük çıktılar, tahminler, dinamik ekonomik değişkenler için göstergeler ve zaman içerisinde yapılacaklar yer alabilir. Planlama süreçlerinde yönetici, sahip olduğu konuma göre işletmeci gibi davranmaya başlar. Çalışacak personelleri düzenler, kuralları belirler ve yönetici-çalışan olarak bir komuta zinciri kurar. Bunları yaparken içerisinde bulunduğu işletmenin temsilcisi

unvanı ile yapar. Fakat bütün bunların tersine liderler, işletme hiyerarşisinden uzak şekilde ekibindeki diğer çalışanlarla güvene dayalı bir ilişki içerisindedirler. Aynı zamanda lideri bir sanatçı olarak tanımlamak yerinde olacaktır. Çünkü lider görevini yaparken adeta sanatçı edasıyla özverili ve diğer sanatçıların eserlerinden de etkilenen çok yönlü kişilerdir (Haas, Tamarkin, ve Köseoğlu, 2000: 72-82).

İşletme dehası Kotter'a göre, çoğu kişinin düşündüğünün aksine liderlik ile yöneticilik arasındaki farkın nedenleri farklıdır. Liderlik ve yöneticilik birbirilerinin tamamlamasını sağlayan, eylemlerden oluşan iki farklı sistem olmaka beraber ikisinin de kendine özel fonksiyonu ve faaliyetleri bulunmaktadır. Yöneticilik, karmaşıklarla başa çıkmakla ilgilidir. Uygulamaları ve prosedürleri bakımından modern iş ortamının sorunlarının çoğuna çözüm niteliğindedir. İyi bir yönetim olmadan kuruluşlar, tehdit altındayken düzensiz ve plansız bir yolda ilerleme eğilimine girerler. Bu noktada iyi yöneticilik, kuruluşun karlılığı gibi önemli konulara belli bir derecede düzeni ve tutarlılığı beraberinde getirir. Bunun aksine liderlik, değişim ile baş etmekle ilgilidirDeğişken ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi, yöneticilikten farklı olarak daha fazla liderlik etkisi istemektedir (Kotter, 2007: 3-4).

Yöneticinin ve liderin birbirlerinden son derece uzak iki farklı insan olduğunu savunan Zaleznik'e göre; yönetici hedeflere zorunluluktan yönelme eğilimine girer. Öte yandan lider ise etkin yönelme sergileyerek yaratıcı bir süreç oluşturur. Ayrıca, yöneticilerin kazan-kaybet durumlarını kazan-kazan durumuna çevirmek için belirledikleri pek çok strateji vardır. Bu stratejilerin uygulanması için kararlar alınması ve odaklanılması gerekir. Süreçlerin yürütülmesi liderlerden ziyade yöneticilerin görevidir. Başarılı strateji sürecinin çıktıları, faydalar gibi maliyetleri de içerir. Çoğunlukla astlar yöneticilerinin bencil, anlaşılmaz ve çıkarcı oldukları yönünde söylemlerde bulunurlar. Yöneticiler; uzun zaman belli bir amaç için birbirlerine bağlandıkları ve amacın kontrollü yapı oluşturmak olduğuna inandıklarından dolayı böyle algılanırlar. Buna karşın liderler, duygusal açıdan zengin sıfatlarla tanınırlar. Güçlü sevgi ve nefret duygularını çekmekle beraber hem özdeşlik hem de farklılık yaratırlar. Lider egemenliği olan örgütsel yapılarda insanların motivasyonlarını üst seviyelere çıkarır ve çoğunlukla ön görülmez sonuçlar üretir (Zaleznik, 2004: 8).

Sonuç olarak; her iki araştırmadaki bilgiler göz önüne alındığında, Kotter'ın yöneticiliği ve liderliği birbirini tamamlayıcı iki farklı unsur olarak ele aldığını, ancak birbirleri arasındaki farkın da ciddi derecede olduğu belirtilebilir. Zaleznik'in ise, lider ve yöneticinin amaçları doğrultusunda takındıkları tutumlar yönünden farklılıkları ifade ettiği görülmektedir.

Tablo 2: Yönetici ile Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Lider
Sadece yönetir	Yönetmekle beraber yenilikçidir
Kopya gibidir	Orjinaldir
Elindekileri devam ettirir	Geliştiricidir
Sistem ve yapıya odaklanır	İnsanlara odaklanır
Kontrol gücüne güvenir	Dürüsttür, onlara güven verir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli bir bakış açısı vardır
Nasıl ve ne zaman sorularını sorar	Ne ve niçin sorularını sorar
Her zaman gözlerini alt tabanda gezdirir	Gözlerini yatay sınırda gezdirir
Taklit eder	Yaratıcıdır
Mevcut durumu kabullenir	Kabullenmeyip peşinden gider ve meydan okur
Klasik olarak bilinen iyi bir askerdir	Kendisine özel bir kişiliği vardır
İşleri doğru yapmaya çalışır	Lider doğru işler yapmaya çalışır

Kaynak: Bennis, 2009: 43.

1.3. LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Liderin sahip olması gereken özellikleri hakkında birçok araştırma ve çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar, görüş ayrılıklarını da beraberinde getirmiştir. Bir kesim araştırmacılar liderliğin, kişinin doğasında var olan özellikleriyle meydana geldiğini savunmuştur. Buna karşın diğer kesim araştırmacılar ise, bu ilişkinin yalnızca kişisel özellikleriyle sınırlandırılmamasını ve sonradan kazanılabilen ya da öğrenimle birlikte edinilip, değiştirilebilen yeteneklerin de değerlendirmeye katılması gerektiği görüşünü savunmuşlardır (Doğan, 2014: 213).

Liderlerde bulunması gereken özelliklerin, doğuştan ve sonradan kazanılmış yeteneklerin üzerinde görüş birliği sağlanamamış olmasına karşın, liderlerin göze çarpan ayırt edici özelliklerinin olduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir. Örneğin, Goldblatt'ın (2005) hazırladığı listeye göre, liderlerin; ileri vizyonlu, dürüst, güvenilir, istikrarlı, kararlı, iş birliğine uyumlu, çıkan sorunlara karşı çözüm arayan ve iletişim kurma yeteneği yüksek olan bireylerden meydana geldiği belirtilmiştir. Ayrıca aynı araştırmada ifade edilen ''Liderlik ne karizma, ne kontrol

ne de ilham verme yeteneğiyle ilişkilidir.''sözleriyle liderlik özelliğinin daha önemli bir konu olduğu hususuna dikkat çekmiştir (Wagen, 2007: 219-220).

Ortam koşulları ile liderlik özellikleri arasında oluşan etkileşim modeli, ortam koşularının birbirleri ile bağlantılı karmaşık bir sistemi oluşturduğunu ortaya koymuştur. Böylece liderin değişen ortama uygun özelliklere sahip olması gerektiği sonucuna kesin olarak ulaşılmıştır. Liderin sürekli değişim halinde olan bu koşullara tamamı ile ayak uydurmasını beklemek hatalı olacaktır. Bu yüzden lider; mümkün olduğu kadar kendisini ve karakteristik özelliklerini ortam şartlarına uyacak bir şekle getirmelidir. Ayrıca liderin sahip olması gereken özelliklerin, yapılan işin hiyerarşik aşamasına ve bu aşamanın istediği niteliklere bağlı olması sık rastlanan bir durumdur. O halde, liderden beklenen özellikler; teknik bilgi, beşeri nitelikler, düşünsel özellikler olmak üzere üç grupta toplanabilir. Bunlardan ilki teknik bilgi ve uzmanlık unsuru, hiyerarşinin alt aşamalarında başarıya ulaşma mecburiyetinde kalmış bir liderin esas özelliğidir. Ancak liderin, insanlarla güçlü ilişki kurabilecek seviyede beşeri niteliklere ve ortak hedefler için asgari düzeyde düşünsel özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, orta ve üst aşamalarda liderin çok yüksek teknik beceriye sahip olması beklenmemelidir. Güçlü iletişimin yanında, liderin ortak amaçlar için kendi fikirlerini etkili biçimde kabul ettirebilecek seviyede düşünsel özelliklere sahip olması şarttır (Eren, 2014: 449).

Liderlik özelliklerine yönelik yapılan başka bir ampirik çalışmada ise, liderlerde en sık görülen 10 özellik kullanılmıştır. Özelliklerin görünme sıklıklarına göre sırasıyla açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir (Aas ve diğerleri, 2008: 340);

1.3.1. İnsanlarda Derinden Temas Sağlama Yeteneği

Liderlerde en sık görülen özellik olan derinden temas kurma yeteneğinde, liderin grup içerisinde telefon görüşmeleri yaparak veya toplantılar düzenleyerek, temasta bulunması gerekir. Bu durumu yaratması için de girişken bir yapıda olması kolaylık sağlayacaktır. Bu bağlamda lider, sözleri, mimikleri ve davranışlarıyla insanlarla derinden bir bağ kurmalı ve yapıcı etkiler oluşturmalıdır. Derinden temas kurma yeteneği, bir şeyi kararlaştırırken bulundukları pozisyonun otoriter gücünü kullanmak yerine, insanların kalplerine hitap ederek ve onların hislerini anlayarak görevlerini yaptırmasında yardımcı olur (Bakan ve Doğan, 2012: 8).

1.3.2. Dikkat

Lider her zaman çalışanlarının nasıl hissettiğini düşünmelidir. Lider, gözlemlenen davranış kalıplarının önyargıya ve kişilerarası çatışmaya nasıl yol açtığına dikkat etmedir. İnsan gruplarını tanımlamak için oluşturulmuş etiketlerin, önyargıyla mücadele çabalarında kırılması gerekir. Lider bu noktada süreci, insanların özniteliklerine dair etiketlere göre değil, becerilerine göre bir izlemelidir.

Liderlik sürecinde etkileşimde bulunulan insanların, bu sürece nasıl daha fazla katkı sağlayabileceklerinin anlaşılabilmesi için, liderin dikkatini bu sürece nasıl odaklandırdığının ve biçimlendirdiğinin çözümlenmesi gerekir.

1.3.3. Anlayış

Problemin yüzeysel olarak geçiştirilmesi sorun yaratabilir. Bu yüzden liderler sorunun altında yatan konuyu araştırmalı ve anlamalıdır. Örneğin, liderin ekibindeki birisinin katılım sağlayamaması durumunda nedenini anlayıp çözüm üretmesi ekibinin motivasyonunu artırmış olur.

1.3.4. Empati

Değişen durum içerisinde başkasının yerine kendini koyabilme yeteneği grubun etkinliği açısından oldukça önemlidir. Özellikle lideri diğer bireylerden ayıran özelliklerden olan empati kurabilmek, kimi durumlarda zor olabilse de başkalarının duygularını anlayabilmenin yolu ancak empatiyle mümkündür. Kişilerin durum içerisinde değişkenlik kazanan ruhsal tavırlarını anlayabilme ve görüşlerini onlara göre ayarlayarak bildirme becerisi liderde bulunmalıdır. Grubundaki kişilerin duygularını hisseden lider karşı tarafa ne kadar değerli olduğunu hissettirir (Gürsoy, 2005: 14).

1.3.5. Takdir

Takdir etmesini bilen liderlerin, güç temelli lider olduklarını söylemek hiç de yanlış olmayacaktır. Çünkü kendilerini bilinçli ve yeni şeyler öğrenmeye istekli hale getirmiş olan kişileri, edindikleri bu özelliklerini etkileme gücüne iyi bir şekilde yansıttıklarını gözlemlemiştir. Liderin ekibindeki kişilere şeref duygusunu hissettirmesi ve bunu yaparken patron gibi davranış göstererek değil, gerçek bir lider

olarak sağlamasının oldukça başarılı sonuçlar doğurduğu ifade edilebilir (Lewis ve diğerleri, 2006).

1.3.6. Analiz Yeteneği

Lider bulunduğu her bir durumu dikkatlice analiz ederek, olası bir soruna karşı değerlendirmelerini iyi yapmalıdır. Bu lider özelliğinin anlatımında, yüzyılın en büyük lideri Atatürk'ün özellikleri üzerinden anlatım yapılabilir. Atatürk, ekibinde görev verilmesi planlanan bir kimseyi, daha önceden görev başında hiç görmemiş ve o kişi hakkında herhangi bir fikir sahibi değil ise, kesinlikle o kişiyle tanışarak, bilgisini ve duruşunu inceleyerek değerlendirirdi. Görüşmeden sonra, planladığı gezilerde yanında götürerek o kişi hakkında kesin bir fikre sahip olmaktaydı. Atatürk'ün bu tutumu yurttaşları arasında az bulunur bir niteliği olmasının kanıtıdır (Özdemir, 2006: 72-73).

Atatürk, Nutuk'ta *"Felaket başa gelmeden evvel,onu önleyecek ve ona karşı savunulacak gerekleri düşünmek lazımdır.Geldikten sonra dövünmenin faydası yoktur''* sözleriyle, liderin iyi değerlendirme yeteneğine sahip olmasının önemini ve herhangi bir sorunun meydana gelmeden önce bu değerlendirmenin sonucunda, önlemlerin alınması gerektiğini de net bir şekilde anlatmıştır (Atatürk, 1998: 146).

1.3.7. İletişim Yeteneği

İletişim, bazen etkinliği körelmiş yönetim becerileriyle birlikte önemsenmeyen bir unsur haline gelebilmektedir. Ocado'nun lideri Sir Stuart'a göre; değişiklikler sebebiyle iletişimde açık bir davranış sergileyen liderliğin gerekli olduğunu, gruptaki kişilere karşı ileri ölçüde hesap verirliğe ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Ayrıca liderlin, bulunan organizasyonlar içerisinde doğru bir iletişimle, güveni de sağlayacağına ifadelerinde yer vermiştir (Murray ve Şensoy, 2017: 24).

1.3.8. Etkili Dinleyicilik

Liderler; sistem içerisindeki her bir üyeyi tek tek dinlemeli ve bunun sonucunda daha iyiye ulaştıracak yeni sınırları çizebilmelidir. Böylece üyeler kendilerinin umursandığını bildiklerinde daha sıkı çalışır ve belirlenen ortak hedefler için çalışmalarını fazlasıyla yapmaya çaba harcarlar. Ayrıca iyi bir dinleyici olmak,

liderin duruşunun güçlenmesinde etkin rol oynaması hiç de tesadüfi olmamaktadır. İyi dinleyici olan liderin insanlara büyüleyici bir şekilde odaklandığı ve kendisiyle karşılaşan herkese tüm ilgisini yönelttiği, gözlerini ayırmadan baktığını ve karşısındakine o anlık kendisinden daha önemli başka biri yokmuş gibi hissettirdiği için etkinliğini kanıtlar niteliktedir (Murray ve Şensoy, 2017: 156-157).

Dinleyicilik liderin çalışma arkadaşlarıyla kurduğu iletişiminden ibaret değildir. Amaç mesaj iletmek değil, bağlılık yaratmaktır. Bunu oluşturmak için de önce insanları gerçekten dinlemek gerekmektedir. Aksi doğrultuda hareket edilmesi ekip içerisinde büyük bir felakete yol açabilmektedir. Çünkü motivasyon ve bağlılık duygusuyla birlikte çalışanların performansları arasında ince bir köprü vardır. Gerçekten dinlenmemeleri bu köprünün yıkımına neden olabilmektedir. Wallechinsky liderliği, kendisini düşünme hakkından feragat eden ve en dipten en yükseğe çıkarmak için çabalayan kişi olarak tanımlamıştır. İyi dinleyen liderliği ise, bu süreçte insanların seslerini kulakta taşımak olarak ifade etmiştir (Maxwell, 2003: 52).

1.3.9. Güvenilir Olma

Güven, liderlikle ilişkili önemli özelliklerin başındadır. Güvenin sarsılmasının, grubun performansı üzerinde olumsuz etkilere neden olması muhtemeldir. İnsanların dürüst olmayan veya onlardan faydalanmayı bekleyen birine inanmaları ve takip etmeleri pek de mümkün değildir. Dolayısıyla güven veren kişiler, arkadaşlarının ve çalışanlarının başarılarını teşvik ederler (Robbins ve Judge, 2013b: 442).

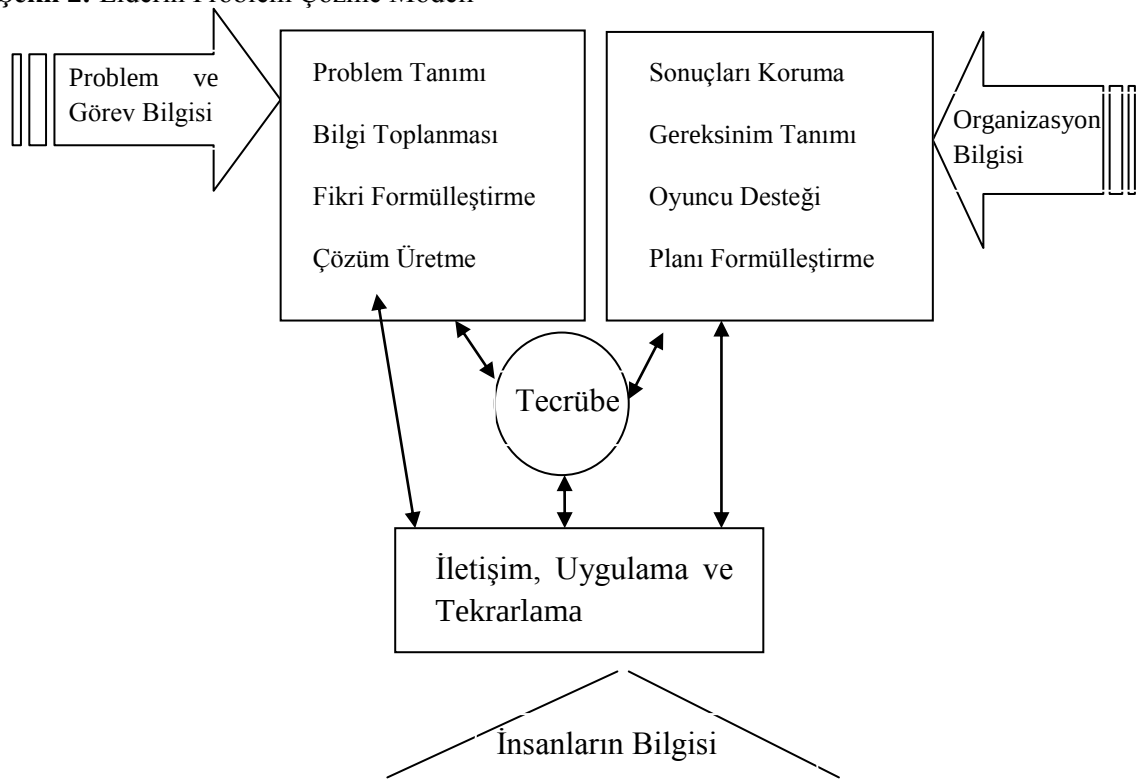
İyi bir lider olabilmek için, liderin kendine güven yaratması gerekmektedir. Çünkü insanların kendileri hakkında daha fazla düşünebilmesini sağlamanın anahtarı güvenilir bir kişi olmada gizlidir. Blanchard'ın "Bir Dakikalık Yönetici'' kitabında ve Dünyanın en prestijli Baldridge ödülünü kazanan Motorola yöneticisi Galvi'nin röportajlarında bahsettiği gibi, güvenilir kişiler doğru yapılanları bulmak için çalışır ve kendilerinden daha üst gördükleri kişilerin yakınlarında bulunma alışkanlıkları vardır (Blanchard, Carew ve Parisi-Carew: 2000). Karşılarında bencil ve güvensiz insanların olmasına karşın daha başarılı olma şansını yakalayabilmektedirler (Burwash, 1997: 90-91).

1.3.10. Problemi Çözme Yeteneği

Liderler, organizasyonların yapısındaki parçaların birbiriyle olan ilişkilerini ve karşılıklı bağımlılıklarını anlamak zorundadırlar. Çünkü parçaların bir tanesinde problem yaşanması, diğerlerinde de bağlantılı olarak sorunlara yol açacaktır. Tek bir parçanın değiştirilmesiyle, sorunun çözümüne ulaşılamaz. Dolayısıyla, liderler kendilerini tamirci gibi görmelidir. Sistemi ve yapıları değiştirmek yerine, onları düzelterek geliştirmeye ağırlık vermelidir (Budak, 2003: 23).

Liderler bulduğu çözümün olası olumsuz sonuçlarını da hesaba katmalıdır. Çözümleri daha geniş bir noktaya işaret eden fikirler üzerine kurulmalıdır. Bu doğrultuda, Amerika'nın Güney Bölgesinde bulunan Üniversitelerdeki araştırmacıları yapmış olduğu "liderin problem çözme'' modeli, daha önce yapılmış birçok farklı tanımın ortaya çıkarabileceği kargaşayı önleyecek şekilde, birbiriyle etkileşimli dört parça içermektedir. Bu model aşağıda sunulmaktadır (Mumford ve diğerleri, 2000: 15):

Şekil 2: Liderin Problem Çözme Modeli



Kaynak: Mumford ve diğerleri, 2000: 12.

Yukarıdaki modelin bakış açısından hareketle; liderler, soruna ilk çözüm yaklaşımını formüle ederken işlerin yapıldığını varsaymazlar. Çünkü sahip oldukları derinlemesine inceleme yeteneği ile birlikte, başkalarının çözüme nasıl tepki verdiğini önceden tahmin ederek çeşitli kıstasları belirlerler. Böylece kıstaslar, modelin düzeninde bir bozukluk meydana geldiğinde sorunun büyümeden ortadan kaldırılmasını mümkün hale getirmiş olacaktır. Sonrasında da uygulamaya destek sağlamak için planların gelişimi üzerinde çalışırlar. Uygulama kısmında ise, liderin planı uygulamaya çalışırken vizyonunu iletebilmesi, hedefler oluşturabilmesi ve ilerleyişi izleyebilecek nitelikte olabilmesi, problem çözme modelinin başarılı sonuçlar elde etmesi için önem arz etmektedir.

1.4. LİDERİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlik sürecinin, lider ile izleyici ilişkilerinden oluştuğu unsuru pek çok araştırmacı tarafından ortak bir dille ifade edilerek kabul görmüştür. Lider, bu ilişkileri iyi kullanmasıyla birlikte rekabet avantajı kazanmak için önemli bir yere

sahiptir. Çünkü liderler örgüt içerisinde insan davranışlarını şekillendiren, onlara gösteren kişilerdir (Bakan ve Doğan, 2013: 9).

Liderin kullandığı güç ile etkileme kavramlarının birbirinden ayırt edilmesi gerekmektedir. İnsanları etkilemek yönetimin ana unsurlarındandır. Genişletilmiş yetki sahibi olmak, liderin başkalarını bu yetki ile etkilemesi anlamına gelmemektedir. Önemli olan yetki ile donatılmak değil, onu etkili bir biçimde kullanabilmektir. Bunun için etkilemede yetkiden daha fazla güç rol oynamaktadır (Budak ve Budak, 2016: 223-224).

Güç, örgütler için ana şekillendirici olmasının yanı sıra, başkalarının belirli davranışlara yöneltilmesini de sağlamaktadır. Eğer kişinin güç alanı geniş ise aynı oranda o kişinin gücünün büyüklüğünden de bahsedilebilir. Buna karşın az güç alanına sahip kişilerin de güçlerinin aynı oranda az olduğunu söyleyebiliriz. Daha önce de vurgulandığı gibi güç kavramından bahsedebilmek için, etkilemenin olması gerekir. Güç sahibi kişiler her konuda başkalarını etkileme yeteneğine sahip olmayabilir. Dolayısıyla kişi hakkında "A güçlüdür'' demek bir anlam ifade etmemektedir. A'nın kimleri güç alanına dâhil ettiği, hangi güç konularını oluşturduğu ve nasıl güç kaynaklarını kullanarak etkilediğinin de belirtilmesi gerekir (Koçel, 2010: 553; Koparal, Özalp, ve Özler, 2013: 77).

Sahip olunan güç kaynaklarının etkilemede kullanılması için fiilen uygulanması zorunlu değildir. Etkilenmiş olan grup veya kişilerin, etkileyenin yani liderin bu kaynaklara sahip olduğunu idrak etmesi yeterli olacaktır (Eren, 2001: 449).

Etkileme, güç kullanırken yararlanılan süreçtir. Etkilemeyi başlatan kişi gücünü kullanmaktadır. Eğer verilen talimat doğrultusunda davranış gösterilirse, talimatı veren kişinin gücü başkaları tarafından da kabul görecektir. Dolayısıyla gücün etkileme için bir potansiyel olduğunu söylemek yerinde olacaktır (Budak ve Budak, 2016: 224; Koçel, 2010: 554).

French ve Raven tarafından 1959 yılında güç kaynakları; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak ele alınmıştır. Daha sonrasında ise Raven bilgiye dayalı gücü de kaynaklar arasına dâhil etmiştir (French ve Raven, 1959: 223; Raven, Schwarzwald, ve Koslowsky, 1998). Bu güç kaynakları aşağıda açıklanmaktadır:

1.4.1. Zorlayıcı Güç

Bir organizasyon hiyerarşisinde bazı görevlerle yükümlü olan astların hata yapması durumunda, baskı ve korku gibi yaptırımlara dayanan cezalandırma yetkisinin bulunduğu algısından kaynaklanmış güçtür. Birey ve grup üyelerine korku temeline dayanarak yaptırılan her şey, zorlayıcı güç kaynadığıdır (Meydan ve Polat, 2010: 131).

Liderlerin işe son vermesinden, rütbe düşürmesine kadar gidebilen cezalandırmaya ilişkin davranışlar da görülebilmektedir (Koçel, 2010: 556).

Zorlayıcı güç kullanırken dikkatli olmak gereklidir. Çünkü zorlama uygulamaları sırasındaki tehditler ve fiziksel yasaklamalar, üstlerin sahip olduğu yetkilerden kaynaklanan hayal kırıklıklarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, bu gücün iş görenlere katkısını artıran değil, ulaşacakları sonuçları yıpratan bir yapısı vardır. Zorlayıcı gücün başarılı bir şekilde sonuçlanması, liderin sahip olduğu bilgi ve yeteneğine bağlıdır (Budak ve Budak, 2016: 225; Eren, 2014: 391).

1.4.2. Yasal Güç

Belirli bir makamın sağladığı yetkilerin kullanılmasından doğan, yöneticisine uygulamadan gelmiş olan, resmi kurallar doğrultusunda yönetilmeleriyle gelen isteklere karşı, kendilerini uymaya zorunlu hissettiren güçtür. Bu güç lider/yöneticinin karakterinden bağımsızdır ve astlar tarafından meşru olarak kabul edilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76; Gibson, 2011: 293).

Lider/yönetici yasal gücü, zorlayıcı olarak değil de çalışanların görüşlerine önem vererek kullanırsa daha kapsamlı kılmış olacaktır. Yasal gücün otoriteyi temsil etmesi, liderlik görevine ne kadar sorumluluk yüklediğinin kanıtıdır (Eren, 2014: 392; Lunenburg, 2012: 3).

1.4.3. Ödüllendirme Gücü

Lider, başında bulunduğu grup üyelerini ya da izleyicilerini ödüllendirme yetkisini elinde bulunduruyorsa, bunu bir güç aracı gibi kullanır. Ödüllendirme; ikramiye, maaşa zam, övgü, takdir şeklinde olabilir. Liderin değerli ödülleri sağlama gücü arttıkça ödüllendirme gücü de artmaktadır (Doğan, 2014: 212).

Örgüt içerisinde kötü performansa belli yaptırımlar uygulanacağı gibi, iyi performansa da ödüllendirme ile karşılık verilebilmektedir. Bu tür güçlerin kullanılması personelde motivasyonun artmasına neden olacaktır. Böylece olumlu kazanımlar sağlanmasıyla birlikte itaat ve etkilemenin oluşmasında başarılı sonuçlara ulaşılmaktadır (Burke, 1986: 55).

Genellikle liderin ödüllendirme gücü iyi bir şekilde kullanmasında yer alan en büyük pay, değer yaratan şeylerin ve işe yarayacak bilgilerin sadece liderde toplanmasındadır (Jex ve Britt, 2008: 273).

1.4.4. Uzmanlık Gücü

Şüphesiz bulunduğumuz dönemin gereksinimleri sebebiyle bilgi, örgütler için vazgeçilmezdir. Dolayısıyla bilgi sahibi personel veya üyeler daha büyük önem kazanmaktadır. Otoritenin kimde olduğu sorusundan çok, istenilen uzmanlık sahibinin kim olduğu sorusu ön plana çıkmaktadır. Örgüt üyeleri arasında ücret ve otorite farkına rağmen gerçekten alanında bilgi sahibi olan kişiler, üstleri kadar söz sahibi olabilmektedirler. Bazen astlar, lider/yöneticilerden fazla bilgi sahibi ve daha iyi eğitimli olabilmektedirler. Böyle bir ortamda liderin kendisinin hayal bile edemeyeceği uzmanlığa sahip astların olduğunu görmesi, işleri liderler tarafından daha zor hale sokabilir. Dolayısıyla lider/yöneticilerinde kendi branşlarında uzman ve iyi eğitim almış olmaları, astları etkileyebilmeleri açısından oldukça önemlidir (Tutar, 2008: 16).

Lider, bilgiyi uygulayabilme ve analiz etme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu özellikleri kazanmış oldukları tecrübelerden gelir. Astların, kendilerinden daha fazla bilgi sahibi olan kişilerden etkilenmeleri muhtemeldir. Çünkü bu tecrübelere sahip olan kişilere saygı duyulur ve görüşlerine değer verilir (Çetin, 2008: 32).

Az bilinen bilgiler çok değerlidir. Çünkü az kişi tarafından bilinmesi o kişileri daha önemli kılar. Az bilinen bilgilere sahip olan kişiler, başkalarını etkileyebilmekte uzmanlık gücünü yüksek derecede kullanabilmektedirler. Liderlerin, bilgi sahibi olmadıkları konularda görev almamaları gerekmektedir. Aksi durumda, diğer üyelerin gözünde liderlerin uzmanlık gücü azalır (Yatkın, 2007: 136).

1.4.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, geçerliliğini yasalardan, mevkilerden, geleneklerden değil de liderin üstün bireysel özelliklerine karşı diğerlerinin duyduğu güvenden almaktadır. Karizma sahibi liderler diğer kişilerden ayrı tutulmalıdır. Çünkü hayranlık uyandırıcı olması, yeni görüş ve ufuklar açması, ilham kaynağı olması sıra dışı özelliklere sahip olduğunu kanıtlar niteliktedir (Kırel, 2001: 3).

Liderin karakteristik özelliğinden kaynaklanan karizmatik güç diğer kaynaklardan çok farklı konumdadır. İzleyiciler, liderin sahip olduğu özelliklerin karizmatik etki alanına girmekte ve onlara benzeme, takip etme, yürekten bağlanma etkisine kapılmaktadırlar. Bu güce sahip olan kişilerin etkilediği insanlar tarafından eleştirilmesi neredeyse imkânsızdır. Çünkü karizmatik etkinin şiddetli olması nedeniyle eleştiri unsuru ortadan kolayca kalkmaktadır (Busch ve Wilson, 1976: 9; Eren, 2014: 393).

Karizmatik güç kaynağı, duygusallık içerir ve astlar tarafından içselleştirilebilir. Lidere olan bağlılığın temeli de buradan gelmektedir. Liderin karizması (ses tonu, dış görünümü, hitap etme şekli gibi nitelikler) o kişiye has olmakla birlikte, liderin karizma gücünün etkinliği, bağlılığın artırılması, diğer insanların davranışlarının değiştirilmesi açısından yeni etkiler ortaya çıkarmaktadır (McClelland, 1970; Shetty, 1978: 181).

1.4.6. Bilgilendirme Gücü

Konumun gerektirdiği işlemler, planlar ve programlamalara ilişkin bilgilere sahip olunması günümüz örgütlerinde önemli hale gelmiştir. Bu bilgilerin paylaşılması ve yayılması gibi konuları elinde tutan kişiler, şüphesiz bilgilendirme gücüne sahiptirler. Liderler genellikle bilgilere astlardan daha rahat bir şekilde ulaşmaktadır ve bunları diğer kişilerle paylaşma inisiyatifini ellerinde tutmaktadırlar (Doğan, 2014: 213).

Liderin kullandığı güç kaynakları ile etkileme süreci aşağıda özet bir şekilde Tablo 3'de örneklerle gösterilmiştir.

Tablo 3: Liderin Kullandığı Güç Kaynakları

Güç Kaynakları	Anlamı	Örnek
Zorlayıcı Güç	Çalışanlara ceza verme	Bir haftalık çalışma ücreti kesme
Yasal Güç	Yasalara dayanma	Komutanın emrine uyma
Ödüllendirme Gücü	Çalışanlara çeşitli ödüller verme	Terfi ettirmek veya ücret artışı sağlamak
Uzmanlık Gücü	Geniş bilgi ve tecrübeye sahip olmak	Yüzme antrenörü veya bilgisayar programcısı vb.
Karizmatik Güç	Dinamik kişiliğe sahip olma	Toplumsal lider
Bilgilendirme Gücü	Sahip olduğu bilgiyi paylaşma konusunda elinde bulundurma	Şirket analizcisi

Kaynak: Berberoğlu'dan aktaran Özevren, 2009: 233.

Yukarıdaki bilgiler göz önüne alındığında, iyi bir lider; bulunduğu grupta sahip olduğu güç kaynaklarının dışında, başka hangi tür kaynaklara ulaşılabileceğini değerlendirmelidir. Örneğin son zamanlarda yeni güç kaynakları ortaya çıkmış olabilir. Dolayısıyla, liderin bunları nasıl elde edeceğini araştırması gerekmektedir (Eren, 2001: 419).

1.4.7. Liderlerin Güçlerini Artırmak için Başvurdukları Stratejiler

Liderin başkalarını etkilemek, davranışlarını yöneltmek için çeşitli güç kaynaklarını kullanması ve bunları arttırmaya çalışması olağan karşılanmalıdır. Liderin başarılı olabilmek için izlediği stratejiler ve etkinlikleri bazı araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Liderlerin güçlerini arttırmak için kullandığı güç stratejileri şunlardır (Miles'den aktaran Koçel, 2010: 559):

Tablo 4: Liderlerin Güçlerini Artırmak için Başvurdukları Stratejiler

-Önerileri dinleme ve dikkatli bir şekilde değerlendirmek.
-Organizasyonun üst ve alt kademelerindekilerle koalisyon oluşturmak
-Haberleşmeyi kontrol etmek
-Kendine güveni göstermek
-Daima bir amir olarak davranmak
-Kendi faaliyetlerini organizasyon için kaçınılmaz yapmak
-Başkalarına belli konularda ısrar ettikleri taktirde, kaybedecekleri şeylerin neler olduğunu belirtmek
-Kendi görüşlerini kuvvetlendirmek için araştırma sonuçlarından yararlanmak
-Kaynakları kontrol etmek
-Muhtemel muhalefeti etkisizleştirmek ve bunun için örgüt içinde değişiklikler yapmak
-Yıpratılması güç bir kişilik oluşturmaya çalışmak
-Organizasyonda usta-çırak ilişkilerini geliştirmek

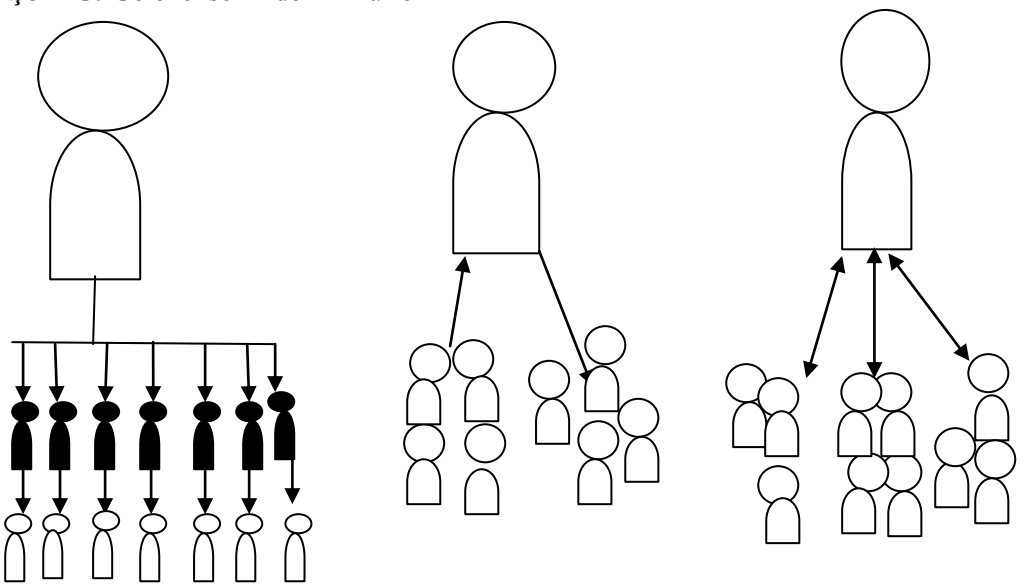
Kaynak: Miles,1980; MartinveSimms,1956 ve Mcmurry'den aktaran Koçel, 2010: 559-561.

Yukarıdaki uygulama aşamalarında lider, isteyerek veya istemeyerek bu stratejilerden bazılarını kullanır. Bunun sonucunda da bazen güvensizlikler oluşabilmesi muhtemeldir. Grubun amaçlarını gerçekleştiriyor olması, izlenen stratejinin önemini gösterir (Serinkan, 2008: 168).

1.5. GELENEKSEL LİDERLİK DAVRANIŞ VE TÜRLERİ

Liderlik davranışı, liderin yönettiği grubun üyeleri ve izleyenler ile olan ilişkilerindeki tutumuyla ilgilidir. Bilimsel literatürde kabul görmüş liderlik teorileri (özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri) liderin astlarına nüfuz etmede kullanabilecekleri üç tür (otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan) davranıştan oluşturulmuştur. Bu üç davranış, liderlik türü olarak tanımlanabilir ve geleneksel liderlik türü adı altında toplanabilir.(Topaloğlu ve Koç, 2017: 47). Geleneksel liderlik türleri Şekil 3'de çizimle gösterilmektedir:

Şekil 3: Geleneksel Liderlik Türleri



Otokratik Liderlik: Lider kararları verir ve emir komuta zincirine göre yukarıdan aşağıya doğru yönetir. İzleyicilerin karar alma ve girdi sağlama özgürlükleri yoktur.	Demokratik Liderlik: Lider karar alma yetkisini paylaşır, astlarını koordineli bir planlama sürecine katılmayı davet eder. Grup üyeleri gerekli değişikler için teşvik edilir.	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik: Lider destekleyici ve danışman rolü oynar. İzleyiciler karar verme ve işleri gerekli gördüklerinde değişim yapmaları için tam anlamıyla özgürdürler.

Kaynak: Bovee ve Thill, 2015: 151**.**

1.5.1. Otokratik Lider

Otokratik kelimesi, kendi başına var olmuş, kimseye bağlı olmayan anlamında kullanılmaktadır. Otokratik davranış ise, oyunun kurallarını koyan ve baskıcı bir anlayış olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2016: 160).

Otokratik liderin baskıcı bir özelliği vardır. Tek karar alıcı olarak merkezi yetkiye sahiptir; emirleri verir, astlar ise verilen emirlere itaat eder. Temelini korku, tehdit ve ceza sisteminden alır. Bilgi akışının yukarıdan aşağıya doğru gitmesinden güven duyar. Aksi durumu kuşku ile karşılar. Sürekli işlerin başında olup karar mekanizmalarını elinde tutar. Bu liderlik stili genellikle bürokratik, otoritenin hâkim olduğu ortamlarda yetişmiş kişilerin beklentilerini karşılar. Eğer kişinin geldiği ortam normal yaşantısında gelenekçi ve kararların sadece büyükler tarafından verilmesi gibi alışkanlıklar var ise, bu tür ortamlarda liderin yetkilerini sonuna kadar

kullanan ve sadece otoriter liderin yöntemlerinin kabul göreceği beklenmektedir. Otoriter liderlik modelinin dezavantajı, liderin mutlak güce sahip olması, politikaları yalnız başına kararlaştırması, grup üyelerinden ziyade kendisini düşünen bir tutum sergilemesi, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını göz ardı etmesidir. Böyle bir durumun sonucunda ise, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkların oluşması ile beraber liderin otoritesinin gittikçe kaybolması kaçılmazdır (Serinkan, 2008: 25; Şimşek, Akgemci, ve Çelik, 2007: 180).

Birçok araştırmacının çalışmasında, toplumların kültürel özelliklerinin liderlik türlerinin ortaya çıkmasında çok büyük etkisi olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışmalar temel alınarak, Türk kültüründe aile yapılarının çoğunlukla otokratik olması ve disiplinli yetiştirme tarzının yaygınlığı, otokratik liderlik modelinin ülkemizdeki yaygın tarzını açıklar niteliktedir. Grup üyelerinin, beklentilerine uygun şekilde davranması, lidere tam güven duyulması ve daha hızlı karar alma imkânı vermesi genellikle otoriter ve bürokratik toplumlarda meydana gelmektedir. Bu yapının temsil edilmesi otokratik liderlik modelinin yararlarından sayılırken; liderin bencil davranması, grup üyelerinin duygularını hiçe sayarak söz hakkı vermemesi, grup içi çatışmaya ve beraberinde ise anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olması, liderlik tarzının zararları arasında yer almaktadır (Koparal vd. 2013: 101).

Örgütsel amaçların başarılması konusunda otoriter liderlerin çoğu bu konuda başarılıdır. Böyle bir başarıya ulaşmanın anahtarı, iyi bir altyapı oluşturulmasında saklıdır. Emirlere uyan, karar verme süreçlerine karışmayı tercih etmeyen astlar için bu tür liderlik modeli genellikle ilgi görmektedir. Bununla birlikte, otoriter liderlik modeli liderin herhangi bir seçeneği kalmadığı durumlarda da son derece uygun bir modeldir. Örneğin liderin tüm grup üyelerini toplayıp, hepsine bilgi vermesi ve fikir danışması gerekecek zamanı acil durumlar esnasında bulamayabilir. Böylesi bir durumda, en uygun yönetsel davranış şekli otoriter liderlik modelinin içerisinde olmaktadır (Arikan, 2001: 240).

1.5.1.1. Otoriter Liderliğin Özellikleri

Otoriter liderlerde görülen özellikler aşağıdaki gibi maddeler halinde açıklanabilir (Güney, 1999: 128-130):

-Grubun belirleyeceği hedeflerini ve politikalarını tamamen kendisi koyar.

-Yapılacak işleri ve izlenecek yolları lider kendisi belirler.

-Grup içinde gösterilen faaliyetlerin hiçbirinde bulunmaz.

-Astlar hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirmelerini, kişisel tutumuna yansıtır.

- Emreder ve grup üyeleri tarafından sorgusuz sualsiz yapılmasını ister. Ayrıca emirlerine itaat edenleri onurlandırır, etmeyen kişilere ise ceza verir.

-Otoritesini, bulunduğu pozisyondan doğan güçten alır. Verdiği emirler için hiçbir dayanak göstermez ve tekliflere karşı kapalıdır.

-Ödül paylaşımını kendi isteğine göre yapar, aktif bir şekilde gruba katılmaz. Dolayısıyla, bazı faaliyetlerden ve olaylardan uzak kalır.

1.5.1.2. Otoriter Liderliğin Avantajları

Diğer liderlik modellerine nispeten otoriter liderlik modeline daha fazla uyum göstermiş kişilerin, çoğunun otoriter ve bürokratik toplumlarda yetiştiği görülmektedir. Kendilerine tam yetki verilmesiyle daha etkili ve rahat hissedeceklerdir. Çünkü kendi kendine hareket edebilme inancına ve güvenine sahip olarak bir güç elde ederler. Otoriter liderlik türünün diğer bir avantajı da acil durumlar esnasında etkin ve hızlı karar verme imkânının olmasıdır (Budak ve Budak, 2016: 230).

1.5.1.3. Otoriter Liderliğin Dezavantajları

Otoriter liderlik modeli, grubun yönetimi korku temeline dayanması nedeniyle yıkımlara yol açabilir. Ayrıca liderin aşırı düzeyde otorite kullanması ile özsaygıya sahip olan astlarla çatışma içerisine girmesi muhtemeldir. Bu gibi durumlarda psikolojik açıdan aşırı derecede isteksizlikler belirir. Bu da lidere karşı nefreti, motivasyon düşüklüğü ve uyuşmazlıkları artırır. Sonunda da liderin etkinliği ve otoritesinin gittikçe azaldığı görülür. Otoriter liderlik modelinin bir başka dezavantajlarından birisi ise, liderin bir başkasının fikirlerini asla kabul etmemesidir. Kendi planları ve yöntemleri üzerine kimsenin müdahale edememesi sonucunda yaratıcılık azalır. Fikirler sadece liderin zihnindekilerden ibaret olması sebebiyle çok sınırlı olarak düşünceler uygulanmaya konulabilmektedir. Fikirlerini paylaşmayan izleyiciler, sonunda sınırlı düşüncelerin devamının ve yaratıcı olmamanın daha iyi

olduğu kanısına varıp bunu alışkanlık haline getirmektedirler. Bu şekilde yönetilen grupların veya örgütlerin yenilikçi faaliyetleri azalmaktadır (Eren, 2014: 462-463).

1.5.2. Demokratik Liderlik

Herkesin eşit haklara sahip olduğu anlayışı demokrasi kavramıyla ifade edilebilmektedir. Buradaki eşitlik anlayışı, bireylerin içerisinde bulunduğu toplumdaki hakların eşit olması şeklinde düşünülmektedir (Topaloğlu ve Koç, 2017: 49).

Demokratik liderlik modelinde, lider izleyicilerin duygu ve düşüncelerine önem verir. Ayrıca, yönetim yetkisini paylaşma eğilimine sahiptir. Yapılan ve yapılacak olan işler hakkında bilgi paylaşımı yapar ve bu doğrultuda izleyiciler öneriler getirmesi için lider tarafından teşvik edilir (Tengilimoğlu, 2005: 7).

Demokratik liderlik, gücü grupların bütününe veren ve içinde daha büyük etkileşim bulunmasına odaklanan bir modeldir. Liderliğin tüm fonksiyonları grup üyeleriyle paylaşılır. Ayrıca grup üyelerinin alınan kararlarda, politikalarda, sistemlerin uygulanmasında daha fazla haklara sahip olduğu görülmektedir (Mullins, 2005: 291).

Demokratik liderler, astlarını daha kuvvetli etkilemek için uzman olduğu alanlardaki güçlerini kullanmaktadırlar. Böylesine etkili bir güç kaynağını en iyi kullanan liderler, demokratik liderlerdir. Süreçlerde cesaretlendiren bir demokratik lidere sahip olunması, grubun etkinliği açısından olumlu sonuçların alındığını göstermektedir. Övgü ve eleştirilerin aşırıya kaçılmadan standartlara uygun bir şekilde yapıldığı ve üyelerin yetkilerinin iyi düzenlenerek belirginleştiği görülmektedir. Böylece grubun amaç, plan ve programlarının oluşturulmasında, astlar ile fikir alış verişinin yapıldığı söylenebilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 7).

1.5.2.1. Demokratik Liderliğin Özellikleri

Demokratik liderin özellikleri maddeler halinde aşağıdaki gibi açıklanabilir (Güney, 1999: 119-122):

-Grubun üyelerine karşı, onların kişiliklerini önemseyen bir tutum sergiler.

-Grubun izleyeceği yol ve politikası, liderin münakaşaya açık hale getirmesi sonucunda grup üyelerinin de katılımıyla belirlenir.

-Münakaşa öncesi, grup üyelerine konular hakkında bilgiler demokratik lider tarafından sağlanır. Seçim işi grup üyelerine bırakılır.

-Sorumlulukların paylaşımı ve iş bölümlerinin dağıtılması işlemleri gruba bırakılmıştır.

-Grup içerisinde eğer bir anlaşmazlık veya gerilim varsa bunu azaltmaya çalışır.

-Yargılama ve eleştirilerinde objektiftir.

- Konu ne olursa olsun grubundaki üyelerine güvenir.

-Grup üyelerinin kendilerini tamamen serbest hissetmesi gerektiğini düşünür ve bunun için gerekli olan koşulları sağlar.

-Grup üyelerinin duygu ve düşünceleri her zaman önem taşır.

1.5.2.2. Demokratik Liderliğin Avantajları

Demokratik liderlik, olumlu bir liderlik modeli olarak kabul edilmektedir. Çünkü örgüt içerisinde olumlu atmosfer yaratılması, astların alınan kararlarda pay sahibi olması ve motive edilmeleri etkili olmaktadır. Demokratik lider, her üyenin grup eylemlerine en yüksek düzeyde katılımını sağlar. Lider, astları yetkilendirme yoluyla, onların isteklerini arttırır. Bunun sonucunda da tecrübe kazanmalarını sağlar. Grup içi gerilim ve çatışmaların azaltılması için gayret edilir. Astların karar verme sürecine dâhil edilmesiyle sorumluluklar dağıtılır. Lider ise daha önemli konular üzerinde yoğunlaşma fırsatını kendisine tanımış olur. Bununla birlikte, grup içindeki liderlik uygulamalarında astların nitelikli olmaması sebebiyle belli kısıtlamalar yaşanması olasıdır. Özellikle, acil durumlar gibi hızlı karar verilmesi gereken konular olduğunda, demokratik liderlik modelinin avantajı kaybedilebilir. Örneğin düşen bir uçakta, kaptanın demokratik davranması çok zaman alacağından uygun bir model sayılmayacaktır (Arikan, 2001: 242).

Demokratik liderlik modelinin sağladığı yararlardan bahsedilirken, konunun anlaşılabilirliği açısından tarihin en büyük lideri Atatürk'ten örnek vermek yerinde olacaktır. Atatürk'ün en belirgin lider özelliklerinden biri insanların duygu ve düşüncelerine önem vermesi ve ilişkilerinde hep içten davranmış olmasıdır. Atatürk'ün liderlik ettiği kişilere her zaman önem vermesi, yüksek karakterli kişiliğini ispatlar niteliktedir (Arikan, 2001: 243).

Atatürk lider olarak, yönettiği insanlara karşı değer verdiğini sadece davranışlarıyla göstermemiştir, kelimeleriyle de her fırsatta dile getirmiştir. Bu özelliğini tanıklar, Atatürk'ün halkevi açılacağı esnasında geçen diyalogu şöyle aktarmaktadırlar. Halkevi açılacağı sırada bina, para ve muhit imkânlar zikrediliyordu. Atatürk bütün bunları dinledikten sonra; "*Bana yeni bir tesis yapacağınız halde, cansız maddelerden bahsediyorsunuz. Halbuki adamdan bahsetmelisiniz. Filan yerde Ali Bey var deyin. Onu bana tasvir edin. Taşa toprağa değil insana değer verin. Eğer Ali Bey istenen adamsa parayı da binayı da yaratır.*'' sözleriyle insan kişiliğine ne kadar önem verdiğini göstermiştir (Baykal, 1999: 118).

1.5.2.3. Demokratik Liderliğin Dezavantajları

Demokratik liderlik türünün başlıca dezavantajlarından birisi zaman kayıplarına neden olmasıdır. Aniden gelişen olaylarda veya acil durumlarda kararların çabucak alınması gerektiği gerekçesiyle bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır. Gruba eylemlere katılma hakkı verilmesiyle, grubun kitlesi bir hayli geniş olabilmektedir. Böylece grubun hem masraflarının artması, hem de karar alamaz duruma gelmesi muhtemeldir. Bazen hâkim olunamayan konularda kişilerin fikir vermesi ve kendilerinden o konu hakkında öneri istenmesi, bazı yanlış fikirlerin ortaya atılıp uygulanmasına yol açabilmektedir. Dolayısı ile bu liderlik türünün her zaman ve her koşul altında grubun başarıya koşmasına inanmak doğru olmamaktadır (Eren, 2014: 463).

1.5.3. Tam Serbesti Tanıyan-Liberal Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlik kavramını, bazı araştırmacılar çalışmalarında serbest liderlik bazıları da liberal liderlik olarak ifade etmiştir. Tüm bu ifadelerin hepsi doğru ve içerik bakımından ortak hususlara sahiptir. Böylece anlatımlarda herhangi birinin kullanılması yanlış olmamaktadır.

Kelime anlamı itibariyle liberallik, serbesiyetçiliği ifade etmekte, liberalizmden doğmuş olan görüşü yansıtmaktadır. Liberalizm kavramı, herkesin inanç ve düşünce özgürlüğüne sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Liberal liderlik de, grup üyelerinin tamamen özgür olmasını içermektedir. "Engel olmayınız yapsınlar, serbest bırakınız geçsinler" (laissez faire, laissez passer) prensibini izler.

Lider rol bakımından gruptaki diğer kişiler gibi olmasına rağmen, kararlar ve amaçlar grup tarafından belirlenir. Bu modelde lider güçten kaçınmasıyla birlikte tamamen otokontrol yöntemi hâkimdir. Örnekleri çok az görülmüş bir liderlik modelidir. Grubun içinde herkesin söz hakkına sahip olması sebebiyle, üyeler bu hakkı birbirlerine karşı kötü bir şekilde kullanmaya yeltenebilir. Bu durum özellikle acil gereksinimlerde veya kargaşa dönemlerinde grubun dağılmasına neden olabilir (Topaloğlu ve Koç, 2017: 50).

Tam serbesti tanıyan liderlik türü, genel olarak gruba karar alma ve işi uygun görüldüğü şekilde tamamlama özgürlüğü veren model olarak tanımlanır (Robbins, 2014: 219).

Tam Serbesti tanıyan lider, olanlardan habersiz görünür, güç ve sorumluluk almaktan kaçınır (Bass ve Riggio, 2006: 206). Grup üyelerine sağlanan kaynaklar kapsamında, üyelerin hedeflerine yönelik plan yapmalarına olanak sunulur. Bunun yanı sıra tam serbesti tanıyan liderler, yetkilerini kullanmayıp haklarının tamamını gruba devrederler. Sonuç olarak, liderin böyle davranış göstermesinden dolayı grubu kendilerinin idare etmesine iten ve yönetim yetkisine ihtiyaç duyulmayan bir model olduğu söylenebilir (Eren, 2014: 461).

Liderlik modellerinde, liderin karar alma sürecinde aktif rol oynamaması hiç de sık rastlanan bir sonuç değildir. Buna karşın, tam serbesti tanıyan liderlik modelinde kararları grup üyeleri alır. Lider kimseye karışmayarak, güç ve yetkiden kaçmaktadır. Oluşturulan bu çerçeve neticesinde grup üyelerinin kendilerini eğitme ve motive etmekte olduğu, bu sırada liderin rolünün çok az görüldüğü aşikârdır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 6).

1.5.3.1. Tam Serbesti Tanıyan –Liberal Liderliğin Özellikleri

Tam serbesti tanıyan-liberal liderin özellikleri maddeler halinde şöyle sıralanabilir (Güney, 1999: 123):

-Grubun kararlarına katılımı en az düzeydedir.

-Eğer grup içi anlaşmazlıklar oluşmuşsa, müdahale etmez kendi içerisinde çözülmesini ister.

-Grubun gereksinim duyduğu bilgiyi sağlamaya her zaman hazırdır.

-Sorumluluk dağıtımlarında herhangi bir rol almaz.

-Eleştiri yapmaktan kaçınır.

-Yalnızca kendisine danışıldığında, grup faaliyetlerine müdahale eder.

1.5.3.2. Tam Serbesti Tanıyan-Liberal Liderliğin Avantajları

Tam serbesti tanıyan liderlik modelinde, grup üyeleri kendilerini eğitip, motive edip ve yetiştirip, sorunları çözmeye güdümlenmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Grup üyelerinin hedef, plan ve hareket ile ilişkili kararları, kendilerinin alması koşuluyla her bir üyenin kişisel yaratıcılığının harekete geçtiği gözlenmektedir. Liderin ana vazifesi, kaynak sağlamak ve bununla alakalı problemleri çözüme ulaştırmaktır. Lider, ancak kendisine soru sorulduğunda düşüncelerini ifade eder. Ama bu ifade izleyicilerin çalışmalarını bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Yenilikçi fikirlerini geliştirmekten çekinmeyen kişilerde, bu liderlik modelinin uygulanması başarılı sonuçlar verebilmektedir (Eren, 2014: 463).

1.5.3.3. Tam Serbesti Tanıyan-Liberal Liderliğin Dezavantajları

Ekip çalışmasının öneminin tam serbesti tanıyan lider tarafından sürekli öne çıkarıldığı görülmekle beraber, ekip çalışmalarının etkinliği arttıkça aslında bu modelin liderliğe daha fazla ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır. Grubun, tüm faaliyetlerini kendi kendilerinin yönetmesi durumuna gelmeleri arzu edilir. Fakat bu düşünce tarzında, karşılarına grupların aşamayacakları çeşitli engeller çıkabilmesi muhtemeldir. Bu tür üst kademe kararların sorumluluğunu, liderlerin üstlenmesi gerektiği hususu açıktır. Eğer tam serbesti tanıyan liderler, bulunduğu grubun yanlış kararlarına uyarlarsa, kişisel özellikleri sebebiyle geldiği pozisyondan fedakârlık etmiş olacaktır (Pazarbaş, 2012: 70).

Tam serbesti tanıyan liderlik modelinde, grup içerisindeki her bir üye kendilerini tamamen özgür hissederler ve önlerinde bir lider yokmuşçasına hareket ederler. Tüm yetki ve kararların grubun üyelerine devredilmesinden dolayı grup içerisinde otorite boşluğunun oluştuğu gözlemlenebilir (Topaloğlu ve Koç, 2017: 51).

Tam serbesti tanıyan liderlik modeli, herkesi genel amaçlar etrafında toplamak ve belirlenmiş olan tek bir hedefe yönlendirmekten yoksundur. Tembel olan ve işten kaçma yolları arayan grup üyeleri, karmaşayı arttırarak kaos yaratabilir,

grubun kaynaklarını kendileri için kullanabilir ve hatta grubun dağılmasını sağlamak için uğraşlara girebilmektedir (Budak ve Budak, 2016: 233).

1.6. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmakla beraber, uzun aşamalarda incelenen bir konu olmuştur. Günümüze kadar birçok araştırma yapılmış, liderliği açıklayabilmek için çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderlik kavramıyla ilgili bir yaklaşımın içerisindeki eksik veya açıklanamamış unsurlar bir başka yaklaşım tarafından açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmacılar liderlikle ilgili çeşitli dönemlerde gerçekleşen olayların etkileri altında, ortak ifade ile üç ana yaklaşımın olduğunu vurgulamışlardır. Bunlar; liderin özellikleri üzerinde durulmuş ve lider olmayanların özelliklerinin farklı olduğu sonucuna ulaşılmış "Özellikler Yaklaşımı (1930-1940)", liderin insan odaklı olmasıyla ilgili incelemeler yapılmış ve etkili liderin davranışlarının etkisiz lider davranışlarına göre daha farklı olduğu sonucuna ulaşılmış "Davranışsal Yaklaşımı (1940-1950)", liderin oluşumunda içinde bulunan durumun etkisi analiz edilmiş, bu durumların belirlenmesinde spesifik lider özelliklerinin ve davranışlarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmış "Durumsallık Yaklaşımı (1960-1970)" olarak belirtilmiştir (Helms, 2006: 445). Bu yaklaşımlarla ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

1.6.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda gerçekleştirilen ilk sistematik yaklaşımdır. Özellikler yaklaşımı, zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin bir takım (fiziksel, karakter ve sosyal) gibi liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Tarih boyunca güçlü liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için hangi özelliklerin gerekli olduğu bulunmaya çalışılmıştır. Lider özelliklerinin, doğuştan gelen ve sonradan kazanılması imkânsız olan özelliklerden kaynaklandığı belirtilmiştir. Böylece tarihte büyük başarılara imza atmış liderlere odaklanılarak, gruba liderlik etmesini sağlayan kişisel özellikleri incelenmiştir. Sonuç olarak da liderlik sürecinin, etkinliğini sınırlayan en önemli faktör olduğu gözlemlenmiştir (Robbins ve Judge, 2017: 429). Bu yaklaşımla geçmişte insanları büyük olarak tanınmasını sağlayan özelliklerin

belirlenmesi çalışılmıştır. Bu yüzden, bu yaklaşıma “Büyük Adam” teorisi ismi verilmiştir (Daft, 2016: 521). Bu yaklaşımın lider ve lider olmayanları ayıran bariz özelliklerin tanımlaması ve net bir şekilde açıklanması,liderlik süreçlerinin uygun bir temele dayandırılması açısından önem arz etmektedir.

Liderlerin hangi özelliklere sahip olduğunun ortaya çıkarılması genellikle anket tekniğiyle yapılmış ve çeşitli araştırmacılar tarafından yıllarca uygulanmıştır. Özellikler yaklaşımı kapsamında, çalışmaları bulunan “Stodgill, Mann, Kenny, Zaccaro, Cax ve Cooper” gibi araştırmacılar çeşitli bulgular elde etmişlerdir. Fakat aralarında en başarılı sonuca ulaşanın Stodgill olduğunu söylemek mümkündür. Stogdill 1904-1948 ve 1948-1970 yılları arasında anket tekniğiyle inceleme yapmıştır. İlk dönemde yaptığı anketinde, çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan 124 bulguyu analiz edip, bir yorumlamada bulunmuştur. Stodgill’in yaptığı ilk anket, önemli liderlik özelliklerine sahip gönüllüler üzerinde gerçekleşmiştir. Sonuç olarak, bireylerin lider pozisyonuna nasıl geldiğiyle ilgili görülen yirmi sekiz özellik arasından yalnızca sekiz özelliğin göze çarptığını belirlemiştir. Bunlar: Zekâ, olanlara duyarlı olma, sezgi, sorumluluk, girişimcilik, mücadelecilik, kendine güven ve sosyal olmak şeklinde sıralanmıştır (Zel, 2011: 119-121).

Stodgill’in 1958-1970 yılları arasında yaptığı ikinci anketinde ise, çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış 163 bulguyu analiz ederek ortak payda bulmaya çalışmıştır. Ankete göre, liderin ortaya çıkmasının, hem kişiliğe hem de durumsal değişkenlere bağlı olduğu belirtilmiştir. Böylece bir liderin kişisel özelliğinin, liderliğinin bir parçası olduğu aşikâr hale gelmiştir. İkinci ankette oluşturulan özellikler, birinci ankete benzer şekilde olmasına karşın, Stodgill bu özellikleri kendi açıklamalarıyla birlikte sunmayı tercih etmiştir. Ve liderin dikkat çeken özellikleri şu şekilde sıralanmıştır;

-Sorumluluk taşıma ve görev tamamlama isteği.

-Hedeflerin peşinde inatçı ve enerjik olmak.

-Problem çözerken riskleri göze almak ve özgün olmak.

-Girişkenliği uygulamak ve devam ettirebilmek.

-Kendine güvenen ve kişisel kimliğin bilincinde olmak.

-Kararlarının ve eylemlerinin sonuçlarını kabul etme eğiliminde olmak.

-Oluşan stresli ortamın etkisini azaltmaya hazır olmak.

-Hayal kırıklıklarına ve gecikmelere tahammül edebilmek.

-İnsanların davranışlarını etkileme yeteneğine sahip olmak.

-Sosyal etkileşim sistemi oluşturabilmek (Northouse, 2015: 21).

Fakat yukarıdaki özelliklere sahip herkesin lider olması gerektiğini söylemek yanlış olacaktır. Çünkü bu özelliklerin birçoğuna sahip olmasına rağmen, liderlik vasfı taşıyamayan kişiler bulunmaktadır. Böylece özellikler yaklaşımının ilk eksikleri bu noktada kendini belli etmeye başlamıştır (Helms, 2006: 446).

Etkin liderlerin özellikleri birçok araştırmalarda incelenmiş ve her birinin ayrı özelliklere sahip olduğu saptanmıştır. Gruplar içerisinde, liderin özelliklerinden daha üstün özellikleri bulunan üyelerin de olduğu gözlemlenmiştir. Fakat üstün özelliğe sahip üyeler, lider gibi kendilerini lanse etmemiş ve verilen kararlarda söz sahibi olmak gibi çabalar içerisine girmemişlerdir. İşte bu durum, özellikler yaklaşımına ters düşmektedir. Özetle liderlik süreçlerinin tam olarak anlaşılamaması, başka etkileşimlere ve ortam koşullarındaki değişimlere bakmaması nedeniyle, özellikler yaklaşımı bazı eksiklikler taşımaktadır (House ve Aditya, 1997: 410).

1.6.2. Davranışsal Yaklaşım

Lider ve lider olmayanların arasındaki farkların özellikler yaklaşımında ortaya konamaması ve liderlik kavramının açıklamalarda eksik kalması üzerine araştırmacılar, çalışmalarının yönünü başka tarafa çevirerek, liderin karakteristik özelliklerinden ziyade, nasıl bir davranış sergilediklerini takip etmişlerdir. Davranışsal faktörlere öncekilerden fazla dikkat edilmesiyle, özellikler yaklaşımında eksik kalmış konulara açıklayıcı bir nitelik kazandırmaya çalışılmış ve lidere izleyicilerin gözünden bakmayı içeren bir yaklaşım ortaya çıkmıştır.

Davranışsal faktörlere değinerek liderlik sürecini açıklayan bu yaklaşımın esas düşüncesi, liderleri başarılı ve etkili konuma getiren bireysel özelliklerine odaklanılmasından ziyade davranış biçimlerini dikkate almasıdır. Liderin izleyicileri ile iletişim kurma yöntemi, yetkiyi bırakıp bırakmaması, denetleme yöntemi, hedefleri belirleme tarzı gibi davranışlar üzerinde durulmuştur. Bundan dolayı davranışsal yaklaşımın, lider gibi liderlik sürecinin parçası olan izleyicilere de ağırlık verdiğini söyleyebiliriz (Koçel, 2010: 557).

Davranışsal yaklaşım, başarılı liderlerin diğerlerine nasıl göründüğünü değil de, ne yapacaklarını belirlemek için onların davranışlarını incelemektedir (Horner, 1997: 270).

Davranış odaklı liderlik yaklaşımı, liderin gerçekten ne yaptığına ve nasıl yaptığına odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda ilk olarak, liderler çalışanlarla başarılı şekilde yapılan işin niteliğine ve miktarına odaklanan görev merkezli ilişkiler kurarlar. İkinci olarak ise, liderler çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmak için gösterdiği çabaları dikkate alır ve bunu terfi gibi teşvik edici girişimlerle destekler. Dolayısıyla liderin göstermiş olduğu davranışların nasıl gerçekleştirildiğine bakılır. Kişisel özelliklerin aksine gösterilen davranışlar görülüp öğrenilebilir ve yayılabilir. Davranışların öğrenebilmesi sebebiyle de kişiler eğitilebilir ve daha etkin liderlik sağlanabilir (Hellriegel ve Slocum, 2011: 300).

Davranışsal yaklaşımların özellik yaklaşımlarına kıyasla üç yararı olduğu söylenebilir (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002: 256):

1. Özelliklerden ziyade davranışların incelenmesi, yalnızca biçimsel liderleri değil, biçimsel olmayan liderlerin de araştırılmasını mümkün kılar.

2. Etkili davranış biçimlerine odaklanmak, liderlik davranışlarının kişilere kazandırılma olasılığını artırılabilir.

3. Liderin davranış biçimlerine odaklanılması, araştırmacıların lider ve takipçileri arasındaki davranış ilişkilerinin yakından incelemesine olanak sağlamıştır.

Düşünceler ve davranışlar kimi zaman görünür olmayabilirken, bir liderin davranışı bariz şekilde görünmektedir. Planlama ve yönetme süreçleri bazı liderler tarafından büyük önem taşımaktadır. Bu liderler zamanlarının büyük bir kısmını birbirleriyle bütünleşik bu süreçlere ayırmak durumundadırlar. Öte yandan manevi duygulara daha çok önem veren liderler ise, insanlara saygı göstermeye ve onların iyiliğinin önemli olduğunu göstermeye kendilerini adarlar. Gücü diğerleriyle paylaşmaya çalışırken, bazıları da gücü otokratik olarak elinde bulundurmaktadır (Phillip'den aktaran Işık, 2014: 23).

Liderin izleyici isteklerini yerine getirebilmesi ve beklentilerini karşılayabilmesi, liderin etkinliği açısından önem arz etmektedir. İzleyicilerin istekleri ve beklentilerinin ne kadar karşılandığı liderin davranışlarına bağlıdır. Dolayısıyla izleyicilerin beklentilerinin aynı derecede olması düşük ihtimaldir. Bu noktada düşük kaliteli ve yüksek kaliteli olmak üzere iki dereceli davranış açıklanmıştır. Mal ve haklar, düşük kaliteli davranışa dayandırılırken, kişisel bağlar ise yüksek kaliteli davranışa dayandırılmıştır. Davranış faktörlerine dayanan liderlikte saygı, sevgi ve güven gibi manevi değerler mevcuttur. Düşük kaliteli

davranışın görüldüğü yerde, terfi sağlanması ve maaş yükseltilmesi gibi ödül güçlerinin lider tarafından elde tutulması gerekmektedir. Kalitenin yüksek olduğu davranışta ise, lider ölçülemeyen ve manevi duygulardan beslenen ödüllendirme gücünü kullanmalıdır (Kuhnert ve Lewis, 1987: 649-650).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkılarak davranışsal yaklaşımların gelişmesinde birçok uygulamalı ve kuramsal çalışmalar yardımcı olmaktadır. Bu çalışmalarda genel olarak liderlik tarzları belirlenmeye çalışılmış ve ortaya çıkması muhtemel olan etkiler derinlemesine incelenmiştir. Bu kapsamda önemli katkıları bulunan araştırmalar aşağıda başlıklar altında daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

1.6.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Yaklaşımı

Ohio araştırmaları, liderlik alanındaki en kapsamlı çalışmalardan biridir. Bu çalışmalarda liderde görülen bazı davranış kalıplarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Shartle yönetiminde 1945 yılında başlatılan ve 1950'lerin başına kadar süren araştırmalar sonucunda, yaklaşık 1800 kadar lider davranış biçimi belirlenmiştir (Shartle, 1979). Araştırmada bulunan davranış biçimleri, önce 9 grupta sınıflandırılmış, sonrasında ise istatistiksel analizler sonucu 150 boyuta indirilmiştir. Çalışmanın yeni şekli soru haline dönüştürülerek "Lider Davranışını Tanımlama Anketi" oluşturulmuştur. Askeri ve sivil birçok okul yöneticisi üzerine yapılan bu çalışmalar, pek çok bilinmeyene ışık tutmuş ve liderin kişiler arası ilişkilerdeki tutumuna yoğunlaşılmasını sağlamıştır (Yukl, 2010: 77). Daha sonra izleyicilere liderin davranış şekliyle alakalı görüşleri sorulmuş, verilen yanıtların faktör analizine tabi tutulması sonucunda liderlik davranışını etkileyen iki bağımsız boyut altında birleştirilmesi gerektiği görülmüştür. Bunlar, "yapıyı harekete geçirme" ve "anlayış" olmak üzere ifade edilebilir (Horner, 1997: 270).

Yapıyı harekete geçirme değişkeni, liderin grup görevlerini tasarlayıp, şekillendirmesi ve örgütlendirmesini içerir. Lider kendisini açıkça gösterir. Bu da liderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına kulak vermesini ve iyi bir şekilde tanımlanmış iletişim kanallarını kullanmasını gerektirir. Dolayısıyla, bu davranışı gösteren lider gözlemlediği hataları eleştirir, performansın artırılmasına yönelik standartları belirler, izleyenlerin kurallara harfiyen uymasını ister ve izleyenlerinin kapasitelerinin altında çalışıp çalışmadıklarını kontrol eder. Kısacası bu boyut,

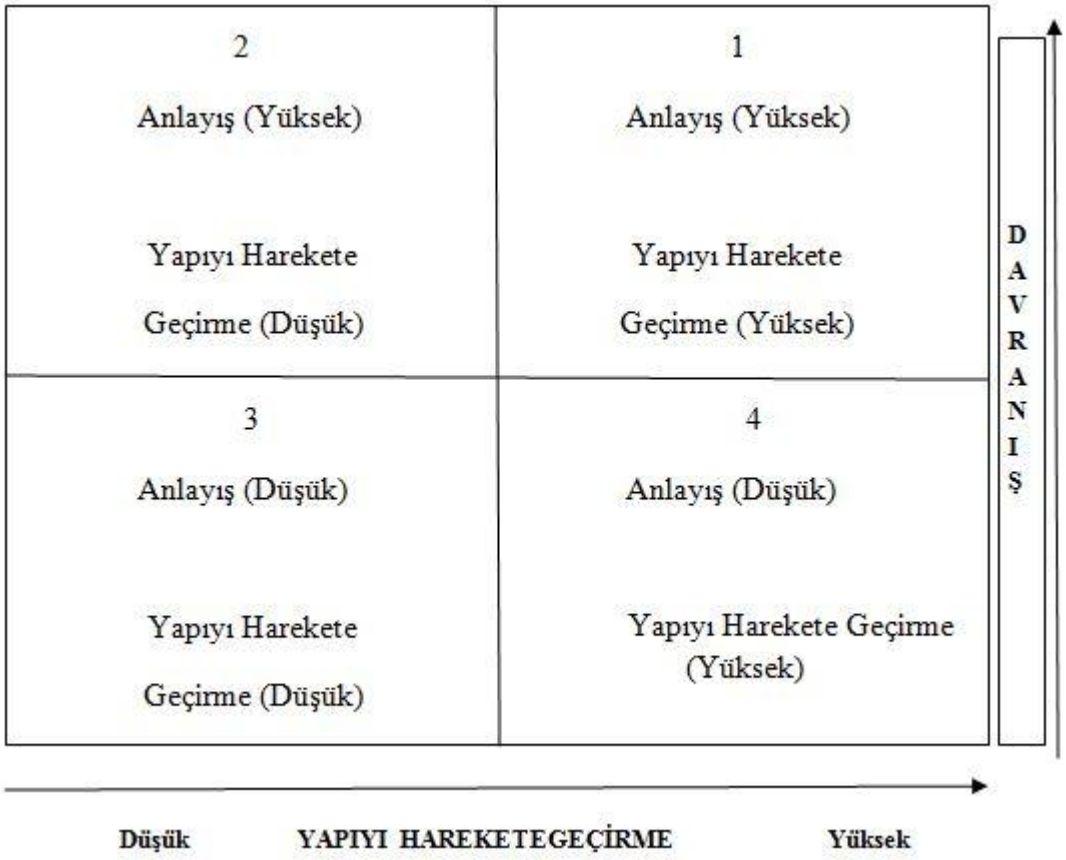
liderin davranışlarında işin tamamlanmasına yönelik verdiği ağırlığı göstermekle beraber, liderin yapıyı dikkate alan davranışları çoğaldıkça izleyicilerin performansının artığına işaret etmiştir (Mullins, 2005: 289).

Anlayış değişkeni ise, insanların birbiriyle ilişkilerinde karşılıklı güven, iletişim, izleyicilerin fikirlerine saygı duyma ve onların ihtiyaçlarıyla ilgilenilmesi gibi faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler kapsamında anlayışlı liderin arkadaşça bir yaklaşım içerisinde olması, gruptaki dayanışmayı güçlendirmeyi mümkün kılar. Ayrıca bu tutumu sergileyen bir lider, izleyenlere karşı beğenisini dile getirip, onlara kulak verir, farklı fikirleri dikkate alır ve izleyenlerine karşı kendi pozisyonuna eşitmiş gibi davranır (Wren, Bedeian, ve Wren, 2009: 346).

Bu bağlamda anlayış boyutunun izleyenleri merkeze koyduğu, yapıyı harekete geçirme boyutunun ise, görevi merkeze koyduğu görülmektedir. Konunun anlaşılabilirliği açısından birbirinden bağımsız bu iki boyutun, katılımcı ve otokratik liderlik modelini içeren çalışmalarla birlikte değerlendirilmesi katkı sağlamaktadır.

Ohio çalışmalarıyla geliştirilmiş olan, liderlik davranışının farklı bileşenlerini içeren dört ana liderlik tarzı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Bu modelde liderin, anlayış ve yapıyı harekete geçirme boyutları yüksek ve düşük olmak üzere derecelendirilmiştir. Gösterilen boyutlar, kullanılma düzeyine göre bağımsız olarak ele alınmıştır.

Şekil 4: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları



Kaynak: Altman ve diğerleri, 1985: 293.

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasında önemli olan ve vurgulanması gereken, liderlik davranışının dört ayrı bölmede teorik olarak ifade edilmesidir. Birinci bölmedeki lider hem göreve hem de izleyenlere karşı önemseyen davranış sergilerken; üçüncü bölmedeki lider, izleyenlerin isteklerine kulak asmayan ancak hedeflenen işin gereksinimlerine yoğunlaşan davranış sergilemektedir.

Ohio çalışmalarından hareketle ortaya çıkan sonuçlar genel olarak şöyle sıralanabilir (Hughes ve Csoka'dan aktaran Zel, 2011: 127):

1.Eğer grup, otoriter liderlik tarzını istiyorsa yapılacak en uygun hareket, bunu yürürlüğe sokmaktır.

2.Grup otokratik davranan bir lider istemiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme tutumuna karşı ters bir tavır alacakları muhtemeldir.

3.Yapılacak işler, teknolojik açıdan çok detaylı ve karmaşıksa, herkese ilgi gösteren lider zamanının kısıtlı olduğu durumlarda izleyenlerin gözünde başarılı

sayılmayabilir, bununla birlikte şikâyetler, hoşnutsuzluklar ve devamsızlıklar artabilir.

4.İşin özelliği izleyenlerin kendini göstereceği bir ortamı önleyecek gibi ise, motive etmenin herhangi bir faydası olmayacaktır.

5.İzleyenlerin lider ile iletişimi az ise, yönetim şekli otoriter liderlik olacaktır.

6.İzleyenler ile lider arasında sürekli bir ilişki var ise liderden hep anlayış beklemektedir.

7.Liderler izleyenleri önemserse, izleyenlerin devamsızlığı azalacak ve daha çok motive olmaları sağlanacaktır. Dolayısıyla, ekipteki ayrılıkların da azaldığı gözlemlenebilir.

8.Lider yapıyı harekete geçirmeyi merkez alan davranışlarını arttırdıkça, izleyenlerinin bireysel performanslarında artış gözlemlenebilir.

1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Yaklaşımı

Michigan Üniversitesinin araştırmacılarından oluşan bir grup, R.Likert'in öncülüğünde liderliğin oluşumu ve liderlik tipleri hakkında çalışmalar ortaya koymuştur. Bu çalışmalar Ohio State Üniversitesi çalışmalarıyla aynı dönemde gerçekleşmiştir. Çalışmalarda verimlilik bakımından on iki düşük, on iki yüksek olmak üzere çeşitli ekipler üzerinde değerlendirme yapılmıştır. Sonuç olarak, araştırmaların dört faktöre dayandırılması ile birlikte, genel olarak davranışların kişiye ve işe yönelik olmak üzere iki tür davranış tespit edilmiştir (Luthans, 2011: 418).

Kişi odaklı liderler izleyicileriyle yakın ilişki kurmakta, izleyicilerinin gereksinim ve arzuları ile ilgilenmektedir. Kişi odaklı davranışı ve yetki devrini vurgulayan, karşılıklı güveni, dostluk ve sıcak bir ortamın yaratılmasını sağlayan davranış türüdür (Arvonen ve Ekvall, 1999: 248-249). İşe odaklı liderler ise işle ilgili süreçler, kurallar ve prosedürler gibi konularda düzen kurmayı benimsemektedirler. İzleyenlerin çalışmaları, daha önce belirlenen kurallar çerçevesinde yürütülür. Böylece liderin yakından kontrolü ve resmi otoritesini kullanması daha kolaylaşmaktadır. Performansın yüksek olduğu bölümlere baktığımızda, liderin o performansı gösteren izleyicilerle ilişkisinin diğerlerine göre daha yoğun olduğu, bu kişilerin sorunlarını çözmekle bizzat kendisinin ilgilendiği, bunun aksine performansı yetersiz olan bölümlerdeki izleyicilerin sorunlarıyla az ilgilendiği belirlenmiştir.

Performansın artması izleyicilerin başarısından çok, lider ile izleyici arasındaki yakınlığın düzenine bağlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013b: 405-406).

Michigan Üniversitesi araştırmaları, hem liderlik davranışını açıklayacak hem de sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi hedeflenmektedir. Bunu yaparken de araştırmacılar enerjilerinin büyük bir kısmını uygulamalı araştırmalara vermiştir. Böylece araştırma sonucunda belirlenen faktörlerin liderlik davranışları konusunda aydınlatıcı bilgiler sunduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği farz edilmiştir. Bu çalışmaların Ohio çalışmalarından ayrıldığı yer, lider davranışları hakkında kullanılan kavramların basitleştirilmesi ve kişileri hedef alan bir uçtan, işi hedef alan karşıt bir uca kadar dağıtılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Bu yüzden birçok araştırmacı, kullanılan yöntemin geçerliliği bakımından eleştiride bulunmaktadır (Zel, 2011: 138).

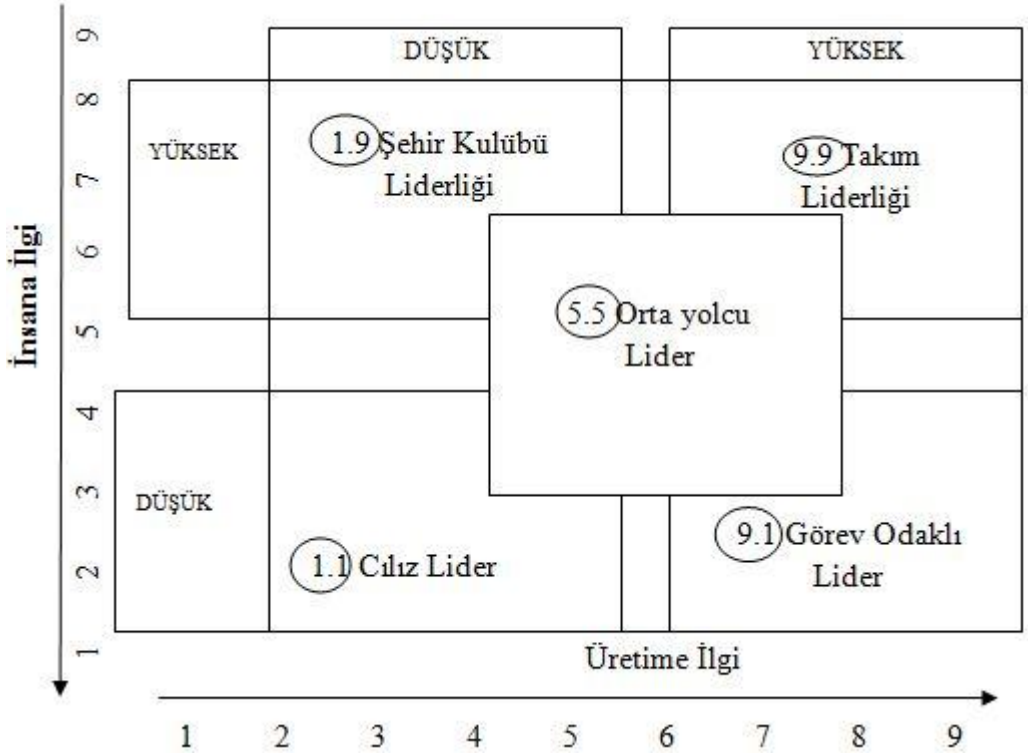
1.6.2.3. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı

Michigan ve Ohio State Üniversitelerinin liderlik yaklaşımları temel alınarak, Blake ve Mouton davranışsal modelleri geliştirmiş, liderlik ızgarası adı verilen bir araştırma ortaya koyulmuştur. Blake ve Mouton araştırmalarında Humble Oil şirketinin sahasını kullanarak, örgütleri üretime ilgi ve insana ilgi olmak üzere iki boyut içerisinde incelemişlerdir (Cho, Yi, ve Choi, 2018: 106). Böylece araştırma, organizasyonları geniş bir çerçevede incelemeye olanak sağlamış, eğitim ve geliştirme konularında da katkı sağlamıştır.

Üretime ilgi, bir liderin örgütsel görevleri başarmak konusuyla ne kadar ilgilendiğidir. Yeni ürün geliştirilmesi, süreç sorunlarının çözümü, iş yükü ve satışların hacmi gibi konular da liderin ilgilenmesini gerektiren faaliyetler içerisinde yer almaktadır. İnsana ilgi ise, liderin örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışan insanlara karşı gösterdiği tutum ile ilgilidir. Bu boyut, örgütsel bağlılık ve güveni, iyi çalışma koşulları sağlamayı, eşit ücretlendirme sistemi kurulması gibi beşeri ilişkiler içersindeki tüm konuları kapsar (Northouse, 2015: 75).

Blake ve Mouton, ilginin 1'den 9'a artarak gittiği 9 ölçekli bir diyagram kullanmışlardır. Diyagramda lider ile iki boyut arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Diyagram içerisindeki farklı noktalarda 5 liderlik tipinin ortaya çıkması dikkat çekmektedir. Bu liderlik tipleri derecelendirmeleriyle birlikte aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 5: Liderlik Izgarası



Kaynak: Blake-Mouton'den aktaran Marion, 2014:121.

Diyagramın 1.1 bölümünde yer alan cılız liderlik tarzında, liderin sorumluluk taşıma, grubun ihtiyaçlarını dikkate alma gibi hususlarda çok yetersiz kalmasından dolayı sıradan bir grup üyesinden farkı yoktur. Çünkü lider, organizasyonların temelini oluşturan hiçbir faaliyette aktif rol almamaktadır (Eren, 2014: 444). Şehir kulübü liderliği ise, diyagramın 1.9 bölümünde yer alarak üretime en az seviyede ilgi gösterirken, insanlara dönük ilişkilerde gayet başarılıdır. Bu tarz liderler, organizasyon içerisinde mutlu bir havanın yaratılması için çaba gösterirler. Ancak üretim ve verimlilikle ilgili planlama süreçlerinde zayıf kalmaktadırlar (Northouse, 2015: 75). Diyagramın 9.1 bölümündeki lider davranışında ise, daima grubun hedeflerini ilk sıraya koyan lider göze çarpmaktadır. İş koşulları lider tarafından iyi bir şekilde düzenlenir, verimlilik en üst seviyeye çıkartılır. Fakat bu tip liderler, hedeflere o kadar kenetlenmişlerdir ki grup üyelerinin arzu ve ihtiyaçları, üretim faktörlerinden farksız hale gelmiştir (Altman vd. 1985: 665; Marion, 2014: 122).

Üretime ve insana aynı oranda ilgi gösteren liderler, diyagramın 5.5'inci ızgarasında, orta kısımda yer almaktadır. Bu davranışı sergileyen liderler, hem örgütün hedeflerine hem de izleyenlerle olan ilişkilerine önem vermektedirler. Görev

odaklı liderlik tarzının, yönetim şekli açısından diyagramın tam ortasına yerleştirilmesiyle birlikte diğer bölümlere göre daha iyi seçenek olarak gözüktüğü ortadadır. Fakat iki ilgiye de uzaklığının eşit olması insanlar ya da üretim için bir endişe yaratabilir (Ross ve Dixon, 2016: 5).

Blake ve Mouton'un modeline göre ekip liderliği, yönetim tarzının doruk noktasıdır. Bu liderler üretimin gerektirdiği ihtiyaçlara ve insanların ihtiyaçlarına eşit olarak yüksek derecede dikkat etmektedir. Burada ilk amaç, izleyenleri örgütsel amaçları anlamaya yönelterek, üretimin ihtiyaçlarını karşılama konusunda yer almalarını sağlamaktır. Eğer grup üyeleri, grubun başarısında pay sahibi olursa, başarma arzuları daha çok artacaktır (Khan, Langove, Shah, ve Javid, 2015: 49).

1.6.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor organizasyonların yürütülmesinde yönetici tutumlarının büyük etkisi olduğu inancındaydı. Bu yüzden tutumların belirlenmesinde varsayımlar ortaya koymuştur. Varsayımların geniş ve birbirine karşı görüşleri içeren iki kategoride ele alınması, yönetici ve liderlerin insanların gösterdiği davranışlara karşı duruşlarını ayırt etmesinde yardımcı olmuştur. Söz konusu kuram X ve Y teorisi olarak ifade edilmektedir (MacGregor, 1960: 166).

McGregor, klasik yönetim dönemindeki insan davranış varsayımlarını "X" teorisi ismi altında toplamıştır. Bu varsayımlar içerisinde lider otoriter davranış göstermektedir ve şu şekilde düzenlenmiştir (Bolat, 2008: 19; MacGregor, 1960: 166; Özevren, 2009: 239; Robbins ve Judge, 2013b: 239):

-Ortalama standartlarda bir insan doğası gereği tembeldir, çalışmaktan hoşlanmaz ve bulduğu ilk fırsatta işten kaçmaya çalışır.

-Kişinin hırsı yoktur, sorumluluk almaktan hoşlanmaz ve yönlendirilmeyi tercih eder.

-Kişiler özü itibariyle bencildir, kendi ihtiyaçlarını organizasyonel ihtiyaçlara tercih eder.

-İnsan doğası gereği değişimlere karşı direnir.

-İnsanlar kolayca aldatılabilir ve harekete geçmeleri için maddi imkânlar sunulmalıdır.

X kuramının varsayımlarına genel olarak bakıldığında, insanların örgüt hedeflerine yönelik yapılan işlerden hoşlanmadığı ve işten kaytarmaya meyilli

oldukları görülmektedir. Böylece kuramın gereği olarak yöneticilerin veya liderlerin, çalışanları sıkı bir şekilde denetlemesi ve iş disiplinini sağlaması önerilmektedir (Genç, 2017: 120).

X kuramına inanan yönetici veya liderler, otoriter ve baskıcı bir yönetim tarzı uygularlar. İletişimleri genellikle tek yönlüdür. Ayrıca grup üzerinde sıkı bir kontrol uygularlar. Buna paralel olarak, çoğu endüstri işletmelerinin kuramın varsayımlarını kullandığı görülmüştür. Ancak, zaman içerisinde endüstri işletmeleri çalışan potansiyelinin göz ardı edilmesinin bir hata olduğu sonucuna ulaşmış, kuramın yetersiz kaldığı kanısına varmışlardır (Ghuman, 2010: 356).

X kuramında davranışsal ilkelerin geçersiz kılınmasına karşılık Y kuramında, insan davranışlarıyla ilgili varsayımlara yer verilmiştir. Y kuramı adı altında toplanan varsayımlar şu şekildedir (Balyer, 2017: 69);

-Ortalama standartlardaki bir insan için, doğası gereği işten hoşlanmazlar kanısı yanlıştır. İnsanların işyerinde çalışırken günlük aktivite veya oyun gibi hem fiziksel hem de zihinsel çaba harcaması doğaldır (Ghuman, 2010: 357).

-Örgütsel hedeflere, dış kontroller başlatılmadan ve cezalandırma gibi tehditsel faaliyetler gösterilmeden bile ulaşılabilir. Örgütsel hedeflere ulaşmaya çabalayanlar, irade gücünü kullanarak kendisinin kontrolünü sağlayabilir (Bolat, 2008: 138).

-Kişilerin örgütsel hedeflere bağlılık derecesi, ödüllerin boyutuyla orantılıdır (Koçel, 2010: 582).

- Normal standartlardaki bir insan sorumluluk almayı öğrenebilir ve uygun koşullar sağlanır ise kendi kendine aramayı da öğrenir (Robbins ve Judge, 2013b: 239).

Böylece McGregor Y kuramında bir yönetim stratejisi ve davranış modelini meydana getirirken, yetersiz çalışmanın sorumlularının yöneticiler olduğuna dikkat çekmiştir. Ayrıca Y kuramının varsayımlarını içselleştirenlerin demokratik bir davranış gösterdiği vurgulanmıştır (Genç, 2017: 120). X ve Y kuramları arasındaki farklar özetle aşağıda bulunan tablodaki gibi gösterilebilmektedir.

Tablo 5: X ve Y Kuramı

DAVRANIŞLAR	X	Y
İnsan Davranışı Hakkındaki Görüşler	Olumsuz ve kötümser bakış açısı	Olumlu ve iyimser bakış açısı
Çalışmaya Karşı Tutum	İnsanlar çalışmaktan nefret eder, işten kaytarma yöntemlerini arar	İnsanlar çalışmayı oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal görürler
Yönlendirme	İnsanlar yönetici veya lideri tarafından yönlendirilmeyi bekler	İnsanlar hedeflerine yönlendiriliyorsa irade gücüne sahip olmak isterler
Sorumluluk	İnsanlar sorumluluk yüklenmek istemezler	İnsanlar sorumluluktan kaçınmazlar
Değişim	İnsanlar değişime karşı direnirler	İnsanlar doğası gereği yaratıcıdır ve değişime her zaman hazırdırlar
İhtiyaçlara odaklanma	Alt seviyedeki ihtiyaçlara odaklıdır	Üst düzey ihtiyaçlara odaklanır
Liderlik tipi	Otoriter liderlik	Demokratik liderlik
Teşvik edilme	Maddi unsurlarla motive olurlar	Manevi unsurlarla motive olurlar

Kaynak: Koçel'den aktaran Özer, 2018: 341.

Yukarıda düzenlenen X ve Y kuramları, Taylor ve Fayol'un oluşturduğu klasik yönetim kuramının ışığı altında çeşitli varsayımlar barındıran bir model niteliğindedir.

1.6.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, son derece etkili liderlerin kullandığı yönetim kalıplarını incelemiş ve çeşitli kurumlarda görevli birçok yönetici/lider ile iletişime geçmiştir. Bunun sonucunda da elde ettiği bilgilere göre, lider davranışlarını bazı varsayımlar altında dört grupta toplamıştır (Likert, 1967: 4).

Likert, örgüt içerisindeki verimliliğe dikkat çekerek verimliliğin sürekli bir şekilde olması gerektiğinin altını çizmiştir. Çalışanlar üzerinde empoze edilen sıkı denetim gibi uygulamaların, verimin artırılmasında çok kısa süre etki edeceği, fakat bunun yanıltıcı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca motivasyon düşüklüğü, işten çıkma, üretimin bilerek geciktirilmesi gibi olumsuz sonuçlara sebep olacağının da altını çizmiştir (Genç, 2017: 121).

Likert'in sistem 4 modeli, açıklamalarıyla birlikte aşağıda belirtilmiştir.

Sistem 1'de lider, çalışanlara güven duymayan, onları kararlar veya hedefleri belirlemeye dâhil etmeyen, tehdit gibi davranışlarda bulunan otoriter bir yönetim şeklini temsil eder (Marion, 2014: 70).

Sistem 2, likert'in "iyiliksever otokratik" olarak nitelendirdiği lideri temsil etmektedir. Buradaki liderler her ne kadar grup çalışmalarına eğilimli olsalar da tam olarak karşılıklı güveni sağlamayı başaramamışlardır. Çalışanların fikirleri bazen de olsa alınacak kararlarda değerlendirilir. Verimlilik seviyesi orta düzeyin biraz altındadır (Erkutlu, 2014: 47).

Sistem 3'de katılımcı lider yetkiyi kısmen de olsa dağıtma eğilimindedir. Lider, alınacak kararların kontrolünü elinde tutmak ister ancak kararlar tek bir merkezden verilmez. Bu sistemde, kararlarda herkesin katılımının sağlanması takım çalışmasının önünü açmıştır (Özevren, 2009: 239).

Sistem 4'de liderler demokratik tarzını gösterir, çalışanlara karşı tüm konularda tamamen güvenir. Sorumlulukların paylaştırılması hareketi, çalışanların kendini serbest hissetmesini sağlar. Demokrat lider grubun koordinasyonunu güç kullanarak sağlamaz, çalışanları etkileyerek bunu başarır (Khumalo, 2015: 39).

Aşağıdaki tabloda söz konusu sistemler (S1-S2-S3-S4) organizasyon yapısındaki yönlerine göre iletişim, liderlik ve politika grupları adı altında özet bir şekilde gösterilmiştir:

Tablo 6: Sistem Modeli

	S1	S2	S3	S4
Aşağı doğru iletişim nasıl kabul edilir?	Şüpheli	Hafif Şüpheli	Hafif Temkinli	Kolaylıkla
Yukarı doğru iletişim nasıl kabul edilir?	Şüpheli	Hafif Şüpheli	Hafif Temkinli	Kolaylıkla
İletişim yönü nedir?	Aşağıya	Çoğunlukla Aşağıya	Aşağıya ve Yukarıya	Aşağıya, Yukarıya ve Yana Doğru
Astların fikirleri aranıyor ve kullanılıyor mu?	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman

Astlar ile lider arasındaki samimiyet ve destek derecesi nedir?	Hiç	Biraz	Azımsanmayacak Kadar	Hayli Fazla
Astlara verilen ödül ve teşvikler ne ölçüde?	Hiç	Biraz	Azımsanmayacak Kadar	Hayli Fazla
Politikalar açıkça anlaşılır mı?	Hiç	Biraz	Oldukça İyi Şekilde	Çok İyi Şekilde
Bir kişinin işi tamamlaması için bilmesi gereken çok sayıda kural, politika ve prosedür var mı?	Hayli Fazla	Azımsanmayacak Kadar	Biraz	Çok Az
Gereksiz prosedürler var mı?	Hayli Fazla	Azımsanmayacak Kadar	Biraz	Çok Az

Kaynak: Brown, 2014: 330.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkılarak, S3 ve S4 içerisindeki grupların verimliliğinin yüksek olduğunu, S1 ve S2 içerisindeki grupların ise verimliliğinin az olduğunu söyleyebiliriz. Bu modelin, S4'ü hatasız olarak en mükemmel yönetim tarzı farz etmesi sıkça eleştirilmiştir (Koçel, 2010: 583).

1.6.3. Durumsal Yaklaşım

Durumsal Yaklaşımının temeli, farklı durumların farklı liderlik türlerini gerektirmesinden oluşmaktadır. Bu çerçeve içinde etkin bir lider olabilmek için, davranışların değişen durumların gereksinimlerine göre uyarlanması gerekmektedir (Northouse, 2015: 93). Tüm bunlara paralel biçimde, bazı durumlarda demokratik liderlik tarzının etkili olması beklenirken, bazı durumlarda ise otoriter liderlik tarzının etkili olduğu görülebilir (Mohan'dan aktaran Serinkan, 2008: 43).

Durumsallık yaklaşımına göre, her durumda uygulanan evrensel bir liderlik stili yoktur. Dolayısıyla, her koşulda geçerli, etkin bir örgüt yapısının var olması da mümkün değildir. Bunun yanı sıra durumsal yaklaşım, sistematik şekilde örgütün alt bileşenlerini bir bütün olarak ele almaktadır. Bu alt bileşenleri dışsal ve içsel olarak ayırırsak, dışsal bileşenler; müşteriler, pazar koşulları, rekabet şeklinde sıralanabilir. İçsel bileşenler ise; yapılacak işler, çalışan niteliği, kullanılan teknoloji şeklinde

sıralanabilir. Böylece, örgüt için en uygun yönetimin neler olduğu sorusuna yanıt arandığı söylenebilir (Tokat, 2012: 82; Yukl, 2013: 13).

Durumsal liderlik yaklaşımının ışığı altında oldukça yaygın kabul görmüş modeller geliştirilmiştir. Bunlar;

- Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı
- Yol Amaç Yaklaşımı

Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.6.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı içerisinde, diğerlerinden daha fazla ses getiren model "Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı"dır (Doğan, 2014: 217). Bu kadar ses getirmesinin başlıca nedeni, içeriğinde liderlik tarzının başarıyla ilişkilendirilmesini sağlayacak durumları göstermesinin yanı sıra örgütsel durumların da analiz edilmesidir (Daft, 2016: 526).

Fiedler liderlik stillerini tanımlarken, liderlik başarısında kilit faktörün bireyin temel liderlik tarzı olduğu inancından yola çıkmıştır. Buna paralel biçimde, liderlik tarzını belirlerken de "Least Preferred Co-Worker (LPC) Questionnaire" adında bir ölçek oluşturmuştur. Ölçekle beraber, bir kişinin görev veya ilişki odaklı olup olmadığını iki kutuplu, sekiz dereceli toplamda on altı ifadeyle ölçmeyi amaçlamıştır (Robbins ve Judge, 2013a: 407). Bu bağlamda LPC değerinin yüksek sonuç vermesi, olumlu seçeneklerin tercih edildiğini, düşük sonuç vermesi de olumsuz seçeneklerin tercih edildiğini göstermektedir. Sonuç olarak yüksek değer ilişkiye yönelik lideri, düşük değer de görev odaklı lideri işaret etmektedir.

Fiedler'e göre, lider davranışının etkinliğinin ne kadar uygun olduğunu belirlemek için üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar; lider-üye ilişkileri, görevin yapısal şekli ve liderin mevkisinden kaynaklanan gücüdür (Juneja, 2019).

Lider-üye ilişkisi, lider ve astların karşılıklı ilişkisini ifade eder. Ayrıca grup sürecinin gidişatının en önemli belirleyicisi bu ilişkilerdir. Lider, astları tarafından ne kadar kabul görüyorsa aynı oranda liderlik yetkisine sahiptir. Lider ile astları arasındaki ilişki güvene ve sevgiye dayalı ise iyi bir ortam oluşmuş demektir. Bunun

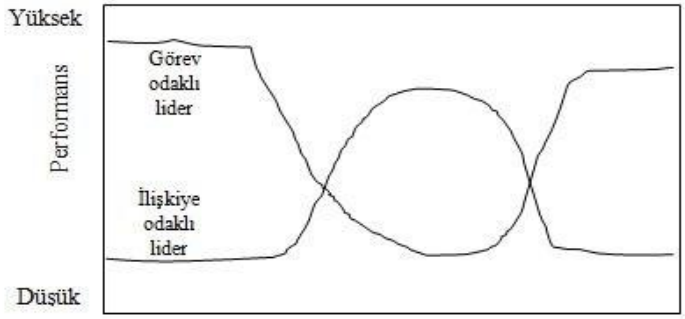
aksine lider ile astlar arasındaki ilişki zayıf olarak adlandırılıyorsa, huzursuz bir ortam oluşmuş demektir (Verkerk, 1990: 10).

Görev yapısı, yapılacak işlerle ilgili amaçların belirleyicisidir. Amaçlar için izlenecek yol ne kadar net olursa o kadar kaliteli olur. Ancak, açık bir şekilde belirlenmemiş amaçlar karmaşıklığa sebebiyet verebilir. Açık ve net belirlenmiş görevler, liderlik için olumlu bir ortamı yaratabilir (Cruz, Nunes, ve Pinheiro, 2011: 17).

Liderin pozisyon gücü, işe alma veya işten çıkarma, terfi sağlama, maaş artışı gibi değişkenleri barındıran pozisyonundan doğan güçtür. Liderin bu tür yetkilerinin örgüt içerisinde fazla olması olumlu, az olması da olumsuz olarak nitelendirilebilir. Ancak Fiedler'e göre en olumlu veya olumsuz sayılan durumlar, işe yönelik liderlik davranışının uygunluğu ya da kişiye yönelik liderlik davranışının uygunluğu açısından farklılık gösterebilmektedir (Robbins ve Judge, 2013a: 408).

Fiedler'in modelinden hareketle, liderin davranışlarını değiştirmesi pek mümkün değildir. Bu yüzden bulunan durumun liderin davranışlarına uyarlanması gerekmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 205).

Şekil 6: Lider Tarzının Durumu Uygun Hale Getirmesi



	Lidere Çok Uygun Durum			Lidere Orta Düzeyde Uygun Durum			Lidere Uygun Olmayan Durum	
Koşular	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider Üye İlişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görevin Yapısı	Yapısal	Yapısal	Yapısız	Yapısız	Yapısal	Yapısal	Yapısız	Yapısız
Liderin Pozisyon Gücü	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz
	A	B	C	D	E	F	G	H

Kaynak: Daft, 2016: 527.

Yukarıdaki şekle baktığımızda A, B, C, G ve H harflerinin temsil ettiği yerlerde görev odaklılık; D, E ve F harflerinin temsil ettiği yerlerde ilişki odaklılığın etkin olduğu görülmektedir.

Fiedler'in modelindeki "uygun liderlik tarzı, çeşitli durumlardaki kontrol derecesine bağlıdır". Ayrıca durumlar ile lider tarzının örtüşmesiyle birlikte başarılı bir liderlik sürecine ulaşılabildiği görülmektedir (Roseenfeld ve Wilson'dan aktaran Serinkan, 2008: 47).

Bu modelin tek bir liderin özelliğine odaklanması, LPC ölçeğinin gerçekte ne ölçtüğünün belirsiz olması, etkinliği açıklayıcı süreçlerin çok kısıtlı olması ve orta LPC değerine sahip liderlerin dâhil edilmemesi gibi eksikliklerinin olması pek çok eleştirilere maruz kalmıştır (Yukl, 1989: 266).

1.6.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard, daha önce iki boyutu içeren liderlik yaklaşımlarından esinlenerek yeni bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde izleyicilerin olgunluk seviyelerine göre liderlik davranışının nasıl değiştiğine ilişkin farklılıklardan bahsedilmiştir (Meier, 2016: 27).

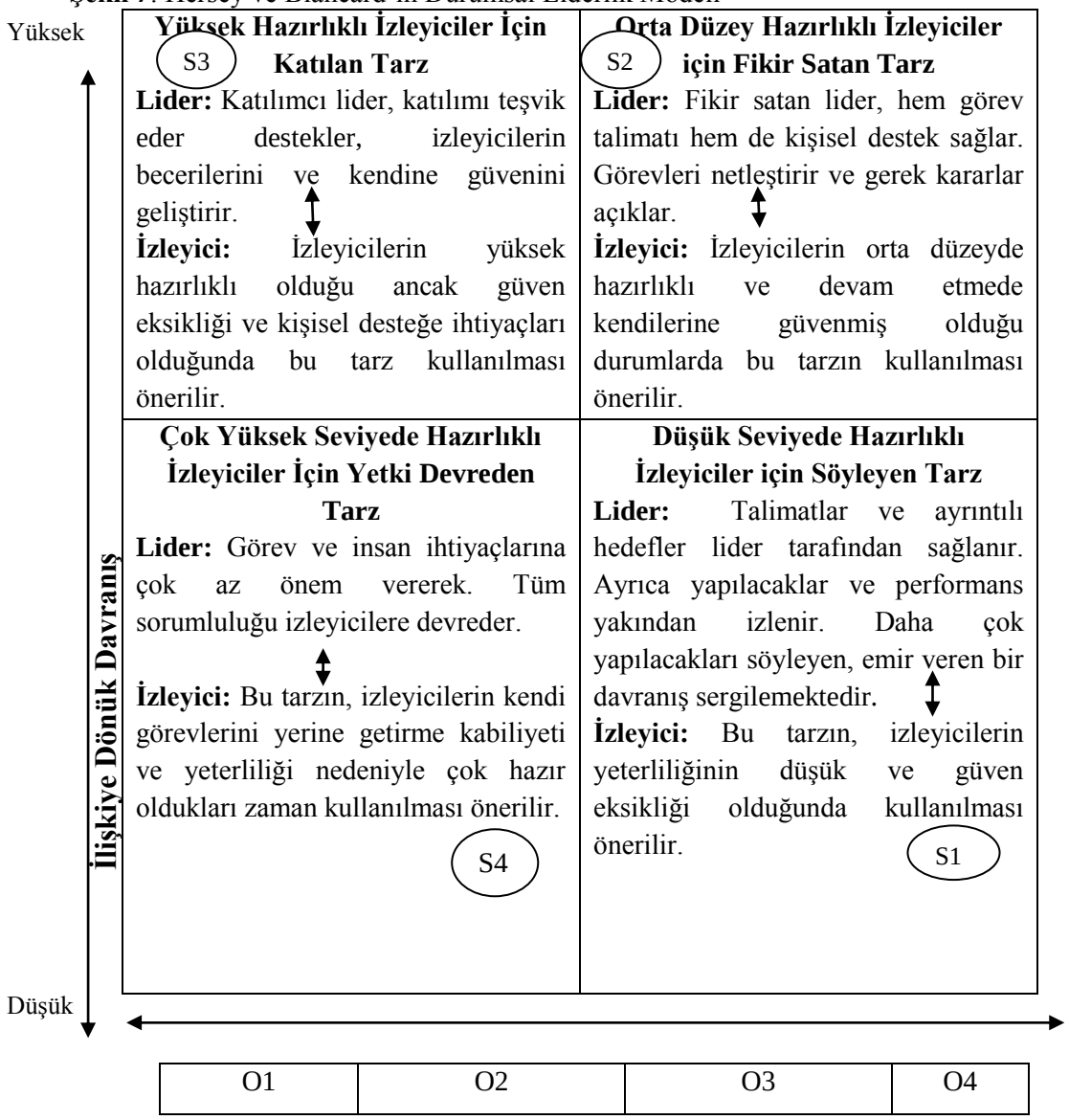
Olgunluk seviyesi, bireylerin hedefe doğru ilerleme sürecinde sorumluluk almaya istekli olmasıyla doğru orantılıdır (Başaran'dan aktaran Yıldız, 2015: 13).

Hersey ve Blanchard'e göre, insanları en iyi etkileme yolunun yalnızca bir tane olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Çünkü değişik liderlik tarzını kullanan kişiler etkileme sürecini başlattığında, bireysel veya gruba yönelik hareket edebilir. Buna göre izleyicilerinde, liderin değişen davranışlarına karşı olgunluk seviyelerinin farklılaştığı gözlemlenmiştir. Farklı olgunluk seviyelerine düşen liderlik tarzı dört şekilde gösterilmiştir (Hersey ve Blanchard, 1988: 171).

İzleyenlerin olgunluk seviyesini etkileyen bazı alt değişkenler bulunmaktadır. Bunlar uzmanlık, mevki, liderden beklentiler ve kişilerin nitelik seviyesi gibi konular içerisinde sıralanabilir. İzleyicilerin olgunluk seviyesinin ne yönde olduğu, liderin etkinliğini belirleyen önemli unsurlardan biridir. Eğer izleyicinin eğiliminin göreve veya ilişkiye yönelik olduğu belirlenebilirse, lider düzenlemelerini eşit bir şekilde dağıtarak etkinliğini arttırabilir (Bolat, 2011: 152).

Aşağıdaki şekilde gösterilecek olan izleyicilerin seviyelerine göre hazırlıklı olma ifadesi, bulunulan durumun gerektirdiği izleyici bilgi ve becerilerinin yeterliliği ile ilgilidir.

Şekil 7: Hersey ve Blancard'ın Durumsal Liderlik Modeli



Kaynak: Daft, Management, 2016: 525.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, Hersey ve Blanchard'ın modeli S1, S2, S3 ve S4 olmak üzere 4 bölüme ayrılmıştır. S1 bölümünde liderin, görevleri nasıl yapılacağına dair direktifler verdiği görülmektedir. Liderin emir verici bir davranış sergilemesi, izleyicilerin bilgi ve becerilerinin düşük seviyede olduğu durumlarda katkı sağlayabilmektedir. S2 bölümünde ise, lider emir veren davranış sergilemesine karşın aynı zamanda destekleyicidir. İzleyicilerin bilgi ve beceri seviyelerinin ne iyi, ne kötü olması durumunda uygulanabilecek bir davranıştır. S3 bölümünde lider, izleyicilerinin karar verme aşamalarına dâhil olmasını ister ve onların güven eksikliklerini tamamlamalarında destek olur. S4 bölümünde, izleyicilerin bilgi ve beceri seviyelerinin çok yüksek olmasından dolayı verilen görevleri tek başına

getirebilme yeterliliğine sahiptirler. Bu yüzden lider, yetkiyi bazı zamanlarda devreder ve az emir verir (Daft, 2016: 525).

İzleyenlerin olgunluk seviyesi, yüksekten düşüğe giden O1, O2, O3 ve O4 şeklinde ifade edilmiştir. O1 seviyesinde, izleyenlerin yeterlilikleri ve istekleri düşüktür. Ayrıca izleyenlerin istekli olmaması sonucunda verilen işlerin tamamlanmasının daha yavaş olması muhtemeldir. O2 seviyesinde, izleyenlerin yeterlilikleri düşük fakat istekleri yüksektir. İzleyenler beceri eksiklerine karşın çaba göstermeye çalışmaktadırlar. O3 seviyesinde, izleyenler yeterlilikleri olmasına rağmen iş tamamlama konusunda isteksizdirler. Son olarak O4 seviyesinde, izleyenlerin yeterlilikleri ve iş yapma istekleri yüksektir. İzleyenlerin hem işi severek yapması, hem de işinde bilgili olması verimlilik açısından da oldukça yüksek değerlendirilebilir (Meier, 2016: 27-29).

Hersey ve Blanchard'ın modeli, olgunluk ve gelişme kavramlarının sadece birkaç boyut üzerinde ele alınıp, aralarındaki farkın net bir şekilde belirtilmemesi üzerine bazı eleştiriler almıştır. Ayrıca yeterlilik seviyelerinin değerlendirmesinin basit bir şekilde yapılması, izleyenler arasındaki etkileşimin göz ardı edilmesi de eleştiriler arasında yerlerini almıştır (Meirovich ve Gu, 2015: 62-63).

1.6.3.3. Yol-Amaç Yaklaşımı

Yol-amaç yaklaşımının ilk önermesi, lider davranışının kabul edilebilir olması, izleyicilerin bu tür davranışları doğrudan hoşnutluk kaynağı veya gelecekteki tatminleri için bir araç gördükleri düzeyde etkili olduğudur. İkinci önermesi ise, liderin davranışının motivasyon kaynağı olarak eforun artmasında ve buna bağlı olarak da ihtiyaçlarının karşılanmasında etkin rol oynadığıdır. Bu iki önerme, liderin stratejik işlevlerinin izleyiciler üzerinde nasıl motivasyon sağladığını ortaya koymaktadır (House ve Aditya, 1997: 4).

Yol-amaç yaklaşımı bazı sezgisel içeriklere sahiptir. Liderler her zaman insanların davranışlarını değiştirmekle ilgilenmiştir, buna paralel olarak da daha iyi sonuçlar elde etmişlerdir. Bu yaklaşımın ana temasında, ulaşılmak istenen sonuçlara açık anlatımlarla harekete geçilmesi gerektiği yatmaktadır (Sinding ve Waldstrom, 2014: 582).

Yol-amaç yaklaşımı, “beklenti yaklaşımı” nın ışığı altında geliştirilmiş bir modeldir. Bundan hareketle, yöneticilere etkili bir lider olabilme konusunda rehber nitelikte üç temel tavsiye verilmiştir (Jones ve George, 2016: 427):

1. İzleyicilerin, işlerinden ve organizasyondan hangi sonuçları elde etmeye uğraştıklarını bulmaya çalışın.

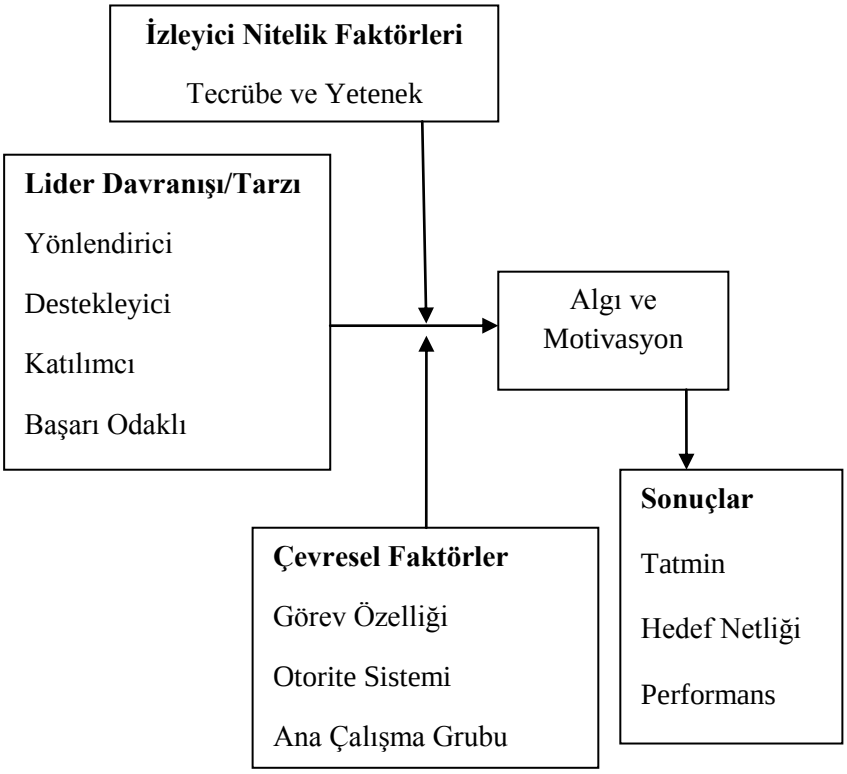
2. İzleyicilerin, yüksek performans gösterdiklerinde ve hedeflere ulaştıklarında hak ettikleri ödülü sağlayın.

3. İzleyicilerin hedeflerine ulaşma yollarını açıklığa kavuşturun, yüksek performans gösterilmesinin önünde duran engelleri kaldırın ve sizin izleyicilerin yeteneklerine duyduğunuz güveni anlatın.

House, liderlerin birden fazla liderlik tarzı sergileyebileceğine inanmıştır. Böylece liderlerin yalnızca bir tane baskın liderlik tarzına sahip olmasını öneren Fiedler ile çelişmiştir. Yol-amaç yaklaşımında liderin davranışı açısından dört tarz liderlik belirlenmiştir (Sinding ve Waldstrom, 2014: 582):

1. Yönlendirici Liderlik: Lider yapılacak işleri belirler ve performansın artması için denetimlerde bulunur. Ayrıca izleyicilerin ne yapması ve nasıl yapması gerektiği hususunda ışık tutar.
2. Destekleyici Lider: Lider, izleyicilerin mutlulukları ve ihtiyaçları konusunda duydukları endişeye ortak olur. Ayrıca, arkadaşça yaklaşımda bulunarak huzurlu bir ortam yaratmaya gayret eder.
3. Katılımcı Liderlik: Lider, karar aşamasında izleyicilerin fikirlerine danışır.
4. Başarı Odaklı Liderlik: Lider zorlu hedefler belirler ve izleyicilerin sahip oldukları yeteneklerine karşın duyduğu güveni onlara gösterir. Bu tarzda en üst seviyede performans gösterilmesi için lider tarafından gerekli destek sağlanır.

Şekil 8: Yol-Amaç Yaklaşımının Özeti



Kaynak: Luthans, 2011: 427.

Yukarıdaki Yol-amaç yaklaşımının özet şeklinden de anlaşılacağı üzere, liderlik davranış tarzlarının iki durumsal değişkene göre sunulması önerilmektedir. Bu değişkenlerin birincisi izleyicilerin kontrolü dışındaki çevresel faktörler (görev özelliği veya ana çalışma ekibi) ikincisi de izleyicilerin bireysel niteliklerinin (deneyim veya yetenek) bazı kısımlarıdır. Çevresel faktörler, izleyicilerin performanslarının tepe noktaya çıkarılması için gereken liderlik tarzını belirler. İzleyicinin kişisel nitelikleri ise, çevrenin ve liderin gösterdiği davranışın nasıl açıklanacağına dair bize ipucu gösterir (Robbins, 2014: 222).

Yol-amaç yaklaşımında genel olarak şu sonuçlara ulaşıldığını görebiliriz: Yaklaşımın mantıksal ve bazı ampirik delillere sahip, uygulanabilir bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Ancak, yeteri kadar değişkenin dikkate alınmaması yönünden, bazı araştırmacılar tarafından basit kaldığına dair eleştirilere maruz kalmıştır. Bazı insanların güdülenme niteliklerinin olması, belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçmeleri için zorlama olmadan etkilenmelerinin muhtemel olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım güdülenme niteliğine sahip bireyler için

uygundur. Ancak güdülenme niteliğine her bireyin sahip olması pek mümkün gözükmemektedir. Bu bağlamda, yaklaşımın tüm bireyleri kapsayabilir sayılması uygun olmamaktadır (Eren, 2014: 461).

1.6.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili yapılan yaklaşımlar birçok konuda bizleri aydınlatmış olsa da son yıllarda meydana gelmiş değişimler sonucu üzerinde durulması gereken konular hakkında eksik kalmıştır. Bu değişimleri göz önünde bulunduran yeni yaklaşım arayışlarına gidilmiştir. Böylece, eksikleri gidermeye çalışan modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

1.6.4.1. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik düşüncesi Downton tarafından 1973 yılında ilk kez ifade edilmiştir. Siyasal sosyolog James Burns'un 1978 tarihinde "Liderlik" adlı bir eser yayınlaması sonucunda da tüm gözler dönüşümcü liderlik kavramına çevrilmiştir. Burns'un liderlik çalışmasına daha detaylı bakılırsa, çalışmalarında liderlik ile izleyicilik rolleri arasında bir bağlantı kurmaya çalışıldığını söylemek mümkündür. Bu yüzden, yaklaşım 1980'li yıllardan günümüze kadar geçerli olmaktadır (Northouse, 2015: 162).

Dönüşümcü liderlik, değişimlerin etkin olarak uygulanmaya başlanması, rehber niteliğinde olması açısından günümüzde de popüler sayılmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzı, izleyicileri zorlama veya itme uygulamalarının ötesinde, onların güdülenmesi ile etkilemeyi başarır. Böylece güven ortamı güdülemeden türetilerek sağlanmış olur (Keçecioğlu, 2003: 34).

Dönüşümcü liderler izleyicilerin vizyonunu değiştirme kabiliyetine sahiptir (Rolfe, 2011: 55). Bu bağlamda lider, değişim ve yenilemeyi sağlayarak performans seviyesini arttıran ve güdüleme uygulamalarının organizasyonun vizyonu ile ahenkli şekilde ilerlemesini gerçekleştirebilen kişidir (Bolat, 2008: 54).

Dönüşümcü liderlik tarzını, Warrilow (2012) da dört boyutta tanımlamıştır (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 366):

Karizma veya İdealleştirilmiş Etki: Lider, izleyicilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından öne alması ve gösterdiği karizmatik davranışlar sonucunda

izleyicilerle güçlü bir bağ kurmayı başarması nedeniyle yüksek saygınlık derecesine sahiptir.

İlham Verici Motivasyon: Lider, izleyicilerin hedeflere ulaşmasını değil, daha üst hedefleri aşmaları için ilham kaynağı olmaktadır. Bu noktada, liderin cesaretlendirme etkisi motivasyonun temel kaynaklarından biridir.

Düşünsel Teşvik: Lider, izleyicilerinin yaratıcılıklarını geliştirmeye teşvik etmenin yanı sıra, engelleri yaratıcılıkla bağdaştırarak nasıl aşabileceklerini düşünmelerini ister.

Kişisel İlgi: İzleyiciler, lider tarafından tek tek kişisel olarak ilgi gösterilmesi sonucunda kendilerini önemli hissedeceklerdir.

1.6.4.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik yaklaşımı, lider ve üyelerinin iki boyutlu bir ilişki içinde olduklarını varsayar. Bu varsayımlar başarılması gereken görevler ve karşılıklı memnuniyet gibi unsurlara dayanmaktadır. Bu bağlamda etkileşimci liderliğin, lider ile izleyici bağımlılığından oluştuğunu söylemek mümkündür. İzleyicilerin görevlerinde başarılı olması sonucunda etkileşimci lider verilen emeklerin karşılığını gösterir. Bunu ödüllendirme yöntemiyle uygulayarak açıkça performansla bağlantılı yolu ifade eder (McMurray ve diğerleri, 2012: 524-525).

Lider ile izleyicinin bağlarının güçlü olması ancak karşılıklı uyum ve anlaşmayla mümkün kılınmaktadır. Dolayısıyla, bu koşulların etkileşimci liderliğe uygun olması, ödüllendirme yönetimini desteklemektedir (Bakan ve diğerleri, 2015: 204).

Etkileşimci liderlerin mevcut durumun değişmesi için pek de destek sağladıkları görülmez. Sadece ufak değiştirmeler yapmak koşuluyla müdahale ederler. Bu liderlik tarzının temel özellikleri arasında kesinlik, net bir yön çizebilme ve adaletli olabilmek yer almaktadır. Ancak birçok güncel araştırma, etkileşimci liderliğin izleyicilerin performansının artırılmasında etkili olmadığını, diğer liderlik tarzlarıyla birlikte daha etkili olduğunu göstermiştir (Aldoory ve Toth, 2004: 159).

1.6.4.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizma "İzleyicilerin enerjisini ve sadakatını körükleyen, görev çağrısının üstünde, beklenenden daha fazlası sonuçlar üreten bir ateş" olarak tarif edilmektedir. Karizmatik lider, engellere ve çeşitli zorluklara rağmen insanlara, normalde yaptıklarından daha fazlasını yapma konusunda ilham verme ve motive etme yeteneğine sahiptir. Ayrıca bu tarz liderlerin, hayal olarak nitelendirilebilecek geleceğe dair yüksek bir vizyon sağlama ve hedefe ulaşmak için güç vermek gibi kuvvetli etkilerinin olduğu söylenebilmektedir (Daft, 2016: 530).

Karizmatik liderlik yaklaşımı, konuşma yeteneği ile karizma arasındaki ilişkiyi araştırmak için bir temel sağlar. Bu tarz liderler, emeğin ne kadar anlamlı olduğunun farkında olup, öyle bir ifadeyle vurgularlar ki izleyicinin kalbine dokunarak içsel motivasyonu artırırlar (Shamir, Arthur ve House, 2018: 27).

Karizmatik liderin motive etme yeteneği sayesinde, izleyicilerin beklenenin üstünde performans göstermesini sağlamak mümkündür. İzleyicilerin lidere aşırı bağlılık ve güven duymaları, kendilerini karizmatik liderle içselleştirdiklerini göstermektedir. Bundan hareketle, liderin idol olarak görüldüğü ve onun yaptıklarına özenildiğini söylemek yerinde bir ifadedir (Daft ve Can'dan aktaran Sürgevil, 2017: 273).

1.6.4.4. Lider Üye Etkileşimi (Leader Member Exchange) Teorisi

Lider üye etkileşimi (LÜE) teorisi, lider ve her bir izleyici arasındaki zamanla değişen ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu yaklaşımı ötekilerden ayıran en belirgin özelliği, liderin tüm grup üyelerine aynı liderlik tarzı ile yaklaşıp, etkileşimde bulunmayacağını varsaymasıdır (Yukl, 2013: 222). Dolayısıyla, bu yaklaşımın daha çok ikili ilişkilere odaklandığı söylenebilmektedir.

Yukarıda bahsedilmiş olan LÜE teorisinin açıklamaları, modern yaklaşımlar içerisinde özet niteliğinde olmakla beraber çalışmanın ikinci bölümünde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNE VE SPORCU PERFORMANSINA İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMALAR

Tez çalışmasının bu bölümünde lider üye etkileşim teorisinin, tanım ve içeriklerine yer verilmiştir. Ayrıca sporcu performansına yönelik tanımlar ve çalışmalar üzerinde durulmuş, lider üye etkileşimi ve sporcu performansı arasındaki ilişki ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

Liderlik kavramı, grubun hedefleri doğrultusunda en önemli süreçlerin takibini yaparak, gruptaki diğer üyeleri etkilemek için kullanılan gücün ifade edilmiş şeklidir (Krausz, 1986; Sullivan ve Harper, 1997). Süreçler içerisinde taraflar arası etkileşimin olması, hedefe ulaşılmasını bir adım daha yakın kılmaktadır.

Geleneksel liderlik yaklaşımları adı altında; özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımlara baktığımızda, liderlerin belirli bir profili çizilmeye çalışılmıştır. Çeşitli durumsal faktörler içerisinde lider davranışının nasıl şekillendiğinin üzerinde durulması, ast üst arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yeni bir boyut getirmiştir. Tüm geleneksel liderlik yaklaşımlarının ortak noktası, liderin tüm izleyicilere karşı aynı şekilde davrandığının varsayılmasıdır (Liden ve Graen, 1980: 451). Bu yaklaşımların ışığı altında oluşturulan modellerde ve araştırma çabalarında, lider özelliklerine ve tarzlarına büyük oranda odaklanıldığını söyleyebiliriz.

LÜE teorisi, geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak bazı unsurları da göz önünde bulundurmaktadır (Scandura, Graen ve Novak, 1986: 580). Lider-üye ilişkilerinin kalitesine, karşılıklı dinamik ilişkilerin incelenmesiyle netlik kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu kalitenin düzeyini belirleyen en önemli iki rolün, bireysel performans ve duygusal tepkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Liden, Erdogan, Wayne ve Sparrowe, 2006: 724). Başka bir deyişle, lider ile izleyici arasında oluşan farklı düzeylerdeki etkileşimin var olması, karşılıklı ilişkilerin kalitesini belirleyen, iş davranışlarının ve bireysel iş performanslarının farklılık göstermesi sonucu güçlü etkilere sahip olduğunu destekler niteliktedir.

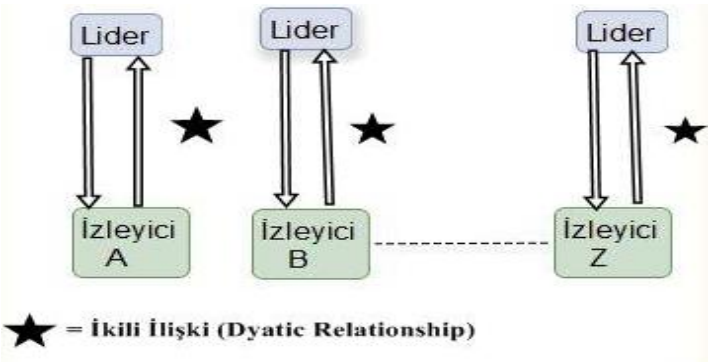
LÜE teorisinin araştırmalarını detaylı bir şekilde incelemeden önce konunun anlaşılabilirliği açısından, yukarıda sözü geçen kavramsal çerçeve açıklamalarının iki ana konu altında özetlenmesi yararlı olacaktır. Birincisi, lider ve üyelerin birbirine

benzemeyen, kendine has davranışlarının etkileşim sürecini değiştirebileceği konusudur. İkincisi de, lider ile üye arasında oluşan etkileşimin kalitesinin yüksek olması, örgüt içerisinde pozitif bir ortam oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir konusudur.

2.1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ

Lider Üye Etkileşimi (LÜE) teorisi, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkileri inceleyen en ilgi çekici ana yaklaşımlardan biridir. LÜE ilk olarak, liderin izleyicilerinden her birisi ile ayrı ayrı ilişkilerini ele alıp, ast-üst arasındaki değişen ilişkilerine odaklanan Dikey İkili Bağlantı Teorisi (Vertical Dyad Linkage Theory) adıyla ortaya çıkmıştır (Dansereau, Cashman, ve Graen, 1973: 184; Winkler, 2010: 48). Bu modelin geliştiricileri olan Dansereau ve arkadaşları; lider ile tüm izleyiciler arasındaki ilişkilerin yerine, lider ile her bir izleyiciden oluşan dikey düzeydeki ikili ilişkilerin incelenmesinin daha akılcı ve yararlı olacağını vurgulamışlardır (Zel, 2011: 165).

Şekil 9: Lider-İzleyici Dikey İkili İlişki Modeli



Kaynak: Northouse, 2015: 139.

Dikey ikili bağlantı modelinin, adından da anlaşılabileceği gibi ikili ilişkiler üzerinde durmasının nedeni; yaklaşımın, karşılıklı etki süreçlerinde bir bireyin diğerinin üzerinde doğrudan otoriteye sahip olduğunu varsaymasıdır (Yukl, 2010: 122). Yaklaşım, karşılıklı güven ve ortaklığın egemen olduğu ikili ilişkilerin mevcut ile geçmiş zaman dilimleri arasında nasıl geliştiğini açıklamaktadır. Ayrıca liderlerin, ödüllendirme ve fırsat verme gibi imtiyazları izleyicilere paylaştırırken farklılık göstermesi altı çizilen notlar arasında yerini almıştır (Krafft ve diğerleri, 2012).

Araştırmaların geliştirilmesi sonucu 1982 yılında, günümüzde de kullandığımız "Lider-Üye Etkileşimi Teorisi" adını almış, teorinin sağladığı yeni bakış açısı ile liderlik tanımı daha zenginleşmiştir (Graen, Novak, ve Sommerkamp, 1982). Bununla birlikte, liderlerin pozisyonlarından gelen gücün, zaman ve kaynakların kısıtlı olması sebebiyle izleyicilerin hepsine aynı ölçüde ve tekdüzeliğe dayanan liderlik davranışıyla yaklaşmadığı görüşü, LÜE teorisinin içerisinde belirtilmiştir. Liderlerin sahip oldukları gücü, zamanı ve kaynakları, izleyicilerle farklı ilişkiler içersinde bulunurken nasıl kullandıkları gözler önüne serilmiştir (Bauer ve Green, 1996: 1539).

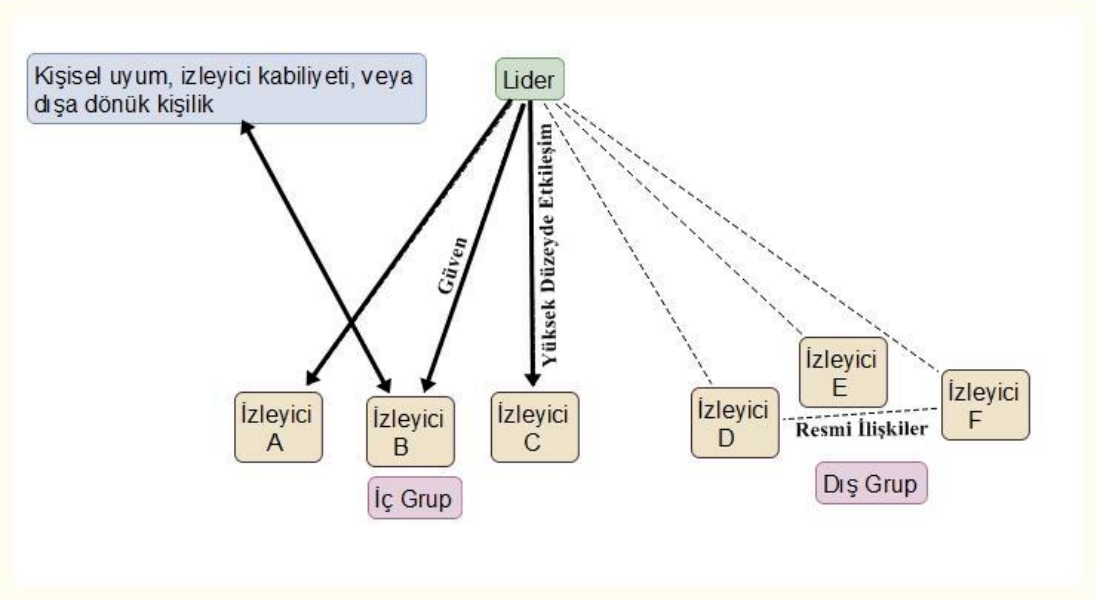
LÜE teorisine göre, lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim gösterir (Liden ve Graen'den aktaran Phillips ve Bedeian, 1994: 990). Lider bazı izleyicileriyle, yüksek kalite olarak nitelendirilen güven, karşılıklı saygı ve sevgi çerçevesinde etkileme kıstaslarına dayandırılmış pozitif yönlü ilişkiler kurmaktadır. Buna karşın bazılarıyla da sadece kendileri için sınırlandırılmış olan rolün dışına çıkmadan, düşük kalite olarak nitelendirilen biçimsel ilişkilerden ibaret bir etkileşim oluşmaktadır. Genellikle düşük kalitedeki lider-üye ilişkisi olumsuz yönde olmaktadır (Murphy, Wayne, Liden, ve Erdogan, 2003: 64).

Lider yüksek kalitede iletişim kurduğu "iç grup" olarak değerlendirilen izleyicilerle daha yakından bir ilişki kurar. Zamanın sınırlı olması bu ilişkinin tarzını belirleyen temel nedenlerden biri olarak gösterilmektedir. Lider iç gruba daha fazla güvenip, bazı imtiyazlar sağlayabilmekte; grup içerisindeki izleyiciler karar alma sürecine katılabilmektedirler. Bu da izleyicilere serbest bir şekilde kendi rollerini yerine getirebilme fırsatını sağlamaktadır. Buna karşın, liderin iç iletişim çemberi dışında kalan, düşük kalitede ilişki kurduğu diğer izleyicilere "dış grup" adı verilmektedir. Dış grup, liderin desteğini görev dâhilinde almaktadır. Ancak bu destek sadece bununla sınırlı kalmaktadır. Lider dış gruba karşı, pozisyonundan kaynaklanan otoriter bir yönlendirme gerçekleştirir. Dış grubun kendilerinden ne isteniyorsa harfiyen yerine getirilmesi beklenir (Lunenburg, 2010: 1).

Liderin hangi gruba kimleri nasıl seçtiği konusu henüz bir netlik kazanmamakla beraber, liderin demografik, kişisel özelliklerine, tavırlarına benzer kişileri veya diğerlerinden daha kabiliyetli olanları kendisine yakın gruplar içerisine

aldığına dair çeşitli araştırmalar mevcuttur (Murphy ve Riggio, 2003: 136; Robbins ve Judge, 2013: 411-412).

Şekil 10: LÜE Teorisinin İç-Dış Grup Modeli

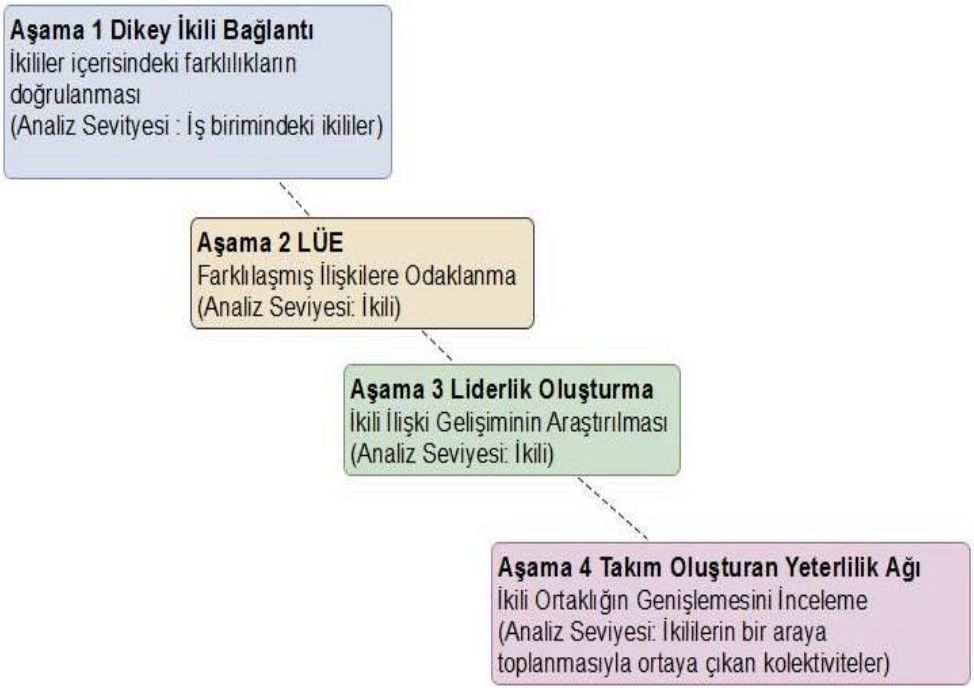


Kaynak: Robbins ve Judge, 2017: 429.

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi, LÜE teorisinde liderin, izleyicileri arasında farklılaştırma yaptığı görülmektedir. Böylece, değerlendirilmiş olan iç-dış grupların gelişi güzel süreçler sonucunda ortaya çıktığı söylemi doğruluğunu yitirmiştir. İç grubun daha yüksek performans göstermekte, daha fazla yardımsever bir davranış sergilemekte olduğu görülmektedir. Bu bağlamda iç grubun, lider ile ilişkilerinden daha fazla memnuniyet duydukları aşikârdır (Ilies, Nahrgang, ve Morgeson, 2007). Şekilde izleyici (B) ile lider arasındaki ilişkide görüldüğü gibi, liderler daha iyi performans gösterebileceklerini düşündükleri izleyicilerine daha fazla kaynak sunmaktadırlar. Öte yandan dış grup içerisindeki izleyicilere baktığımızda, ilişkilerin sadece formelden ilişkiden ibaret olduğu görülmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 429).

LÜE Teorisi'nin gelişim aşamaları Graen ve Uhl-Bien (1995: 225-235) tarafından dört aşamayla açıklanmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir.

Şekil 11: LÜE Teorisi'nin Gelişim Aşamaları



Kaynak: Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226.

Birinci aşamada, liderin alışılmış liderlik tavrı göstermesinin aksine, izleyicileriyle birbirinden farklı ilişki içerisine girebileceği gerçeğinin üzerinde durulmuştur. Böylece Dikey İkili Bağlantı Modeli çerçevesinde hareket edilmiştir. Bu bağlamda aşamanın merkez noktasının, lider ile izleyici arasında tanımlanan liderlerin davranışları üzerinde olduğu söylenebilir. İkinci aşamada, LÜE çalışmalarından yararlanılmış, ilişkilerin özelliği ve örgütsel etkileri analiz edilerek araştırılmıştır. Böylece araştırma sonuçlarından yararlanılarak, etkili liderlik sürecinde farklılaşmış ilişkilerin nasıl ilerlediği sorusunun cevabı aranmıştır. Üçüncü aşamada, yüksek kaliteli ilişkilerin getirmiş olduğu yararlar, "ikili ortaklık" adını alan süreçlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Gerstner ve Day, 1997: 828). Bunun sonucunda da liderlerin izleyicileriyle ne tür bir ortaklık yürütmesi gerektiği araştırılmaya başlanmıştır. Son aşamada ise, geniş grupların süreçler içerisine nasıl dâhil edilebileceğine odaklanılmıştır (Ürek, 2015: 7-9).

2.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN TEMELLERİ

2.2.1. Rol Teorisi

Rol teorisinden, 1930-1935 yılları arasında sosyal bilimciler tarafından çalışmalarda ilk kez bahsedilmiştir. Bu teori pozisyon sahibi kişilerin kendilerinden ve diğer kişilerden olan beklentilerini önemseyerek, kişilerin rollerini açıklamaktadır (Kahn'dan aktaran Gürpınar, 2016: 32). Bu yüzden de Rol teorisi, LÜE teorisinin temellerinden biri olmuştur (Dienesch ve Liden, 1986: 624). Rol teorisi, "*bireylerin kendilerine belirledikleri rol modelleriyle, kültürel olarak öngörülen rol davranışlarıyla ve rol seçimindeki bireysel tercihlerle açıklayan bir teoridir*." (Bakırcıoğlu, 2016: 1312). Davranışların rol teorisi çerçevesindeki tanımlamalarında tutum, motivasyon ve karakter gibi kişiye has faktörler dikkate alınmaz. Bunun yerine, belli başlı pozisyonla bağlantılı, rol olarak bilinen davranış modellerine ağırlık verilir. Rol, örgüt içerisinde belli bir yere sahip bireyin, içinde bulunduğu pozisyonuna bağlı olarak yapılması zorunlu sayılabilecek, kemikleşmiş bazı davranışların yansımasıdır. Ayrıca, bireyin örgüt içerisinde nasıl davranması gerektiğine dair beklentilerinde oluşması muhtemeldir.

Örgütsel davranış literatüründe rol teorisi, örgüt içerisindeki çalışan rollerinin neden en başta net değilken sonradan karşılıklı etkileşim sonucunda belirginleştiğini açıklamaya çalışır (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Bu teorinin oluşturduğu model, George Graen tarafından 1976 yılında "Örgütsel üyeler işlerini roller yoluyla gerçekleştirir." varsayımıyla geliştirilmiştir. Sonrasında ise, bireylerin rollerini örgütlerdeki diğer kişilerle etkileşimde bulunarak geliştirdiklerini belirtmiştir (Graen'den aktaran Miller, 2012: 132). LÜE teorisi'nin temelinin aslında geliştirilmiş rol kavramları üzerine kurulduğunu söylemek yerinde bir ifade olmaktadır.

1978 yılında Robert L. Kahn ve Daniel Katz rol teorisinin üzerine önemli bilgiler ekleyerek rol süreçlerinin açıklanmasına ışık tutmuştur. Söz konusu çalışmada, rol sürecinin bireyin sadece resmi olarak belirlenmiş bir liderle oluşan rollerden oluşmadığı ifade edilmektedir. Bireyin önemli role sahip iletişimde bulunduğu diğer kişileri de kapsadığının altı çizilmiştir (Sparrowe ve Liden, 1997: 523). Bu sürecin rollerin doğasını açıklamada geliştirici bilgiler sunması, LÜE teorisi'nin lider-izleyici arasında ortaya çıkan ilişki gibi önemli unsurların daha kolay incelenmesine olanak sağlamıştır (Ürek, 2015: 10).

2.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory)

Sosyal Mübadele Teorisi (SMT), LÜE'nin dayandığı teorilerden bir diğeridir. SMT, örgütsel vatandaşlık davranışı temelli araştırmaların iskeletini oluşturmaktadır. Gouldner 1960 yıllarının başında Karşılıklı Norm Teorisi ışığı altında, insanların kendilerine iyilik yapanlara karşı olumlu davranış gösterdiğini ifade etmiştir (Gouldner, 1960). Sonrasında ise Blau 1964 yılında yaptığı araştırmalarında, sık sık iki çeşit sosyal ilişki olduğunu ifade ederek sosyal mübadele ismini ilk kez ortaya atan kişi olmuştur (Gurbuz, 2006: 52).

Sosyal mübadelenin en temel ilkesi, sadece maddi yararları değil saygı, merhamet ve saygınlık gibi zihinsel faydaları da içermesidir (Yukl, 2010: 164). SMT'ye göre, bireyler başkalarından yardım gördüğünde gelecekte karşılığını vereceği bir vefa borcu altına girmektedirler. Aynı şekilde yardım eden birey de, gelecekte bu yardımın karşılığını alacağına dair bir beklenti içerisine girmektedir. Çünkü insanlar çocukluk dönemiyle birlikte sosyal mübadelelerle adalet ve karşılık verme gibi beklentilerini geliştirirler (Wayne, Shore, ve Liden, 1997).

Örgütsel davranış literatüründe SMT, örgüt içerisindeki kişilerin aralarında oluşan ilişkilerin değişimine odaklanır. Bu doğrultuda gerçekleştirilmiş araştırmalar, değişen ilişkilerin genellikle karşılıklı beklentilere dayandığını vurgulamıştır. Başka bir deyişle, ilişkilerin oluşumunda bir kişinin diğer bir kişiye eylemlerinde bağımlı olduğu ifade edilmiştir (Kang ve Stewart, 2007: 535). Bu karşılıklı bağımlılık sonucunda beklentilerin yerine getirilmesi inancının kuvvetli olması, bireylerin mübadele için daha hevesli olmasına yol açacaktır. Mübadelenin gerçekleşmesi için dayanışma olmazsa olmazlardandır. Çünkü dayanışma, yüksek kalitede ilişkilerin doğmasına olanak sağlayan bir unsurdur (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 882-884).

SMT, lider ile yüksek kalitede ilişkiler kurmuş izleyicilerin üzerlerinde bir yükümlülük hissi yarattığını ifade eder. Bunun nedeni, liderin güvenini ve ilgisini kazanmış olan birisinin, onu hayal kırıklığına uğratma endişesini taşımasıdır. Bu bağlamda, endişenin gerçekleşmemesi için izleyiciler de karşılık olarak yüksek performans gösterirler (Murphy, Wayne, Liden ve Erdogan, 2003: 67). SMT, liderin çok az sayıdaki izleyicilerle nasıl bir özel mübadele ilişkisi kurduğunu araştırmak için önemli bilgiler sunmuştur (Oparaocha, 2016: 7).

2.2.3. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal Kimlik Teorisi (SKT) grupların, süreçleri ve aralarındaki ilişkiler üzerine odaklanan bir teoridir. Bu teori, bireylerin sahiplik duygusuna ihtiyaç duyduğu varsayımını yaparak, bir gruba sahip olmanın olumlu yönde etkileyeceğini ileri sürer. Bu bağlamda bireyler gruplar arası farklılaşma olarak adlandırılan bir süreçte, kendi gruplarını ve ait olmadıkları diğer grupları ayırırlar. Bireyin içinde bulunduğu gruba "iç grup" , ait olmadığı diğer gruba da "dış grup" adı verilmektedir (McKeown, Haji ve Ferguson, 2016: 12).

Sınıflandırma, bireylerin kendilerini görme şeklini de değiştirmektedir. Örneğin, bireyler kendi beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama fırsatı yakalayabileceğini düşündüğü için iç gruba katılırlar. Böylece grubu içselleştirerek motivasyonunu ve kendine güvenini artırırlar. Bireylerin iç grubun her zaman iyi olmasını istemesi, en yüksek seviyede çaba göstermelerine iter. Ayrıca, iç grubun bağlılık düzeyi yüksektir, kendi grup içerisindeki kişilere iltimas geçerler. Bununla birlikte, kendi grubuna yapılan bir olumsuz davranışı kendilerine yapılmışçasına karşıt dönüş sağlarlar (Hornsey, 2008: 207).

İç grup üyeleri birbirleriyle yakın ilişki içerisindedirler, herhangi bir olaya karşı benzer tepki verirler. Kendi grubunu her zaman diğer gruplardan üstün görmeleri, bazen doğru olduğunu düşünmedikleri davranış göstermelerine itebilmektedir (Brewer ve diğerleri, 2011: 250).

2.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİNİN GELİŞİM SÜRECİ

LÜE Teorisi'nin gelişimi, lider ile üyelerin rollerine odaklanan rol teorisi ile açıklanabilir. Rol teorisinin, rollerin doğasının ve geliştirildiği süreçlerin anlaşılmasında oldukça yararlı olduğu daha önce ki "Rol Teorisi" başlığının altındaki açıklamalarda belirtilmişti. Lider ile üyeler arasındaki ilişkiyi oluşturacak kaynakların sınırlı olabilme ihtimali birçok araştırmada sıklıkla kendinden söz ettirmiştir (Dienesch ve Liden, 1986).

Lider ile üyeleri arasındaki etkileşim, her konuda kritik seviyede olduğu gibi rol gelişim sürecinde de karşımıza çıkmaktadır. Bir rolün, ikililer (lider ve üye) arasındaki sosyal mübadeleyle kuvvetleneceğinin altı çizilmektedir. Bu doğrultuda

LÜE teorisinde rol gelişimi arka arkaya gelen üç aşamadan oluşmaktadır: Rol alma, rolü gerçekleştirme ve rolün rutinleşmesi (Graen ve Scandura, 1987).

2.3.1. Rol Alma (Role Taking)

İlk aşama olan rol almada, izleyicinin sahip oldukları kabiliyet, beceri, motivasyon gibi konulara odaklanılır. Ayrıca, izleyicinin lidere yakınlaşmada ne tarz bir tutum sergileyeceği de bu aşamanın önemli noktalarından bir tanesidir. Bu aşamada lider izleyiciden çeşitli eylemler gerçekleştirmesini talep eder. Talepler doğrultusunda, alınan karşılıkları gözlemleyen lider, izleyicisini adeta bir teste tabi tutar ve davranışlarını değerlendirmeye alır (Bauer ve Erdoğan, 2016: 89).

Gruba yeni katılmış veya farklı pozisyona geçmiş, rol aşamasında tecrübesiz sayılabilecek izleyiciler potansiyelini daha iyi değerlendirme fırsatı bulur ve izleyicilerin bu potansiyellerini en iyi derecede kullanmaları için rol alma aşması bir fırsat niteliğindedir. Böylece, izleyicinin lider ile olan ilişkilerini yüksek kalitede tutmasının kapıları açılmış olur. Özetle, izleyici grup içerisinde sosyalleşir. Bunun sonucunda da, rol karmaşıklığının neden olduğu rollerin uyarlanma sorunu çözülmeye başlar (Thomas, 2005: 3).

Sosyalleşmeyle birlikte gelen rol karmaşıklığının çözümlenmesi, lider ile izleyicilerin birbirlerine nasıl davranacağı konusuna ışık tutmuştur. Bazı izleyicilerin de bu aşamada, yüksek kalitede ilişkilerin oluşmasına karşılık olarak önemli rollere sahip olmak istedikleri gözlemlenmiştir. Böylece karşılıklı güven, yüksek kalitede ilişki ve lider ile manevi bağ gibi kazanımlar bağlantı olarak gerçekleşecektir (Harris ve Kacmar, 2005: 339-340).

Lider her ne kadar rol alma sürecinde baskın bir karakter konumunda olsa da iletmek istediği mesajları izleyiciler tarafından kabul edilmeyebilir veya tekrar değerlendirilmek üzere reddedilebilir. Başka bir deyişle izleyiciler, pasif olarak rol alan kişiler değildir. Öngörülen roller hakkında kendi kararlarını kendileri vermektedir (Wang ve diğerleri, 2005: 421).

2.3.2. Rolü Gerçekleştirme

İlişkilerin gelişmesi, rolü gerçekleştirme aşamasında meydana gelmektedir. Bu aşamada, izleyicinin gösterdiği performans direkt olarak ona olan güven

seviyesini etkilemektedir. Lider ile izleyici arasındaki ilişkinin kalitesi de bu aşamada şekillenmektedir. İzleyicilerin pasif alıcı konumunda olmadığı "rol alma" başlığı altında belirtilmişti. Bu durum aynı şekilde "rolü gerçekleştirme" aşamasında da devam etmekle beraber, tüm tarafların birbirlerine aynı derecede değer verdiği bir aşamadır (Yıldız, 2015: 36).

Rolü gerçekleştirme sürecinde, tüm tarafların birbirlerini adil gördüğü bir sosyal mübadele içerisinde bulunmaları önemlidir. İzleyici, rolü gerçekleştirme aşamasında zamanını ve kabiliyetini gözler önüne serer. Buna karşın lider, resmi ödüller sunabileceği gibi, izleyicilerini bazı imtiyazlarla ödüllendirebilir. Sonuç olarak lider ve izleyici yerine getirdikleri kaynak alışverişi sayesinde ortaklık sağlamış ve rol gerçekleştirme davranışında bulunmuşlardır (Miller, 2012: 133).

Liderin, zaman ve kaynak kısıtlılığı nedeniyle sadece "iç grup" adı verilen izleyicilerle yüksek kalitede ilişki kurduğunu ve lider ile izleyici arasındaki bu etkileşimin hızlı bir şekilde oluştuğu önceki açıklamalarda belirtilmişti. Ancak LÜE içerisinde oluşabilecek karşılıklı güvenin, etkileşimde olduğu gibi kısa sürede gerçekleşmesi mümkün değildir (Brower, Schoorman ve Tan, 2000: 244).

Rol gerçekleştirme aşamasında lider, izleyicinin bilgi sahibi ve tecrübeli olduğu konularda yetkilendirme yapabilmektedir (Sherman, 2002: 247). Dolayısıyla yetkilendirilmiş izleyici yönetsel ve psikolojik olarak güçlenmiş olur. Bu durum, hem lider ile izleyici arasında yüksek kalitede bir iletişimin kurulmasına hem de olası bir olumsuz durumda meydana gelebilecek aşırı kopmalara neden olabilir. Örneğin, grup içerisinde ortaya çıkan bir güvensizlik sonucu, tarafların birbirini dışlaması ve ilişkilerin tamamen kopması gibi olumsuz sonuçlar oluşabilir (Erdem, 2008: 21).

2.3.3. Rolün Rutinleşmesi

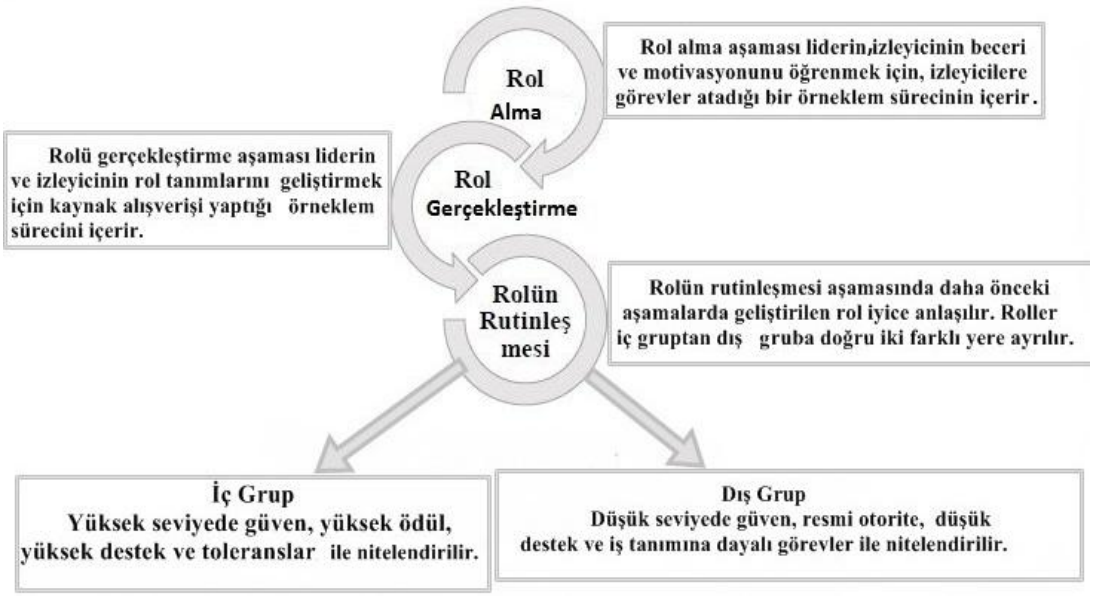
Rolün rutinleşmesi aşaması, lider ile izleyici arasında daha önceki aşamalarda belirlenmiş ilişki düzeyinin stabil hale gelmesini ifade eder. Bu aşamada ikili arasındaki karşılıklı davranışlar daha iyi bir yere ulaşır ve daha öngörülebilir olur (Davis ve Gardner, 2004: 445).

Gerek lider gerekse üye, iç grup içerisinde yüksek kalitede bir etkileşim gösterirler. Bu ilişki, bireysel çıkarlar için yapmak zorunda olunan etkileşimin ötesinde, bağlılığa doğru giden bir değişimden oluşur. Ancak beklenen davranışları

gösteremeyen kişiler, zamanla gelişen durumlar karşısında kendilerini dış gruba düşmüş bulabilirler (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 32).

Bazı araştırmacılar lider-üye ilişkilerinin yüksek düzeyde güven, tolerans, karşılıklı etki, destek ve ödüller ile karakterize edilmiş "İç grup" ilişkilerinden, düşük düzeyde güven, destek ve ödüller ile karşılıklı etkiden ziyade resmi otoritenin kullanılmasıyla karakterize edilen "Dış grup" ilişkilerine doğru giden bir çizgi üstünde yer aldığını öne sürmektedirler (Miller, 2012: 134).

Şekil 12: LÜE Rol Gelişim Süreci



Kaynak: Miller, 2012: 134; Ürek, 2015: 18.

2.4. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİNİN BOYUTLARI

Literatürde LÜE teorisi bazı araştırmacılar tarafından tek boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmalar, lider ile üye etkileşiminin sadece karşılıklı çıkarlarla ilgili konularla kısıtlı olduğunu, dolaysıyla da LÜE teorisi'nin alt boyutları olmayan bir kavram ve sadece iş davranışlarına odaklanan tek boyutlu bir yaklaşım olduğunu öne sürmektedir.

Dienesch ve Liden (1986), LÜE teorisini, rol teorisi ve sosyal mübadele teorisine dayandırarak çok boyutluluk çerçevesinde "katkı", "bağlılık" ve "etki" boyutları altında kavramsallaştırmışlardır. Böylece daha önceki çalışmaların aksine

çok boyutlu yaklaşım, insanı programlanmış bir varlık olarak görmeyip gerekli psikometrik özellikleri göz önünde bulundurmuştur (Greguras ve Ford, 2006: 435).

Dienesch ve Liden'in LÜE teorisine çok boyutluluk yaklaşımıyla ilgili yukarıda aktarılan bilgilerin ardından; aşağıda, lider ile üye arasındaki ilişki modelinin tek boyutlu olarak incelenmesinin doğru olmadığına inanan diğer araştırmacılara ve onların yaklaşımlarına yer verilmiştir.

Graen ve Uhl-Bien (1995), LÜE teorisini "bağlılık", "saygı" ve "güven" olmak üzere üç boyutlu oluşturmuştur. Liden ve Maslyn (1998) ise, Dienesch ve Liden'in katkı, bağlılık ve etki şeklinde belirlemiş olduğu bu üç boyuta "profesyonel saygı" boyutunu da ekleyerek dört boyut içeren bir model geliştirmişlerdir. Schriesheim, Castro ve Cogliser (1999) ise, lider ile üye ilişkilerini daha iyi anlamak için dayanışma, güven, beğenme, tolerans ve dikkat boyutlarını belirlemiş, sonrasında da bağlılık boyutunu da ekleyerek kavramı altı boyutta ele almışlardır (Arslantaş, 2007: 163).

2.4.1 Katkı Boyutu

Katkı, lider ve üyelerin karşılıklı hedefleri doğrultusunda ortaya koydukları iş veya görev bağlantılı davranışları içerir (Wu, 2009: 14). Bu bağlantılı davranışları içeren faaliyetin miktar, yön ve kalitesinin izlenimi olarak yorumlanan katkı, uzak ilişkilerde olduğundan daha önemli olabilir. Üye, iş sözleşmesinin dışında, daha fazla görev ve sorumluluk alarak katkı gösterdiğinde, bu tür katkının verilebilmesi için gereklilik niteliğindeki kaynaklar lider tarafından ulaştırıldığında, tarafların etkileşimden daha hızlı ve gerçekçi sonuçlar alacağı aşikârdır (Davis ve Gardner, 2004: 459).

Tarafların gösterdiği katkı düzeyi öteki boyutlara nazaran, üyeden istenen görevlerin miktarı, güçlüğü ve önemlilik düzeyi üstünde daha kuvvetli etkiler gösterir. Katkı seviyesinin böyle önemli olmasının esas nedeni liderin, üyenin tüm zorlu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebileceğine tüm kalbiyle inanıp ona güvenmesinden kaynaklanmaktadır (Ürek, 2015: 22). Bu bağlamda yüksek kalitede bir etkileşimin oluşması için, üyenin lideri performansıyla etkilemesi gerekmektedir. Böylece kaynakların lider tarafından kendisine yönlendirilmesine olanak sağlayacaktır. LÜE modelinde merkez nokta, göreve yönelik üye davranışlarıdır. Dolayısıyla, lideri etkileyen üyeler diğer üyelere nispeten lider tarafından sunulan

değerli kaynaklara ve kaliteli bir etkileşime daha fazla sahip olma fırsatını yakalayacaklardır (Arslantaş, 2007: 163).

Lider ile üye arasındaki etkileşimin, kaliteli ve katkıda bulunmanın hâkim olduğu bir etkileşimden gelmesi oldukça önemlidir. Çünkü böyle bir ortamın oluşturulması, liderin ve üyenin çalışma saatleri dışında da birlikte çalışmasını teşvik edecektir (Şeşen, Türköz ve Tabak, 2012: 40). Ancak burada esas dikkate alınması gereken, üyenin göstermelik yaptıkları değil, somut olarak sağladığı katkılardır. Bunun yanı sıra katkı boyutu, sadece iç grubu kapsayacak bir şekilde değerlendirilmemelidir. Dış grubun üyelerinin, iç gruba dâhil olmak için gösterdiği çabalarla katkı sağlayabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır (Erdem, 2008: 16).

2.4.2. Sadakat Boyutu

Sadakat boyutu, lider ile üyenin karşılıklı göstermiş olduğu çabayı destekler ve birbirlerine karşı bağlı olma derecesi olarak tanımlanabilir. Bağlılıkla birlikte ikili, diğer kişilere karşı birbirlerini korur ve kollarlar (Arslantaş, 2007: 163). Üyenin gösterdiği yüksek bağlılığın karşılığında lider, aralarında bulunan etkileşimin devamını sağlar. Ayrıca lider, kendisine bağlı hissettiği üyelerinden büyük sorumluluk gerektiren görevleri yapmasını talep etme eğilimindedir (Eryılmaz, 2017: 378). Bu bağlamda, liderler aynı hedefler uğruna daha çok çaba gösteren üyelerini, diğerlerine nispeten daha fazla savunacaklar, üyeler de buna karşılık daha fazla sorumluluktan çekinmeyerek yüksek performans ile cevap vereceklerdir (Keskin, Mert ve Baş, 2010: 1019). Tüm bunlara paralel olarak lider ile üye arasındaki kaliteli etkileşimin güven, saygı ve bağlılık ile nitelendirilebilecek seviyede olması, üyelerin çalışmaları gönülden yapmasına ve daha yetkili hissetmesine neden olur. Sonuç olarak sadakat boyutunun LÜE'nin katkı boyutuna yakın ve önemli bir işleve sahip olduğunu söyleyebiliriz (Boies ve Howell, 2006: 248).

2.4.3. Sevgi Boyutu

Sevgi boyutu, lider ile üyenin karşılıklı duygularından, iş gereklerinden ya da resmi değerlerden çok, bireyler arası sevgi ve etkileşim dayalıdır (Bolat, 2011: 169). Buna göre kişiler arası cazibeye dayanan ilişkiler, tamamen iş ilişkilerine göre meydana gelmiş ve etki boyutu düşük olan etkileşime göre daha güçlüdür. Çünkü

kişiler arası cazibenin baskın olduğu durumlarda, etki boyutu sadece kendi başına bile etkileşimin kalitesini belirleyebilir (Keskin, Mert ve Baş, 2010: 1019).

LÜE'de sevgi boyutu diğer boyutlara nazaran gerçekleşecek etkileşimlerin miktarını ve tarzını daha güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir. Buna paralel olarak da, grupta daha sıcak bir ortam oluşmaktadır (Ürek ve Uğurluoğlu, 2015: 12). Örneğin, kuvvetli bağlara dayanan arkadaşlıkların genelde sıcak bir ortamdaki etkileşim aracılığı ile doğduğu gerçeğini göz önünde bulundurursak, çeşitli durumlarda lider ile izleyici, hislerinin baskın olduğu bir etkileşim içerisine girebilirler (Bolat, 2011: 169).

LÜE tüm boyutlar bağlamında ele alındığında, "Teknik açıdan uzak grup içerisinde olması gereken üye, sırf liderle arasındaki duygusal etkileşimden dolayı iç grup içerisine katılabilmektedir". Fakat böyle bir durumun gerçekleşmesi ile grup içerisindeki huzursuzluklara ve eşitsizlik hissinin oluşmasına neden olacağı ihtimali göz ardı edilmemelidir (Erdem, 2008: 17).

2.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Profesyonel saygı, her iki tarafın da birbirlerinin mesleki yeteneklerine olan karşılıklı saygısını ifade eder (Sin, Nahrgang ve Morgeson, 2009: 1049). Taraflardan herhangi birinin işini çok iyi yapması neticesinde iç veya dış grupta oluşturduğu ünün, algılanma seviyesi oldukça yüksektir. Profesyonelliğe ait oluşan bu algı, kişisel deneyim, geçmişte kazanmış olduğu ödül veya başkaları tarafından yapılan yorumlar gibi bireye ait geçmişle ilgili bilgilere göre oluşabilmektedir. Dolayısıyla gerekli olmasa da, ikililerin birlikte çalışma esnasında ve hatta buluşmadan önce profesyonel saygı algısını geliştirebilmeleri mümkündür (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Bununla birlikte liderin, profesyonelliğine inandığı üyelerin tecrübelerinden faydalanmak için onları kendine yakın olan iç grup içerisinde tutmak isteyeceği söylenebilmektedir.

2.5. SPORCU PERFORMANSI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.5.1. Spor ve Sporcu Kavramı

Spor sözcüğü, Latince kökenli "disportare ve deportare" sözcüğünden türemiştir. Bu sözcük eğlence anlamına gelmektedir. Spor sözcüğünün doğuşunun, daha çok oyunla birlikte olduğu söylenebilmektedir. Spor yaparken, etkinliğin

sonucundan ziyade onu yaparken zevk almak, eğlenmek, toplumsal ilişkileri geliştirmek önemlidir. Ancak bu demek değildir ki, sonucun hiçbir önemi yok, memnun edici sonuçlar eğlenmeyi artırır. Bu özellikler bağlamında, spor oyun yönü baskın olan etkinlikler grubudur (Doğan, 2004: 1).

Spor kavramı kültürlere göre yıllar içerisinde değişiklik göstermiştir. Örneğin Avrupa kültürleri haricindeki topluluklarda spor büyük ölçüde dramatik bir anlam taşıyarak ortaya çıkmıştır. Eski Meksika ve Mısır'da ise spor, dinsel törenlerde kullanılmak üzere top oyunuyla ortaya çıkmıştır. Hindistan'da ise spor diğer toplumlardan bambaşka bir şekilde, uçan nesnelerin insanların dikkatini çekmesiyle topun ucuna tüy ekleyerek şu an bilinen ismiyle "Badminton"un en basit haliyle ortaya çıkmıştır (Solak ve Görmüş, 2002: 1).

Roma ve Yunan uygarlıklarında spor, eğitimin bir parçası olarak ele alınmıştır. Bu uygarlıklar felsefe ve sanat alanındaki etkinlikleriyle ön plana çıkmasının yanı sıra, bedensel etkinliğin temel dayanağı olan cimnastik ile sporun başlangıcını oluşturmuşlardır. Böylece modern sporun ilk başlangıcının burada görüldüğünü söyleyebiliriz (Basım ve Argan, 2009: 5).

Yukarıdaki bilgilerde, spor kavramının zaman ve kültürlere göre nasıl değiştiğinin örnekleri verilmiştir. Buna paralel olarak da sporun, insan hayatında çeşitli amaçlarla kullanıldığını söylemek mümkündür. Özellikle spor kavramı modern olimpiyatların başlamasıyla eğitimin dışına çıkıp, artık daha büyük kitlelere hitap etmeye başlamıştır. Örneğin Amerika ve İskandinav ülkeleri sporla ilgili bu gelişmelerin ortaya çıkmasıyla, bu konu hakkında ister organizasyon, ister hizmet gereksinimleri olsun, gerekli altyapıyı oluşturmak için çalışmalara başlamışlardır (Coakley, 2017: 7).

2000'li yıllardan sonra spor, bireyin fiziksel ve duygusal gelişimini tamamlamak için kullandığı bir unsur olmanın çok daha ötesine geçmiştir. Artık birey için spor, yaşamı daha tamamlayıcı bir konuma gelmiştir. Böylece birçok insan sporun kendine ne ifade ettiğine, kazandığı tecrübelere göre yanıt vermiştir. Kimisi sporu sağlık ve eğlence amaçlı, kimisi de profesyonel olarak yapmaktadır. Ayrıca küreselleşmeyle birlikte bu olgulara ek olarak, spor bir pazarlama ve turizm aracı olarak da kullanılmaya başlanmıştır (Koçak ve Özbek, 2017: 15).

Spor kavramı hakkında oluşturulan bu çerçeve neticesinde, sporcunun belli kurallara ve teknik yöntemlere bağlı olan etkinliklerin bir parçası olduğunu

söylenebilir. Sporcu çoğu zaman, hayat boyunca edindiği tecrübelerle, kazandığı bedensel beceri ve geliştirilen yöntemlerini, maddi kazanç sağlama aracı olarak kullanmış olsun veya olmasın, genellikle haz duyan ve estetik şekilde boş zamanlarında uygulayan kişilere denebilir. Ayrıca sporcuların kendilerine ait bir alana sahip olması, kendilerini ifade etmelerine ve bununla birlikte sosyalleşmelerine yardımcı olur. Dolayısıyla sporcuların kişisel gelişimlerini etkileyen en temel unsur olan sosyalleşmeyle birlikte şekillendirdikleri söylenebilir (Yaşar, 2010: 59).

Kretchmar 1975'de yaptığı araştırmasında sporcuları amatör ve profesyonel (yarışmacı) şeklinde ikiye ayırarak, spor bilimleri literatürüne yeni bir boyut kazandırmıştır. Amatör sporcu, kendisine esas amaç olarak o sporu yapabileceğini veya yapamayacağını gösterir. Elbette bu tür sporcular kendilerini denemek için diğer sporcuların da bulunduğu etkinliklere katılabilir. Ancak koyulan hedefler yönünden çeşitli sınırlamalar içerir. Aynı şekilde etkinliklerin de kendine özgü bazı sınırlamaları olabilir. Bu sınırlamalar, çeşitli dereceler, gerekli belgeler (lisans) veya tecrübe gibi koşulları içerebilir. Genellikle amatör sporcu adı altında belirtilen sporcular bu tür sınırlamaları karşılayamaması bakımından onlar için ayrı bir kategori oluşturulmaktadır. İkinci sporcu türü olan profesyonel (yarışmacı) sporcular, yapılan branşın tüm gerekliliklerine sahiptirler. Bu tür sporcuların katıldıkları etkinlikler, farklı bir isimle "yarışma veya müsabaka" olarak telaffuz edilir. Ayrıca bu sporcular performans potansiyellerini kullanabilmeleri için hem fiziksel hem de psikolojik olarak kendilerini hazırlarlar (Kretchmar'dan aktaran Perks, 1999: 51).

Yukarıda belirtilen iki sporcu türünü daha da detaylandırmak mümkündür. Amatör sporcular; il içi, bölgesel ve amatör lig sporcuları olarak da çeşitlendirilebilir. Profesyonel (yarışmacı) sporcuları ise; ulusal ve mili takım (A,B ve C Sınıfı) sporcusu olarak çeşitlendirilebilir. Ancak ulusal yarışmalardan söz edilirken, bu yarışmaların elemelerini değerlendirmek pek de doğru olmayacaktır. Nedenini örnekler üzerinden vermek gerekirse, yüzme branşındaki uluslararası arenada yetkili kuruluşlar FINA, LEN ve OMEGA sistemlerinde eleme sonuçlarına yer verilmemektedir (www.swimrankings.net, 2019).

2.5.2. Sporcuda Bulunması Gereken Özellikler

Daha önceden de belirtildiği gibi sporcular amatör ve profesyonel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu çalışmada, profesyonel sporcular üzerine odaklanılmıştır.

Sporcu psikolojik yönden kendini iyi hazırlamasını bilmelidir. İstediği amaca ulaşmak için mevcut kaynakları kullanarak potansiyelini kullanmalıdır. Sporcuların özellikle performansını engelleyen etkenlere karşı mücadeleyi sürdürmesi ve çeşitli stratejiler geliştirmesi oldukça önemlidir (Tenenbaum ve Eklund, 2007: 37).

Yarışmalara veya müsabakalara katılan sporcuların temel amacı performansını arttırmak olduğundan performans onlar için ciddi şekilde önemlidir. Bu durum sporcuya çeşitli sorumluluklar yüklendiğinden, sporcu genel olarak aşırı hırs, başarısızlıktan korkma ve hatayı sindirememe gibi durumlarda kendini kontrol etmelidir.

Konsantrasyon terimi davranışsal olarak, süreç içerisinde açıklanmaktadır. Bu süreç genellikle gözlem, yönlendirme veya odaklanma olarak adlandırılan davranışları içermektedir. Sporcuların kendi konsantrasyonlarını, kişisel yetenek veya stratejilerine göre gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Luiselli ve Reed, 2011: 14).

Sporcular mekanik bir varlık olmadığı için elbette çeşitli duygular hissedebilir. Ancak sporcuları başkalarından ayıran en önemli özellik, bu duygularla baş edebilme seviyesidir. Profesyonel sporcular genellikle rekabetçi bir ortam içerisinde bulunduklarından hissettikleri duygular genellikle kişiselliği ile alakalıdır. Bu duygular sporcular tarafından tecrübe edilen zararlı veya yaptıkları branşa özgü yararlı duygular olabilmektedir (Hanin, 2007: 38).

Hanin'in 2000 yılında yaptığı bir araştırmada, sporcularda ortaya çıkan temel duygular ampirik bir çalışmayla ifade etmiştir. Bu duygular 31 tane olumsuz, 15 tane olumlu olmak üzere toplamda 46 tane olarak belirtilmiştir (Hanin'den aktaran Tenenbaum ve Eklund, 2007: 36-37).

Tablo 7: Profesyonel Sporcuların Temel Duyguları

Korku (19)	Kaygı (2)	Acı (1)	Suçluluk (2)
Öfke (18)	Merak (2)	Panik (1)	Üzüntü (2)
Hüzün (9)	*Gurur (2)*	Şefkat (1)	Çaresizlik (1)
Bıkkınlık (7)	*Haz (2)*	*Övünç (1)*	*Sakinlik (1)*
Sevinç (6)	Beklenti (2)	Yenilgi (1)	
Mutluluk (5)	Yalnızlık (2)	Uykusuzluk (1)	
İlgi (5)	Öfke (2)	Duygusal rahatlık (1)	
Şaşkınlık (5)	Küçümsenme (2)	Şok (1)	
Sevgi (4)	İstek (1)	Bağımlılık (1)	
Keyif (3)	Keder (1)	Yardıma muhtaçlık (1)	
Memnuniyet (3)	*Kabullenme (1)*	Hassaslık (1)	
Çekingenlik (3)	*Hayret içersine girme (1)*	Gerginlik (1)	
Endişe (3)	Umut (1)	Eksiklik (1)	
Utanç (3)	Sıkıntı (1)	Merak (1)	

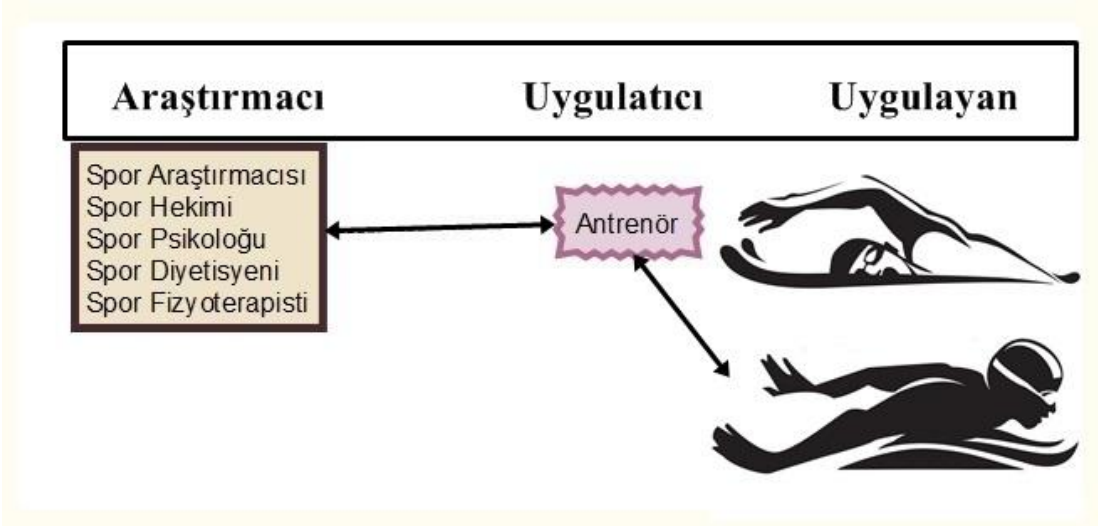
Kaynak: Hanin'den aktaran Tenenbaum ve Eklund, 2007: 37.

Yukarıdaki tabloda profesyonel sporcuların olumlu duyguları italik şekilde gösterilmiştir. Duyguların yanındaki sayılar ise, kaç araştırmacı tarafından ortak bir şekilde ifade edildiğini göstermektedir.

2.5.3. Antrenör ve Liderlik

Bir sporcu, hangi branşı yapıyorsa yapsın, istediği kadar kabiliyetli olsun ve ne kadar antrenman yapıyorsa yapsın hedeflerine başarıyla ulaşmak için bir antrenörün dokunuşuna ihtiyacı vardır. Çünkü antrenör sporcuya çalışmanın sadece nasıl yapıldığını gösteren bir kişi değildir. Aynı zamanda, sporcu ile alanında uzman kişiler arasında bir köprü görevi görür. Örneğin, bir spor hekimi kendi alanındaki bilgilere sahip olup, yetki dâhilinde gerekli bildirimlerde bulunur, ancak uygulamaya geçiremez. Bu bildirimleri sporcuların sportif özelliklerine göre şekillendirebilecek bir antrenöre ihtiyaç vardır. Bu noktada, antrenör devreye girerek sporcuyu daha yakından tanıyan bir kişi olarak, gerekli ipuçlarıyla birlikte uygulamayı sağlar (Başer, 1998: 88).

Şekil 13: Antrenörün İşlevi



Kaynak: Başer,1998: 88.

Antrenörler, teorik bilgilerini kazanmış olduğu tecrübeler neticesinde harmanlayarak sporcuların kabiliyetlerine, fiziksel yapısına göre yönlendiren, antre eden ve liderlik görevini üstlenen spor insanlarıdır (Koç'dan aktaran O. Doğan, 2004: 108). Antrenörlerin, antrenörlük yetkisini, ilgili spor dalındaki federasyonlardan alması zorunludur (Karaoğlu, 2017: 27).

Spor Dünyası'nda liderlik her alanda olduğu gibi önemlidir. Ancak spor alanındaki öneminin bir kademe daha yukarıda olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü diğer alanlara nispeten sporda duygusallık çok daha yoğundur. Bu nedenle, lider rolündeki bir antrenörün sporcuya olan etkisi bir hayli fazla olmaktadır (Harper, 2012).

Lider antrenör, çalıştırdığı sporcuların hepsine karşı adaletli olmalıdır. Sporcuların hatalarını veya zayıf yanlarını, onları küçümsemeden her birine eşit bir ilgiyle ifade etmelidir. Ayrıca yaptığı her hareket bulunduğu pozisyona uygun şekilde gerçekleşmelidir. Örneğin, sporcusuna sigara içmeyi yasaklayan bir antrenörün, kendisinin sigara içmesi doğru bir davranış değildir (Başer, 1998: 89).

Etkili lider, gücünü korkudan ziyade insanları etkilemesinden almaktadır. Aynı şekilde lider antrenörün de etkili olabilmesi için yönetim şeklinde korku değil, benimseme geçerli olmalıdır. Böylece sporcu antrenörüne güvenir, aralarında bir yakınlık sağlanmış olur (Türkiye Yüzme Federasyonu ve ASCA Türkiye, 2012).

LEÜ teorisi içerisinde daha önceden de vurgulandığı gibi, yüksek kalitede bir ilişki, lidere daha yakın bir pozisyonda olmayı ifade etmektedir. Yine benzer bir

durum sporda da görülmektedir. Spor takımları içerisinde antrenörün sporculara daha yakın olduğu bir iç grup vardır. Örneğin, antrenörün bir basketbol takımında ilk 5'i seçmesi, sporcuların yetenekleriyle ve takımla ilgili rol beklentileriyle ilgili değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Genellikle takımda yer alan basketbolcular iç grup içerisinde yer alan kişilerden oluşmaktadır. Bir başka örneği ise yüzme branşındaki takımlardan vermek mümkündür. Her ne kadar yüzme bireysel bir spor olarak gözükse de sonuç itibari ile "bayrak yarışmaları ve genel klasman puanlaması" gibi kategorilerde takımların temsil edildiği bir branştır. Dolayısıyla takım antrenörü, bu yarışmalarda yer alacak ve puan getirecek yüzücüleri seçer. Bu seçimi de yüksek kalitede ilişki içerisinde olduğu iç grup üyesi yüzücülerden yana kullanmaktadır (Case, 1998: 390).

Günümüzde sporcu ile antrenör ilişkisini açıklayabilmemizde yardımcı olan en önemli kaynaklardan birisi LÜE teorisidir. Ancak LÜE teorisinden önce, Hendry 1969 yılında 56 yüzme antrenörü üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir (Hendry, 1969: 301). Bu araştırmanın amacında, lider rolündeki antrenör ile sporcular arasındaki ilişkiler incelenmiş, başarılı antrenörlerin kişilik profili çizilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar özetle; başarılı antrenörlerin genellikle dengeli davranışlar sergileyen kişilerden oluştuğu, 40 yaşın altındaki antrenörlerin kendilerine güven ve işe olan tutkuları sebebiyle başarılı oldukları ve daha yaşlı antrenörlerin ise başarıya ancak sakinlikleriyle ulaşabildikleri sonuçları çıkartılmıştır. Böylece antrenör ile sporcu arasındaki ilişkinin açıklanması spor bilimleri literatürüne bu araştırma ile birlikte girmiştir (Başer, 1998: 90).

2.5.4. Sporcu Performansı

2.5.4.1. Performans Kavramı

Performans kavramının insan hayatının hemen hemen bütün alanlarında yer alması, net bir tanımını yapmayı zorlaştırmaktadır. Süreçlerin türüne göre performans kavramı da farklı anlamlar kazanabilir. Performansın sözlükteki anlamı, bir işin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da üstesinden gelindiğinin çıktısı, başarı veya kişinin kendisine düşen görevi lakıyıkla yapması olarak tanımlanmıştır (Ediz, 2004: 4).

Bazı alanlarda performans somut bir çıktı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum performansın, “verimlilik” veya “başarı” kavramlarıyla eş anlamlı şekilde kullanılmasına yol açmıştır. Bu bakış açısı ancak fiziksel bir sonuç elde edilebilecek alanlar için uygun olmakla beraber, hizmet alanındaki sonuçları değerlendirmek için yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden performansın en kapsayıcı tanımı “başarı” veya “başarım” kavramlarıyla ifade edilebilir. Ayrıca bu tanıma ek olarak da performansın, kişinin kendisine görev çerçevesinde önceden belirlenmiş, kabul edilebilir sınırlar içerisinde, görevi gerçekleştirmesi biçiminde tanımlanabilir (Çelik, 2017: 13).

Spor Bilimleri literatüründe ise performans, ilgili spor dalındaki fiziksel çalışmalara uyabilme veya sporcunun bu çalışmalara karşılık verebileceği kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Sporcunun performansı, sporcunun aerobik veya anaerobik enerji kullanma kapasitesine, nöromüsküler (sporcunun teknik veya kas kuvveti) testler ve psikolojik etkilerle ölçülerek değerlendirilebilir. Özetle spor bilimlerinde performansı, sporcunun yakalayabildiği en yüksek başarı seviyesi olarak tanımlamak yanlış olmamaktadır (Ergun'dan aktaran Çalışkan, 2001: 111).

Bir başka çalışmada sporcu performansının, birbirini nicel ve nitel olarak etkileyen çok faktörlü bir bakış açısıyla açıklanabileceği ortaya konulmuştur. Bu faktörlerin ilk olarak performans üzerinde ne kadar etkili olabileceğinin araştırmasının yapılması önerilmiştir. Bu bağlamda potansiyel performans yaklaşımının ileri sürdüğü; sporcunun iyi bir hazırlıkla fiziksel kapasitesinin ancak %75’ini kullanabileceği ve geriye kalan %25’i de psikolojik geliştirme yöntemleriyle sağlayabileceği öngörüsünü dikkate almak faktörlerin belirlenmesinde yardımcı olacaktır (Konter, 2006: 15-36). Yukarıdaki açıklamalarda sözü edilen %25’lik psikolojik faktörler, sporcu performansında hiç de kenara atılacak bir pay değildir.

Spor branşı, bireysel veya toplu olsun hiç fark etmeksizin bireysel performans her iki türlü de kulüpler için önemlidir. Sporcuların bireysel olarak performanslarının yüksek ya da düşük olması, kulübü de etkileyecektir. Bu nedenle sporcuların performansının artırılmasında antrenörlere büyük sorumluluk düşmektedir. Sorumlukların en başında sporculara karşı gösterilecek davranış şekli yer alır. Çünkü antrenman veya müsabaka öncesi antrenörün gösterdiği en ufak tepki, sergilediği davranış veya söylediği sözler; sporcunun antrenman veya müsabaka sırasında

gösterdiği performansını olumsuz yönde etkileyebilir, takımı zor duruma sokabilir (Çakmak, 2006: 19-20).

2.5.4.2. Performans Değerlendirme

Konunun anlaşılabilirliği açısından performans değerlendirme kavramına da göz atmak faydalı olacaktır. Aynı performans kavramında olduğu gibi performans değerlendirme kavramının da tanımlaması örgütten örgüte ve bağlamdan bağlama pek çok farklılık gösterebilmektedir.

Performans değerlendirme (PD), performansın seviyesine göre yönetilmesi gereken stratejinin başarılı olabilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Bu yüzden PD'nin yönetim sürecinin hayati bir bileşeni olduğunu söyleyebiliriz. Her ne kadar kişi takım içerisinde yer alıyor olsa da, çoğu zaman odak nokta bireysel başarı düzeyini belirlemeye yönelik olmaktadır. Bu durum kendisini spor alanında da göstermiştir (Mondy ve Martocchio, 2016: 188).

PD süreçleri dinamik olarak değerlendirerek, sporcuların performanslarını planlamada ve geliştirmede konuya daha geniş bir açıdan yaklaşılabilir (Uyargil, 2008: 3). Bu dinamik değerlendirmenin esas amacı, bireysel hedefler için karşılıklı konuşabilmek, iyi performansı motive edebilmek ve etkin bir gelişme için ihtiyaç duyulan ortamı sağlamaktır (Luecke, 2008: 99).

PD'nin kazandırdığı faydaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Palmer'den aktaran Çalık, 2003: 48):

- Yapılacak işlere netlik kazandırılması.
- Yapılacak işlerin ne tür yöntemlerle yapılacağının çalışanlarla birlikte planlanması.
- Terfi ve ücret artışı gibi konularda karar süreçlerine yardımcı olması.
- Kişisel gelişim için eksik olan konularda yardımcı olacak kararlar için veri sağlanması.
- Kulüplerin hedef ve misyonunu uygulayabilmesi.

Yukarıdaki ifadelerden hareketle PD sayesinde, spor kulüplerinde yer alan antrenörlerin ve sporcuların eksiklikleri, etkinlikleri ve hataları gibi bütün yönleri incelenebilir. Özellikle sporcuların kendi kendine eksik yönlerini tanıyıp, onları doldurmak için çalışması, o sporcunun etkinliğinin belirlenmesine yardımcı olmakla birlikte, doyum artışına da neden olacaktır. Başka bir ifadeyle, sporcuların güçlü ve

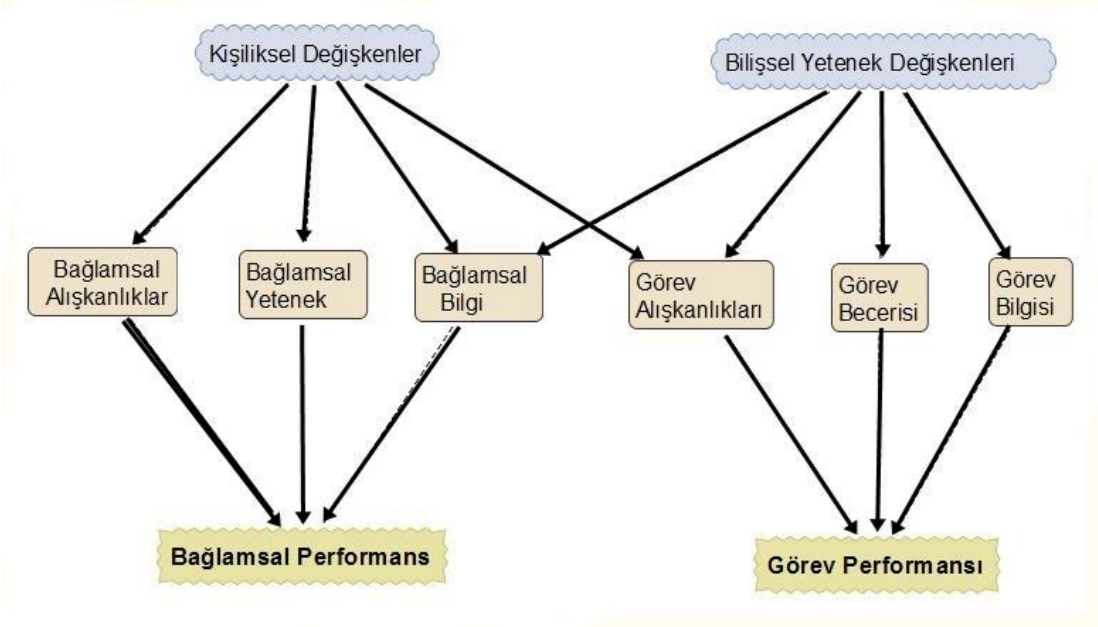
zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması, gösterdiği performansın daha da yükseltilmesine yönelik yeni yolların bulunması PD sayesinde başarılabilmektedir (Çalık, 2003: 49).

Bu bağlamda sporcular, antrenörlerinin kendilerinden ne gibi sonuçlar beklediğini, kulüp içindeki üstlenmiş olduğu rolün ve geliştirmesi gereken yönlerinin neler olduğu PD ile birlikte netlik kazandırmış olacaktır. Ayrıca bu konuların netlik kazanması sporcunun belirlediği zaman dilimi içerisinde hedeflerine başarıyla ulaşma şansını artıracaktır (Özler, 2013: 113).

Çoğu alanların aksine spor alanında, branş farklılıkları ayırt etmeksizin PD yapmanın sadece tek bir yolu yoktur. Bu değerlendirme birçok aşamadan oluşabilmektedir. İlk aşamada, her faaliyette olduğu gibi, PD'nin hazırlık sürecine ihtiyacı vardır. Bu hem antrenör hem sporcu için katkı sağlamaktadır. Sporcu geçmiş zamanlardaki performansını düşünmeden PD'ye girerse, bu değerlendirme çok da sağlıklı olmayacaktır. İkinci aşama, hem iyi hem kötü performansın değerlendirmeye katılmasını kapsamaktadır. İyi performans gösterilmesi, değerlendirme sürecinin sonuçlarının heyecanla beklenilmesini sağlar. Ancak kötü performansın gösterilmesi için aynı şeyi söylemek pek de mümkün değildir. Hedefler ile performans arasında eğer ki bir boşluk varsa bu kötü performansın ilk işaretlerinden biridir. Başlangıç olarak, sporcunun hedefine daha geniş kapsamlı yaklaşmak bu kötü performansın, sporcu tarafından değişiklik yapılmasına olanak sağlayabilir (Luecke, 2008: 103-107).

Günümüzde performans literatürüne baktığımızda genellikle görevle ilgili konulara odaklanıldığını görmekteyiz. Ancak yeni çalışmalarla birlikte bireysel performansı iki boyut altında tanımlayan, görev performansıyla birlikte bağlamsal performansa da ağırlık verilmeye başlanmıştır. Bu durumun spor bilimleri literatüründe yer alan sporcu performansına yönelik bilgilere ek bir katkı olayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda görev ile bağlamsal performansı şu şekilde ifade edebiliriz:

Şekil 14: Görev ve Bağlamsal Performans



Kaynak: Motowildo, Borman ve Schmit,1997: 79.

Görev performansı, görev tanımlarına göre sergilenmiş olan performansı göstermektedir. Görev doğrultusunda yapılması gereken bir işin temel sorumlulukları bu performansın en büyük etkenleri arasında yer almaktadır (Jawahar ve Carr, 2007: 330). Bu bilgilerin yanında, görev performansını oluşturan iki tane önemli unsur olduğunun altı çizilmiştir. Bunlar "teknik-yönetimsel görev performansı" ve "liderlik görev performansı" olarak adlandırılmıştır. Teknik-yönetimsel performans, planlama ve düzenleme gibi liderlik odaklı görevlerin dışında kalan tüm görevleri içerir. Öte yandan liderlik görev performansı, rehberlik, yönetme, çalışan motivasyonu ve geri bildirim sağlamak gibi insan ilişkilerini merkez alan görevleri kapsamaktadır (Conway, 1999: 5). Bazı yönlerden benzer olmasına rağmen, liderlik görev performansı özellikle hedefin başarılmasına yönelik olması ve öncelikli olarak rehberlik etme ve motivasyon sağlama gibi görevleri kapsaması nedeniyle bağlamsal performanstan ayrılır (Ünlü, Özdevecioğlu, Yürür ve Demirtaş, 2009: 178).

Bağlamsal performans ise, daha geniş bir bakış açısıyla örgüt kültürü ve ikliminin de içinde olduğu çevreye katkı sağlayan faaliyeti ifade etmektedir. Ayrıca çalışma ortamının sosyal ve psikolojik görünümünü çeşitlendiren çalışmalara da dikkat çekilmiştir. Bunun yanı sıra sorumluluğu haricinde çalışma için gönüllü olma, diğer kişilerle işbirliğine açık olma ve onlara destek verme gibi davranışlar bu performans türünde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, bağlamsal performansta

moralin yükseltilmesi ve kişisel ilginin gösterilmesinin vurgulandığı sonucuna ulaşabiliriz (Onur ve Yürür, 2011: 185).

2.5.5. Sporcu Performansını Etkileyen Unsurlar

2.5.5.1. Yaş

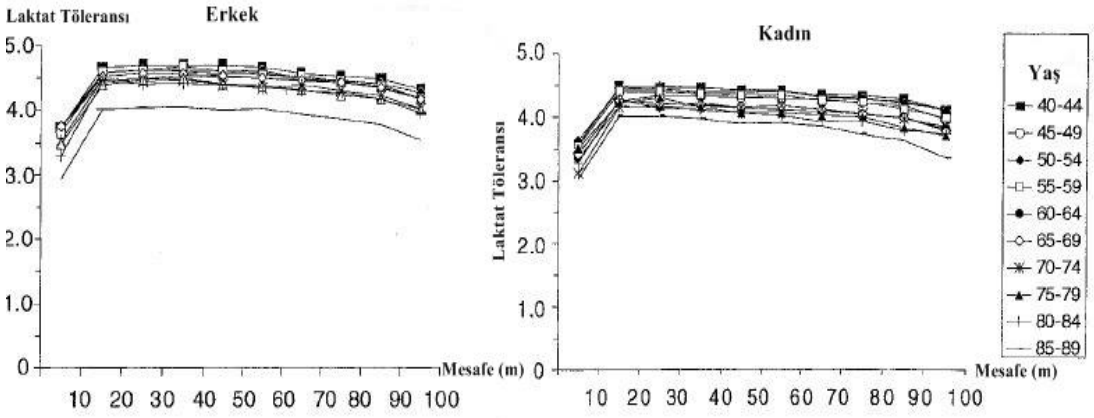
Yaşın etkisi sporcu performansında oldukça yüksektir. Ergenlik dönemi bitimine kadar yaş ile fiziksel gelişim birbiriyle paralel gitmektedir. Kızlarda 15 yaşına kadar devam eden bu gelişim sonrasında ise düşüşe geçmektedir. Erkeklerde ise bu sürecin 18 yaşına kadar devam edip sonrasında düştüğü görülür. Dolayısıyla, spor branşlarında maçların ve müsabakaların 10, 11, 12-13, 15-16, 17-18 yaş ve 19+ (Açık yaş) olarak yaş grupları halinde gerçekleştiği görülmektedir (Bayraktar ve Kurtoğlu, 2009: 17).

Günümüz spor bilimleri çalışmalarında yaş grupları arasındaki farklılıkları ölçmek için 20m mekik koşusu testi (shuttle-run test) sıkça kullanılmaktadır. Bunun nedeni testin dayanıklılık (aerobik) kapasitesinin ölçümünü en güvenilir şekilde sunmasından kaynaklanmaktadır (Leger ve Lambert, 1982: 2). Tomkinson, Olds ve Gulbin (2003) Avustralya'da yaptıkları bir araştırmada, 12-15 yaşındaki 18.631 çocuk üzerinde 20m mekik koşusu testini uygulamıştır. Araştırmanın sonucu olarak, çocukların dayanıklılık kapasitelerinin yaşla birlikte ciddi değişiklik gösterdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca aynı çocuklara VO_{2max} (tüketilen oksijen miktarı) testi de uygulanarak, mekik testiyle benzer sonuçlar alınmış ve verilerin güvenirliliği kanıtlanmıştır (Tomkinson, Olds ve Gulbin, 2003: 90).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle, yaşla birlikte dayanıklılık kapasitesinin de geliştiğini söyleyebiliriz. Ancak bu demek değildir ki, aynı şekilde sporcunun kuvvet gibi özellikleri de yaşla birlikte gelişim sağlar. Elit sporculara yapılan bir başka araştırmada, çeşitli yaş gruplarından sporcuların hepsine aynı mesafede test yapıldıktan sonra kan örnekleri alınmış ve laktat değerleri gözlemlenmiştir. Sonuç olarak da, yaşı büyük olan sporcuların laktat toleranslarının diğer sporculara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Marcell ve diğerleri, 2003: 810). Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan yaşla birlikte dayanıklılığın ilerlemesinden ancak 40 yaşa kadar söz etmek mümkündür. Çünkü bu yaştan sonra insan vücudunda bazı geri

dönüşümsüz (koroner ve kardiovasküler) değişikler meydana gelmektedir (Korhonen, Mero ve Suominen, 2003: 1414).

Tablo 8: Kadınların ve Erkeklerin 40 Yaşından Sonraki Değişimleri



Kaynak: Korhonen, 2003: 1423.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi 40 yaşına kadar kadın ve erkek sporcularda laktat toleransı gelişmektedir ancak 40 yaşından sonra toleransın gelişim göstermediği görülür.

2.5.5.2. Cinsiyet

Herkesin bildiği üzere spor yarışma ve müsabakalarında, sporcu kategorileri kadın ve erkek olmak üzere ikiye ayrılır. Bu ayrımın yapılmasının nedeni, cinsiyetler arasında oluşan fiziksel farklılıklardır. Bu yüzden fiziksel farklılıkların performans üzerinde etkisinin göz önünde bulundurulmaması, kadın ve erkeklerin aynı yarışmada karşılaşması adaletsiz olacaktır. Örneğin, erkek sporcunun kas kitlesinin kadın sporculara nazaran daha fazla olması, halter sporunda daha yüksek performans göstermesine etki sağlar (Bayraktar ve Kurtoğlu, 2009: 17-18). Buna karşın, kadın sporcuların vücudu hormonal etkilerle erkek sporculardan daha fazla yağa sahip olmaktadır. Bununla beraber kadın sporcularda doku yoğunluğu daha azdır ve esneklik düzeyi yüksektir. Özetle, kadın sporcuların cimnastik gibi esnekliğin önemli olduğu branşlardaki performansları, erkek sporculardan daha yüksek olabilmektedir.

2.5.5.3. Motivasyon

Her sporcu zaman zaman sıkılma ve isteksizlik duygularını yaşayabilmektedir. Antrenörün çalıştırdığı sporcuya karşı izlediği tutumla bu durumun üstesinden gelinebilir. Motivasyon, özellikle antrenman konusunda sporcuyu etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Nitelik ve nicelik açısından motivasyonun yetersiz kalması, performansın düşmesini doğrudan etkiler. Aynı şekilde, motivasyonun aşırı derecede yüksek olması da performansı olumsuz etkileyecektir. Çünkü aşırı derecede motivasyonun yol açtığı yüksek beklentiler sporcu için bir yıkıma yol açabilmektedir. Sporcusunu motive eden bir antrenör bu sınırı iyi kavramalıdır (Başer, 1998: 84).

Motivasyon süreci her bir sporcu için farklı anlamda olabilir. Bu yüzden antrenörlerin, bütün sporcuların benzer özelliklere sahip olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Sporcunun motive olması karmaşık bir konu olmasından dolayı basit cevaplar önermek yetersiz kalabilir. Bu yüzden, antrenörler sporculara kendilerini motive edebilecekleri koşulları da yaratmalıdırlar. Örneğin, içsel motivasyonu yüksek olan sporcularla diğer sporcuları kaynaştıracak aktivite veya takım oluşturulması, kendinden motive olabilen daha istekli sporculara dönüşmelerinin zeminini hazırlar (Burton ve Raedeke, 2008: 125).

Motivasyon, sporcu performansında en can alıcı nokta olup hem antrenörlerin hem de sporcuların dikkat etmesi gereken bir konudur. Bir sporcu hedeflerinin peşinde gitme motivasyonuna sahip olursa, o hedeflerin başarılmasında izlenen süreçlerde karşılaştıkları tüm zorluklara karşı göğüs gererek üstesinden gelebilir. Günümüz koşulları göz önünde bulundurulduğunda, motivasyonun yükseltilmesinde maddi ve manevi ödüllerden söz etmek mümkündür. Manevi ödüller, sporcuların parasal olarak ifade edilmeyecek mutluluk yaşamasına yardımcı olurlar. Dolayısıyla, sporcunun tatmış olduğu mutluluk ve başarı hissi büyük motivasyon kaynağı olmaktadır. Maddi ödüller ise, rakamsal olarak ifade edilebilir ödülleri kapsar. Performansın karşılığı olarak sporcuya verilen para, çeşitli ekipman desteği ve maaş artışı gibi ödüller performansın artışında etkili rol oynar (Luecke, 2008. 26-27).

Motivasyon kaynağı olarak gösterilen maddi ödüllerin, olumlu etkilerinin kısa ömürlü olup olmayacağı konusu hala araştırmacılar tarafından tartışılmaktadır. Ancak manevi ödüllerin hem kısa, hem de uzun vadede olumlu sonuçlar verdiği

ortak bir dille ifade edilmiştir. Bu yüzden manevi unsurların üzerinde durulmasının daha kesin sonuçlar sağladığını söyleyebiliriz. Ayrıca sporcuya karşı gösterilecek olan; övgü, cesaretlendirme ve takdir etme gibi davranışlar, sporcuların performanslarını arttırıp daha istekli çalışmalarını sağlayan diğer unsurlardır (Çalık, 2003: 110-111).

2.5.5.4. Stres

Genellikle stres, aşırı bitkinlik veya bir durum karşısında çaresiz kalma hallerini tanımlayan bir kavramdır. Hatta stres kavramı literatürümüze, Latince "stringer" sözcüğünden geçmiştir (Samur ve Samur, 2017: 2).

Stres gibi psikolojik baskı yaratan etkenler performans artışını engelleyebilmektedir. Bu etkenin yönetimi iyi bir şekilde yapılamaması, sporcunun strese karşı koymada yetersiz kalmasına neden olacaktır ve beraberinde de beklenen performansın gösterilmemesiyle sonuçlanacaktır. Örneğin, antrenmanda iyi bir performans grafiği çizen sporcu, kendini aşırı baskı altında hissedip başarısız olma korkusu ile stres altına girebilir. Bunun etkisiyle de yarışma esnasında beklenen performansı gösteremeyebilir. Bu noktada stresin bastırılması ciddi önem taşımaktadır. Ayrıca stresin sinir sistemine olumsuz etkiler yarattığı ve fiziksel becerileri bozan bazı belirtilere neden olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, bu belirtilerin sporcu üzerinde görülmesi, sportif performans üzerinde net bir engel oluşturacaktır (Doğan, 2004: 117).

Yukarıdaki ifadelerden hareketle, sporcunun fiziksel ve psikolojik açıdan dengesizlik yaşaması, stresin yaşattığı olumsuzluklardan bir tanesidir. Özellikle stresin ölçülmesinin zor olması, belirtilerin ne seviyede ortaya çıkacağının öngörülmesini de zorlaştırır (Yaşar, 2010: 72).

Kendisini stres altında hisseden bir sporcunun, kas gerginliği ve nabzı artar. Ayrıca nefes alış verişlerinde hızlanma yaşanır. Buna paralel olarak da psikolojik etkiler de ortaya çıkar. Yüksek stres altındaki sporcu kendisini odaklanmada güçlük, huzursuzluk, yetersizlik ve koordinasyon bozuklukları gibi olumsuzluklar içinde bulur. Dolayısıyla bu etkiler içerisinde sporcunun iyi bir performans göstermesi beklenemez (Samur ve Samur, 2017: 26).

Araştırmacılar tarafından sporcunun performansını artırmasına yönelik stres azaltıcı bazı egzersizler önerilmektedir. Kimi zaman bu egzersizler başarılı olsa da,

bazı durumlarda yetersiz kalmaktadır. Örneğin, son dönemlerde popüler olarak, hem fiziksel hem de psikolojik yarar sağlayan akupunktur tedavisi ve yoga egzersizleri sporculara uygulanmaktadır. Bu egzersizler stresin azaltılmasında önemli gelişmeler sağlamaktadır. Eğer ki sporcuya bu egzersizler de yetersiz geliyorsa, antrenör tarafından ek bir "gevşeme" antrenmanı uygulanabilir (Başer, 1998: 97).

Stres her zaman kötü değildir. Hatta sporcunun az miktarda stresle karşılaşması, onu motive ederek performansının artmasını da sağlayacaktır. Dolayısıyla stresin belli sınırlar içerisinde olması şartıyla kişiye itici bir güç sağladığını söyleyebiliriz. Dr. Paul Rosch yaptığı bir benzetmeyle stresi en güzel şekilde şöyle açıklamıştır; "Stres, bir sanatçının gitarındaki gergin tele benzer. Eğer ki teller gevşekse kulağa aşırı kalın sesler, teller aşırı gergin ise de aşırı ince sesler çıkar. Ancak telin gerginlik ayarı iyi yapılmış bir gitar çalındığında kulağa son derece hoş gelen sesler çıkartır." sözleriyle stresin ölçüsünü özetlemiştir (Rosch'dan aktaran Bosley, 2006: 19).

2.5.5.5. Kaygı

Karakaya, Coşkun ve Ağaoglu'nun (2006), yüzücülerin kaygı düzeylerini belirlemeye yönelik yaptığı bir çalışmada, yüksek kaygı seviyesindeki yüzücülerin, göstermiş olduğu performanslarıyla negatif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ancak çalışmanın 9-13 yaş yüzücüler arasında yapıldığı göz önünde bulundurulduğunda, yüzücülerin kaygı düzeylerini kontrol etme becerilerinin gelişmiş olmadığından dolayı performanslarının son derece olumsuz etkilendiğini söyleyebiliriz. Başka bir deyişle, kaygı düzeyi kontrolünü sağlayabilen sporcuların, kaygı kontrol becerisine sahip olmayan sporculara göre sportif performanslarının kaygıdan daha az etkilendiği söylenebilir (Karakaya, Coşkun ve Ağaoğlu, 2006).

Karakaya, Coşkun ve Ağaoglu'nun 2006 yılında, yüzücülerin kaygı düzeylerini belirlemeye yönelik yaptığı bir çalışmada, yüksek kaygı seviyesindeki yüzücülerin, göstermiş olduğu performanslarıyla negatif bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Ancak çalışmanın 9-13 yaş yüzücüler arasında yapıldığı göz önünde bulundurulduğunda, yüzücülerin kaygı düzeylerini kontrol etme becerilerinin gelişmiş olmadığından dolayı performanslarının son derece olumsuz etkilendiğini söyleyebiliriz. Başka bir deyişle, kaygı düzeyi kontrolünü sağlayabilen sporcuların,

kaygı kontrol becerisine sahip olmayan sporculara göre sportif performanslarının daha az etkilendiği söylenebilir (Karakaya, Coşkun ve Ağaoğlu, 2006).

2.5.5.6. Sürantrenman (Overtraining)

Sürantrenman spor bilimleri literatüründe, sporcunun psikolojik ve fizyolojik limitinin ötesine geçen veya aşırı yüklenme ile meydana gelen, sporcunun performansına olumsuz etkiler yansıtan süreç olarak ifade edilmiştir (Jurgen'den aktaran Günay ve Cicioğlu, 1998: 11). Bu süreçte sporcunun antrenmanlar sonucu elde ettiği kazanımların kaybedildiği görülür. Başka bir deyişle, sporcunun antrenman yaparak performansı artacağına daha da düşer (Rearick, Creasy ve Buriak, 2011: 27).

Sürantrenmanın nedeni kesin olmamakla beraber, sporcunun yaşadığı endişelerin, moral bozukluklarının ve çeşitli stresörlerin (sakatlık ve hastalık) etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Buna paralel olarak yapılan antrenmanların şiddetinin, sporcunun dayanma limitlerini aşması da yıkıcı etki yapmaktadır (Richardson, Andersen, ve Morris, 2008: 6).

Sporcuda sürantrenmanın etkisi her zaman aynı şekilde ortaya çıkmaz. Bunu aşağıdaki gibi performans, fiziki ve duygusal belirtiler olarak ayırmak mümkündür (Maglischo, 2003: 668-669).

a) Performans belirtileri: Burada sporcunun ilk belirtisi antrenman veya yarışmada gösterdiği kötü performans olarak değerlendirilebilir. Ancak hangi branşta olursa olsun sporcuların faaliyet takvimi yoğun olarak geçmektedir. Dolayısıyla, sporcuların taper zamanı (fiziksel ve psikolojik en üst seviye) veya hedef yarış haricinde performanslarına bakılarak sürantrenmanını belirlemek doğru olmayacaktır. Bir başka deyişle, sürantrenmanı belirlemek için sporcunun sadece sezon içinde sıradan yarış veya sıradan antrenmanda gösterdiği kötü performansa göre belirlenmesi gerçeği yansıtmayacaktır. Çünkü arobik (dayanıklılık) kapasitesi gelişmiş olan sporcular, sürantrenman sürecinde olsalar dahi antrenmanlarda iyi bir performans gösterebilirler.

b) Fiziki belirtiler: Burada sporcuların en yaygın belirtileri, kilo kaybı, kaslarda yanma, eklem ağrıları, dinlenirken bile bitkin hissetme ve mide bulantılarıdır. Her sporcu sezon aralarında biraz kilo alır ve sonrasında da o kiloları verir. Ancak sporcu toparlanamadan kilo kayıplarının devam etmesi sürantrenmanın

habercisidir. Ayrıca sporcunun yaşadığı iştahsızlık, kasın glikojen yenilemesine engel olur ve sonucunda enerji eksikliğinden kaslarda yanmalar meydana gelir. Bir başka belirti olan mide bulantısı, en yaygın belirtilerden bir tanesidir. Sporcuda bu belirtiler ortaya çıktığında doktor gözetimi önerilmektedir.

c) Duygusal belirtiler: Eğer bir sporcuda uzun süreli bir sinirlilik hali varsa, sürantrenmandan bahsetmek mümkündür. Ayrıca sporcuda yaşanan güven kaybı ve yalnızlık ihtiyacı da bu duygusal belirtilerin içerisine girebilmektedir. Diğer belirtilerde olduğu gibi ara sıra meydana gelen duygusal tepkiler, dikkate alınacak kadar ciddi olmayabilir. Ancak, bunların sürekli devam etmesi durumunda sürantrenmanın yaratttığı olumsuz etki ihtimali çok yüksektir.

Daha önce de belirtildiği gibi aşırı düzeyde motivasyon, sporcuların performansına olumsuz etki yapmaktadır. Ne yazık ki günümüzde, ne kadar motivasyon yüklenirse o kadar iyidir algısı hala devam etmektedir. Kendisini hedeflerine adamış bir sporcu, yaptığı çalışmalara karşın başarısız sonuçlar elde etmesi durumunda kendisini çöküş içerisinde bulabilir. Bununla beraber, sporcunun sürantrenman ile karşı karşıya kalması da muhtemel olacaktır. İşte bu noktada, hem sporcu hem de antrenör sınırları iyi belirlemelidir (Kuipers ve Keizer, 1988: 85).

Sporcular üzerinde sürantrenmanın seviyesini saptamak amacıyla, kesin sonuçlar vermeyen ancak yardımcı olabilecek bazı fiziki ve psikolojik testler uygulanmaktadır. Bu testler aşağıdaki gibidir:

a) Oksijen Tüketimi: Costill'in 1986 yılında kros koşucuları üzerinde yaptığı bir çalışmada, sporcuların sürantre olduklarında, yaptıkları setlerde daha fazla oksijene gereksinim duydukları saptanmıştır. Dolayısıyla, düşük performans gösterilmiş sporcularda oksijen tüketiminin (VO_{2max}) arttığı gözlemlenmiştir. Bu yöntem, sürantrenman seviyesini belirlemede yardımcı olabilecek en güvenilir göstergeler arasında yer almaktadır (Costill' den aktaran Kuipers ve Keizer, 1988: 83).

b) Kalp atış hızı: Sporcunun sürantre seviyesini tanımlamanın bir diğer yönetimi ise, standart bir antrenmanda sporcuların kalp atış hızının gözlemlenmesidir. İzlenilen kalp atım hızı normalin dışında bir profil çiziyorsa, sürantre olmuş bir sporcudan bahsetmek mümkündür. Buna paralel olarak da normal sınırın üstünde ne kadar artış gösteriyorsa bu sürantrenman seviyesi de aynı derecede artış gösterecektir. Bir diğer yöntem ise dinlenmiş olan sporcunun kalp atış hızının

izlenmesidir. Sürantre olmuş sporcularda genellikle dinlenme esnasında da normalin üstünde 6-10 at/dk daha fazla kalp atışı görülmüştür (Kenney, Wilmore ve Costill, 2015: 898).

c) Kan laktatları: Bu teste sporcularda dayanabildikleri en üst seviyeye kadar peformans göstermeleri istenir. Daha sonrasında ise, sporcularda laktat seviyesini ölçmek üzere kan örnekleri alınır. Eğer ki sporcunun dayanabildiği performans seviyesinde eskiye nazaran daha kötü bir derece ve daha düşük laktat toleransa sahip olduğu sonucu çıkarsa, sporcunun sürantre olması muhtemeldir. Yine kalp atış hızı testine benzer olarak, bu teste de sporcunun dinlenmiş durumundaki kan örnekleriyle değerlendirme yapılabilmektedir (Maglischo, 2003: 671).

d) Ruh hali profili (Profile of mood states): Sürantre olmuş sporcuların ruh hallerinin profilini çizmek amacıyla kâğıt üzerinde yapılan testlerden biridir. Bu çalışma ilk olarak Wisconsin Üniversitesi yüzme takımında yer alan 200 erkek ve 200 kadın sporcu üzerinde uygulanmıştır. Ruh hali profil testi, öfke, gerginlik, enerjiklik, depresyon, yorgunluk ve kafa karışıklığı gibi düzeyleri ölçen 65 madde içermektedir. Ayrıca bu test, birleştirilmiş bir puan sistemiyle hesaplanmaktadır. Örneğin, enerjiklik veya dinçlik gibi olumlu bir ruh hali varsa artı puan, öfke, yorgunluk veya kafa karışıklığı gibi olumsuz ruh halleri var ise eksi puan verilmektedir. Çıkan sonuçlar eğer eksi değerde ise sporcunun sürantre olma olasılığı yüksek olmaktadır (Morgan ve diğerleri, 1987: 108). Yapılan bu çalışmadan hareketle, sporcunun ruh halinin, performansıyla paralel ilerlediğini söyleyebiliriz. Ayrıca antrenörlerin bu testi dönemsel bir şekilde uygulaması, sporcunun sürantrenman riskini en aza indirgenmesi açısından son derece yararlı olacaktır (Clow ve Edmunds, 2014: 112).

e) Dinlenme kontrol listesi: Yine kâğıt üzerinde sürantre seviyesini belirlemeye yardımcı olan ve sporcunun dinlenme durumunu kontrol etmek için kullanabilecek bir testdir. Bu test sporcunun belli sürelerde antrenmanlara karşı verdiği tepkiyi kayıt altına alır. Kontrol listesi içerisinde; dinlenmiş haldeki kalp atış hızı, vücut ağırlığı, uyku uzunluğu, uyku kalitesi, yorgunluk hissi, antrenman istekliliği, iştah, yarışma istekliliği ve kas ağrısı gibi belirtiler yer almaktadır. Bu bağlamda, test sonucu ortaya çıkan sporcunun grafiklere göre sürantrenman seviyesi saptanabilmektedir (Bompa ve Haff, 2009: 120).

2.5.6. Lider Üye Etkileşiminin Sporcu Performansıyla İlişkisi

Liderlik kavramı her alanda önemli bir unsurdur. Ancak spor alanında ki öneminin diğerlerine göre bir kademe daha yukarıda olduğu söylenebilmektedir. Sporda duygusallığın yoğunluğuyla beraber antrenörlerin sporcularına gösterdiği davranışları, sporcuların performansını etkiler. Bu yüzden yapılan literatür taraması neticesinde, sporcu performansında liderin önemini ve derin ilişkileri açıklayabilecek en uygun teorinin Lider Üye Etkileşimi Teorisi olduğu kararı verilmiştir.

Sporcu performansı günümüzde artık fiziksel kapasite ile ilişkilendirilen bir olgunun ötesinde, psikolojik geliştirme yöntemlerinin kapasiteyi etkilediğinin bilincinde olunması gereken bir olgu haline gelmiştir. İnsan doğası gereği mekanik bir varlık olmadığı için zaman zaman kendini psikolojik karmaşıklık içerisinde bulabilir. Her ne kadar profesyonel sporcuların bu karmaşıklıklarla baş edebilme düzeyleri yüksek olsa da, bu süreci etkili lider olarak algıladıkları antrenörleriyle atlatması daha kolay olacaktır. Sporcusuna güvenen ve onları ceseratlendiren bir antrenörün, sporcu performansına yönelik etkisi bir hayli fazladır. LÜE teorisinin de varsaydığı gibi, antrenör ve sporcular arasında zamanla değişen ilişkiler mevcuttur. Ayrıca antrenör, tüm sporcularına aynı liderlik tarzında yaklaşamaz. Sporcuların, antrenörü ile "iç grup" adı verilen, yakın ilişkilerin kurulduğu bir grup içerisinde olmaları, onlar için en can alıcı nokta olabilir. Sporcu, daha üst pozisyon için antrenörü ile yakın ilişki kurma çabasını, daha yüksek performans ile gösterebilir. Buna karşılık da antrenörün, gösterilen yüksek performansa daha fazla kaynak sunması muhtemeldir.

Lider Üye Etkileşiminin artmasının çalışanların performasını da arttıracağına yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Yıldız, 2011). Ancak sporcu performansı hakkında LÜE teorisinden yararlanılmış pek bilgi bulunmamaktadır. Sporcu performans değerlendirmeleri; genellikle dereceler ve numaralar üzerinden fiziksel kapasite ile yapılmaktır. Dolayısıyla bu tez çalışması ile, bireysel performans değerlendirme çalışmalarının sporculara yönelik uyarlanmasının, sporcu performansı üzerine yapılacak psikolojik (görevsel ve bağlamsal) değerlendirmelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Lider üye etkileşiminin ve sporcu performansının somutlaştırılabilmekte olan bir çıktısını sunabilmek için, sporcuların memnuniyet düzeyleri

değerlendirilebilmektedir. Sporcuların yaptıkları spor ile ilgili memnuniyetlerinin, LÜE ve performanslarıyla doğru orantılı olması beklenmektedir (Scott, 2014a: 15)

Yapılan literatür araştırması sonucunda, LÜE'nin performans üzerindeki etkisinin incelendiği tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan bazılarının sonuçları şu şekilde özetlenebilmektedir:

Karaman'ın (2018) yapmış olduğu çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan yöneticilerin, görev yapan öğretmenler ile arasındaki ilişkisinin performansa etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, lider görevindeki yöneticilerin öğretmenlerle olan etkileşimi, öğretmenlerin performansını pozitif yönde etkilemektedir. Bu etkinin yüksek düzeyde olması da dikkat çekicidir.

Kandemir'in (2016) yapmış olduğu çalışmada, Gölbaşı Belediyesine bağlı çalışan yönetici ve personeller arasındaki etkileşimin çalışan performansına yönelik etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre, yönetici ile personel arasındaki etkileşimin, personel performansını anlamlı ve pozitif yöndeetkilediği saptanmıştır.

Yıldız'ın (2011) spor kamu kuruluşlarında yaptığı çalışmada, Gençlik ve Spor Bakanlığında görev alan yönetici ve çalışanların arasındaki ilişki belirlenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, lider olarak algılanan yönetici ve çalışanları arasındaki ilişki ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Scott'ın (2014b: 15) çizmiş olduğu Lider Üye Etkileşim modeli, lider ile ilişki içerisinde olan kişilerin performansı üzerine yapılacak araştırmalara ışık tutan bir kılavuz niteliğindedir. Lider ile üyelerinin karşılıklı güven ve saygı oluşumunun çıktılarının, performans üzerinden değerlendirilebileceği yönünde ifadeler içermektedir.

Akkaya'nın (2015) yaptığı çalışma, İstanbul merkezli bir lojistik şirketinin çalışanları üzerinden yapılmıştır. LÜE ile iş doyumu arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Liderin çalışanların iş doyumu sürecinde ne denli etkili olduğu araştırılmıştır. Analiz sonuçlarında; LÜE'nin çalışanların iş doyum düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Çakmak'ın (2006) spor kulüplerine yönelik, profesyonel futbolcular üzerine yaptığı çalışmasında, yöneticilerin davranışlarının sporcu performansına etkisi

belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, sporcuların demografik özelliklerine göre performanslarında değişiklik olduğu gözlemlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SPORCU PERFORMANSINA ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Lider her alanda olduğu gibi sporda da yönetimin en önemli parçasıdır ve sporcuların etkinliğini ve performansını artırmaya yardımcı olur. Liderliğin işlevi, örgütsel hedefleri başarabilmek için sporcuların bilgi ve becerilerinden yararlanmayı da içerir. Bu bölümde, sporcuların lider olarak algıladıkları antrenörleriyle etkileşimlerinin performansları üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla yapılan araştırma yer almaktadır. Bununla birlikte çalışmanın amacı, önemi, ön kabulleri, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri ve veri toplama süreci hakkında bilgi verilmiş, ardından çalışmada elde edilen veri analizlerine yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan tez çalışmasında, liderlik özelliğine sahip antrenörler ile sporcularının arasında oluşan etkileşimin, sporcuların performanslarına etkisinin olup olmadığının açıklanmasına çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

3.2.1. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma kapsamında; İzmir ilinde çalışmalarını sürdüren kulüplerin sporcularına anket formu dağıtılmıştır. Anket formları sadece 2005 doğumlu (Lise öğrencisi) ve üstü, ilgili branşlarda Türkiye Şampiyonalarına katılmış olan profesyonel sporculara dağıtılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Ön Kabulleri

Veriler elde edilirken ankete katılacak olan sporculara çalışmadan elde edilecek verilerin bilimsel ahlâka uygun olarak gizlilik içinde değerlendirileceği

ifade edilmiştir. Bu yüzden ankete katılan sporcuların anket sorularına objektif ve içten bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmanın sonuçları, tüm sporcular ve spor kulüpleri için genelleştirilemez.

3.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada incelenecek olan, sporcuların lide üye etkileşim düzeyi; Liden ve Masly'in (1998) tarafından geliştirilen "Lider Üye Etkileşimi" ölçeğinin ölçtüğü unsurlarla sınırlıdır. Sporcuların performans düzeyi ise; Goodman&Svyantek (1999) ve Jawahar&Carr (2007) tarafından geliştirilen "Bireysel Performans" ölçeğinin ölçtüğü unsurlarla sınırlıdır.

Bu araştırma, çalışmalarını İzmir içerisinde gerçekleştiren profesyonel sporcularla sınırlıdır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNETİMİ

3.3.1. Örneklem

Araştırma örneklemini, çalışmalarını İzmir içerisinde gerçekleştiren profesyonel sporcular oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına dâhil olan sporcular amaçlı örnekleme yönetime göre seçilmiştir. Kullanılan yöntem araştırmanın doğruluğu açısından önem arz etmektedir. 1 Eylül 2019 – 10 Ekim 2019 tarihleri itibariyle anket uygulaması İzmir il sınırları içinde; antrenmanlarını sürdüren toplamda 400 sporcuya ulaştırılmıştır. Bunlar arasından 335 anket geri dönmüştür. Sporculardan geri dönen anketlerin 10 tanesi eksik veya hatalı doldurulması nedeniyle sağlıklı yanıtlanmadığı düşünülerek kullanılabilir halde olan 325 anket analize dâhil edilmiştir. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 81,25'dir.

Anket sporculara mail ve kâğıt yoluyla iletilmiş, tüm verilerin girişi dijital ortamda yapılmıştır. Hazırlanan anket formunda, katılımcılardan elde edilecek sonuçların bilimsel âhlaka uygun ve gizlilik içerisinde değerlendirileceğine dair bir kapak yazısı eklenmiştir. Ayrıca, katılımın zorunlu olmadığını, anketi isteyen kişilerin doldurabileceğine ilişkin ifade kapak yazısının altına eklenmiş, böylece anket uygulamasının güvenirliğinin artacağı düşünülmüştür.

3.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada "Lider Üye Etkileşimi ve Bireysel Performans" ölçeği ve demografik özellikler ile ilgili kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

3.3.2.1. Demografik Bilgilere İlişkin Sorular

Katılımcıların lider üye etkileşim düzeylerinin birtakım demografik özelliklere göre değişkenlik gösterebilmesi olasığına karşılık, kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu form; cinsiyet, yaş, medeni ve eğitim durumu, spor branşı, kulüp ve antrenörle çalışma süresi ile ilgi soruları içermektedir.

3.3.2.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

Araştırmada Lider Üye Etkileşimi ölçeği için; Liden ve Masly'in (1998) tarafından geliştirilen, lider üye etkileşim ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik düzeyi alfa katsayı 0.83 olarak bulunmuştur. Güvenirlik açısından kullanılabilir olduğu sonucuna ulaşılan ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Yıldız ve arkadaşları (2008) tarafından yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunda lider ve üyeler arasındaki etkileşimin özelliğini ve boyutlarını ortaya koymaya yönelik 12 maddeye yer verilmiştir. Ölçeğin puanlaması, 5'li Likert tipine göre yapılmıştır. İfadelere verilen cevaplar; 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Fikrim Yok, 4. Katılıyorum ve 5. Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır.

Lider Üye Etkileşimi anketi; sevgi, sadakat, katkı ve profesyonellik olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçekte bulunan 1, 5 ve 9. ifadeler, sevgi alt boyutu ile ilişkilidir.

Ölçekte bulunan 2, 6 ve 8. ifadeler, sadakat alt boyutu ile ilişkilidir.

Ölçekte bulunan 4, 10 ve 12. ifadeler, katkı alt boyutu ile ilişkilidir.

Ölçekte bulunan 3, 7 ve 11. ifadeler, profesyonellik alt boyutu ile ilişkilidir. Araştırmada kullanılmış lider üye etkileşimi ölçeği ve ifadelerinin dağılımı Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

İfade No	**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ**
Sevgi (1)	Birlikte çalıştığım antrenörümü, bir insan olarak çok severim.
Sevgi (5)	Antrenörüm bir arkadaş ya da dost gibidir.
Sevgi (9)	Antrenörümle beraber çalışmak çok zevklidir.
Sadakat (2)	Yerine getirmekle yükümlü olduğum ve iş tanımıyla sınırları çizilmiş olan görevimin dışındaki işleri de antrenörüm için yaparım.
Sadakat (6)	Görevimin dışındaki başka işleri de, antrenörüme yardımcı olmak için yaparım.
Sadakat (8)	Antrenörüm için yapacağım zor işleri sorun etmem.
Katkı (4)	Antrenörüm, yaptığım tüm faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile, beni diğer antrenör ve üstlere karşı savunur.
Katkı (10)	Eğer herhangi bir konuda başkaları üzerime gelirse antrenörüm beni onlara karşı savunur.
Katkı (12)	Eğer istemeden bir hata yaparsam, antrenörüm beni kulüpteki diğer kişilere karşı savunur.
Profesyonellik (3)	Antrenörümün mesleki becerilerine hayranlık duyarım.
Profesyonellik (7)	Antrenörümün mesleki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.
Profesyonellik (11)	Antrenörümün işine yönelik bilgisinden etkilenirim.

3.3.2.3. Bireysel Performans Ölçeği

Sporcu performansında kullanılan bireysel performans ölçeği için; Goodman ve Svyantek (1999) tarafından düzenlenen görev performansı hakkındaki ifadelerin 9'u, Jawahar ve Carr (2007) tarafından düzenlenen bağlamsal performans hakkındaki ifadelerin 7'si olmak üzere toplamda 16 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik değeri (Cronbach Alfa) 0.907 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlar arasında ise, görev performansı için 0.905, bağlamsal performans için 0.907 olarak hesaplanmıştır. Bu tez çalışmasında da kullanılmış olan ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Şahin (2018: 55) ve Bağcı (2014: 65) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin puanlaması, 5'li Likert tipine göre yapılmıştır. İfadelere verilen cevaplar; 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Fikrim Yok, 4. Katılıyorum ve 5. Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır.

Ölçekte bulunan 13, 14, 17, 18, 21, 22, 25, 26 ve 31. ifadeler, görev performansı alt boyutu ile ilişkilidir.

Ölçekte bulunan 15, 16, 19, 20, 23, 27 ve 29. ifadeler, bağlamsal performans alt boyutu ile ilişkilidir.

Araştırmada kullanılmış bireysel performans ölçeği ve ifadelerinin dağılımı Tablo 11'de gösterilmektedir.

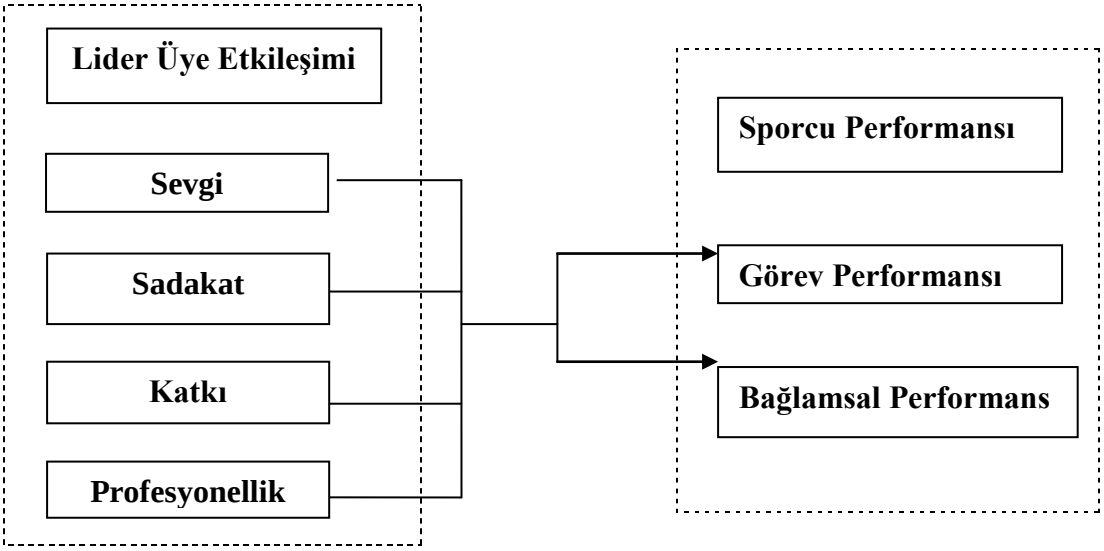
Tablo 5: Sporcu Performansı Ölçeği

İfade No **Görev Performansı = GP** **Bağlamsal Performans = BP**	**BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ**
GP (13)	Yaptığım spora ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.
GP (14)	Yaptığım sporun gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.
GP (17)	Branşımla ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.
GP (18)	Yaptığım sporun tüm zorluklarını göğüslerim.
GP (21)	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.
GP (22)	Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.
GP (25)	Yaptığım sporla ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin üstesinden profesyonelce gelirim.
GP (26)	Görevlerimi beklendiği gibi gerçekleştirerek, yaptığım sporda iyi bir performans sergilerim.
GP (31)	Hedeflenen işleri başarmak ve belirlenen tarihte gerçekleştirmek için planlı ve organize bir şekilde çalışırım.
BP (15)	Geçerli bir mazeretim olsa dahi antrenmanlarımı aksatmamaya gayret ederim.
BP (16)	Yarışma / Maç esnasında işimi mümkün olan en az hatayla yerine getirmeye çalışırım.
BP (19)	Belirli bir tarihte belirlenmiş olan yarışma/maça yapılması gereken hazırlıkları zamanında yerine getiririm.
BP (20)	Takımımdaki diğer sporcular eleştirildiğinde, takım arkadaşlarımı savunurum.
BP (23)	Kendi kulübümün dışındaki sporcular eleştirildiğinde onları savunmam.
BP 27.	Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.
BP 29.	Kulübümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.

3.4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu bölümde çalışmanın değişkenlerini belirlemek için kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Yapılan taramalar sonucunda ise, lider üye etkileşimi ve sporcu performansı ile ilgili genel bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

Şekil 15: Araştırmanın Modeli



3.4.1. Araştırma Hipotezleri

H_1: Lider Üye Etkileşiminin Sporcu Görev Performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

$H_{1.1}$: Sevgi boyutunun Görev Performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

$H_{1.2}$: Sadakat boyutunun Görev Performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

$H_{1.3}$: Katkı boyutunun Görev Performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

$H_{1.4}$: Profesyonellik boyutunun Görev Performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_2: Lider Üye Etkileşiminin Sporcu Bağlamsal Performansı üzerinde etkisi vardır.

$H_{2.1}$: Sevgi boyutunun Bağlamsal Performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

$H_{2.2}$: Sadakat boyutunun Bağlamsal Performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

$H_{2.3}$: Katkı boyutunun Bağlamsal Performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

$H_{2.4}$: Profesyonellik boyutunun Bağlamsal Performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

3.5. VERİLERİN ANALİZLERİ

Ankete katılan sporcular vasıtasıyla toplanan veriler "SPSS 25.0" kullanılmıştır. Veriler diğer analizlerde kullanılmadan önce, verilerin normallik dağılımları çarpıklık ve basıklık kastsayılarına bakılarak incelenmiştir.

Çalışmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin güvenirlik analizi Cronboach's Alpha ile yapılmıştır. Ölçeklerin güvenirlikleri test edildikten sonra ikinci aşma olarak her bir alt boyut için ayrıca güvenirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca çalışmanın etkinliği açısından tüm ölçeklerin Faktör Analizi de yapılmıştır. Faktör analizinin uygun olup olmadığını belirlemek için de Kaise-Meyer-Olkin ve Barlett ölçütü göz önünde bulundurulmuştur.

Tez çalışmasında oluşturulmuş olan hipotezleri test etmek için Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Bu analiz yönetiminde ise aşamalı "Stepwise" tekniği tercih edilmiştir. Değişkenlerin birbiriyle ilişkisine yönelik analizler için ise Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır

Tez çalışmasında yer alan ikili karşılaştırmalar için T-Testi, çoklu karşılaştırmalar için ANOVA Testi uygulanmıştır. ANOVA Testi'nde anlamlı çıkan

sonuçlar için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında oluşan, farklılıkların nereden geldiğini gösteren Post Hoc Testleri'nden Tukey ile incelenmiştir.

Anket çalışmasına katılan sporcuların profilleri hakkında genel bir çerçeve çizmek için "Frekans Analizinden" yararlanılmıştır.

3.6. VERİLER VE BULGULAR

Bu bölümde, anket çalışmasında elde edilen verilerin istatiksel analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Veriler

Araştırma örnekleminde yer alan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımlarını belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen veriler frekans ve yüzde şeklinde Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 11: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Özellikler		Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	141	43,4
	Erkek	184	56,6
Yaş	18 Yaş ve altı	120	36,9
	19-25	167	51,4
	25-30	24	7,4
	30 Yaş ve Üstü	14	4,3
Medeni Durum	Evli	13	4,0
	Bekâr	312	96,0
Eğitim Durumu	Lise öğrencisi	102	31,4
	Lise Mezunu	13	4,0
	Fakülte veya yüksekokul öğrencisi	164	50,5
	Fakülte veya yüksekokul mezunu	37	11,4
	Yüksek lisans öğrencisi	6	1,8
	Yüksek lisans mezunu	3	0,9
Yapılan Spor Branşı	Yüzme	94	28,9
	Sualtı Ragbisi	25	7,7
	Voleybol	82	25,2
	Amerikan Futbolu	47	14,5
	Triatlon	14	4,3
	Sutopu	5	1,5
	Atletizm	10	3,1
	Hentbol	8	2,5
	Futbol	13	4,0
	Basketbol	14	4,3
	Cimnastik	4	1,2
	Eskrim	2	0,6
	Sualtı Hokeyi	4	1,2
	Yelken	2	0,6
	Kule ve Tramplen Atlama	1	0,3
Aynı Antrenörle	1 Yıldan az	41	12,6

Çalışılan En Fazla Süre	1-4 Yıl	108	33,2
	3-6 Yıl	119	36,6
	6-9 Yıl	35	10,8
	12 Yılın üzerinde	22	6,8
Belli Bir Kulüpte Çalışma Durumu	Evet	299	92,0
	Hayır	26	8,0
Bulunulan Kulüpteki Çalışma Süresi	1 Yıldan az	59	18,2
	1-4 Yıl	126	38,8
	4-8 Yıl	80	24,6
	8-12 Yıl	26	8,0
	12 Yılın üzerinde	9	2,8

Katılımcıların %43,4'ü (141) kadın, %56,6'sı (184) erkek; %4'ü (13) evli, %96'sı (312) bekârdır. %36,9'u (120) 18 yaş ve altı, %51,4'ü (167) 19-25 yaş, %7,4'ü (24) 25-30 yaş, %4,3'ü (14) 30 ve üstü yaş grubundadırlar. Araştırmadaki katılımcıların %31,4'ü (102) lise öğrencisi, %4'ü (13) lise mezunu, %50,5'i (164) fakülte veya yüksekokul öğrencisi, %11,4'ü (37) fakülte veya yüksekokul mezunu, %1,8'i (6) yüksek lisans öğrencisi, %0,9'u da (3) yüksek lisans mezunudur.

Katılımcıların yaptıkları spor branşları; %28,9'u (94) yüzme, %7,7'si (25) sualtı ragbisi, %25,2'si (82) voleybol, %14,5'i (47) Amerikan futbolu, %4,3'ü (14) triatlon, %1,5'i (5) sutopu, %3,1'i (10) atletizm, %2,5'i (8) hentbol, %4'ü (13) futbol, %4,3'ü (14) basketbol, %1,2'si (4) cimnastik, %0,6'sı (2) eskrim, %1,2'si (4) sualtı hokeyi, %0,6'sı (2) yelken, %0,3'ü (1) kule ve tramplen atlama spor branşını yapmaktadırlar. Katılımcıların aynı antrenörle çalışma süreleri ise; %12,6'sı (41) 1 yıldan az, %33,2'si (108) 1-5 yıl arasında, %36,6'sı (119) 3-6 yıl arasında, %10,8'i (35) 6-9 yıl arasında, %6,8'i (22) 12 yılın üzerindedir.

Katılımcıların %92'si (299) belli bir kulüp çatısı altında çalışmaktadır. %8,0'i (26) ise belli bir kulüp çatısı altında çalışmamaktadır. Katılımcıların kulüpteki çalışma süreleri; %18,2'si (59) 1 yıldan az, %38,8'i (126) 1-4 yıl arasında, %24,6'sı (80) 4-8 yıl arasında, %8'i (26) 8-12 yıl arasında, %2,8'i (9) 12 yılın üzerindedir.

Katılımcıların anket formunda yer alan kişisel bilgiler bölümünde verdiği yanıtlarına ilişkin yüzdelik dağılım şekilleri aşağıdaki şekillerde sunulmuştur.

3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Varsayımı

Bazı analizleri uygulamak için, verilerin analize sokulmadan önce normallik varsayımını sağlaması gerekmektedir. Bundan hareketle, katılımcılardan elde edilmiş olan verilerin çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak, verilerin normallik

dağılımları incelenmiştir. Bu katsayıların -2 ve +2 aralığında olması normallik dağılım için kabul edilebilir düzeydedir. Böylece verilerden elde edilen katsayılardan hareketle, normallik varsayımı karşılandığı Tablo 13'de görülmüştür (George, 2019: 114)

Tablo 12: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Değerleri

				Çarpıklık Katsayısı		Basıklık Katsayısı	
Boyutlar	**(N)**	**Ortalama**	**Ss**	**Değer**	**Std. Hata**	**Değer**	**Std. Hata**
Sevgi	325	4,41	0,63	-1,15	0,13	1,02	0,27
Sadakat	325	4,07	0,78	-0,82	0,13	0,37	0,27
Katkı	325	4,05	0,76	-0,63	0,13	0,04	0,27
Profesyonellik	325	4,40	0,66	-1,13	0,13	0,78	0,27
Görev P.	325	4,22	0,54	-0,84	0,13	1,07	0,27
Bağlamsal P.	325	4,37	0,48	-0,96	0,13	0,96	0,27

3.6.3. Faktör Analizi

Tez çalışmasında kullanılan ölçeklerin her biri için ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan çerçeve yorumlanmıştır.

3.6.3.1. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular

LÜE ölçeğinin orijinal yapısı 4 faktörden oluşmaktadır. Yapılan bu araştırmanın faktör analizi sonucunda, oluşan yapının da orjinali ile aynı şekilde olduğu gözlemlenmiştir. KMO değeri 0,904 ve Barlett testi $p=0,000<0,05$ anlamlı olduğu saptanmıştır. Tablo 14'de gösterilmiş bu sonuçlar, faktör analizi yapılması için gerekli varsayımı karşılamıştır.

LÜE ölçeğini oluşturan ifadelerin faktör analizi sonucunda 4 faktörlü yapının ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Ortaya çıkan 4 faktör toplam varyansın %72,294'ü açıklanmaktadır. Ayrıca ölçeğin güvenirliğini hesaplamak için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Böylece, LÜE ölçeğinin güvenirliği $\alpha=0,89$ olarak ($0,80< \alpha <100$) yüksek güvenirlikli olduğu saptanmıştır. Bu değerler Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 13: LÜE Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,904
Bartlett's Test of Sphericity	**Approx. Chi-Square (x^2)**	1816,649
	Df (sd)	66
	Sig. (p)	,000

İfadeler	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**
Antrenörümün mesleki becerilerine hayranlık duyarım.	,903			
Antrenörümün işine yönelik bilgisinden etkilenirim.	,849			
Antrenörümün mesleki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.	,815			
Antrenörüm için görevimin dışındaki başka işleri de ona yardımcı olmak için yaparım.		,919		
Antrenörüm için yapacağım zor işleri sorun etmem.		,856		
Yerine getirmekle yükümlü olduğum ve iş tanımıyla sınırları çizilmiş olan görevimin dışındaki işleri de antrenörüm için yaparım.		,842		
Eğer istemeden bir hata yaparsam, antrenörüm beni kulüpteki diğer kişilere karşı savunacaktır.			,847	
Antrenörümün, yaptığım tüm faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile beni diğer antrenör ve üstlere karşı savunur.			,793	
Eğer herhangi bir konuda başkaları üzerime gelirse antrenörüm beni onlara karşı savunacaktır.			,690	
Antrenörüm bir arkadaş ya da dost gibidir.				,946
Birlikte çalıştığım antrenörümü, bir insan olarak çok severim				,688
Antrenörümle beraber çalışmak çok zevklidir.				,453
Toplam Varyans (%)	72,294			
Toplam Cronbach's Alpha (α)	0,89			

3.6.3.2. Sporcu Performansı Ölçeğinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Sporcuların performanslarını belirlemeye yönelik kullanılan ölçeğin orijinal halinin 2 faktörden oluştuğu görülmektedir. Araştırma ölçeğinin faktör analizi sonucunda da orjinali ile aynı 2 yapıdan oluştuğu gözlemlenmiştir. Ancak 23. ifade birden fazla faktöre yüklenerek yapıyı bozduğundan ölçümlerden çıkarılmıştır. KMO değeri 0,915 ve Barlett testi p=0,000<0,05 anlamlı olduğu saptanmıştır. Tablo 15'de gösterilmiş bu sonuçlar, faktör analizi yapılması için gerekli varsayımı karşılamıştır.

Sporcu Performansı ölçeğini oluşturan ifadelerin faktör analizi sonucu 2 faktörlü yapının ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Ortaya çıkan 2 faktör toplam varyansın %52,206'sını açıklanmaktadır. Ayrıca ölçeğin güvenirliğini hesaplamak

için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Böylece, Sporcu Performansı ölçeğinin güvenirliği α=0,90 olarak (0,80< α <100) yüksek güvenirlikli olduğu saptanmıştır. Bu değerler Tablo 15'de gösterilmiştir.

Tablo 14: Sporcu Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,915
Bartlett's Test of Sphericity	**Approx. Chi-Square (x^2)**	2012,373
	Df (sd)	105
	Sig. (p)	,000

İfadeler	**(1)**	**(2)**
Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	,766	
Yaptığım sporun gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	,758	
Yaptığım spora ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	,746	
Takımımdaki diğer sporcular eleştirildiğinde, ben takım arkadaşlarımı savunurum.	,731	
Branşımla ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	,686	
Yaptığım sporun tüm zorluklarını yerine getiririm.	,663	
Belirli bir tarihte belirlenmiş olan yarışma/maça yapılması gereken hazırlıkları daima zamanında yerine getiririm.	,648	
Yarışma/ Maç esnasında işimi mümkün olan en az hatayla yerine getirmeye çalışırım	,635	
Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	,557	
Geçerli bir mazeretim olsa dahi antrenmanlarımı aksatmamaya gayret ederim.	,503	
Görevlerimi beklendiği gibi gerçekleştirerek, yaptığım sporda iyi bir performans sergilerim.		,851
Yaptığım sporla ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin üstesinden profesyonelce gelirim.		,815
Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.		,724
Kulübümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.		,655
Hedeflenen işleri başarmak ve belirlenen tarihte gerçekleştirmek için planlı ve organize bir şekilde çalışırım.		,651
Toplam Varyans (%)	52,206	
Toplam Cronbach's Alpha (α)	0,90	

Sporcu performansında kullanılan bireysel performans ölçeğinin (Tablo 11) orjinalinde; Goodman ve Svyantek (1999) tarafından düzenlenen görev performansı hakkındaki ifadelerin 9'u, Jawahar ve Carr (2007) tarafından düzenlenen bağlamsal performans hakkındaki ifadelerin 7'si olmak üzere toplamda 16 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Ancak araştırmada kullanılan ölçek üzerinde yapılan faktör analizi

sonucunda, 23. İfade çıkarılması, görev performansı hakkında 10 ifadenin ve bağlamsal performans hakkında 5 ifadenin kullanılması uygun görülmüştür.

3.6.4. Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon ve Güvenirlik Analizi

LÜE ve Sporcu Performansı'nın alt boyutlarının, aralarındaki ilişkinin belirlemesinde Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, her bir boyutun ortalamalarının ($\bar{x}$) 4'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca tüm boyutların birbirleriyle (**p<.01) anlamlı korelasyonu olduğu saptanmıştır.

Alt boyutların Cronbach's Alpha güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde; Sevgi boyutunun α=0,75, Katkı boyutunun α=0,76, Bağlamsal Performans boyutunun α=0,79 (0,60< α <80) oldukça yüksek bir güvenirliğe sahip olduğu saptanmıştır.

Sadakat boyutunun α=0,83, Profesyonellik boyutunun α=0,83 ve Görev Performansı boyutunun α=0,87 olarak (0,80< α <100) yüksek bir güvenirliğe sahip olduğu saptanmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan değerler Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 15: Alt Boyutların Cronbach's Alpha Güvenirlik ve Pearson Korelasyon Değerleri N=325

	$\bar{x}$	σ	α	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1)Sevgi	4,41	,63	,75	1					
(2)Sadakat	4,07	,78	,83	,57**	1				
(3)Katkı	4,05	,76	,76	,58**	,52**	1			
(4)Profesyonellik	4,40	,66	,83	,67**	,51**	,52**	1		
(5)Görev P.	4,31	,53	,87	,49**	,55**	,43**	,52**	1	
(6)Bağlamsal P.	4,27	,59	,79	,38**	,44**	,30**	,47**	,65**	1

(** .01 düzeyinde anlamlı korelasyon; *, .05 düzeyinde anlamlı korelasyon)

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarından anlaşılacağı üzere, boyutlar arasında istatiksel açıdan **p<.01 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Görev Performansı; Sevgi boyutu ile (r=,49; p<,01) ve Katkı boyutu ile (r=,43; p<,01) arasında pozitif yönde (zayıf) düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bağlamsal Performansın ise; Sevgi boyutu ile (r=,38; p<,01), Sadakat boyutu ile (r=,44; p<,01), Katkı boyutu ile (r=,30; p<,01) ve Profesyonellik boyutu

ile (r=,47; p<,01) arasında pozitif yönde (Zayıf düzeyde) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Sevginin, Sadakat boyutu ile (r=,57; p<,01) ve Katkı boyutu ile (r=,58; p<,01) arasında pozitif yönde (Orta düzeyde) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sadakatın ise, Katkı boyutu ile (r=,52; p<,01), Profesyonellik boyutu ile (r=,51; p<,01) ve Görev Performansı boyutu ile (r=,55; p<,01) arasında pozitif yönde (Orta düzeyde) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yine aynı şekilde Profesyonelliğin, Katkı boyutu ile (r=,52; p<,01) ve Görev Performansı boyutu ile (r=,52; p<,01) arasında pozitif yönde (Orta düzeyde) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bu ilişkilere ek olarak, (r>,60; p<,01) anlamlılık düzeyinde, mevcut değişkenler için yüksek sayılabilecek ilişkiler dikkat çekmiştir. Tablodaki analiz sonuçlarından haraketle, Sevgi ile Profesyonellik arasında (r=,67; p<,01) ve Bağlamsal Performans ile Görev Performansı arasında (r=,65; p<,01) pozitif yönde (Orta düzeyde) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

3.6.5. Karşılaştırma Testlerine İlişkin Bulgular

Kadınlar ve erkekler arasında LÜE ve sporcu performansı boyutlarına yönelik farklılık olup olmadığını belirlemek için (Bağımsız Örneklem T Testi) uygulanmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan değerler Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 16: Değişkenlerin Cinsiyete Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan T Testi Sonuçları

Boyutlar	**Cinsiyet**	**N**	$\bar{x}$	**SS**	**t**	**p**
Sevgi	Kadın	141	4,33	0,66	-2,13	0,26
	Erkek	184	4,48	0,60		
Sadakat	Kadın	141	3,93	0,83	-2,82	0,09
	Erkek	184	4,18	0,73		
Katkı	Kadın	141	4,01	0,79	-0,79	0,82
	Erkek	184	4,07	0,73		
Profesyonellik	Kadın	141	4,42	0,68	0,41	0,73
	Erkek	184	4,38	0,65		
Görev Performansı	Kadın	141	4,22	0,53	-2,70	**0,00**
	Erkek	184	4,31	0,52		
Bağlamsal Performans	Kadın	141	4,27	0,59	-1,04	0,98
	Erkek	184	4,34	0,59		

LÜE boyutlarından, Sevgi boyutu açısından (p=,26>,05), Sadakat boyutu açısından (p=,09>,05), Katkı boyutu açısından (p=,82>,05) ve Profesyonellik boyutu açısından (p=,73>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Sporcu performansı boyutlarından bağlamsal performans boyutu açısından (p=,98>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Görev performansı boyutu açısından ise, (p=,00<,05) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. T testi analiz sonuçlarına göre, erkeklerin görev performansı boyutu ortamaları ($\bar{x} = 4{,}31$) kadınların görev performansı boyutu ortalamasından ($\bar{x} = 4{,}22$) daha yüksektir.

Ankete katılan kişilerin yaşlarına göre LÜE ve sporcu performansı boyutlarına yönelik farklılık olup olmadığını belirlemek için "Tek Yönlü ANOVA Testi" uygulanmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan değerler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 67: LÜE Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	**Yaş**	**N**	$\bar{x}$	**SS**	**F**	**p**
Sevgi	18 ve altı	120	4,47	0,59	0,67	0,57
	19-25	167	4,37	0,67		
	25-30	24	4,40	0,65		
	35 ve üstü	14	4,45	0,46		
Sadakat	18 ve altı	120	4,12	0,79	0,82	0,48
	19-25	167	4,08	0,78		
	25-30	24	3,90	0,73		
	35 ve üstü	14	3,88	0,82		
Katkı	18 ve altı	120	4,11	0,79	0,46	0,70
	19-25	167	4,01	0,74		
	25-30	24	3,98	0,81		
	35 ve üstü	14	4,04	0,55		
Profesyonellik	18 ve altı	120	4,49	0,65	1,45	0,22
	19-25	167	4,32	0,68		
	25-30	24	4,45	0,57		
	35 ve üstü	14	4,42	0,63		

LÜE boyutlarından, Sevgi boyutu açısından (p=,57>,05), Sadakat boyutu açısından (p=,48>,05), Katkı boyutu açısından (p=,70>,05) ve Profesyonellik boyutu açısından (p=,22>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 18: Sporcu Performansı Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	$\bar{x}$	SS	F	p
Görev Performansı	18 ve altı	120	4,29	0,56	0,36	0,78
	19-25	167	4,33	0,51		
	25-30	24	4,35	0,50		
	35 ve üstü	14	4,20	0,46		
Bağlamsal Performans	18 ve altı	120	4,28	0,63	0,24	0,86
	19-25	167	4,27	0,59		
	25-30	24	4,34	0,53		
	35 ve üstü	14	4,17	0,49		

Sporcu performansı boyutlarından, görev performansı boyutu açısından (p=,78>,05) ve bağlamsal performans boyutu açısından (p=,86>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Evli ve bekâr kişiler arasında LÜE ve sporcu performansı boyutlarına yönelik farklılık olup olmadığını belirlemek için (Bağımsız Örneklem T Testi) uygulanmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan değerler Tablo 23'de gösterilmiştir.

Tablo 19: Değişkenlerin Medeni Duruma Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan T Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	SS	t	p
Sevgi	Evli	13	4,61	0,42	1,15	0,16
	Bekâr	312	4,40	0,64		
Sadakat	Evli	13	4,23	0,78	0,71	0,95
	Bekâr	312	4,07	0,78		
Katkı	Evli	13	3,94	0,54	-0,49	0,08
	Bekâr	312	4,05	0,76		
Profesyonellik	Evli	13	4,66	0,43	1,45	0,08
	Bekâr	312	4,39	0,67		
Görev Performansı	Evli	13	4,23	0,56	-0,51	0,68
	Bekâr	312	4,31	0,53		
Bağlamsal Performans	Evli	13	4,01	0,63	-1,62	0,57
	Bekâr	312	4,29	0,59		

LÜE boyutlarından, Sevgi boyutu açısından (p=,16>,05), Sadakat boyutu açısından (p=,95>,05), Katkı boyutu açısından (p=,08>,05) ve Profesyonellik boyutu açısından (p=,08>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Sporcu performansı boyutlarından bağlamsal performans boyutu açısından (p=,68>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Görev performansı boyutu açısından ise, (p=,57>,05) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Ankete katılan kişilerin eğitim durumuna göre LÜE ve sporcu performansı doyumu boyutlarına yönelik farklılık olup olmadığını belirlemek için (Tek Yönlü ANOVA Testi) uygulanmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan değerler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 20: LÜE Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	**Eğitim**	**N**	$\bar{x}$	**SS**	**F**	**p**
Sevgi	Lise öğrencisi	102	4,45	0,58	0,42	0,82
	Lise mezunu	13	4,53	0,51		
	Lisans veya önlisans öğrencisi	164	4,37	0,68		
	Lisans veya önlisans mezunu	37	4,41	0,62		
	Y.Lisans	6	4,61	0,53		
	Y.Lisans mezunu	3	4,33	0,66		
Sadakat	Lise öğrencisi	102	4,09	0,80	1,65	0,14
	Lise mezunu	13	4,43	0,43		
	Lisans veya önlisans öğrencisi	164	4,08	0,77		
	Lisans veya önlisans mezunu	37	4,00	0,72		
	Y.Lisans	6	3,83	1,24		
	Y.Lisans mezunu	3	3,11	1,34		
Katkı	Lise öğrencisi	102	4,15	0,76	1,36	0,23
	Lise mezunu	13	4,41	0,36		
	Lisans veya önlisans öğrencisi	164	3,98	0,75		
	Lisans veya önlisans mezunu	37	3,96	0,80		
	Y.Lisans	6	4,00	1,03		
	Y.Lisans mezunu	3	3,88	1,01		
Profesyonellik	Lise öğrencisi	102	4,48	0,66	0,96	0,43
	Lise mezunu	13	4,35	0,48		
	Lisans veya önlisans öğrencisi	164	4,34	0,69		
	Lisans veya önlisans mezunu	37	4,47	0,56		
	Y.Lisans	6	4,55	0,62		
	Y.Lisans mezunu	3	4,00	1,00		

LÜE boyutlarından, Sevgi boyutu açısından (p=,82>,05), Sadakat boyutu açısından (p=,14>,05), Katkı boyutu açısından (p=,23>,05) ve Profesyonellik boyutu açısından (p=,43>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 21: Sporcu Performansı Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	**Eğitim**	**N**	$\bar{x}$	**SS**	**F**	**p**
Görev Performansı	Lise öğrencisi	102	4,27	0,55	0,73	0,59
	Lise mezunu	13	4,34	0,45		
	Lisans veya önlisans öğrencisi	164	4,34	0,52		
	Lisans veya önlisans mezunu	37	4,24	0,56		
	Y.Lisans	6	4,61	0,18		
	Y.Lisans mezunu	3	4,33	0,61		
Bağlamsal Performans	Lise öğrencisi	102	4,26	0,64	0,84	0,51
	Lise mezunu	13	4,32	0,47		
	Lisans veya önlisans öğrencisi	164	4,30	0,56		
	Lisans veya önlisans mezunu	37	4,17	0,67		
	Y.Lisans	6	4,56	0,29		
	Y.Lisans mezunu	3	3,86	0,61		

Sporcu performansı boyutlarından, görev performansı boyutu açısından (p=,59>,05) ve bağlamsal performans boyutu açısından (p=,51>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Ankete katılan kişilerin kulüplerindeki çalışma sürelerine göre LÜE ve sporcu performansı boyutlarına yönelik farklılık olup olmadığını belirlemek için (Tek Yönlü ANOVA Testi) uygulanmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan değerler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 72: LÜE Boyutlarının Kulüpteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Mevcut Kulüpte Çalışılan Süre	N	$\bar{x}$	SS	F	p
Sevgi	1 yıldan az	59	4,52	0,64	1,96	0,10
	1-4	126	4,31	0,62		
	4-8	80	4,53	0,60		
	8-12	26	4,39	0,65		
	12 yılın üzerinde	9	4,40	0,74		
Sadakat	1 yıldan az	59	4,25	0,73	1,18	0,31
	1-4	126	4,00	0,82		
	4-8	80	4,14	0,75		
	8-12	26	4,16	0,62		
	12 yılın üzerinde	9	4,18	0,55		
Katkı	1 yıldan az	59	4,12	0,71	0,79	0,53
	1-4	126	4,02	0,80		
	4-8	80	4,12	0,74		
	8-12	26	3,85	0,76		
	12 yılın üzerinde	9	3,92	0,82		
Profesyonellik	1 yıldan az	59	4,59	0,58	5,27	**0,00**
	1-4	126	4,28	0,69		
	4-8	80	4,57	0,53		
	8-12	26	4,14	0,74		
	12 yılın üzerinde	9	4,59	0,52		

LÜE boyutlarından, Sevgi boyutu açısından (p=,10>,05), Sadakat boyutu açısından (p=,31>,05) ve Katkı boyutu açısından (p=,53>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Profesyonellik boyutu açısından kulüpteki çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır (p=,00<,05). Bu farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek için (Post Hoc Tukey Testi) uygulanmıştır. Tukey Testi sonuçları Tablo 26.1'de gösterilmiştir.

Tablo 22.1: Profesyonellik Boyutu Post Hoc Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Mevcut Kulüpte Çalışılan Süre (I)	Mevcut Kulüpte Çalışılan Süre (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Profesyonellik Tukey	1 yıldan az	1-4	0,31845*	0,10	0,01
	1-4	1 yıldan az	-0,31845*	0,10	0,01
	1 yıldan az	8-12	0,45784*	0,14	0,02
	8-12	1 yıldan az	-0,45784*	0,14	0,02
	1-4	4-8	-0,29458*	0,09	0,01
	4-8	1-4	0,29458*	0,09	0,01
	4-8	12 yılın üzerinde	0,43397*	0,14	0,02
	12 yılın üzerinde	4-8	-0,43397*	0,14	0,02

Kulüpte 1 yıldan az süre çalışan kişilerin profesyonellik boyutuna yönelik ortalamalarının 1-4, 8-12 ve 4-8 yıl aralıklarıda çalışan kişilere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Kulüpte 4-8 yıl aralıklarında çalışan kişilerin profesyonellik boyutuna yönelik ortalamalarının 12 yılın üzerinde çalışan kişilere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 83: Sporcu Performansı Boyutlarının Kulüpteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	**Mevcut Kulüpte Çalışılan Süre**	**N**	$\bar{x}$	**SS**	**F**	**p**
Görev Performansı	1 yıldan az	59	4,34	0,54	1,72	0,14
	1-4	126	4,24	0,56		
	4-8	80	4,43	0,41		
	8-12	26	4,33	0,48		
	12 yılın üzerinde	9	4,34	0,45		
Bağlamsal Performans	1 yıldan az	59	4,40	0,49	2,11	0,07
	1-4	126	4,18	0,68		
	4-8	80	4,33	0,51		
	8-12	26	4,30	0,47		
	12 yılın üzerinde	9	4,55	0,53		

Sporcu performansı boyutlarından, görev performansı boyutu açısından (p=,14>,05) ve bağlamsal performans boyutu açısından (p=,07>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Belli bir kulüp ile çalışan ve çalışmayan kişiler arasında LÜE ve sporcu performansı boyutlarına yönelik farklılık olup olmadığını belirlemek için (Bağımsız Örneklem T Testi) uygulanmıştır. T Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 94: Değişkenlerin Kulüpde Çalışma Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan T Testi Sonuçları

Boyutlar	Kulüpte Çalışma Durumu	N	$\bar{x}$	SS	t	p
Sevgi	Evet	299	4,42	0,63	0,69	0,46
	Hayır	26	4,33	0,66		
Sadakat	Evet	299	4,10	0,78	1,74	0,66
	Hayır	26	3,82	0,79		
Katkı	Evet	299	4,04	0,77	-0,18	0,06
	Hayır	26	4,07	0,62		
Profesyonellik	Evet	299	4,41	0,66	0,86	0,58
	Hayır	26	4,29	0,71		
Görev Performansı	Evet	299	4,32	0,53	0,93	0,73
	Hayır	26	4,21	0,54		
Bağlamsal Performans	Evet	299	4,28	0,59	0,56	0,73
	Hayır	26	4,21	0,60		

LÜE boyutlarından, Sevgi boyutu açısından (p=,46>,05), Sadakat boyutu açısından (p=,66>,05), Katkı boyutu açısından (p=,06>,05) ve Profesyonellik boyutu açısından (p=,73>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Sporcu performansı boyutlarından görev performansı boyutu açısından (p=,58>,05) ve bağlamsal performans boyutu açısından (p=,73>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Ankete katılan kişilerin aynı antrenör ile çalışma sürelerine göre LÜE ve sporcu performansı boyutlarına yönelik farklılık olup olmadığını belirlemek için (Tek Yönlü ANOVA Testi) uygulanmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan değerler aşağıdaki t ablolarda gösterilmiştir

Tablo 25: LÜE Boyutlarının Aynı Antrenörle Çalışma Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	**Aynı Antrenörle Çalışma süresi**	**N**	$\bar{x}$	**SS**	**F**	**p**
Sevgi	1 yıldan az	41	4,54	0,60	0,62	0,64
	1-3	108	4,36	0,58		
	3-6	119	4,42	0,68		
	6-9	35	4,42	0,68		
	9 yılın üzerinde	22	4,37	0,61		
Sadakat	1 yıldan az	41	4,16	0,86	0,81	0,51
	1-3	108	3,98	0,78		
	3-6	119	4,14	0,77		
	6-9	35	4,08	0,81		
	9 yılın üzerinde	22	3,98	0,69		
Katkı	1 yıldan az	41	4,08	0,87	0,65	0,62
	1-3	108	3,99	0,70		
	3-6	119	4,12	0,72		
	6-9	35	4,00	0,91		
	9 yılın üzerinde	22	3,92	0,73		
Profesyonellik	1 yıldan az	41	4,47	0,74	1,32	0,25
	1-3	108	4,35	0,64		
	3-6	119	4,46	0,62		
	6-9	35	4,42	0,70		
	9 yılın üzerinde	22	4,15	0,75		

LÜE boyutlarından, Sevgi boyutu açısından (p=,64>,05), Sadakat boyutu açısından (p=,51>,05), Katkı boyutu açısından (p=,62>,05) ve Profesyonellik boyutu açısından (p=,25>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 10: Sporcu Performansı Boyutlarının Aynı Antrenörle Çalışma Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	**Aynı Antrenörle Çalışma süresi**	**N**	$\bar{x}$	**SS**	**F**	**p**
Görev Performansı	1 yıldan az	41	4,34	0,63	1,46	0,21
	1-3	108	4,21	0,54		
	3-6	119	4,37	0,43		
	6-9	35	4,37	0,60		
	9 yılın üzerinde	22	4,28	0,60		
Bağlamsal Performans	1 yıldan az	41	4,28	0,69	1,02	0,39
	1-3	108	4,19	0,64		
	3-6	19	4,35	0,50		
	6-9	35	4,28	0,60		
	9 yılın üzerinde	22	4,30	0,64		

Sporcu performansı boyutlarından, görev performansı boyutu açısından (p=,21>,05) ve bağlamsal performans boyutu açısından (p=,39>,05) anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

3.6.6. Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi

LÜE ve Sporcu Performansı alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlemesinde Regresyon analizi kullanılmıştır.

3.6.6.1. LÜE'nin Görev Performansına Etkisini Belirlemeye Yönelik Uygulanan Rregresyon Analizi

LÜE'nin görev performansına olan etkisini belirlemek amacıyla uygulanan analiz sonucu Tablo 33'de gösterilmiştir.

Tablo 11: LÜE'nin Görev Performansına Olan Etkisini Belirlemek Amacıyla Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Yordayıcı	B	Std. Hata	β	ΔR^2
1	Sadakat	0,37	0,03	0,55**	0,30**
	Sabit	2,78	0,13		
2	Sadakat	0,25	0,03	0,38**	0,08**
	Profesyonellik	0,26	0,04	0,33**	
	Sabit	2,09	0,16		

Aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre, analiz iki aşamada tamamlanmıştır. Analize ilk aşamada Görev Performansı değişkeninde %30 ile en fazla varyansı açıklayan sadakat değişkeni girmiştir. Görev Performansı ile sakadat arasında pozitif ilişki vardır. Sadakat puanı, arttıkça görev performansı da artmaktadır. Analize ikinci aşamada veryansa %08 katkı sağlayan profesyonellik değişkeni dâhil olmuştur. Dolayısıyla açıklanan varyans %38'e yükselmiştir. Profesyonellik arttıkça görev performansı da artmaktadır. Ayrıca standardize edilmiş (β) katsayısına göre, açıklayıcı değişkenlerin görev performansı üzerindeki önem sırası; sadakat ve profesyonelliktir.

LÜE'nin bağlamsal performansa olan etkisini belirlemek amacıyla uygulanan analiz sonucu Tablo 34'de gösterilmiştir.

Tablo 12: LÜE'nin Bağlamsal Performansa Olan Etkisini Belirlemek Amacıyla Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Yordayıcı	B	Std. Hata	β	ΔR^2
1	Profesyonellik	0,42	0,04	0,47**	0,22**
	Sabit	2,39	0,19		
2	Profesyonellik	0,30	0,05	0,33**	0,05**
	Sadakat	0,20	0,04	0,27**	
	Sabit	2,09	0,19		

Aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre, analiz iki aşamada tamamlanmıştır. Analize ilk aşamada bağlamsal performans değişkeninde %22 ile en fazla varyansı açıklayan profesyonellik değişkeni girmiştir. Bağlamsal performans ile profesyonellik arasında pozitif ilişki vardır. Profesyonellik puanı, arttıkça bağlamsal performans da artmaktadır. Analize ikinci aşamada veryansa %05 katkı sağlayan sadakat değişkeni dâhil olmuştur. Dolayısıyla açıklanan varyans %27'ye yükselmiştir. Sadakat arttıkça görev performansı da artmaktadır. Ayrıca standardize edilmiş (β) katsayısına göre, açıklayıcı değişkenlerin bağlamsal performans üzerindeki önem sırası; profesyonellik ve sakadattır.

3.6.7. Araştırma Hipotezleri Testlerinin Sonuçları

Araştırma içerisinde yer alan hipotezlerin testi için aşamalı (stepwise) regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analizlerden elde edilen sonuçlar Tablo 37'de detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 29: Araştırmanın Hipotez Doğrulama Sonuçları

No	Hipotez	Sonuç
H_1	Lider Üye Etkileşiminin Sporcu Görev Performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kısmi Kabul
$H_{1.1}$	Sevgi boyutunun Görev Performansı üzerinde pozitif etkisi vardı	Red
$H_{1.2}$	Sadakat boyutunun Görev Performansı üzerinde pozitif etkisi vardı	Kabul
$H_{1.3}$	Katkı boyutunun Görev Performansı üzerinde pozitif etkisi vardı	Red
$H_{1.4}$	Profesyonellik boyutunun Görev Performansı üzerinde pozitif etkisi vardı	Kabul
H_2	Lider Üye Etkileşiminin Sporcu Bağlamsal Performansı üzerinde etkisi vardır.	Kısmı Kabul
$H_{2.1}$	Sevgi boyutunun Bağlamsal Performans üzerinde pozitif etkisi vardır	Red

$H_{2.2}$	Sadakat boyutunun Bağlamsal Performans üzerinde pozitif etkisi vardır	Kabul
$H_{2.3}$	Katkı boyutunun Bağlamsal Performans üzerinde pozitif etkisi vardır	Red
$H_{2.4}$	Profesyonellik boyutunun Bağlamsal Performans üzerinde pozitif etkisi vardır	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sporcular bulundukları yarış ve antrenman ortamının rekabetçi niteliğinden dolayı, etkili liderlik modeline ihtiyaç duyarlar. Özellikle sporcuların lider olarak algıladıkları antrenörü ile kurdukları ilişkinin gücü, onların performansına yansıyabilmektedir. Sporcu performası gelişimi, her gün bitene kadar antrenman yapılmasına bağlı değildir. Psikolojik gelişimin de dikkate alınması gerekir. Performansın en büyük engelleyicilerinden sayılan edişenin ve belirsizliğin, sporcuda meydana gelmesi bir düşüşe neden olabilir. Bu noktada da, antrenörünün liderliğine ihtiyaç duyar. Antrenörün kendinden emin bir davranışla yaklaşması, sporcusuna destek vermesi ve başarıya ulaşılacağına ikna etmesi, sporcunun yaşadığı performans düşününü onarabilmektedir.

Bu bilgilerden hareketle tez çalışmasında, LÜE teorisinden faydalanarak sporcuların antrenörü ile ilişkisinin performansına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemi, İzmir ili içerisinde faliyet gösteren profesyonel sporculardan oluşmakta olup anket tekniği ile araştırma yapılmıştır. Araştırma verileri 325 sporculardan elde edilmiştir. Anket formunda güvenirliği yüksek ölçeklerden yararlanılmıştır. Anket formu ile toplanan veriler, faktör, güvenirlik, normallik, korelasyon, regresyon, T-testi ve Anova analizleri uygulanarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda, LÜE ve sporcu performansı ölçeklerinin orjinallerinde olduğu gibi yüksek güvenirlikli olduğu saptanmıştır. Faktör analizinde ise, sadece sporcu performansı ölçeğinin faktörlerinin, orjinalinden ufak değişimlerle farklı olduğu saptanmıştır.

Tez çalışmasında kullanılan ölçek alt boyutlarının birbirleriyle ilişkileri, zayıf ve orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı olduğu saptanmıştır.

Sporcuların lider üye etkileşiminin ve performanslarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı T-testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda sadece sporcuların görev performanslarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Yaşa göre sporcuların lider üye etkileşiminin ve performanslarının farklılaşıp farklılaşmadığı Anova ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda lider üye etkileşiminin tüm boyutlar için anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Aynı şekilde sporcu performansının da tüm boyutları için anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Medeni duruma göre sporcuların lider üye etkileşiminin ve performanslarının farklılaşıp farklılaşmadığı T-testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda tüm boyutlar için anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Sporcuların lider üye etkileşiminin ve performanslarının eğitim duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı Anova ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda tüm boyutlar için anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Sporcuların kulüpteki çalışma süresine göre lider üye etkileşiminin ve performanslarının farklılaşıp farklılaşmadığı Anova ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda LÜE'nin alt boyutu olan profesyonellik boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Tukey Testi sonucunda, profesyonellik boyutu için kulüpte 1 yıldan az çalışan sporcuların ortalamalarının 1-4, 8-12 ve 4-8 yıl aralıklarında çalışan sporculara göre daha yüksek, aynı şekilde 4-8 yıl aralıklarında kulüpte çalışan sporcuların 12 yılın üzerinde çalışan sporculara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Sporcuların kulüpte çalışıp çalışmama duruma göre lider üye etkileşiminin ve performanslarının farklılaşıp farklılaşmadığı, T-testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda tüm boyutlar için anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Sporcuların lider üye etkileşiminin ve performanslarının aynı antrenörle çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Anova ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda tüm boyutlar için anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Sporcuların lider üye etkileşimlerinin görev performanslarına etkisini belirlemek için Aşamalı Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda LÜE alt boyutlarından ilk sırada sadakatın, ikinci sırada ise profesyonelliğin görev performansına pozitif yönde anlamlı bir etki ettiği saptanmıştır. Sporcuların sadakatı ve profesyonelliği arttıkça görev performanslarının arttığı görülmüştür.

Sporcuların lider üye etkileşimlerinin bağlamsal performanslarına etkisini belirlemek için Aşamalı Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda LÜE alt boyutlarından ilk sırada profesyonelliğin, ikinci sırada ise sadakatın görev performansına pozitif yönde anlamlı bir etki ettiği saptanmıştır. Sporcuların sadakatı ve profesyonelliği arttıkça görev performanslarının arttığı görülmüştür.

Yapılan literatür araştırması, LÜE'nin performansa pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğunu işaret etmektedir (Kandemir, 2016; Yıldız, 2011). Dolayısıyla yapılan tez çalışmasının sonuçları, literatür ile paralel gittiğini göstermektedir.

Özetlenen sonuçlara göre bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Bu öneriler aşağıdaki şekildeki gibi sıralanabilir;

1. Sporcunun antrenörüne hissettiği duyguların sevgi temelli olması, gerçekleşecek etkileşimin düzeyini güçlendirmektedir.

2. Sadakat, kişilerarası bağlılığı temsil eder. Antrenörüne bağlılık gösteren sporcuların, sorumluluktan çekinmeyerek daha yüksek performansla karşılık verdiği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda sadakatın performansın artırılması yolunda önemli bir işleve sahip olduğu söylenebilir.

3. Profesyonellik algısı, geçmişte kazanılmış tecrübeler veya bilgilerle oluşabilmektedir. Sporcunun antrenörünün profesyonelliğine duyduğu saygısı, onun performansına yansıyacaktır. Bu bağlamda, antrenörlerin mesleki yeterliliğe ve tecrübeye sahip olması gerektiği söylenebilir.

Yukarıda sıralanan bu öneriler, antrenörün kendisiyle etkileşim içerisinde olan yüksek performanslı sporcu yetiştirmenin kesin bir çözümü değildir; ancak sporcuların performans gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan literatür taramasında lider üye etkileşimi çerçevesinde sporcuların performansına yönelik fiziksel ölçüt araştırma sayısının fazla olmadığı gözlemlenmiştir. Bu yüzden spor kulüplerinde yapılacak uygulamalarda kuvvet ve anaerobik dayanıklılık testleri de eklenerek farklı değişkenler izlenebilir.

Araştırma dikkate alındığında sporcuların performanslarının bir çıktısı olarak iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık değişkenleri de incelenebileceği, farklı analizler kullanılarak üç değişkenli bir model oluşturulabileneceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

Aas, R. W. Ellingsen, K. L. Lindoe, P. ve Möller, A. (2008). Leadership Qualities In The Return To Work Process: A Content Analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *18*(4), 335.

Akkaya, T. (2015). Lider Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü. Haliç Üniversitesi, İstanbul.

Aldoory, L. ve Toth, E. (2004). Leadership and Gender in Public Relations: Perceived Effectiveness of Transformational and Transactional Leadership Styles. *Journal of Public Relations Research*, *16*(2), 157-183.

Altman:, Valenzi, E. Hodgetts ve Hodgetts, (1985). *Organizational Behavior: Theory and Practice*. Orlando: Academic Press.

Arikan: (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk' ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *19*(1), 231-257.

Arslantaş, C. C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *TİSK Akademi*, *2*(3).

Arvonen, J. ve Ekvall, G. (1999). Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent: *Creativity and Innovation Management*, *8*(4), 242-250.

Atatürk, M. K. (1998), *Nutuk (söylev)*, İstanbul: Salan Yayınları.

Bağci, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, (24), 58-58.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2010). *Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması*: 12.

Bakan, İ. ve DOĞAN, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *2*(2), 1-12.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Bakan, İ. Erşahan, B. Büyükbeşe, T. Doğan, İ. F. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*

Bakırcıoğlu, R. (2016). *Ansiklopedik Eğitim Ve Psikoloji Sözlüğü* (2.). Ankara: Anı Yayıncılık.

Balyer, A. (2017). *Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar* (1.). Anı Yayıncılık.

Bartlett, K. R. (2000). The relationship between training and organizational commitment in the health care field.

Basım, N. ve Argan, M. (2009). *Spor yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.

Başer, E. (1998). *Uygulamalı Spor Psikolojisi*. Bilimsel Spor Yayınları.

Bauer, T. N. ve Green: G. (1996). Development Of A Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, *39*(6), 1538-1567.

Bauer, Talya N. ve Erdogan, B. (Ed.). (2016). *The Oxford Handbook Of Leader-Member Exchange*. New York: Oxford University Press.

Baykal, A. N. (1999). *Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış: Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları* (1. basım). Beyoğlu, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bayraktar, B. ve Kurtoğlu, M. (2009). Sporda Performans, Etkili Faktörler, Değerlendirilmesi Ve Artırılması. *Klinik Gelişim Dergisi*, *22*(1), 16-24.

Blackmar, F. W. (1911). Leadership in Reform. *American Journal of Sociology*, *16*(5), 626-644.

Blanchard, K. Carew, D. ve Parisi-Carew, E. (2000). *One Minute Manager Builds High Performing Teams, The Rev.* Harper Collins.

Boies, K. ve Howell, J. M. (2006). Leader–member Exchange In Teams: An Examination Of The İnteraction Between Relationship Differentiation And Mean LMX In Explaining Team-Level Outcomes. *The Leadership Quarterly*, *17*(3), 246-257.

Bolat, İ. (2011). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi* (1.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bompa, T. O. ve Haff, G. G. (2009). *Periodization: Theory And Methodology Of Training* (5th edition). Champaign, IL Windsor, ON Leeds: Human Kinetics.

Bosley, N. P. (2006). The Exceptional Parent. *The American Institute of Stress*.

Bovée, C. L. ve Thill, J. V. (2015). *Business In Action* (Seventh Edition). Upper Saddle River: Pearson.

Brewer, M. B. Kramer, R. M. Leonardelli, G. J. ve Livingston, R. W. (2011). *Social Cognition, Social Identity And Intergroup Relations: A festschrift in honor of Marilynn Brewer*.

Brower, H. H. Schoorman, F. D. ve Tan, H. H. (2000). A Model Of Relational Leadership. *The Leadership Quarterly*, *11*(2), 227-250.

Brown, D. R. (2014). *Experiential Approach To Organization Development*. Harlow, Essex: Pearson.

Budak, G. (2003). *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Budak, G. ve Budak, G. (2016). *İşletme Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.

Burke, W. (1986). Leadership As Empowering Others. *Executive power*, 51-77.

Burton, D. ve Raedeke, T. D. (2008). *Sport Psychology For Coaches*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Burwash, P. (1997). *Liderliğin Anahtarı: Farklı Hizmet Sektörünün Yeniden Keşvedilen İlkeleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Busch, P. ve Wilson, D. T. (1976). An Experimental Analysis of a Salesman's Expert And Referent Bases of Social Power In The Buyer-Seller Dyad. *Journal of Marketing Research*, *13*(1), 3-11.

Case, R. (1998). Leader Member Exchange Theory And Sport: Possible Applications. *Journal of Sport Behavior*, *21*(4), 387.

Chapin, F. S. (1924). Socialized Leadership. *Social Forces*, *3*(1), 57-60.

Cho, K. W. Yi: H. ve Choi: O. (2018). Does Blake and Mouton's Managerial Grid Work?: The Relationship Between Leadership Type And Organization Performance In South Korea. *International Review of Public Administration*, *23*(2), 103-118.

Clow, A. ve Edmunds: (Ed.). (2014). *Physical Activity And Mental Health*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Coakley, J. J. (2017). *Sports in Society: Issues And Ontroversies* (Tweleth edition). New York, NY: McGraw-Hill Education.

Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs. *Journal of applied Psychology, 84*(1), 3.

Cooley, C. H. (1902). *Human Nature and The Social Order*. New York: The University of Michigan.

Copeland, N. (1942). *Psychology and Soldier*. Herrisburg,Pennsylvania: The Military Service Publication Company.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.

Çakmak, Y. (2006). *Spor Kulübü Yöneticilerinin Yönetimsel Davranışlarının Sporcu Performansına Etkisi- Ankara İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çalışkan, G. (2001). *Liderlik Açısından Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi, Voleybol Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Çelik, M. (2017). *Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi Ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Da Cruz, M. R. P. Nunes, A. J. S. ve Pinheiro, P. G. (2011). Fiedler's Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale. *IUP Journal of Organizational Behavior, 10*(4).

Daft, R. L. (2016). *Management* (Twelfth edition). Boston, MA, USA: Cengage Learning.

Dansereau, F. Cashman, J. ve Graen, G. (1973). Instrumentality Theory And Equity Theory As Complementary Approaches In Predicting The Relationship Of Leadership And Turnover Among Managers. *Organizational Behavior and Human Performance, 10*(2), 184-200.

Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions Of Politics And Organizational Cynicism: An Attributional And Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly, 15*(4), 439-465.

Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review, 11*(3), 618.

Dinler, Ç. (2018). *Yöneticilik İle liderlik Arasındaki Temel Farklar Ve Atatürk'ün Liderliği Üzerine Bir Çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi, Trabzon.

Doğan, M. (2014). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi* (9.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Doğan, O. (2004). *Spor Psikolojisi: Ders Kitabı*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları.

Özler, D. (2013). *Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Ediz, P. (2004). *Türkiye'de Kamu Kuruluşlarında Performans Yönetimi ve Bütçede Uygulama Projesi*. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Erdem: F. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de hizmet sektöründe bir araştırma*. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Eren, E. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.

Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*.

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar Ve Yeni Bakış Açıları*.

Eryılmaz, İ. (2017). Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *33*(1), 373-393.

French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*.

Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımar* (5.). Seçkin Yayıncılık.

George, D., & Mallery, P. (2019). IBM SPSS statistics 25 step by step: A simple guide and reference (Fifteenth edition). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). *Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues*.

Ghuman, K. (2010). *Management: Concepts, practice ve cases*. Tata McGraw-Hill Education.

Gibson, J. L. (Ed.). (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed). Dubuque, IA: McGraw-Hill.

Giritli, H. ve Oraz, G. T. (2004). Leadership styles: Some evidence from the Turkish construction industry. *Construction Management and Economics*, *22*(3), 253-262.

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. Journal of Vocational Behavior, 55(2), 254-275.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161.

Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.

Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1991). *The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making*.

Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219-247.

Graen, G. Novak, M. A. ve Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*(1), 109-131.

Greguras, G. J. ve Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *79*(3), 433-465.

Gurbuz: (2006). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*.

Günay, M. ve Cicioğlu, İ. (1998). Sürantrenman ve Sporcu Performansı. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, *3*(1), 11-16.

Güney: (1999). *Davranış bilimleri açısından Atatürk'ün liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.

Gürpınar, G. (2016). *An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange,and Turnover Intention*. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zekâ(Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Gürsoy, R., Akarsu, S., & Hazar, K. (2017). Farklı Branşlarda Ter Alan Sporcular Ve Sedanterlerde Bazı Biomotor Özellikler Ve Reaksiyon Zamanı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *International Journal of Human Sciences, 14*(4), 3282-3291.

Hanin, Y. L. (2007). Emotions in sport: Current issues and perspectives. *Handbook of sport psychology, 3*(3158), 22-41.

Harper: (2012). The Leader Coach: A model of multi-style leadership. *Journal of practical consulting, 4*(1), 22-31.

Harris, K. ve Kacmar, K. Michele. (2005). Easing the strain: The buffer role of supervisors in the perceptions of politics-strain relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(3), 337-354.

Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (2011). *Organizational behavior* (13th ed). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

Helms, M. M. (Ed.). (2006). *Encyclopedia of management* (5. ed). Detroit: Thomson Gale.

Hendry, L. B. (1969). A Personality Study of Highly Successful and "Ideal" Swimming Coaches. *Research Quarterly. American Association for Health, Physical Education and Recreation, 40*(2), 299-304.

Hersey, P. ve Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, *3*(4), 270-287.

Hornsey, M. J. (2008). Social Identity Theory and Self-categorization Theory: A Historical Review. *Social and Personality Psychology Compass*, *2*(1), 204-222.

House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, *23*(3), 409-473.

İbicioğlu, P. D. H. Özmen, Ö. G. D. H. İ. ve Taş, Y. D. D. S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *14*(2), 1-23.

Ilies, R. Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 269-277.

Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Jarvis, M. (2006). *Sport psychology: A student's handbook*. London ; New York: Routledge.

Jawahar, I. M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(4), 330-349.

Jex: M. ve Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach* (2nd ed). Hoboken, N.J: J. Wiley ve Sons, Inc.

Jones, G. R. ve George, J. M. (2016). *Contemporary management* (Ninth edition). New York, NY: McGraw-Hill Education.

Juneja, P. (2019). Fiedlers Contingency Model, Management Study Guide, https://www.managementstudyguide.com/fiedlers-contingency-model.htm

Kandemir, G. (2016). Lider Üye Etkileşiminin Bireysel Performansa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Kang, D. ve Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership ve Organization Development Journal*, *28*(6), 531-551.

Karakaya, I. Coşkun, A. ve Ağaoğlu, B. (2006). Yüzücülerin depresyon, benlik saygısı ve kaygı düzeylerinin değerlendirilmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, *7*(3), 162-166.

Karaoğlu, E. (2017). *Spor Hukukunun Temel Kavramları ve Sportif Alanda Doğabilecek Hukuki İhtilaflar*. Seçkin Yayıncılık.

Kardam, A. ve MESS. (2003). *Harvard Business Review on Breakthrough Leadership*. Harvard Business School Press.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (C. 2). Wiley New York.

Keçecioğlu, T. (2003). *Değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen: Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam.

Kenney, W. L. Wilmore, J. H. ve Costill, D. L. (2015). *Physiology of sport and exercise* (Sixth edition). Champaign, IL: Human Kinetics.

Keskin, N. Mert, İ. S. ve Baş, T. (2010). Lider-üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, *10*(3), 1013-1013.

Khan, M. L. Langove, N. Shah, F. A. ve Javid, M. U. (2015). The Modes of Conflicts and Managerial Leadership Styles of Managers. *Global Business ve Management Research*, *7*(2).

Khumalo: S. (2015). The Implications of System 4 Approach on School Leadership. *International Education Studies*, *8*(7).

Kırel, Ç. (2001). *Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe*.

Knickerbocker, I. (2010). Leadership: A Conception and Some Implications. *Journal of Social Issues*, *4*(3), 23-40.

Koçak, F. ve Özbek, O. (2017). *Sporun Yönetsel ve Sosyal Boyutları*. Gazi Kitapevi.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.

Konter, E. (2006). *Sporda Karşılaşma Psikolojisi*. Ankara: Nobel.

Koontz, H. ve O'Donnell, C. (1955). *Principles of Management:An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Koparal, C. Özalp, İ. ve Özler, N. D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon* (1.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Korhonen, M. T. Mero, A. ve Suominen, H. (2003). Age-related differences in 100-m sprint performance in male and female master runners. *Medicine ve Science in Sports ve Exercise*, *35*(8), 1419-1428.

Krafft, M. DeCarlo, T. E. Poujol, F. J. ve Tanner Jr, J. F. (2012). Compensation and control systems: A new application of vertical dyad linkage theory. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, *32*(1), 107-115.

Krausz, R. R. (1986). Power and Leadership in Organizations. *Transactional Analysis Journal*, *16*(2), 85-94.

Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, *12*(4), 648. Kuipers, H. ve Keizer, H. A. (1988). Overtraining in elite athletes. *Sports Medicine*, *6*(2), 79-92.

Leger, L. A. ve Lambert, J. (1982). A maximal multistage 20-m shuttle run test to predict VO2max. *European Journal of Applied Physiology and Occupational Physiology*, *49*(1), 1-12.

Lewis, D. Medland, J. Malone:, Murphy, M. Reno, K. ve Vaccaro, G. (2006). Appreciative leadership: Defining effective leadership methods. *Organization Development Journal*, *24*(1).

Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, *23*(3), 451-465.

Liden, Robert C. Erdogan, B. Wayne: J. ve Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(6), 723-746.

Liden, Robert C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, *24*(1), 43-72.

Likert, R. (1967). *The Human Organizastion:Its Management and Value*. McGraw-Hill Book Company.

Lipham, J. M. (1964). Organizational Character of Education: Administrative Behavior. *Review of Educational Research*, *34*(4), 435-450.

Luecke, R. (2008). *Performans yönetimi: Çalışanlarınızın etkinliğini ölçün ve geliştirin* (A. Özer, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Luiselli, J. K. ve Reed, D. D. (Ed.). (2011). *Behavioral sport psychology: Evidence-based approaches to performance enhancement*. New York: Springer.

Lunenburg, F. C. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, *13*(1), 1-5.

Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International journal of management, business, and administration*, *15*(1), 1-9.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed). New York: McGraw-Hill Irwin.

MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (C. 21). New York McGraw-Hill.

Maglischo, E. W. (2003). *Swimming Fastest* (M. Yaracan, Çev.). İstanbul: Ekin Grubu.

Marcell, T. J. Hawkins: A. Tarpenning, K. M. Hyslop, D. M. ve Wiswell, R. A. (2003). Longitudinal analysis of lactate threshold in male and female master athletes. *Medicine and science in sports and exercise*, *35*(5), 810-817.

Marion, R. (2014). *Leadership in education: Organizational theory for the practitioner* (Second edition). Long Grove, Ill: Waveland Press.

Maxwell, J. C. (2003). *Attitude 101: What every leader needs to know*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.

McClelland, D. C. (1970). The Two Faces of Power. *Journal of International Affairs Editorial Board*.

McKeown:, Haji, R. ve Ferguson, N. (Ed.). (2016). *Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory*.

McMurray, A. J. Islam, M. Sarros, J. C. ve Pirola-Merlo, A. (2012). The impact of leadership on workgroup climate and performance in a non-profit organization. *Leadership ve Organization Development Journal*, *33*(6), 522-549.

Meier, D. (2016). Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework. *Journal of Education and Practice*, *7*(10), 25-30.

Meirovich, G. ve Gu, J. (2015). Empirical and theoretical validity of Hersey–Blanchard's contingency model. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *20*(3), 56-73.

Mellalieu: D. Hanton:, ve Fletcher, D. (2009). *A competitive anxiety review: Recent directions in sport psychology research*.

Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *65*(04), 123-140-140.

Miller, K. (2012). *Organizational communication approaches and processes* (6th ed). Australia ; Boston, MA: Cengage.

Mondy, R. W. ve Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14. ed. global ed). Boston: Pearson.

Moran, B. (1995). *Learning About Leadership: What Works In Modern Organizations*.

Morgan, W. P. Brown, D. R. Raglin, J. S. O'connor, P. J. ve Ellickson, K. A. (1987). Psychological monitoring of overtraining and staleness. *British journal of sports medicine*, *21*(3), 107-114.

Motowildo: J. Borman, W. C. ve Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, *10*(2), 71-83.

Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour* (7th ed). Harlow, England ; New York: Prentice Hall/Financial Times.

Mumford, E. (1907). The Origins of Leadership. III. *American Journal of Sociology*, *12*(4), 500-531.

Mumford, M. D. Zaccaro: J. Harding, F. D. Jacobs, T. O. ve Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, *11*(1), 11-35.

Munson, E. L. (1921). *The Management of Men : A Handbook on The Systematic Development of Morale and The Control of Human Behavior*. New York: Henry Holt and Company.

Murphy: E. ve Riggio, R. E. (Ed.). (2003). *The future of leadership development*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.

Murphy: M. Wayne: J. Liden, R. C. ve Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human relations*, *56*(1), 61-84.

Murray, K. ve Şensoy, Ü. (2017). *Liderlik ve iletişim* (2.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Nesrin, Ç. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *3*(5), 22.

Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (Seventh Edition). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Odumeru, J. A. ve Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, *2*(2), 355.

Onur, Ü. ve Yürür: (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalişanlari İle Bir Araştirma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.

Oparaocha, G. O. (2016). Towards building internal social network architecture that drives innovation: A social exchange theory perspective. *Journal of Knowledge Management*, *20*(3), 534-556.

Özdemir, H. (2006). *Atatürk'ün liderlik sırları* (5. Basım). İstanbul: Remzi.

Özer, M. A. (2018). *Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri* (2.). Ankara: Gazi Kitapevi.

Özevren, M. (2009). *İşletme yönetimi*.

Pazarbaş, M. (2012). L*iderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

Perks, T. A. (1999). *Coming to Ters With Sport: An Analysis of The Conceptual Uncertaintyl Surrounding The Term Sport WithinThe Field of Sport Sociology* (Yüksek Lisans Tezi). Western Ontario Üniversitesi, London.

Phillips, A. S. ve Bedeian, A. G. (1994). Leader-Follower Exchange Qualıty: The Role of Personal and Interpersonal ATTRIBUTES. *Academy of Management Journal*, *37*(4), 990-1001.

Raven, B. H. Schwarzwald, J. ve Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence1. *Journal of Applied Social Psychology*, *28*(4), 307-332.

Rearick, M. Creasy, J. ve Buriak, J. (2011). Avoid Overtraining in Young Athletes. *Journal of Physical Education, Recreation ve Dance*, *82*(5), 25-36.

Richardson: O. Andersen, M. B. ve Morris, T. (2008). *Overtraining athletes personal journeys in sport*.

Robbins: P. (2014). *Fundamentals of management*. Toronto: Pearson Canada.

Robbins: P. ve Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (Edition 17, global edition). Boston: Pearson.

Robert, P. V. (2008). Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations. *University of Notre Dame*, *45*(05), 45-2702-45-2702.

Rolfe, P. (2011). Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know. *Nurse Leader*, *9*(2), 54-57.

Ross, J. ve Dixon, G. (2016). Theoretıcal Relatıonshıp Between Chaleff's Follower Behavıors and Blake and Mouton's Managerıal Grıd: A Dıscussıon. *Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management.* 1-10. American Society for Engineering Management (ASEM).

Samur, Ü. G. ve Samur: (2017). *Sporda Stres Yönetimi ve Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Scandura, T. A. Graen, G. B. ve Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader–member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, *71*(4), 579-584.

Scott, D. (2014). Contemporary Leadership In Sport Organizations.

Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Shamir, B. Arthur, M. B. ve House, R. J. (2018). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. Içinde *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir* (ss. 31-49). Emerald Publishing Limited.

Shartle, C. L. (1979). Early Years of the Ohio State University Leadership Studies. *Journal of Management*, *5*(2), 127-134.

Sherman, J. D. (2002). Leader Role Inversion as a Corollary to Leader-Member Exchange. *Group ve Organization Management*, *27*(2), 245-271.

Shetty, Y. K. (1978). Managerial Power and Organızatıonal Effectiveness: A Contingency Analysıs. *Journal of Management Studies*, *15*(2), 176-186.

Sin, H.-P. Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader–member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, *94*(4), 1048.

Sinding, K. ve Waldstrøm, C. (2014). *Organisational behaviour* (5. ed). London: McGraw-Hill Education.

Solak, H. Görmüş, I. S. Solak, T. M. ve Görmüş, N. (2002). *Spor ve kalbimiz* (1.). Ankara: Nobel Yayınevi.

Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *The Academy of Management Review*, *22*(2), 522.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, *47*(1), 1-14.

Stroh, L. K. Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (2002). *Organizational behavior: A management challenge* (3rd ed). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum.

Sullivan, G. R. ve Harper, M. V. (1997). *Hope is not a method: What business leaders can learn from America's army* (1st Broadway Books trade paperback ed). New York: Broadway Books.

Sürgevil, O. (2017). *Çalış Babam Çalış* (1. bs). Nobel Akademik Yayıncılık.

Şahin, E. T. (2018). Presenteizm ile İş Performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.

Şeşen, H. Türköz, T. ve Tabak, A. (2012). *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamalada kullanılabilecek ölçekler*.

Şimşek, M. Ş. Akgemci, T. ve Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (5.). Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.

Tenenbaum, G. ve Eklund, R. C. (Ed.). (2007). *Handbook of sport psychology: Edited by Gershon Tenenbaum and Robert C. Eklund* (3rd ed). Hoboken, N.J: Wiley.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *4*(14), 1-16.

Terry, G. R. (1960). *Principles of Management*. Homewood: Irwin.

Thomas, C. H. (2005). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Academy of Management Proceedings*, *2005*(1).

Tokat, B. (2012). *Örgütlerde değişim ve değişim yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tomkinson, G. R. Olds, T. S. ve Gulbin, J. (2003). Secular trends in physical performance of Australian children: evidence from the Talent Search program. *Journal of sports medicine and physical fitness*, *43*(1), 90.

Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2017). *Yönetim ve Organizasyon:Kavramlar-Teoriler-Yaklaşımlar* (3.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, B. (2008.). *Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), Afyon.

Türkiye Yüzme Federasyonu, ve ASCA Türkiye. (2012). *Türkiye Yüzme Federasyonu: 1. Kademe Antrenörlük Ders Notları*. Sportif Performans.

Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi* (2.). İstanbul: Arıkan Basım.

Ünlü, O. Özdevecioğlu, M. Yürür:, ve Demirtaş, Ö. (2009). The Mediating Role of Perceived Humor on the Effects of the Positive and Negative Affectivity on Employees' Task and Contextual Performance at Workplace. *Cognition, Emotion ve Motivation, International CEM09 Congress*, 2-5.

Ürek, D. (2015). *Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Ürek, D. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Çeşitli Özellikler Açısından Değerlendirilmesi. *Sosyoekonomi*, *23*(3).

Verkerk, P. (1990). Fiedler's contingency model of leadership effectiveness : background and recent developments. *Eindhoven University of Technology*.

Wagen, M. V. der. (2007). *Human Resource Management for Events* (1.). Burlington,USA: Elsevier Ltd.

Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. New York: Routledge.

Wang, H. Law, K. S. Hackett, R. D. Wang, D. ve Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, *48*(3), 420-432.

Wayne: J. Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, *40*(1), 82-111.

Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Heidelberg ; New York: Physica-Verlag.

Wren, D. A. Bedeian, A. G. ve Wren, D. A. (2009). *The evolution of management thought* (6th ed). Hoboken, N.J. : Chichester, England: Wiley.

Wu, Y.-J. (2009). *A multidimensional analysis of the relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behavior with an alternative measure of leader-member exchange*. State University of New York at Albany.

Yaşar, M. (2010). *Duygusal Zekâ ve Sporcu Performansı İlişkisi: Kayseri'de bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Yatkın, A. (2007). *Toplam kalite yönetiminde liderlik: liderlikte kalite*.

Yeşilkayalı, Dr. F. (2012). *İzmir İli Kamu Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. (İzmir).

Yıldız: M. (2015). *Lider–Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldız, M. (2011). Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bilgisi. S*elçuk Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 13(3)*

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, *15*(2), 251-289.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Boston: Pearson.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel.

EKLER

Ek 1: Anket

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SPORCU PERFORMANSINA ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK SPOR KULÜPLERİ BAĞLAMINDA ALAN ARAŞTIRMASI

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ifadeler, antrenörünüzle etkileşiminizin performansınız üzerindeki etkilerini saptamaya yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlâka uygun olarak gizlilik içinde değerlendirileceğinden, soruları samimiyetle cevaplandırmanız önemlidir. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız değerli katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Anıl AKBIYIKLI

Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek 2: Demografik Özellikler

Kişisel bilgileriniz ile alakalı aşağıdaki bölmelerden size uygun olan madde işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz?	**5. Branşınız? (Aşağıdaki bölüme yazınız)**
( ) Kadın ( ) Erkek	
2. Yaşınız?	**6. Aynı antrenörle en fazla çalışma süreniz?**
( ) 18 yaş ve altı ( ) 19-25 ( ) 26- 30 ( ) 30-35 ( ) 35 yaş ve üstü	( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 3-6 yıl ( ) 6-9 yıl ( ) 9 yılın üzerinde
3. Medeni Durumunuz?	**7.Belli bir kulüpte çalışıyor musunuz? (Cevabınız "Evet"ise 8. Soruya geçebilirsiniz.)**
( ) Evli ( ) Bekâr	( ) Evet ( ) Hayır
4. Eğitim Durumunuz?	**8. Bulunduğunuz kulüpteki çalışma süreniz?**
( ) İlkokul mezunu ( ) Ortaokul mezunu ( ) Lise mezunu ( ) Fakülte veya yüksek okul mezunu ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora	( ) 1 yıldan az ( ) 1-4 yıl ( ) 4-8 yıl ( ) 8-12 yıl ( ) 12 yılın üzerinde

İKİNCİ BÖLÜM

Ek 3: Lider Üye Etkileşimi Modeli ile İlgili İfadeler

Bu bölümde **lider-üye ilişkileriyle** ilgili ifadelere yer verilmiştir. **Kulüp üyesi olarak bağlı olduğunuz antrenör ile ilişkileriniz açısından** aşağıdaki ifadelerden size **en göre en uygun** olan seçeneği işaretleyiniz.
1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Fikrim Yok, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini tik (X) koyarak cevaplandırınız.

Tablo: "Lider-üye etkileşim modeli ile ilgili ifadeler"

Madde No	**Sorular**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim Yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Birlikte çalıştığım antrenörümü, bir insan olarak çok severim					
2	Yerine getirmekle yükümlü olduğum ve iş tanımıyla sınırları çizilmiş olan görevimin dışındaki işleri de antrenörüm için yaparım.					
3	Antrenörümün mesleki becerilerine hayranlık duyarım.					
4	Antrenörümün, yaptığım tüm faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile beni diğer antrenör ve üstlere karşı savunur.					
5	Antrenörüm bir arkadaş ya da dost gibidir.					
6	Antrenörüm için görevimin dışındaki başka işleri de ona yardımcı olmak için yaparım.					
7	Antrenörümün mesleki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.					
8	Antrenörüm için yapacağım zor işleri sorun etmem.					
9	Antrenörümle beraber çalışmak çok zevklidir.					
10	Eğer herhangi bir konuda başkaları üzerime gelirse antrenörüm beni onlara karşı savunacaktır.					
11	Antrenörümün işine yönelik bilgisinden etkilenirim.					
12	Eğer istemeden bir hata yaparsam, antrenörüm beni kulüpteki diğer kişilere karşı savunacaktır.					

Ek 4: Sporcu Performansı Anketi

Bu bölümde sporcu performansı ile ilgili ifadeler görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Ölçeğin puanlaması, 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır.
1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Fikrim Yok, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini tik (X) koyarak cevaplandırınız.

Tablo: "Sporcu performansıyla ilgili ifadeler"

Madde No	**Sorular**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim Yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Yaptığım spora ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.					
2	Yaptığım sporun gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.					
3	Geçerli bir mazeretim olsa dahi antrenmanlarımı aksatmamaya gayret ederim.					
4	Yarışma/ Maç esnasında işimi mümkün olan en az hatayla yerine getirmeye çalışırım.					
5	Branşımla ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.					
6	Yaptığım sporun tüm zorluklarını yerine getiririm.					
7	Belirli bir tarihte belirlenmiş olan yarışma/maça yapılması gereken hazırlıkları daima zamanında yerine getiririm.					
8	Takımımdaki diğer sporcular eleştirildiğinde, ben kulübümü savunurum.					
9	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.					
10	Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.					
11	Kendi kulübümün dışındaki sporcular eleştirildiğinde, ben kulübümü savunurum.					
12	Kulübümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.					
13	Yaptığım sporla ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin üstesinden profesyonelce gelirim.					
14	Görevlerimi beklendiği gibi gerçekleştirerek, yaptığım sporda iyi bir performans sergilerim.					

15	Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.					
16	Hedeflenen işleri başarmak ve belirlenen tarihte gerçekleştirmek için planlı ve organize bir şekilde çalışırım.					