



T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

SPOR YAPAN VE YAPMAYAN LİSE ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK
YÖNELİMLERİ İLE İLETİŞİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HİLMİ GÜLER

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. SERKAN ZENGİN

AMASYA
ŞUBAT 2025

**T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**SPOR YAPAN VE YAPMAYAN LİSE ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK
YÖNELİMLERİ İLE İLETİŞİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ**

Hilmi GÜLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Serkan ZENGİN**

**AMASYA
ŞUBAT 2025**

Yüksek Lisans Tezi Kabul ve Onay Sayfası

HİLMİ GÜLER tarafından hazırlanan “**SPOR YAPAN VE YAPMAYAN LİSE ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİ İLE İLETİŞİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ**” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Amasya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Serkan ZENGİN

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Amasya Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Başkan: Doç. Dr. Erdi KAYA

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Akdeniz Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye: Dr. Öğr. Üyesi İskender GÜLER

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Amasya Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Tez Savunma Tarihi: .../.../....

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....
Doç. Dr. Gonca ÜSTÜN
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu günleri görmesini çok istediğim rahmetli babam Arif GÜLER ve
varlığı ile bütün engellerine rağmen hayatımdaki her engeli geçmemde yanımda olan
biricik annem Fatma GÜLER'e

ETİK BEYAN

Amasya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Hilmi GÜLER

../.../2025

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezi, bilgi birikimim ve akademik serüvenimde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu süreçte bana destek olan tezimin her aşamasında bana rehberlik eden, değerli görüş ve önerileriyle çalışmalarımı şekillendiren tez danışmanım Doç. Dr. Serkan ZENGİN'e

Kıymetli bilgi birikim ve tecrübeleriyle yol gösterici olan vizyonu, hayata bakış açısı ve liderliği ile bana ilham veren ufkumu açan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi İskender GÜLER'e

Tez yazım aşamasında her zaman yanımda olan, yardımları ve anlayışı ile bu zorlu süreci daha kolay hale getiren desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili hocam Doç. Dr. Seda SABAH'a

Hayatım boyunca yanımda olan, her durumda güvenebileceğim bir destek kaynağı ve bütün zorlu süreçlerimde elini omzumda hissederek beni güçlü kılan biricik abim Şahin GÜLER'e

Bu serüvende gösterdiği destek ve anlayışla vaktini ayırarak yanımda olan değerli dostum, manevi kardeşim Ramazan AKTAŞ'a

Sorduğum her soruya özenle ve sabırla cevap veren değerli arkadaşım Emre EKİNCİ'ye

Ayrıca, veri toplama aşamasında her türlü desteğini esirgemeyen kıymetli hocalarım Saadet GÜLER, Nuran TATAROĞLU ve Selçuk TATAROĞLU'na

Son olarak, emeği geçen ve bu yolculuğumda bana bir şekilde destek veren tüm aileme, dostlarıma ve akademik çevreme sonsuz teşekkürlerimle...

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar DİZİNİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi	2
1.1.1. Alt problemler.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
2. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	4
2.1. Liderlik Kavramı	4
2.2. Çok İşlevli Liderlik Yönelimlerinin Tanımı.....	6
2.3. Liderlik Teorileri.....	8
2.3.1. Özellikler teorisi	9
2.3.2. Davranışsal liderlik teorisi	11
2.3.3. Durumsal liderlik teorisi	13
2.4. Liderlik Tarzları.....	14
2.4.1. Dönüşümcü liderlik.....	14
2.4.2. Etkileşimli liderlik	17
2.4.3. Otokratik liderlik.....	19
2.4.4. Demokratik liderlik.....	21
2.4.5. Hizmetkar liderlik.....	23
3. İLETİŞİM BECERİLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	26
3.1. İletişim Kavramı.....	26
3.2. İletişim Becerileri	27
3.2.1. İletişim becerileri türleri.....	27

3.2.1.1. Kişilerarası iletişim	28
3.2.1.2. Topluluk önünde konuşma	28
3.2.1.3. Dinleme	29
3.2.1.4. Empati kurma	30
3.2.1.5. Beden dili kullanımı.....	31
3.3. İletişim Becerileri Teorileri	31
4. EGZERSİZ VE SPORUN İLETİŞİM BECERİLERİNE ETKİSİ	33
4.1. Öğrencilerde Düzenli Fiziksel Aktivite ve Spora Katılım	33
4.1.1. Öğrencilerde düzenli fiziksel aktivite ve spora katılımın fayda ve zararları	33
4.1.2. Öğrencilerde düzenli fiziksel aktivite ve spora katılımın liderlik becerilerine etkisi.....	34
4.1.3. Öğrencilerde düzenli fiziksel aktivite ve spora katılımın iletişim becerilerine etkisi.....	36
4.1.4. Öğrencilerde düzenli fiziksel aktivite ve spor aktivitelerine katılımın önemi	37
4.1.5. Öğrencilerde düzenli fiziksel aktivite ve spor aktivitelerine katılımın sonuçları..	39
5. YÖNTEM	41
5.1. Araştırma Modeli.....	41
5.2. Araştırma Evren ve Örneklemi.....	41
5.3. Veri Toplama Araçları	42
5.3.1. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)	42
5.3.2. İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği (İBDÖ)	43
5.3.3. Geçerlilik ve güvenirlik	44
5.4. Verilerin Toplanması ve Analizi	46
6. BULGULAR.....	47
7. TARTIŞMA	51
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	55
KAYNAKLAR	56
EKLER.....	67
EK-1: Amasya Üniversitesi Etik Kurul Kararı.....	68
EK-2: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni.....	70
EK-3: Gönüllü Katılım Formu	71
EK-4: Kişisel Bilgi Formu ve Demografik Sorular	72
EK-5: Araştırmada Kullanılan Ölçekler	73

EK-6: Ölçek Kullanım İzinleri.....	75
ÖZGEÇMİŞ	76

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	42
Tablo 5.2. ÇYLYÖ ve İBDÖ Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	43
Tablo 5.3. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	
Sonuçları	44
Tablo 5.4. İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	
Sonuçları	45
Tablo 6.1. Cinsiyete Göre ÇYLYÖ ve İBDÖ Puan Karşılaştırmaları	47
Tablo 6.2. Spor Yapma Durumuna Göre ÇYLYÖ ve İBDÖ Puan Karşılaştırmaları	47
Tablo 6.3. Öğrencilerin Bölümlerine Göre ÇYLYÖ ve İBDÖ Puan Karşılaştırmaları	48
Tablo 6.4. Öğrencilerin Sınıflarına Göre ÇYLYÖ ve İBDÖ Puan Karşılaştırmaları	49
Tablo 6.5. ÇYLY ve İBD Ölçeklerine Uygulanan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	49
Tablo 6.6. ÇYLY ve İBD Ölçekleri Arasındaki Regresyon Testi.....	50

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5.1. Araştırma Modeli	41
-----------------------------------	----

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler

Açıklama

α	Cronbach's Alpha
p	Anlamlılık Değeri
f	Frekans Analizi
N	Kişi Sayısı
X	Ortalama
%	Yüzdelik Değer
Ss	Standart Sapma

Kısaltmalar

Açıklama

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ÇYLY	Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri
DSÖ	Dünya Sağlık Örgütü
İBD	İletişim Becerileri Değerlendirme
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

ÖZET

SPOR YAPAN VE YAPMAYAN LİSE ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİ İLE İLETİŞİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

Hilmi GÜLER

Amasya Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Şubat/2025
Danışman: Doç Dr. Serkan ZENGİN

Bu çalışma spor yapan lise öğrencileriyle spor ile ilgilenmeyen lise öğrencilerinin liderlik yönelimlerinin ve iletişim becerilerinin belirlenmesi amacıyla taşınmaktadır. Araştırma evrenini Ankara ilinde eğitim gören lise öğrencileri oluşturmakta olup örnekleme Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Anadolu Lisesi ve Çok Programlı Anadolu lisesi gibi okullarda eğitim gören ve kolayda örnekleme yöntemiyle çalışmaya dâhil edilen 630 lise öğrencisi oluşturmaktadır. Çalışmada veriler anket yöntemiyle toplanmış, toplanan verilerin analizinde bağımsız iki grup arasında anlamlı farkın olup olmadığının belirlenmesine ilişkin iki bağımsız grup arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmış, ikiden fazla grup arasındaki anlamlı farklılıkları incelemek içinse tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) kullanılmıştır. Çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlar öğrencilerin çok yönlü liderlik yönelim ve iletişim becerileri düzeylerinin spor yapma durumlarına göre anlamlı şekillerde farklılaştığı ve spor yapan öğrencilerin yapmayanlara göre çok yönlü liderlik yönelimleri ve iletişim becerileri düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışmada ayrıca çok boyutlu liderlik yönelimleri ile iletişim becerileri düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki ortaya çıkmış ve çok boyutlu liderlik yönelimlerinin iletişim becerileri düzeyini etkilediği belirlenmiştir. Genel olarak, literatürün çoğunluğu mevcut çalışmanın bulgularını desteklemekte ve çok boyutlu liderlik yönelimleri sergileyen liderlerin daha güçlü iletişim becerilerine sahip olma eğiliminde olduğunu öne sürmekte ancak bu iki yapı arasındaki ilişkinin çeşitli bağlamsal ve bireysel faktörlerden etkilenebileceğini ve bu ilişkinin nüanslarını ve sınır koşullarını tam olarak anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmek önemlidir. Sporun öğrencilerin liderlik ve iletişim becerilerini geliştirmedeki olumlu etkisi göz önünde bulundurularak, okullarda spor aktiviteleri daha fazla teşvik edilerek desteklenebilir. Ayrıca eğitim müfredatına liderlik ve iletişim becerilerini artıracak etkinlikler ve programlar entegre edilebilir.

Anahtar kelimeler: Çok yönlü liderlik yönelimleri, Fiziksel aktivite, İletişim becerisi, Lise öğrencileri, Spor.

ABSTRACT

LEADERSHIP IN HIGH SCHOOL STUDENTS WHO DO AND DO NOT PLAY SPORTS THE INVESTIGATION OF COMMUNICATION SKILLS AND ORIENTATIONS

Hilmi GÜLER

Amasya University, Institute of Health Sciences Department of
Physical Education and Sports, MSc, February/2025
Advisor: Doç. Dr. Serkan ZENGİN

This study aims to determine the leadership orientations and communication skills of high school students who are involved in sports and high school students who are not interested in sports. The population of the study consists of high school students studying in Ankara province and the sample consists of 630 high school students studying in schools such as Vocational and Technical Anatolian High School, Anatolian High School and Multi-Programmed Anatolian High School and included in the study by convenience sampling method. In the study, data were collected by questionnaire method, independent sample t test was applied to determine the differences between two independent groups in order to determine whether there is a significant difference between two independent groups in the analysis of the collected data, and one-way analysis of variance (One-way ANOVA) was used to examine significant differences between more than two groups. The results obtained within the scope of the study show that the multidimensional leadership orientation and communication skills levels of the students differ significantly according to their sporting status and that the multidimensional leadership orientation and communication skills levels of the students who do sport are higher than those who do not. The study also revealed a positive and significant relationship between multidimensional leadership orientations and communication skills level, and it was determined that multidimensional leadership orientations affect the level of communication skills. In general, the majority of the literature supports the findings of the current study and suggests that leaders who exhibit multidimensional leadership orientations tend to have stronger communication skills, but it is important to note that the relationship between these two constructs can be influenced by a variety of contextual and individual factors and that further research is needed to fully understand the nuances and boundary conditions of this relationship. Considering the positive impact of sport in developing students' leadership and communication skills, sport activities in schools can be further encouraged and supported. In addition, activities and programmes to enhance leadership and communication skills can be integrated into the educational curriculum.

Keywords: Communication skills, High school students, Multifaceted leadership orientations, Physical activity, Sport.

1. GİRİŞ

Liderlik ve etkili iletişim becerileri, kişisel, akademik ve profesyonel alanlar dâhil olmak üzere hayatın çeşitli yönlerinde önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yeterliliklerin gelişimi genellikle ergenliğin biçimlendirici yıllarında başlar; burada bireyler büyümelerini şekillendiren çeşitli deneyimlere ve fırsatlara maruz kalırlar. Son yıllarda, ders dışı etkinliklerin, bilhassa spor katılımının, lise öğrencilerinin liderlik yönelimlerini ve iletişim becerilerini geliştirme üzerindeki potansiyel etkileri büyük ilgi görmektedir.

Bu araştırmanın kapsamı, akademik performansın geleneksel incelemesinin ötesine uzanmakta ve kişisel gelişimin çok yönlü boyutlarını araştırmaktadır. Spor katılımı ile liderlik özelliklerinin ve iletişim yeterliliğinin ortaya çıkması arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bu çalışma, ders dışı etkinliklerin genç bireylerin genel gelişimi üzerindeki bütünsel etkisine ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırmanın amacı iki yönlüdür: Birincisi, spora katılan lise öğrencilerinin katılmayanlara kıyasla sergiledikleri çeşitli liderlik yönelimlerini değerlendirmek ve ikincisi, bu iki grubun sergilediği iletişim becerilerini değerlendirmek olarak ifade edilebilir. Bu araştırma, olası farklılıkları veya benzerlikleri ortaya çıkararak, gençlik gelişimi ve temel yaşam becerilerini şekillendirmede ders dışı etkinliklerin rolü hakkında literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca, bu çalışma eğitim politikaları ve uygulamaları hakkında bilgi vermede öneme sahiptir. Spor katılımının liderlik ve iletişim gelişimi üzerindeki potansiyel faydalarını kavrayarak, eğitim kurumları kaynaklarının tahsisi ve ders dışı programların tanıtımı konusunda bilinçli ve stratejik kararlar alabilir. Ek olarak, bulgular ebeveynler ve bakıcılar için çocuklara çok yönlü bir yetiştirme ortamı oluşturmada değerli rehberlik sağlayabilir.

Verilen genel bilgilerden hareketle çalışmada, Bu çalışma, liderlik kavramının temel çerçevesini ve çok yönlü liderlik yönelimini inceleyecektir. Liderlik teorileri ve tarzları açıklanacak, iletişim kavramı, becerileri, türleri ve teorileri üzerinde durulacaktır. Ayrıca, öğrencilerin spor aktivitelerine katılımının önemi, fayda ve zararları değerlendirilecek, sporun öğrencilerin liderlik ve iletişim becerileri üzerindeki etkisi literatür perspektifinden ele alınarak açıklanacaktır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Lise öğrencilerinin farklı demografik özelliklerine göre liderlik yönelimleri ve iletişim becerileri düzeyleri farklılaşmakta mıdır? Problem cümlesi temelinde hazırlanan bu çalışmanın alt problemleri aşağıda verilmiştir.

1.1.1. Alt problemler

- Lise öğrencilerinin sınıflarına göre liderlik yönelim ve iletişim becerileri düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
- Lise öğrencilerinin bölümlerine göre liderlik yönelim ve iletişim becerileri düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
- Lise öğrencilerinin spor yapma durumlarına göre liderlik yönelim ve iletişim becerileri düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
- Lise öğrencilerinin cinsiyetlerine göre liderlik yönelim ve iletişim becerileri düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma lise öğrencilerinin farklı demografik özelliklerine göre liderlik yönelimleri ve iletişim becerileri düzeylerinin belirlenmesi amacıyla oluşturulmuştur.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma spor katılımı ile liderlik ve iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada lise öğrencilerinin farklı demografik özelliklerine göre liderlik yönelimleri ve iletişim becerileri düzeyleri incelenecektir. Hazırlanan bu çalışmanın çeşitli faydaları olduğu düşünülmektedir. Öncelikle bu araştırmanın, spor katılımı ile liderlik ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler lise öğrencilerinin bütünsel gelişimiyle ilgilenen okul yöneticileri, antrenörler ve ebeveynler için faydalı olacaktır. İkinci olarak araştırmanın, mevcut eğitim sistemindeki boşlukların tespit edilmesine yardımcı olacak ve okulların sadece spor yapanlar için değil, tüm öğrenciler için liderlik ve iletişim becerilerinin gelişimini nasıl daha iyi destekleyebileceğine dair içgörü sağlayacağı düşünülmektedir. Son olarak bu araştırmanın, liderlik ve iletişim becerilerinin geliştirilmesinde sporun rolüne ilişkin önemli çıktılar sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaya katılan lise öğrencilerinin kullanılan veri toplama araçlarını doğru ve samimi bir biçimde cevapladıkları varsayılmaktadır.
- Seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.
- Kullanılan ölçme araçları istenilen bilgiyi elde etmede geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- Araştırma, öğrencilerin demografik sorularda verdikleri cevaplarla liderlik yönelim düzeyleri “çokyönlü liderlik yönelimleri ölçeği” iletişim becerileri “iletişim becerileri değerlendirme ölçeklerinin” ölçtüğü durumlar ile sınırlıdır.
- Araştırma, 2024 – 2025 eğitim öğretim yılı Ankara İli merkez ilçelerdeki liselerde öğrenim gören öğrenci grubu ile sınırlıdır.
- Araştırma, yürütüldüğü tarih itibarıyla sınırlıdır.

2. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, bir grup insanı ortak bir hedefe doğru motive etme yeteneğidir (Karip, 1998). Bakan ve Doğan (2012)'ye göre liderlik, patron olmak ya da insanlara ne yapacaklarını söylemek değil organizasyonlarda yer alan birey veya ekiplere ihtiyaç duydukları araçları ve kaynakları sağlayarak onların hedeflerinde başarılı olmalarına yardımcı olurken aynı zamanda iş ahlakı ve olumlu tutum/davranışlarla ilgili onlara ilham vermekle ilgilidir. Bu bağlamda günümüzde oldukça önemli bir kavram olan ve pek çok araştırmaya konu olan liderliğin kavramsal anlamda ilgili literatür perspektifinde tanımının yapılması, çalışmanın bu bölümünün konusunu oluşturmaktadır.

Liderlik yüzyıllardır düşünürler, filozoflar ve bilim adamları tarafından incelenen ve tartışılan bir kavramdır. Tanımlanması zor, ölçülmesi daha da zor bir olgu olarak nitelendirilebilir (Stone ve Patterson, 2023). Kesken ve Ayyıldız (2008)'e göre liderlik, ikna ve iletişim yoluyla başkalarını etkileme yeteneğidir. Bazı araştırmacılar ise liderliğin, kişilerin bireysel özelliklerinden dolayı olmaktan ziyade liderlik edenlerin eylemlerinden ortaya çıkan bir şey olduğunu ifade etmişlerdir (Fries, Kammerlander ve Leitterstorf, 2021; Fernandez ve Shaw, 2020). Görüldüğü üzere farklı tanımları bulunan liderlik temel manada paylaşılan bir vizyona ulaşmak için başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir. Başkalarını geliştirmeyi, güven ve güvenilirlik oluşturmayı ve insanları harekete geçmeye teşvik etmeyi içerir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Cortellazzo, Bruni ve Zampieri (2019)'a göre en iyi liderler, mikro yönetim veya aşırı direktif olmadan motive edebilmekle birlikte gerektiğinde rehberlik ve yönlendirme sağlarken, ekip üyelerini karar alma sürecine dâhil edebilirler, şeklinde açıklanmıştır.

Liderliği başkalarını etkileme ve bir amaca yönlendirme yeteneğinin geneli olarak tanımlayan Çelik (1998) ise liderliğin herkesin geliştirebileceği bir yetenek olmadığını savunmaktadır. Bu noktada araştırmacı liderlik becerilerinin diğer insanlarla çalışmak zorunda kalacakları bir kariyerde başarılı olmak isteyen herkes için önemli olduğunu ifade etmiştir (Çelik, 1998).

Liderlik bireyin bilgi düzeyi, gelir düzeyi vb. gibi demografik değişkenlerle ilgili olmayıp farklı alanlarla da ilişkili bir kavramdır. Bu kapsamda liderlik, bir kuruluştaki konumu veya becerileri, kiminle çalıştığı veya ne tür bir şirket için çalıştığı fark etmeksizin herkesin benimseyebileceği bir zihniyettir (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Özdemir (2003)'e

göre liderlik, liderin çevresindeki herkesin ait olduklarını hissetmesini sağlamaktır; insanları değerli hissetmeleri ve iyi şeyler yapabilecek kapasitede hissetmeleri için güçlendirmenin yollarını bulmakla ilgilidir.

Bir grup insanı etkileme ve hedeflerine ulaşmaları için onlara ilham verme yeteneğidir. Bir lider, başkalarının onları takip etmesini sağlayabilen kişidir. Bu, başkalarını motive etme, onlara ilham verme ve bir şeyi başarmak için birlikte çalışmak istemelerini sağlama yeteneğine sahip oldukları anlamına gelmektedir (Gedik, 2020; Baloglu, 2011).

Verilen tanımlardan hareketle liderliğin birçok farklı yolu ve birçok farklı lider türü olduğu açıktır. Bazı liderler, doğuştan liderler olabilir ve her zaman akranlarına veya ekiplerine denemeden liderlik etmiş olabilir; diğerleri, ona en iyi nasıl yaklaşılabileceğini öğrenene kadar liderlikle mücadele edebilir; yine de diğerleri liderlik etmeye hiç ilgi duymayabilir, ancak başka biri istemediği (veya yetenekli olmadığı) için kendilerini yine de bu konuma itilmiş bulabilirler (Fries vd., 2021; Demir vd., 2010).

Siyasetten ticarete, okullardan spor takımlarına kadar hayatın her alanında bulunabilir. İyi bir lider olmanın en önemli yanı, patronları veya yöneticileri olarak herhangi bir organizasyondaki ekip üyelerinin rollerinde mutlu ve üretken olabilmeleri için beklentilerinin anlaşılabilmesidir (Stone ve Patterson, 2023).

Liderlik bir grup insanı ortak bir hedefe doğru yönlendirme, motive etme ve ilham verme yeteneğidir. Liderlerin her zaman kendi alanlarında en yetenekli hatta en becerikli kişiler olduğu gözlemlenmektedir (Gardner, Lowe, Meuser, Noghani, Gullifor ve Coglisier, 2020). Bazı liderler başkalarını motive etme ve birlikte çalıştıkları her insandaki en iyi potansiyeli ortaya çıkarma yeteneğine sahiptirler. Bir diğer çalışmada ise liderliği, bireyi veya bir grup insanı ortak bir hedefe doğru yönlendirme eylemi, olarak ifade etmiştir (Gardner vd., 2020).

Ahluwalia (2020)'e göre liderler aynı zamanda diğerleriyle iletişim tarzlarıyla da tanımlanabilir: Takipçileriyle duygularını kullanarak iletişim kuran liderler, takipçileri arasında mantık kullanarak iletişim kuran liderlere göre daha düşük güven seviyelerine sahip olma eğilimindedir, şeklinde belirtilmiştir.

Liderliğin tanımının yapıldığı bu bölümden hareketle, özetle; liderliğin karmaşık, çok boyutlu bir kavram olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca liderliği tanımlamanın birçok farklı yolu olduğu ve kavrama ilişkin farklı tanımlamaların yapıldığı saptanmıştır. Bu anlamda liderlik bir amaca ulaşmak için insanları ve grupları etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu tanım, liderin grubu hedeflerine doğru yönlendirme rolüne odaklanmakta olup, grup

adına kararlar almalarını veya ne yapmaları gerektiğini söylemelerini gerektirmemektedir. Daha ziyade, rehberlik ve yön sağlama değişkenlerine atıfta bulunmaktadır. Verilen bilgilerden hareketle çeşitli tanımları bulunan liderliğe ilişkin olarak geçmişten günümüze farklı teoriler ortaya çıkmış ve bu teoriler çerçevesinde kavram gelişim göstermiştir. Bu anlamda çalışmanın sonraki bölümünde liderlik teorileri ve çok işlevli liderlik yönelimlerinin tanımı yapılarak konular ilgili literatür çerçevesinde tartışılacaktır.

2.2. Çok İşlevli Liderlik Yönelimlerinin Tanımı

Sürekli gelişen örgütsel dinamikler ışığında, liderlik kavramı önemli bir dönüşüm geçirdiği gözlemlenmektedir (Canal-Varrillo, Ovalles-Toledo, González-Álvarez, ve Moreno-Freites, 2021). Genellikle hiyerarşik yapıları ve komuta ve kontrol yaklaşımlarını vurgulayan geleneksel liderlik kavramları, daha çok yönlü ve uyarlanabilir modellere yol açmıştır. Bu ortaya çıkan perspektifler arasında, etkili liderliğin çok boyutlu doğasını ve liderlerin durumsal taleplere dayalı çeşitli roller ve yaklaşımlar benimseme ihtiyacını kabul eden bir paradigma olan çok işlevli liderlik yönelimleri kavramı yer almaktadır (Canal-Varrillo vd., 2021; Zhao, Kang ve Kang, 2022). Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde çok işlevli liderlik yönelimlerinin karmaşıklıkları incelenecek, tanımları, temel ilkeleri ve örgütsel başarı perspektifinde konu açıklanacaktır.

Literatür incelendiğinde çok işlevli liderlik yönelimlerinin tanımlarına ilişkin farklı açıklamalar yapıldığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda Canal-Carrillo vd. (2021)'e göre çok işlevli liderlik yönelimleri, liderlerin, organizasyonun, ekibin veya mevcut durumun belirli bağlamı, zorlukları ve ihtiyaçlarına göre farklı liderlik stilleri, davranışları ve zihniyetleri benimseme ve bunlar arasında sorunsuz bir şekilde geçiş yapma becerisini ifade eder. Bu yaklaşım, etkili liderliğin tek bir kalıba uyan bir çaba olmadığını, bunun yerine liderlerin çeşitli beceri, bakış açısı ve yönelimlere sahip olmasını gerektiren dinamik ve uyarlanabilir bir süreç olduğunu kabul eder.

Zhao vd. (2022)'ye göre bu yaklaşımın özünde, farklı durumların, organizasyonel aşamaların ve ekip dinamiklerinin farklı liderlik yaklaşımlarını gerektirdiğinin kabulü yatar. Örneğin, kriz veya önemli değişim zamanlarında, bir liderin daha yönlendirici ve kararlı bir yönelim benimsemesi, net rehberlik ve yönlendirme sağlaması gerekebilir. Tersine, istikrarlı ortamlarda veya inovasyonu teşvik ederken, daha katılımcı ve işbirlikçi bir yaklaşım daha uygun olabilir, ekip üyelerinin girdisini ve paylaşılan karar almayı teşvik edebilir.

Pieterse vd. (2019)'a göre ise çok işlevli liderlik yönelimleri, her biri belirli bir amaca hizmet eden ve liderin genel etkinliğine katkıda bulunan çok çeşitli liderlik stilleri, davranışları ve zihniyetleri kapsamaktadır. Literatür incelendiğinde çok işlevli liderlik yönelimlerinin bazı temel boyutları şu şekilde sıralanabilir (Canal-Carrillo vd., 2021; Roth, Valentinov, Kaivo-Oja ve Dana, 2018; Pieterse vd., 2019; Zhao vd., 2022):

Vizyoner Yönelim: Bu yönelim, liderin etkileyici bir vizyon ortaya koyma, başkalarına ilham verme ve organizasyon veya ekip için bir amaç ve yön duygusu sağlama becerisini vurgular.

Stratejik Yönelim: Stratejik yönelime sahip liderler, karmaşık durumları analiz etme, fırsatları ve tehditleri belirleme ve kurumsal hedeflere ulaşmak için uzun vadeli planlar geliştirme konusunda başarılıdır.

Operasyonel Oryantasyon: Bu yönelim, liderin günlük operasyonları yönetme, kaynakların etkin bir şekilde tahsis edilmesini sağlama ve plan ve stratejilerin yürütülmesini denetleme becerisine odaklanır.

İnsan Merkezli Yönelim: İnsan merkezli yönelime sahip liderler, ekip üyelerinin gelişimini, motivasyonunu ve refahını ön planda tutarak olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamı oluştururlar.

Değişim Odaklı Liderlik: Dinamik ve hızla değişen ortamlarda liderlerin değişim odaklı bir zihniyete sahip olması, yeniliği benimsemesi, yeni koşullara uyum sağlaması ve ekiplerini dönüşümsel süreçlerde yönlendirmesi gerekir.

İşbirlikçi Yönelim: Bu yönelim, liderin etkili ortaklıklar kurma, ekip çalışmasını teşvik etme ve ekip üyelerinin kolektif uzmanlıklarından ve güçlü yönlerinden yararlanma becerisini vurgular.

Etik ve Gerçek Liderlik: Etkili liderler dürüstlük, özgünlük ve etik ilkelere güçlü bir bağlılık sergilemeli, rol model olmalı ve güven ve hesap verebilirlik kültürünü teşvik etmelidir, şeklinde sıralanabilir.

Bu boyutlar birbirini dışlayan değil, aksine birbirine bağlı ve tamamlayıcıdır. Etkili liderler, karşılaştıkları belirli taleplere ve koşullara göre bu çeşitli yönelimleri sorunsuz bir şekilde yönlendirebilme ve entegre edebilme yeteneğine sahip olmalıdır, şeklinde açıklanabilir.

Araştırmalar incelendiğinde çok işlevli bir liderlik yaklaşımını benimsemenin, kuruluşlar ve ekipler için çeşitli faydalar sağladığı gözlemlenmektedir. Bu faydalar aşağıda sıralanmıştır (Canal-Carrillo vd., 2021; Roth vd., 2018; Pieterse vd., 2019; Zhao vd., 2022):

Artan Uyum Kabiliyeti ve Çeviklik: Liderler, çeşitli liderlik yönelimlerine sahip olarak değişen koşullara daha etkili bir şekilde yanıt verebilir, fırsatları yakalayabilir ve riskleri daha kolay azaltabilirler.

Gelişmiş Ekip Katılımı ve Motivasyonu: Liderler, liderlik yaklaşımlarını ekiplerinin benzersiz ihtiyaçlarına ve dinamiklerine göre uyarlayarak daha katılımcı, motive ve üretken bir iş gücü oluşturabilirler.

Gelişmiş Karar Alma: Çok işlevli liderler, daha geniş bir bakış açısı ve strateji yelpazesinden yararlanabilir, bu da daha bilgili ve çok yönlü karar alma süreçlerine yol açabilir.

Yenilik ve Yaratıcılığı Teşvik Etmek: Liderler, iş birliğine dayalı ve katılımcı bir yönelimi benimseyerek ekiplerinin kolektif zekasından ve yaratıcılığından yararlanabilir, yeniliği ve sorun çözmeyi teşvik edebilirler.

Kurumsal Dayanıklılığın Oluşturulması: Çok işlevli liderlerin yönettiği kuruluşlar, zorluklarla başa çıkma, kesintilere uyum sağlama ve sıkıntılardan daha güçlü çıkma konusunda daha donanımlıdır.

Çalışmanın bu bölümünde verilen bilgilerden hareketle, sonuç olarak; modern organizasyonların dinamik ve sürekli değişen küresel yaşantıda, çok işlevli liderlik yönelimleri kavramı etkili liderlik için güçlü bir paradigma olarak ortaya çıkmıştır. Liderler, çeşitli liderlik stilleri, davranışları ve zihniyetlerini benimseyerek karmaşık zorlukların üstesinden gelebilir, yeniliği teşvik edebilir ve kurumsal başarıyı sağlayabilirler. Ancak, çok işlevli liderlik yönelimlerini geliştirmek, kasıtlı çaba, öz farkındalık ve kişisel gelişime bağlılık gerektiren bir yolculuktur. Organizasyonlar gelişmeye ve yeni zorluklarla karşılaşmaya devam ettikçe, çeşitli yönelimler aracılığıyla uyum sağlama ve liderlik etme yeteneği, tüm seviyelerdeki liderler için giderek daha önemli hale gelecektir. Çok işlevli liderlik yönelimlerinin ilkelerini benimseyerek, organizasyonlar kendilerini uzun vadeli başarı, dayanıklılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı için konumlandırabilirler.

2.3. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri, liderlik kavramını tanımlayan ve açıklayan çerçevelerdir. Bu teorilerin yaklaşımları farklıdır ancak hepsi liderlerin neden belirli şekillerde davrandığını anlamaya çalışır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005). Çetin (2008) liderlik teorilerini, liderlerin eylemlerine rehberlik etmek ve karar vermek için kullandıkları fikirler, olarak tanımlamış ve

bu teorilerin liderlik zorluklarını ve fırsatlarını anlamada faydalı olabileceğinden bahsetmiştir (Çetin, 2008).

Küçüközkan (2015)'e göre liderlik teorileri, liderlerin takipçilerini nasıl etkileyebileceğinin düşünüldüğünü açıklayan bir dizi kavramdır. Liderlik teorileri, tüm bireylerin yönlendirilmeye ihtiyaç duyduğu ve etkili liderlik ile etkisiz liderlik arasında bir fark olduğu varsayımına dayanmaktadır (Küçüközkan, 2015). Bazı teoriler liderin özelliklerine odaklanırken, diğerleri takipçilerin özelliklerine veya liderin faaliyet gösterdiği duruma odaklanır (Kayral, 2016). En yaygın liderlik teorileri özellik, durumsal, olasılık ve evrimsel olarak kabul edilir. Her teori, insan doğası hakkında diğer teorilerden farklı olabilecek kendi varsayımlarına dayanmaktadır (Küçüközkan, 2015; Baloğlu, 2011). Bu anlamda çalışmanın bu bölümünde verilen sınıflandırma referans alınarak özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi ve durumsal liderlik teorisi alt başlıklar halinde açıklanacaktır.

2.3.1. Özellikler teorisi

Liderlikte özellikler teorisi, iyi bir lider yapan beceriler ve özellikler hakkında düşünmenin bir yolu olarak ifade edilebilir. Bazı insanların liderlik rollerinde başarılı olmalarını sağlayan belirli niteliklerle doğduğu, bazılarının ise bu niteliklere sahip olmadığı fikrine dayanmaktadır (Taştan ve Taştan, 2021). Hunt ve Fedynich (2019)'e göre ise özellikler teorisi, belirli özelliklerin doğuştan olduğu, yani öğrenilemeyeceği veya değiştirilemeyeceği fikrine dayanır. Taraftarlar, bu özelliklerin etkili bir lideri tanımlayan unsurlar olduğuna inanırlar. Bu özellikler arasında zeka, benlik saygısı, dürüstlük, bütünlük, özgünlük ve karizma yer alır.

Liderlikte özellikler teorisi, bir yöneticinin nasıl performans göstereceğini tahmin etmek için kişilik özelliklerini kullanan bir yönetim yöntemidir. Özellikler teorisi, belirli kişilik özelliklerinin bir lider olarak başarı ile bağlantılı olduğunu öne sürmektedir (Aslan ve Uyar, 2015). En popüler özellik teorisi modeli, 1960'larda ve 1970'lerde David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Model, liderliğin etkililiği ile ilgili üç faktörü tanımlar. Bunlar:

- Başarı,
- Güç
- Bağlılık, olarak açıklanmıştır (Alward ve Phelps, 2019).

Özellikler teorisi, liderlerin özelliklerine ve bu özelliklerin takipçilerini ve organizasyonlarını nasıl etkilediğine odaklanan bir liderlik teorisidir (Alward ve Phelps,

2019). Hogan ve Sherman (2020)'e göre liderlikte özellikler teorisinin, liderler ve astlar arasında doğal farklılıklar olduğunu ve bu farklılıkların liderlerin nasıl davranacağını tahmin etmek için kullanılabileceğini öne sürdüğü bir teori olarak ifade etmiştir. Liderlerin ana özelliği, onları otorite ve sorumluluk pozisyonları aramaya iten güç arzularıdır. Bu özellik, kuruluşlarının saflarında yükselmeyi arzulayan astlar tarafından da paylaşılmaktadır, şeklinde açıklanmıştır (Hogan ve Sherman, 2020).

Hunt ve Fedynich (2019) tarafından hazırlanan çalışmada liderlikte özellikler teorisi, birini iyi bir lider yapan belirli özelliklerin olduğunu öne süren yaygın bir paradigma olarak açıklanmış, bu özelliklerin öğrenebileceğinden bahsedilmiştir. Araştırmada ayrıca bu teoriye göre liderlerin özgüven, karizma, zekâ ve dürüstlük gibi özelliklere sahip olduğu, açıklanmıştır. Bu özelliklerin eğitim ve öğretim yoluyla geliştirilebileceğinden bahseden araştırmacı teorisinin aynı zamanda liderlerin kuruluşları için bir vizyona ve bu vizyonu takipçilerine etkili bir şekilde iletme yeteneğine sahip olmaları gerektiğini belirttiğini açıklamıştır (Hunt ve Fedynich, 2019).

Liderlerin kişilik özelliklerine odaklanan bir liderlik teorisidir. Bazı insanların, onları iyi lider olma olasılıklarını artıran belirli kişilik özellikleriyle doğduğu, bazılarının ise liderlik rollerine o kadar uygun olmadığı fikrine dayanmaktadır (Hogan ve Sherman, 2020). Alward ve Phelps (2019)'e göre ise liderlikte özellikler teorisi, liderlerin özelliklerine odaklanan bir liderlik modelidir.

Liderlerde belirli özellikleri belirlemeye ve geliştirmeye odaklanan bir felsefedir. Liderlerin nasıl çalıştığını ve nasıl daha iyi geliştirilebileceğini anlamanın bir yolu olarak kullanılmıştır. Özellikler teorisi, en iyi liderlerin doğuştan gelen ve değiştirilemez olan belirli özelliklerle doğduğunu öne süren bir liderlik teorisidir. Teori, bu özelliklerin onları ideal lider yapan şey olduğunu ve bir kişinin bu özelliklere sahip olmaması durumunda asla etkili bir lider olamayacağını ileri sürer (Hunt ve Fedynich, 2019; Aslan ve Uyar, 2015; Öztürk, 2016). Özellikler teorisi, potansiyel liderleri belirlemede yararlı olmasının yanı sıra, kuruluşların belirli bir pozisyon veya durum için ne tür bir lidere ihtiyaç duyduklarını belirlemelerine de yardımcı olabilir (Öztürk, 2016; Alward ve Phelps, 2019). Örneğin, bir kuruluşun dışa dönük ve arkadaş canlısı ama aynı zamanda sorumlu ve çalışkan birine ihtiyacı varsa, dışadönüklük puanı yüksek ancak nevrozlu düşük olan birini işe almak isteyebilir, şeklinde açıklanabilir.

Özellikler teorisi, bir bireyin kişilik özelliklerinin liderlik etme becerilerini belirlediğine ve her özelliğin karşılık gelen bir liderlik tarzına sahip olduğuna inanan bir tür

liderlik teorisidir. Aynı zamanda kişi merkezli veya hümanist liderlik olarak da bilinir (Alward ve Phelps, 2019). Ayrıca liderlik çalışmalarında en yaygın kullanılan teorilerden biridir. Teori, bir bireyin özelliklerinin veya özelliklerinin, lider olup olmadıklarını belirleyeceğini belirtir. Teorinin temel amacı, bir insanı iyi bir lider yapan şeyin ne olduğunu belirlemektir. Bir kişinin liderlik yeteneğini tanımlamaya yardımcı olan dört ana özellik vardır. Bunlar: Zekâ, dürüstlük, bütünlük ve hırs olarak açıklanmıştır (Alward ve Phelps, 2019; Öztürk, 2016; Taştan ve Taştan, 2021).

Bu teoriyi kullanan liderler, liderlerin doğuştan geldiğine, yapılmadığına ve liderlik pozisyonlarında kendilerini diğer insanlardan daha fazla veya daha az etkili kılan belirli özelliklere sahip olduklarına inanırlar. Bu teori kısmen, kendilerini üstün liderler yapan özel niteliklerle -özelliklerle- doğdukları için insanlığın geri kalanından ayrılan birkaç kişinin olduğunu söyleyen "büyük adam" tarih teorileri fikrine dayanmaktadır (Hogan ve Sherman, 2020; Hunt ve Fedynich, 2019). Özellikler teorisinin zıttı, liderlerin o sırada yaptıklarına bağlı olarak farklı durumlarda etkili olabileceğini söyleyen durumsal teoridir. Bu, liderlikle ilgili tüm özelliklere sahip olmayan birinin, gerektiğinde davranışlarını nasıl uyarlayacağını bilirse etkili bir lider olabilmesinin mümkün olduğu anlamına gelir (Aslan ve Uyar, 2015). Bu kapsamda çalışmanın ilerleyen bölümlerinde davranışsal ve durumsal liderlik teorileri açıklanacak ve olgular literatür çerçevesinde açıklanacaktır.

2.3.2. Davranışsal liderlik teorisi

Çalışmanın önceki bölümlerinde de verilen bilgilerden hareketle, liderlik olgusu paralelinde birçok farklı teori ve yaklaşımın olduğu bilinmektedir. Günümüz küresel yaşantısında bazı teoriler liderin kişiliğine odaklanırken, bazı teoriler ise daha çok liderin eylemlerine odaklanmaktadır. Davranışsal liderlik teorisi ise her ikisine de odaklanmaktadır (Küçüközkan, 2015). Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde bir diğer liderlik teorisi olan davranışsal liderlik teorisi literatür perspektifinde açıklanacak ve değerlendirilecektir.

Davranışsal liderlik teorisi, liderin rolüne ve davranışlarına odaklanan bir liderlik teorisidir. Bu teori, liderlerin astlarından gelen geri bildirimlere açık olmaları, hatalı olduklarında veya hata yaptıklarında kabul etmeye istekli olmaları ve yönetim yaklaşımlarında esnek olmaları gerektiğini ileri sürer (Arıkan, 2001; Alkın, 2006; Küçüközkan, 2015).

Davranışsal Liderlik Teorisi, liderliği bir süreç olarak ele alan bir yönetim teorisidir. 1960'larda ve 1970'lerde Fred Fiedler ve meslektaşları tarafından geliştirilmiştir. Teori, liderliğin üç faktörün bir işlevi olduğunu belirtir. Bunlar:

- Davranış,
- Kişisel özellikler
- Durumsal faktörler, olarak açıklanmıştır (Kelemen, Matthews ve Breevaart, 2020).

Bu teoriye göre, liderler kendi güçlü ve zayıf yönlerini doğru bir şekilde değerlendirebilmelidir. Olumlu davranışları teşvik ettiklerinden ve olumsuz davranışları caydırdıklarından emin olmak için davranışlarının diğer insanları nasıl etkilediğinin de farkında olmalıdırlar. Bu teorinin amacı, liderlerin davranışlarının başkalarını nasıl etkilediğine dair bir farkındalık geliştirmeleri ve böylece tüm çalışanlar için olumlu bir çalışma ortamı oluşacak şekilde liderlik yapmalarıdır (Kelemen, vd., 2020; Fries vd., 2021).

Teori, liderin karşılaştığı duruma bağlı olarak, liderin davranışı uygun görev zorluk seviyesiyle tutarlı olduğunda liderliğin en etkili olduğunu belirtir. Uygun görev zorluk seviyesi, takipçilerin görevlerini bağımsız olarak ne kadar iyi yerine getirebileceklerine ve bu görevleri iyi gerçekleştirmek için liderlerden ne kadar desteğe ihtiyaç duyduklarına bağlıdır, şeklinde açıklanmıştır (Purwanto, 2020).

Teori ayrıca iki tür lider olduğunu öne sürmektedir. Bunlar "yönlendirici" ve "katılımcı" olarak açıklanmıştır. Yönlendirici liderler, takipçiler oldukça yetenekli olduğunda veya bir durum takipçi performansı için yüksek düzeyde özerklik gerektirdiğinde daha etkili olma eğilimindedir. Katılımcı liderler, takipçileri daha az yetenekli olduğunda veya bir durum takipçi performansı için düşük düzeyde özerklik gerektirdiğinde daha etkili olma eğilimindedir (Fries vd., 2021; Arıkan, 2001).

Kelemen vd. (2020)'e göre ise davranışsal liderlik teorisi üç ana kavrama dayanmaktadır. Bunlar: Liderlik tarzı, lider-üye ilişkileri ve durumsal liderlik olarak açıklanmıştır. Bu bağlamda davranışsal liderlik teorisinin ilk bileşeni liderlik tarzı kavramıdır. Teori, dört ana liderlik tarzı olduğunu belirtir. Bunlar (1) otokratik, (2) otoriter, (3) bırakınız yapsınlar ve (4) katılımcı olarak sıralanabilir. Otokratik liderler, kurallara ve prosedürlere güvenme ve astlarına danışmadan kararlar alma eğilimindedir. Yetkili liderler, karar verme yaklaşımlarında daha demokratiktir, ancak yine de çalışanlarının eylemleri üzerinde yüksek derecede kontrol sağlar. Bırakınız yapsınlar liderler, astlarına yetki devreder, ancak bu astların görevlerini nasıl yerine getirdiklerine müdahale etmezler. Katılımcı liderler, kuruluş içinde olup bitenler hakkında bilgi konusunda çok açıktır ve karar vermeden önce

başkalarından girdi isterler. Davranışsal liderlik teorisinin ikinci bileşeni, lider-üye ilişkilerine odaklanır. Lider üye etkileşimleri, bir liderin bir kuruluş içinde hedeflere ulaşmak için takipçileriyle ne kadar iyi etkileşim kurduğunu ifade eder. Bu bağlamda etkileşimleri üç türe ayıran araştırmacı bu türlerin; otokratik, demokratik ve bırakınız yapsınlar olduğunu savunmuştur (Kelemen vd., 2020; Purwanto, 2020; Arıkan, 2001).

Davranışsal liderlik kuramı, insanların davranışlarının içinde yaşadıkları çevreden nasıl etkilendiğini açıklayan bir teoridir. İnsanların davranışlarının çevreleri tarafından belirleneceğini ve kendilerine uygun koşullar verilirse buna göre hareket edeceklerini belirtir (Küçüközkan, 2015).

Davranışsal liderlik teorisi, liderlerin istenen davranışı modelleyerek çalışanlarının davranışlarını etkileyebileceği fikrine dayanan bir yönetim modelidir. Teori, liderlerin performansı şekillendirmek için ödüllere ve cezalara güvenmek yerine, takipçilerinin nasıl davranacağını etkilemek için kendi eylemlerini kullanmaları gerektiğini belirtir. Bu, liderin kuruluşun değerlerini ve misyonunu destekleyen şekillerde davranarak başkalarına örnek olması gerektiği anlamına gelir (Arıkan, 2001; Alkın, 2006).

Davranışsal liderlik teorisinin arkasındaki ana fikir, insanların kendilerinden farklı olarak algıladıkları biri olmaktansa kendileri gibi algıladıkları birini takip etme olasılıklarının daha yüksek olmasıdır. Bu nedenle liderler, yaklaşılabılır ve ilişkilendirilebilir olmaya çalışmalı ve aynı zamanda kendi eylemleriyle iyi performansın nasıl görüldüğünü göstermelidir (Purwanto, 2020; Arıkan, 2001).

2.3.3. Durumsal liderlik teorisi

Durumsal liderlik teorisi, insanların durumlara nasıl tepki vereceğini analiz etmek ve tahmin etmek için bir çerçevedir (Aytekin, 2014). Liderlerin kendi tercihlerini, motivasyonlarını ve tarzlarını ve ayrıca takipçilerinin tercihlerini, motivasyonlarını ve tarzlarını anlamalarına yardımcı olur (Çetin, 2008).

Durumsal liderlik teorisi 1968'de Hersey ve Blanchard tarafından oluşturulmuştur. Liderlerin kendi kişilik özelliklerine göre dört tarzdan birini kullanmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir (Francisco ve Nuqui, 2020). Liderlerin liderlik tarzlarını durumun ihtiyaçlarına uyacak şekilde nasıl uyarlamaları gerektiğini açıklayan bir liderlik modelidir (Aytekin, 2014). Durumsal Liderlik Teorisi, duruma göre farklı insan türlerine en iyi nasıl liderlik edileceğini açıklayan bir liderlik çerçevesidir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005). Suryani vd. (2021)'e göre durumsal liderlikte dört temel liderlik tarzı vardır:

1. Anlatmak (yönetmek),
2. Koçluk (motive etmek),
3. Katılmak
4. Yetki vermek, olarak sınıflandırılmıştır.

Belirli bir durum için hangi tarzın en uygun olduğunu belirlemek için, bu tarzların her birinin neyi gerektirdiğini anlamak önemlidir (Suryani vd., 2021).

Durumsal liderlik teorisi, liderlerin çalışanlarını nasıl etkilediğini ve bir lideri farklı durumlarda neyin etkili kıldığını anlamaya çalışan bir yönetim teorisidir. Bu teori, çalışan performansında ırk veya cinsiyeti faktörler olarak dikkate almadığı için eleştirilmiştir (Seidel, Saurin, Tortorella ve Marodin, 2019).

Çalışmanın bu bölümünde verilen bilgilerden hareketle sonuç olarak, hiçbir tek teori liderliğin karmaşıklıklarını bütünüyle kapsamamakta olduğu ifade edilebilir. Etkili liderler, her teorinin güçlü yanlarından yararlanarak çok yönlü bir yaklaşım geliştirmeli ve aynı zamanda kuruluşlarının ve ekiplerinin sürekli değişen dinamiklerine uyum sağlayıp tepki verebilmelidir. Bu liderlik teorilerinin prensiplerini anlayıp benimseyerek, bireyler başkalarını ortak hedeflere ve amaçlara ulaşmaya teşvik etmek, motive etmek ve yönlendirmek için gerekenlere dair kapsamlı bir anlayış geliştirebilirler, şeklinde açıklanabilir.

2.4. Liderlik Tarzları

Literatür incelendiğinde farklı liderlik tarzlarının olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde liderlik tarzlarından olan; dönüşümcü, etkileşimli, otokratik, demokratik ve hizmetkar liderlik modelleri değerlendirilecektir.

2.4.1. Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik, takipçileri en iyi şekilde performans göstermeleri için motive etmeyi ve ilham vermeyi içeren bir liderlik türüdür (Karip, 1998). Dönüşümcü liderlik, organizasyonu bir bütün olarak geliştirmeye odaklanan bir liderlik türüdür (Çelik, 1998). Çalışanları kendilerinin ve kendi kişisel kazançlarının dışında düşünmeye ve bunun yerine becerilerini organizasyona fayda sağlamak için nasıl kullanabileceklerini düşünmeye teşvik eder (Erkuş ve Günlü, 2008).

Bu tür liderlik, genellikle kuruluşlarının nereye gitmesini istedikleri konusunda ilham verici bir vizyona sahip olan karizmatik veya vizyon sahibi liderlerle ilişkilendirilmektedir

(Cömert, 2004). Kendileri veya astları için hemen bir fayda görmeseler bile başkalarına onları takip etmeleri için ilham verebilirler. Bu, aşağıdakiler de dâhil olmak üzere çeşitli taktiklerle elde edilebilir (Bass, 1999):

- Herkesin etrafında toplanabileceği ortak hedefler ve değerler sağlamak,
- Her iki tarafta da net beklentiler olması için çalışanlara net yön sağlamak,
- Çalışanların birbirinden öğrenebilmesi için mentorluk programları oluşturmak.

Dönüşümcü liderlik, hedeflere ulaşmak için takipçilere ilham vermeyi amaçlayan bir liderlik türüdür. Dönüşümcü liderler, başkalarını etkilemek için kişiliklerini, değerlerini ve karizmalarını kullanırlar. Takipçilerinin potansiyellerini geliştirmeye odaklanırlar ve ortak hedefler doğrultusunda çalışmaktadırlar (Bass, 1999).

Dönüşümcü liderlik, bir takıma, organizasyona veya gruba belirli bir hedefe doğru liderlik etme sürecidir. İnsanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya ve ortak bir hedefe ulaşmaya motive etmek için kullanılabilir (Erkuş ve Günlü, 2008). Dönüşümcü liderlik doğru kullanıldığında performansı, üretkenliği, morali ve çalışan memnuniyetini artırabilir. Doğru kullanılmadığında, tüm bu şeyler üzerinde olumsuz etkileri olabilir (Bolat ve Seymen, 2003; Yavuz, 2009).

Dönüşümcü liderlik, takipçileri yönlendirmek yerine potansiyellerini geliştirmeye odaklanan bir liderlik türüdür. Bir organizasyonun hedeflerini belirlemeyi, ardından bu hedeflere ulaşmak için çalışanlara ilham vermenin ve onları motive etmenin yollarını bulmayı içerir (Erkuş ve Günlü, 2008). Bu kapsamda dönüşümcü liderlik Ghasabeh, Soosay ve Reaiche (2015)'e göre üç ana şeyle karakterize edilmektedir. Bunlar:

- Liderin gelecek için bir vizyonu vardır ve bunu etkili bir şekilde iletir.
- Lider, diğerlerini tam potansiyellerine ulaşmaları için teşvik ederek onları güçlendirir.
- Lider, dürüstlük, dürüstlük ve şeffaflık yoluyla takipçilerine güven verir, şeklinde açıklanmıştır.

Dönüşümcü liderler, takipçilerine yaptıkları iş üzerinde bir dereceye kadar kontrolleri varmış gibi hissettirerek onların ilgisini çekebilirler ayrıca, çalışanların kuruluşun hedeflerinin daha geniş bağlamında rollerinin ne olduğunu anlamalarına yardımcı olurlar ve bu da onların bu hedeflere ulaşmada kendilerini daha fazla dâhil hissetmelerine yardımcı olabilir, şeklinde açıklanmıştır (Bolat ve Seymen, 2003).

Dönüşümcü liderliği kullanan şirketler genellikle kullanmayan şirketlerden daha başarılıdır çünkü çalışanları kendilerini daha güçlü ve motive hissederler, bu da genel olarak daha iyi performansa yol açar (Yavuz, 2009). Cömert (2004)'e göre dönüşümcü liderlik,

Çalışanları motive etmeye odaklanan bir liderlik tarzıdır. Ekip üyelerinin ortak bir vizyon, amaç ve değerler duygusuna sahip olduğu bir ortam oluşmayı içerir. Bu, çalışanlarla ilişkiler geliştirerek, onları risk almaya teşvik ederek ve ekipteki herkesin iyiliği için hareket etmeleri için onları güçlendirerek yapılır.

Dönüşümcü liderlik çalışanları ortak bir amaç için çalışmaya motive etmeyi ve işlerinin bu amaca nasıl katkıda bulunduğunu düşünmeye teşvik etmeyi içerir (Erkuş ve Günlü, 2008). Bu liderlerin özelliklerinin açıklandığı Bass (1999) araştırmasında; dönüşümcü liderlerin şu özelliklere sahip olduğu ifade edilmiştir:

- Vizyonerdir; Ne yapılması gerektiği ve nasıl yapılması gerektiği konusunda net fikirleri vardır ve bunu etkili bir şekilde iletme yeteneğine sahiptirler.
- Güven uyandırır; Güvenilir olmanın yanı sıra kendileri hakkında dürüst ve açık olarak insanlarla ilişkiler kurabilirler.
- Güçlü kişilerarası becerilere sahiptir; Çatışmaları zarar vermeden etkili bir şekilde yönetebilirler.
- Güçlü teknik becerilere sahiptir; Kuruluşlarının kurumsal düzeyde nasıl çalıştığını anlarlar ve sonuçlara ulaşmak için bilgilerini nasıl uygulayacaklarını bilirler.
- Çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini bilirler ve kariyerlerinde büyümelerine yardımcı olmak için her çalışanla birlikte çalışırlar.
- Başarılı olmalarına yardımcı olabilmek için çalışanlarıyla ilişkilerini geliştirmeye odaklanırlar.
- Çalışanları, bu riskler her zaman mükemmel sonuçlanmasa bile geliştirici riskler almaya teşvik eder.
- Gerektiğinde diğer departmanlar veya ekiplerle iletişim kurma konusunda iyidirler.

Yukarda verilen özelliklerden hareketle dönüşümcü liderliğin vizyon, misyon duygusu ve geleceğe odaklanma ile karakterize edilen bir liderlik tarzı olduğu belirtilebilir. Bu tür liderlik, liderlerin takipçilerini kendilerinden daha büyük bir şey başarmaya teşvik ederek motive edebilecekleri inancına dayanmaktadır.

Liderlik bağlamında, dönüşümcü liderlik, astlara kendi davranışlarını ve tutumlarını değiştirmeleri için ilham vererek onları motive etmeyi amaçlayan bir tarzıdır. Dönüşümcü liderler karizmatik ve ilham vericidir, takipçilerine enerji verebilmektedir. Dönüşümcü liderler bunu, takipçilerine başka türlü yapamayacakları şekilde çalışmalarını için ilham veren bir gelecek vizyonunu iletme konusundaki önemli derecede nitelendirilebilecek beceriler

aracılığıyla başarmaktadır (Ghasabeh vd., 2015). Dönüşümcü lider, başkalarını asla mümkün olduğunu düşünmedikleri hedeflere ulaşabileceklerine ikna edebilmelidir (Karip, 1998).

Bu bölümden özetle; dönüşümsel liderlik, bir liderin idealize edilmiş bir gelecek vizyonu tasarlayarak liderlik ettikleri kişilere ilham vermeye ve onları motive etmeye çalıştığı bir liderlik türü olarak açıklanabilir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin inançlarını, tutumlarını, güdülerini ve davranışlarını etkilemek için bu vizyonu kullanırlar. Dönüşümcü liderler ayrıca, kendinin farkında ve özgün olmanın önemli bileşenler olduğuna inanmaktadırlar, şeklinde ifade edilebilir.

2.4.2. Etkileşimli liderlik

Liderler genellikle, ister yeni bir ürün veya hizmet, ister yeni bir süreç olsun, ekiplerinin kullanması için yeni fikirler oluşturma sorumluluğuyla görevlendirilir. Ayrıca, bu şeyleri üretme sürecinde ekiplerine rehberlik edebilmeleri gerekir. Bu, liderlerin insanların mevcut düşüncelerinde takılıp kaldıklarını fark edebilmeleri ve bir çözüm bulmak için onlarla çalışabilmeleri gerektiği anlamına gelmektedir (Ayhün ve Celep, 2019; Başbekleyen, 2019). Liderlik türlerinden birisi olan etkileşimli liderlik, çalışanlarla bağlantı kurmak için teknolojinin, özellikle sosyal medyanın ve diğer çevrimiçi platformların kullanımını içeren bir liderlik türüdür (Cıranoglu, 2020). Etkileşimli liderlik, çalışanları daha olumlu bir çalışma ortamı sağlamak için birbirleriyle ve yöneticileriyle ilişki kurmaya teşvik eder. Bu, şirket blogları, sosyal medya hesapları ve hatta video konferanslar kullanılarak yapılabilir (Khan, Jamil, Khan ve Kareem, 2012).

Etkileşimli liderlik, liderin hedeflerine ulaşmak için ekip üyelerini motive etme ve meşgul etme yeteneği ile karakterize edilen, yeni ortaya çıkan bir liderlik biçimidir. Bu, liderler ve çalışanlar arasındaki bire bir toplantıların yanı sıra Facebook Live gibi sosyal medya platformları kullanılarak gerçekleştirilebilir. Bu tür liderlik, geleneksel yaklaşımlardan farklı bir yaklaşım gerektirir, bu yüzden genç nesiller arasında bu kadar popüler olabilir (Bass, 1999; Sarros ve Santora, 2001).

Liderler, ekipleri üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip olduklarından, ekibin birlikte nasıl çalışmasını istedikleri konusunda net beklentiler belirleyebilmelidirler. Bu, projenin belirli bölümleri için son tarihler ve farklı geliştirme aşamalarında ne tür geri bildirim verilmesi gerektiğine dair net yönergeler gibi şeyleri içerebilir (Yıldırım ve Çelikten, 2019).

Liderlik, herhangi bir organizasyonun önemli bir parçasıdır ve özellikle teknoloji endüstrisinde önemli olmakla birlikte etkileşimli liderliği kullanabilen liderlere sahip

şirketlerin başarılı olma olasılığının, kullanmayanlara göre daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Cıranoglu, 2020).

Yıldırım ve Çelikten (2019)'a göre etkileşimli bir lider, bir organizasyonda farklı seviyelerdeki çeşitli insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilir ve herkesin işitildiğini ve anlaşıldığını hissetmesini sağlayabilir. Aynı zamanda başkalarıyla da iyi çalışabilirler. Etkileşimli lider özelliklerine sahip bireylerin diğer insanlarla birlikte çalışabileceği ve başkalarının görüşlerine ve ihtiyaçlarına ve kendi gündemlerine saygı duymaya devam ederken hedeflerine ulaşmaya odaklanabileceğinden bahsedilmektedir (Sarros ve Santora, 2001; Yıldırım ve Çelikten, 2019).

Khan vd. (2012) tarafından hazırlanan çalışmada ise etkileşimli bir liderin, ne zaman sorumluluk alma zamanı geldiğini ve ne zaman başkalarının kendileri veya ekipleri/şirketi/müşterileri adına kararlar almasına izin verme zamanı geldiğini bilir; ne zaman daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduklarını bilirler, ama aynı zamanda israf etmemek için başka birinin fikrine veya girdisine ihtiyaç duyduklarında da bunu bilirler, şeklinde ifade edilmiştir

Etkileşimli liderlik, liderler ve takipçileri arasındaki ilişkiye odaklanan bir yönetim tarzıdır. Etkileşimli liderliğin amacı, çalışanların karar verme, risk alma ve geliştirici olma konusunda kendilerini yetkili hissettikleri bir ortam oluşturmaktadır. Bu tür liderlik, çalışanları, şirketin yönü ve işlerinin buna nasıl uyduğu hakkında yöneticileriyle açık bir diyalog kurmaya teşvik eder (Ayhün ve Celep, 2019).

Başbekleyen (2019)'a göre ise etkileşimli liderlik, tüm kararları almak için lidere güvenmek yerine bir ekip oluşturmaya odaklanan bir liderlik tarzıdır. Özellikle iş birliği, yenilik ve ekip çalışması söz konusu olduğunda, birçok durumda etkili olduğu kanıtlanmış bir liderlik tarzıdır (Başbekleyen, 2019). Sarros ve Santora (2001) çalışmasında etkileşimli liderliğin çalışan memnuniyetini ve performansını artırmada otokratik liderlikten daha etkili olduğunu bulmuştur. Cıranoglu (2020) tarafından hazırlanan bir diğer çalışmada etkileşimli liderlik, lider ile çalışanları arasındaki ilişkiye ve aralarındaki güvene odaklanan bir liderlik türü olarak açıklanmış ve çalışanların, sırayla çalışanlardan öğrenebilecekleri liderleriyle etkileşime girerek öğrenebilecekleri ve gelişebilecekleri fikrine dayanmakta olduğundan bahsedilmiştir (Cıranoglu, 2020). Son olarak Kaya (2019)'a göre etkileşimli liderlik, çalışanlara emirler veya talimatlar yoluyla ne yapacaklarını söylemeye odaklanan direktif veya otokratik yönetim tarzlarıyla karşılaştırılabilir. Bu tarzlarda, liderlerin çalışanlarını

kendileri için düşünmeleri için güçlendirmek yerine davranışlarını kontrol etmeye çalışmaları daha olasıdır

Verilen bilgilerden hareketle; etkileşimli liderlik, liderler ve takipçileri arasında karşılıklı yarar sağlayan bir ilişki kurmaya odaklanan bir süreç olarak ifade edilebilir. Bu liderlik türünde liderin, grubun düşünce ve fikirleriyle aktif olarak ilgilendiği saptanmıştır. Günümüz küresel yaşantısında etkileşimli liderliğin en büyük yararı, ekip üyelerinin etraflarında olup bitenler hakkında ne hissettikleri konusunda geri bildirim almasına olanak sağlaması olarak açıklanabilir. Bu durum, sorunları çözmeye çalışırken veya birden fazla kişiyi ilgilendiren başka kararlar alırken olumlu katkılar sağlayabilir, olacağı düşünülmektedir.

2.4.3. Otokratik liderlik

Otokratik liderlik, tüm kararları tek bir kişinin almasıyla karakterize edilen bir yönetim tarzıdır. Bu tür liderlik, genellikle bu tür hükümet yapılarında kullanıldığı için genellikle diktatörlükler ve monarşilerle ilişkilendirilir (Uymaz, 2020). Temel anlamda otokratik liderlik, başkalarından girdi almadan veya başkalarına danışmadan karar verme yeteneğidir. Başka seçenek olmadığında sıklıkla kullanılan bir liderlik tarzıdır ancak kötü karar vermeye ve düşük morale yol açabilir (Altan ve Özpehlivan, 2019).

Otokratik bir liderlik sisteminde, bir şirketin lideri tüm kararları ekibine danışmadan veya dış kaynaklardan tavsiye almadan aldığı söylenebilir. Lider aynı zamanda işlerin nasıl yapılacağına ve hangi çalışanların terfi ettirilip ödüllendirileceğine ilişkin kararların çoğunu da verir. Çalışanların yukarı doğru hareketlilik için çok az fırsatı olabilir ve kariyerleri doğrultusunda çok az söz hakları varmış gibi hissedebilirler (Özbey ve Yılmaz, 2021).

Harms, Wood, Landay, Lester ve Lester (2018)'in çalışmasında otokratik liderlerin genellikle astlarının fikirleri veya ihtiyaçları ile çok az ilgilendikleri ve hatta eylemlerinin etraflarındakileri nasıl etkilediğinin tamamen farkında bile olmadıkları ortaya konulmuştur. Bu bağlamda otokratik liderlerin başkalarıyla işlerini yapmak için gerekli olanın ötesinde herhangi bir düzeyde ilişki kurmakla ilgilenmedikleri söylenebilir. Ayrıca otokratik liderler kendi karar verme yeteneklerine çok güvenme eğilimindedirler, bu da nadiren başkalarının tavsiyesini veya girdisini arayacakları anlamına gelmektedir, şeklinde ifade edilebilir. (Harms vd., 2018; Chukwusa, 2018).

Özbey ve Yılmaz (2021)'e göre otokratik liderlik tarzı, yüksek motivasyona sahip ve dışarıdan çok fazla rehberlik almadan görevleri yerine getirme yeteneğine sahip bireylerin

yer aldığı bir organizasyonda etkili olabilmektedir. Buna karşın, bir lider olarak daha fazla yönlendirmeye ihtiyaç duyan insanlarla çalışılıyorsa bu tür bir yönetim tarzı organizasyon için olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Otokratik liderlik, kontrolleri ve dengeleri olmayan bir liderlik türüdür (Chukwusa, 2018). Bu, liderin kendi başına kararlar alabileceği ve başkalarından herhangi bir girdi veya etki olmadığı anlamına gelir. Otokratik liderler, bir grup veya kuruluş üzerinde tam güce sahip oldukları için genellikle diktatör olarak görülmektedirler (Altan ve Özpehlivan, 2019). Chukwusa (2018)'e göre yardımsever diktatörler ve kontrolcü diktatörler dâhil olmak üzere birçok farklı türde otokratik lider vardır. Hayırsever diktatörler, ekip üyeleri için en iyisini isteyen ve onların başarılı olması için ne gerekiyorsa yapacak olanlardır. Kontrol eden diktatörler, karar verme söz konusu olduğunda "benim yolum/yöntemim" tavrına sahip olanlardır.

Otokratik liderlik, karar vermede yukarıdan aşağıya bir yaklaşımla karakterize edilen bir yönetim tarzıdır. Lider tüm kararları verir ve organizasyondaki diğer kişilere danışmaz. Bu liderlik tarzı, belirli koşullar altında etkili olabilir, ancak birkaç dezavantajı da vardır (Sarıkaya ve Bilir, 2019). Bu çerçevede organizasyonlarda otokratik liderler, önce çalışanlarına danışmak zorunda kalmadan işleri halletmek isteyen bir yöneticidir. Bu tarz, herkes yönetim tarafından belirlenen vizyonla aynı fikirdeyse işe yarayabilir ancak bazı çalışanlar kendilerinden istenenlerle aynı fikirde değilse, bu tür bir liderlik her zaman etkili olmayabilir (Özbey ve Yılmaz, 2021).

Otokratik liderlik, hızlı eylemin gerekli olduğu ve başkalarıyla istişare için zamanın olmadığı acil durumlarda etkili olabilir. Örneğin, bir kuruluş iflasla karşı karşıyaysa ve büyük ölçüde farklı sonuçları olan iki seçenek arasında hızlı bir şekilde seçim yapmak zorundaysa, otokratik liderlik, liderin başka birine danışmak zorunda kalmadan hızlı bir şekilde karar vermesine izin verdiği için etkili olacaktır. Bununla birlikte, otokratik liderliğin, genel olarak onu diğer liderlik tarzlarından daha az tercih edilir kılan birkaç dezavantajı vardır. Örneğin, çalışanlar, hedeflere en iyi nasıl ulaşılacağı veya sorunları nasıl çözeceğiniz konusunda fikir veya görüş sunmalarına izin verilmediği için şirketlerinin misyonuna yabancılaşmış hissedebilirler. Bu, çalışanlar arasında moralin düşmesine ve genel olarak daha düşük üretkenliğe yol açabilir, çünkü çalışanlar işlerindeki süreçleri iyileştirmek için çok çalışmak veya yeni fikirler geliştirmek için daha az motive olmaktadır. Ek olarak, otokratik liderlik, liderlerin her zaman erişime sahip olmaması nedeniyle zayıf karar verme ile sonuçlanabilir (Chukwusa, 2018; Harms vd., 2018).

Otokratik liderlik, liderin tüm kararları aldığı ve astlarına her yönü verdiği bir yönetim türüdür. Bu liderlik tarzı en çok küçük kuruluşlarda veya yeni başlayan kuruluşlarda yaygındır ayrıca bir projeyi başkalarıyla paylaşmak yerine kontrolünü elinde tutmak isteyen liderler tarafından da kullanılmaktadır. Otokratik liderler, astları için hedefler belirleme ve ardından bu hedeflere nasıl ulaşacakları konusunda onlara emir verme eğilimindedir. Genellikle astlarından girdi istemezler ancak önemli kararlar vermeden önce planlama aşamalarında onlara danışabilirler (Harms vd., 2018).

Verilen bilgilerden hareketle; otokratik liderliğin ana yararı, bir kuruluşun hedeflerine daha hızlı ulaşmasına yardımcı olabilmesi olarak ifade edilebilir. Bir yöneticinin şirketini nereye götürmek istediğine dair net bir vizyonu varsa, o zaman otokratik bir tarz kullanmak, demokratik veya katılımcı yönetim tarzları gibi diğer tarzları kullanmayı denemiş olmasına kıyasla, bu amaca ulaşmada daha hızlı ilerlemesine yardımcı olabilir. Bununla birlikte, otokratik liderlikle ilgili bazı dezavantajlar da vardır. Her şeyden önce, çalışanları yabancılaştırma eğilimindedir çünkü kendi şirketlerinde veya departmanlarında olup bitenler hakkında söz sahibi olmadıklarını hissedebilirler. Açıklanan bu durum genellikle duyguları ve fikirleri olan insanlar yerine "eşya" muamelesi gördüklerini hissettikleri anlamına gelebilir.

2.4.4. Demokratik liderlik

Demokratik liderlik, işyerinde demokratik bir ortamın geliştirilmesine odaklanan bir liderlik türüdür. Çalışanların, işlerinin nasıl yapıldığı ve işyerinde neler olduğu konusunda söz sahibi olduklarını hissetmeleri gerektiği fikrine dayanmaktadır (Polatoğlu, 2021).

Demokratik liderliğin temel amacı, her zaman aynı fikirde olmasalar bile herkesin söz sahibi olduğu bir atmosfer oluşturmaktır. Bu tür bir liderliğin ardındaki fikir, insanların kendi inisiyatifleriyle karar verme ve harekete geçme konusunda kendilerini yetkili hissettikleri bir ortam sağlamasıdır, bu da çalışanlar arasında daha fazla üretkenliğe ve daha yüksek morale yol açabilir (Tunçbilek ve Kaya, 2020).

Demokratik liderlik, insanları güçlendiren bir liderlik türüdür. Çalışanların duyulmasına ve şirketin kararlarında söz sahibi olmasına izin verir, bu da onları kuruluşun başarısının bir parçası olduklarını hissetmeye teşvik eder. Demokratik liderlik, küçük işletmelerden büyük şirketlere kadar her tür kuruluşta kullanılabilir (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi ve Shaikh, 2012; Kütükcü, 2019). Kütükcü (2019)'a göre demokratik liderlik, çalışanların kuruluşlarının karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu bir liderlik türüdür.

Demokratik liderlik, açık ve erişilebilir bir lider olmaya odaklanan bir liderlik türüdür (Kütükcü, 2019).

Demokratik liderlik, grubun ihtiyaçlarına odaklanan bir liderlik türüdür (Yasin vd., 2020). Liderin başkalarını güçlendirmek ve kendi projelerinin sorumluluğunu üstlenmelerine izin vermek için çalıştığı bir tür "ekip tabanlı" liderlik olarak düşünülebilir (Bhatti vd., 2012). Demokratik liderler genellikle ekip üyelerini dinlemekte iyidirler ve ekiplerinin ihtiyaçlarını ilk sıraya koymaya çalışırlar (Kütükcü, 2019).

Polatoğlu (2021)'e göre demokratik liderler, görevleri başkalarına devretmede genellikle olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Tüm kararları kendi başlarına almak yerine, herkesin karar verme süreçlerine katkıda bulunma ve katılma şansına sahip olmasını sağlarlar. Ek olarak, demokratik liderler güçlü iletişim becerilerine sahip olma eğilimindedirler; belirli kararları neden aldıklarını ve bu kararların kuruluş üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça açıklayabilirler.

Demokratik liderlik, organizasyon içinde eşitlik, açıklık ve adalet duygusu oluşturmaya odaklanan bir liderlik türüdür. Karar verme sürecine çalışanların katılımını destekleyen katılımcı yönetim kavramıyla yakından bağlantılıdır. Demokratik liderlik stilleri genellikle çalışanların yetkilendirilmesi ve öz-yönetim ile ilişkilendirilir, ancak birkaç farklı demokratik liderlik türü vardır ve bunların hepsi bu özelliklerle ilişkilendirilmeyebilir (Tunçbilek ve Kaya, 2020).

Literatür değerlendirildiğinde demokratik liderliğin, artan çalışan memnuniyeti, yaratıcılık veya yenilik gerektiren görevlerde geliştirilmiş performans ve çalışanlar arasında daha fazla sadakat dâhil olmak üzere kuruluşlar için birçok faydası olduğu gösterilmiştir (bkz. Tunçbilek ve Kaya, 2020; Polatoğlu, 2021; Kütükcü, 2019; Bhatti vd., 2012). Polatoğlu (2021)'e göre demokratik liderliği uygulayan liderlerin, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra kuruluşlarının amaç ve hedefleri hakkında net bir anlayışa sahip olmaları önemlidir. Bu şekilde, çalışanlarının fikirlerinin ne zaman olumlu bir değişiklik getirip getirmeyeceğini anlayabilirler (Polatoğlu, 2021). Bu çerçevede Woods (2004) tarafından hazırlanan bir çalışmada demokratik liderlerin çalışanları güçlendirmenin yanı sıra, demokratik liderlik çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi de teşvik ettiği açıklanmıştır. Liderler, çalışanların geri bildirimlerini ve önerilerini dinleyerek potansiyel sorunları büyük sorunlar haline gelmeden önce keşfedebilir, bu bilgileri, herkesin şirket içinde neler olup bittiğini anladığından emin olmak için de kullanabilirler, böylece herkes yönetimin her kademesinde alınan kararlara dâhil olduğunu hisseder, şeklinde ifade edilmiştir (Woods, 2004).

Demokratik liderler, çalışanlarını güçlendirmeye ve üzerinde çalıştıkları projeler üzerinde onlara sahiplik verme anlayışına sahiptirler ve ayrıca, ekibin gelişmek için birlikte çalışabilmesi için çalışanlarının başarıları ve zorlukları hakkında açıkça iletişim kurabilmeleri gerektiğine inanmaktadırlar (Tunçbilek ve Kaya, 2020). Yasin vd (2020)'ye göre demokratik liderler, insanların dinlendiklerini hissettiklerinde ve seslerinin önemli olduğunu hissettiklerinde daha iyi çalıştığını bilmekle birlikte çalışanlara yaratıcılığa yer vermenin daha yenilikçi çözümlere ve genel olarak daha iyi sonuçlara yol açacağını savunmaktadırlar.

Demokratik liderler genellikle görev odaklıdır, yani onları yapan insanlardan ziyade eldeki görevlere odaklanırlar. Ayrıca vizyon odaklı olma eğilimindedirler, yani kuruluşlarındaki herkesi içeren bir vizyon oluşturmaya ve onları bu vizyon etrafında toplamaya odaklanırlar (Woods, 2004). Bir diğer araştırmada Tunçbilek ve Kaya (2020)'ye göre demokratik liderlik, iş birliğini, katılımı ve ortak karar vermeyi vurgulayan bir liderlik türüdür. Yaklaşımında yukarıdan aşağıya olmak yerine, organizasyonun tüm seviyelerinden girdi alınmasına izin verir.

Demokratik liderlik tarzında lider, sorunlara çözüm bulmak için ekiple birlikte çalışır ve onların yanında çok çalışarak örnek teşkil etmekte, kendilerine yetki verildiği için takımdaki herkesten daha iyiymiş gibi davranmamakta bunun yerine başkalarını güçlendirmek ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için onları teşvik etmek için çalışmaktadırlar (Yasin vd., 2020; Choi, Choi, Seok, Kwon ve Choi, 2007).

Çalışmanın bu bölümünde verilen bilgilerden hareketle; demokratik liderlik, çalışanları güçlendirmeye ve onları kendi kararlarını vermeye teşvik etmeye odaklanan bir liderlik türü olarak açıklanabilir. Demokratik yönetim tarzındaki liderlerin, çalışanlarını karar verme sürecine katılmaya teşvik eder ve işlerin nasıl yapılacağı konusunda söz sahibi olmalarına izin verdiği gözlemlenmektedir. Ayrıca çalışmalar incelendiğinde demokratik liderliğin çalışanlarla açıklık, dürüstlük ve işbirliği ile karakterize edildiği saptanmıştır.

2.4.5. Hizmetkar liderlik

Hizmetkar liderlik, çalışanları kendilerini güçlendirilmiş hissetmeye ve işlerini sahiplenmeye teşvik ederken, aynı zamanda liderleri ekip üyelerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koymaya teşvik eden bir liderlik tarzıdır (Özer, 2019). Hizmetkar liderlik, son yıllarda popülerlik kazanan bir yaklaşım olarak açıklanabilir (Russell ve Stone, 2002). Hizmetkar liderlik fikri ilk olarak 1970 yılında Robert Greenleaf tarafından yazılan

"Liderlik: Hizmetkar Liderlik" kitabında tanıtılmıştır. Yazar, liderlerin yalnızca kendilerine odaklanmak yerine çevrelerindekiyle hizmet etmeye odaklanmaları gerektiğini savunmaktadır (akt; Russel ve Stone, 2002).

Hizmetkar liderlik, son yıllarda popülerlik kazanan bir liderlik felsefesi ve yaklaşımıdır. Liderlerin çalışanlarına hizmet etmesi, onlara saygılı davranması ve başarılı olmak için ihtiyaç duydukları şeylere sahip olmalarını sağlaması fikrine dayanır (Akgemci, Kalfaoğlu ve Erkunt, 2019). Russell (2001)'e göre hizmetkar liderler yalnızca hedeflere ulaşmaya değil, aynı zamanda çalışanlarıyla ilişkiler geliştirmeye ve onlarla en iyi şekilde ilgilenildiğinden emin olmaya da odaklanırlar.

Hizmetkar liderlik, liderin başarısının kendisini takip edenlerin başarısına bağlı olduğu inancına dayanan, insanlara liderlik etmenin benzersiz bir yoludur. Hizmetkar liderliğin amacı, başkalarını güçlendirmek ve herkesin başarılı olabileceği bir kültür oluşturmaktır (Russel ve Stone, 2002; Özer, 2019).

Hizmetkar liderler sadece kendi eylemleriyle liderlik etmez aynı zamanda ekip çalışması ve iş birliğini teşvik ederek herkesin gelişebileceği bir ortam sağlamaktır. (Çalışal ve Yücel, 2019). Cinnioğlu (2019)'a göre hizmetkar liderlik, daha fazla çalışan katılımını, daha yüksek morali ve genel olarak işyerinde daha iyi performansı teşvik ettiği için giderek daha popüler hale gelmektedir. Russell (2001)'e göre ise hizmetkar liderlik bir yönetim felsefesidir. Başka bir deyişle, başkalarını ilk sıraya koymakla ilgilidir. Bu bağlamda bir diğer araştırmada Russell ve Stone (2002) hizmetkar liderlerin aşağıdaki özelliklere sahip olmaları gerektiği ifade edilmiştir:

- Önce hizmetkar olarak var olurlar.
- Anlaşılmadan önce anlamaya çalışırlar.
- Büyümeye ve gelişmeye kendilerini adanlar.
- Başkalarının başarılı olabileceğine inanırlar.
- İlgili tüm insanlar için (kendileri dâhil) adalet ve adaleti uygularlar.
- Birlikte çalışarak büyümeleri için insanlara fırsatlar vererek insanları güçlendirirler.
- İnsanların gelişebileceği bir ortam oluştururlar (Russel ve Stone, 2002).

Hizmetkar liderlik, çalışanları güçlendirmeye ve hayatlarını daha iyi hale getirmeye odaklanan bir yönetim tarzıdır (Çalışal ve Yücel, 2019). Hizmetkar liderlik, liderlerde özveri ve alçakgönüllülüğün önemini vurgulayan bir felsefedir (Russel ve Stone, 2022). Cinnioğlu (2019)'a göre hizmetkar liderlik tarzını benimsemiş bireyler, başkalarına hizmet etmek ve onları mutlu etmek için kendi gereksinimlerini ikinci plana atmaktadırlar (Cinnioğlu, 2019).

Özer (2019)'a göre hizmetkar liderlik, başkalarının ihtiyaçlarını kendinizinkilerin önüne koymayı içerir. Güçlü bir konumda olduğunuzda, bu, insanların sorunlarını çözmelerine yardımcı olmak veya ihtiyaç duyduklarında onlara rehberlik etmek gibi şeyler yapmak anlamına gelebilir (Özer, 2019).

Verilen bilgilerden hareketle; hizmetkar liderlik, çalışan insanlar için olumlu bir ortam oluşturma konusuna odaklanan bir liderlik tarzı olarak açıklanabilir. Örnek olarak liderlik etmek, alçakgönüllü olmak ve ekip üyelerinizin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olmakla ilgili bir kavram olarak ifade edilebilir. Hizmetkar liderlik, başkalarının ihtiyaçlarına odaklanan bir liderlik modelidir. Bu, çalışanlar ve müşteriler de dâhil olmak üzere bir kuruluştaki herkesin ihtiyaçlarını karşılamakla ilgilidir. Hizmetkar liderler, çalışanlarının tatmin olması ve motive olması durumunda müşterilere daha iyi hizmet sunabileceklerini anlarlar.

3. İLETİŞİM BECERİLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

İletişim, kişisel ve profesyonel ilişkiler ve düşünceler, duygular ve fikirlerin etkili bir şekilde ifade edilme yeteneğini etkileyen insan etkileşiminin temel bir yönü olarak açıklanabilir (Korkut, 2005). İletişim becerilerinin kavramsal çerçevesi, mesajların çeşitli bağlamlarda nasıl iletildiğini, alındığını ve yorumlandığını şekillendiren bir dizi unsuru kapsar (Erigüç, Şener ve Eriş, 2013). Bu çerçevede çalışmanın bu bölümünde iletişim becerilerinin kavramsal çerçevesi açıklanacak ve bu kapsamda iletişim kavramı, iletişim becerileri, türleri ve teorileri literatür perspektifinde değerlendirilecektir.

3.1. İletişim Kavramı

İletişim özünde sözlü, sözlü olmayan ve yazılı kanallar aracılığıyla bilgi alışverişini içerir (Razı, Kuzu, Yıldız, Ocakçı ve Arifoğlu, 2009). Bu süreç, gönderici-alıcı dinamikleri, geri bildirim mekanizmaları, mesajların kodlanması ve kodunun çözülmesi ve etkili iletişimi engelleyebilecek gürültü veya engellerin etkisi dâhil olmak üzere birkaç temel ilke tarafından yönlendirilir (Li, Pyrkova ve Ryabova, 2017).

İletişim becerilerinin kavramsal çerçevesi içinde, kişilerarası dinamiklerin önemi abartılamaz (Dilekman, Başcı ve Bektaş, 2008). Beden dili, yüz ifadeleri ve ses tonu gibi sözel olmayan ipuçlarının nüanslarını anlamak, anlam iletmede ve başkalarıyla ilişki kurmada önemli bir rol oynar (Erözkan, 2005). Ayrıca, aktif dinleme becerileri, empati ve kültürel farkındalık, başarılı iletişim sonuçlarına katkıda bulunan temel bileşenlerdir (Koç, Kılıç ve Gül, 2015).

Dijital çağda, teknolojik gelişmeler iletişim kurma biçiminde önemli gelişmeler yaşanarak anında bağlantı ve küresel erişim sağlayan yeni platformlar ve araçlar sunmuştur. Ancak, bu yenilikler iletişim olanaklarını genişletirken, aynı zamanda bilgi aşırı yüklenmesi, gizlilik endişeleri ve sanal etkileşimlerde yanlış yorumlama potansiyeli ile ilgili zorluklar da sunmaktadır (Sabbah, Hallabieh ve Hussein, 2020).

Etkili iletişim becerileri yalnızca kişisel ilişkilerde değil, aynı zamanda net ve öz iletişimin iş birliği, çatışma çözümü ve karar alma için elzem olduğu profesyonel ortamlarda da önemli bir bileşen olarak nitelendirilebilir (Owen ve Bugay, 2014). İletişim becerilerini geliştirerek, bireyler liderlik etme, etkileme ve başkalarına ilham verme yeteneklerini geliştirebilir, açıklık, güven ve karşılıklı anlayış kültürünü teşvik edebilirler (Üstünel, 2011).

3.2. İletişim Becerileri

İletişim becerileri, hayatın her alanında etkili etkileşimler ve ilişkiler için önemli bir unsur olarak nitelendirilebilir (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008). İletişim becerileri, başarılı iletişimi mümkün kılan temel unsurların anlaşılmasını içerir. Bu, iletişim sürecinin kendisiyle ve etkileşime dâhil olan bireylerle ilgili faktörleri içerir (Şahin, 1999).

Temelde, iletişim becerileri sözlü ve sözsüz mesajları iletme ve yorumlama becerisine dayanır. Sözlü iletişim, bireyler arasında bilgi paylaşmak için kullanılan sözcükleri, tonu ve dili içerir. Sözsüz iletişim, beden dilini, yüz ifadelerini, jestleri ve sözlü mesajları tamamlayan veya onlara ek bağlam sağlayan diğer unsurları kapsar (Koç vd., 2015).

Mesaj iletiminin ötesinde, iletişim aynı zamanda aktif dinleme becerilerine de bağlıdır. Aktif dinleme, konuşmacının anlamını ve bakış açısını tam olarak anlamak için ona odaklanmış dikkat gerektirir. Anında var olmayı, dikkat dağıtıcı şeylerden kaçınmayı ve anlayışı göstermek için geri bildirim sağlamayı içerir. Yansıtma, açıklama ve düşünceli sorular sorma, aktif dinlemenin ayırt edici özellikleridir (Mercer-Mapstone ve Matthews, 2017).

Ek olarak, iletişim becerileri bir bireyin öz farkındalığı, sosyal farkındalığı ve ilişkileri yönetme becerisi tarafından şekillendirilir. Öz farkındalık, kişinin kendi değerlerini, inançlarını, duygularını ve bu faktörlerin iletişim yaklaşımlarını nasıl etkilediğini anlamayı içerir. Sosyal farkındalık, empati, farklılıklara saygı ve başkalarının ihtiyaçlarına uyum sağlamayı içerir. İlişki yönetimi, çatışma çözümünü, yapıcı geri bildirim sağlamayı ve karşılıklı anlayışı sürdürmeyi kapsar (Koç vd., 2015; Dilekman vd., 2008).

İletişim sürecinin kendisi hakkındaki bilginin yanı sıra aktif dinleme, öz farkındalık, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimiyle ilgili yeterliliklerden yararlanarak, bireyler herhangi bir durum veya bağlam için yeterli ve etkili iletişim becerileri geliştirebilirler. Bu kavramsal çerçeveye hâkim olmak daha net, daha anlamlı etkileşimler ve daha güçlü kişilerarası bağlantılar sağlar (Ellison, 2015).

3.2.1. İletişim becerileri türleri

Literatür incelendiğinde farklı iletişim becerileri türleri olduğu gözlemlenmiştir (bkz. Iksan vd., 2012; Li vd., 2017; Korkut, 2005; Şahin, 1999; Sabbah vd., 2020; Çalapkulu, 2015). Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde bu iletişim becerileri türleri açıklanacak ve konu anahatlarıyla değerlendirilecektir.

3.2.1.1. Kişilerarası iletişim

Kişilerarası iletişim, iki veya daha fazla kişi arasında sözlü ve sözsüz ipuçları aracılığıyla bilgi alışverişini ifade eder (Çalapkulu, 2015). İnsan etkileşiminin temel bir parçası olarak, kişilerarası iletişim becerileri ilişkiler kurmak, sorunları çözmek ve başkalarıyla etkili bir şekilde çalışmak için gereklidir (Nacar ve Tümkeya, 2011).

Çalışmalar, kişilerarası iletişim çalışması psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve iletişim çalışmaları gibi çeşitli disiplinlerden yararlandığını göstermektedir (Çalapkulu, 2015). Ayrıca çalışmalar iletişim etrafında birkaç temel kavramın ortaya çıktığını da göstermektedir. Bunlar (Nacar ve Tümkeya, 2011; Demir, 2013; Berger, 2014; Çalapkulu, 2015): (1) İletişim tek bir eylemden ziyade dinamik, sürekli bir süreçtir. Mesaj göndermeyi ve almayı, geri bildirim sağlamayı ve diğer kişiye uyum sağlamayı içerir. (2) İletişimin hem içeriği (değiş tokuş edilen gerçek bilgi) hem de ilişkisel yönleri (iletişimciler arasındaki ilişki) vardır. İlişkisel boyut, yüz ifadeleri ve ses tonu gibi sözel olmayan ipuçlarını içerir. (3) Kültür, cinsiyet ve güç gibi bağlamsal faktörler kişilerarası iletişimi etkiler. Bireyler geçmişlerine bağlı olarak farklı iletişim stillerine sahiptir. (4) İletişim amaçlıdır, ancak amaç her zaman açık olmayabilir. Hedefler arasında bilgi paylaşımı, ilişkileri sürdürme, izlenimleri yönetme ve etki oluşturma yer alabilir.

Kişilerarası iletişim, uyum sağlamayı ve bağlamsal faktörlere dikkat etmeyi gerektirir (Berger, 2005). Kelime dağarcığını, tonu ve sözsüz sinyalleri farklı durumlara ve alıcılara uyacak şekilde ayarlamak, iletişim yeterliliğini gösterir (Nacar ve Tümkeya, 2011). Verilen bilgilere ek olarak kişilerarası iletişim becerileri, kültürel duyarlılık ve cinsiyet, ırk ve güç gibi unsurların etkileşimleri nasıl şekillendirdiğine dair bir farkındalıkla gerçekleştirilmelidir. Açıklanan çerçevede genel olarak, kişilerarası iletişimin, insan etkileşiminin karmaşıklıklarını anlamaya ve ilişkisel iletişimi iyileştirme tekniklerini belirlemeyi konu aldığı söylenebilir.

3.2.1.2. Topluluk önünde konuşma

Topluluk önünde konuşma, etkili iletişim becerilerinin temel bir bileşenidir ve profesyonel ve kişisel yaşamın çeşitli yönlerinde önemli bir rol oynar (Efilı ve Kızı, 2023). Canlı bir izleyici kitlesine bir konuşma veya sunum yapma eylemi olarak tanımlanan kamusal konuşma, bireylerin düşüncelerini, fikirlerini ve mesajlarını açık, düzenli ve ilgi çekici bir şekilde iletmelerini gerektirir (Burhanuddin, 2021). Bu iletişim biçimi, yalnızca konuşmayı değil aynı zamanda dinleyicileri dinlemeyi ve izleyicilerden gelen geri

bildirimlere yanıt vermeyi de içerdüğinden etkileşimli yapısıyla karakterize edilir (Bylkova, Chubova ve Kudryashov, 2021).

Liderlik rollerinde, akademik ortamlarda, iş ortamlarında ve sosyal etkileşimlerde başarılı olmak isteyen kişiler için halk önünde konuşma eylemi önemli olumlu çıktılar sağlamaktadır. Fikirleri ikna edici bir şekilde ifade etme, dikkat çekme ve dinleyicilerle bağlantı kurma yeteneği, kişinin güvenilirliğini, etkisini ve başarısını artırabilecek değerli bir beceridir. Etkili topluluk önünde konuşanların, dinleyicilerini büyülemeye ve onlarla etkileşim kurmaya yardımcı olan ses tonu, beden dili ve göz teması gibi sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin bir kombinasyonuna sahip olduğu ifade edilmektedir (Efiltı ve Kızı, 2023; Burhanuddin, 2021).

Topluluk önünde konuşma, bilgilendirici konuşmalar, ikna edici sunumlar, motivasyonel konuşmalar ve resmi hitaplar gibi çeşitli formatları kapsamaktadır. Her konuşma türü, amaçlanan mesajı etkili bir şekilde iletmek ve istenen etkiyi elde etmek için farklı teknikler ve stratejiler gerektirmektedir. Hazırlık, araştırma, organizasyon, prova ve izleyiciye ve bağlama uyum sağlamayı içeren başarılı bir konuşma yapmanın önemli bileşenleri olarak açıklanabilir (Bylkova vd., 2021; Efiltı ve Kızı, 2023). Sonuç olarak, topluluk önünde konuşma, bireylerin fikirlerini iletmelerini, başkalarını etkilemelerini ve olumlu bir etki oluşturmalarını sağlayan iletişim becerilerinin dinamik ve temel bir yönü olarak açıklanabilir.

3.2.1.3. Dinleme

Dinleme becerisi, çeşitli kişilerarası etkileşimlerde önemli olan bir dizi teknik ve yaklaşımı kapsayan etkili iletişimin temel bir bileşenidir (Kurudayıoğlu ve Kana, 2013). İletişim becerilerinin temel bir yönü olarak dinleme, başkalarından gelen sözlü ve sözsüz ipuçlarını anlama, yorumlama ve bunlara yanıt vermede önemli bir rol oynar (Özerbaş ve Bulut, 2007). Bu tür dinleme, yalnızca konuşulan kelimeleri duymayı değil aynı zamanda iletilen mesajla aktif olarak etkileşime girmeyi de içerir (Raju, 2018).

İletişim becerilerinin bir parçası olarak dinlemenin önemli bir türü olan aktif dinleme, birinin söylediklerini pasif bir şekilde duymaktan daha fazlasını içerir. Dinleyicinin dikkatini konuşmacıya odaklamasını, sohbete gerçek ilgi göstermesini ve sözlü ve sözsüz ipuçlarıyla anlayış göstermesini gerektirir. Aktif dinleme, konuşmacının duyulduğunu ve anlaşıldığını hissetmesini sağlamak için parafraz, yansıtma ve açıklama gibi teknikleri içerir. Ayrıca, aktif dinleme konuşmacıyla empati kurma, kişinin bakış açısını ve duygularını gerçekten

kavramak için kendini onun yerine koyma becerisini içerir. Aktif dinlemeyi uygulayarak, bireyler daha güçlü ilişkiler kurabilir, çatışmaları çözebilir ve başkalarıyla etkileşimlerinde güven ve saygı duygusu geliştirebilirler (Raju, 2018; Özerbaş ve Bulut, 2007). Kemiksiz (2017)'ye göre aktif dinleme becerilerini geliştirerek, bireyler karmaşık bilgileri anlama, anlamlı tartışmalara katılma ve düşüncelerini ve fikirlerini daha net bir şekilde iletme yeteneklerini geliştirebilirler.

Sonuç olarak, aktif dinleme, başkalarıyla dikkatli, empatik ve duyarlı etkileşimi içeren kritik bir iletişim becerisi türüdür. Aktif dinleme yönü gelişmiş olan bireyler, iletişim etkinliklerini artırabilir, daha güçlü ilişkiler kurabilir ve hem kişisel hem de profesyonel bağlamlarda daha büyük başarılar sağlayabilir.

3.2.1.4. Empati kurma

Empati, başka bir kişinin duygularını anlama ve paylaşma yeteneğidir (Günönü Kurt, 2019). Bir iletişim becerisi olarak empati, başkalarıyla duygusal düzeyde bağlantı kurulmasına ve olaylara onların bakış açısından bakılmasına olanak sağlamaktadır (Yılmaz, 2015). Empati geliştirmek, kişinin etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneğini büyük ölçüde iyileştirebilir (Çelik, 2014).

Başkalarıyla etkileşim kurarken, empatik dinleyiciler yalnızca iletilen gerçekleri değil aynı zamanda bunların ardındaki duyguları ve deneyimleri anlamak için bilinçli bir çaba gösterilmektedir. Söylenmemiş duyguları ve anlamları yakalamak için yüz ifadelerine, beden diline ve ses tonuna dikkat edilmektedir (Motataianu, 2014).

Kataoka vd. (2019)'a göre empati göstermek, ilgili olmayı gerektirir. Bu, kişinin kendi düşüncelerini ve yargılarını geçici olarak bir kenara bırakıp tamamen diğer kişiye odaklanması anlamına gelir. Göz teması ve açık vücut duruşu gibi sözsüz ipuçları, konuşmacıya karşı mevcut olma ve ilgi duygusunu gösterir. Dinleyicinin konuşmacının duygularını özetleyip doğruladığı yansıtıcı dinleme teknikleri de empatiyi etkili bir şekilde iletir.

Empatik bir yaklaşım, güven ve uyum oluşturarak iletişimi güçlendirir. İnsanlar gerçekten duyulduklarını ve anlaşıldıklarını hissettiklerinde, açılma olasılıkları daha yüksektir. Bu, üretken ve anlamlı diyalogların gerçekleşebileceği bir ortam oluşturur. Ayrıca, empati göstermek öfke gibi güçlü duyguları dağıtma eğilimindedir ve daha sakin ve daha işbirlikçi etkileşimlere olanak tanır (Çelik, 2014).

Özetle, empati kurma yeteneği iletişimcilerin başkalarıyla daha derin bağlantılar kurmasını sağlar. İlişkileri geliştirmek ve karşılıklı anlayışa ulaşmak için bu beceri beslenmeli ve düzenli olarak uygulanmalıdır.

3.2.1.5. Beden dili kullanımı

Etkili iletişim çeşitli yönleri kapsar ve sıklıkla gözden kaçan temel bir yön, beden dilinin kullanımıdır (Üstünel, 2011). Sözsüz iletişim olarak da bilinen beden dili, bireylerin kişiler arası etkileşimler sırasında sergiledikleri bilinçli ve bilinçsiz hareketleri, jestleri ve duruşları ifade eder. Mesajları iletmede, duyguları ifade etmede ve sözlü iletişimi güçlendirmede veya çeliştirmede önemli bir rol oynar (Kurien, 2010).

İletişimde beden dilinin önemi abartılamaz. Araştırmalar, sözel olmayan ipuçlarının iletilen genel mesajın önemli bir bölümünü oluşturduğunu ve bazı tahminlerine katkıda bulunduğunu göstermektedir (bkz. Üstünel, 2011; Minskoff, 1980; Kurien, 2010). Bu, beden dilinin iletişimin etkinliğini artırmada veya azaltmada oynadığı önemli rolü göstermektedir.

Beden dili, yüz ifadeleri, göz teması, duruş, jestler ve mekansal mesafe gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir. Bu unsurların her biri, bir bireyin duygusal durumu, tutumları ve niyetleri hakkında bilgiler aktarabilir. Ayrıca, beden dili, kişilerarası etkileşimlerde ilişki kurmak ve güven oluşturmak için güçlü bir araç olarak hizmet edebilir. Uygun jestler ve yüz ifadeleriyle birleştirilen açık ve rahat duruşlar, yaklaşılabirlik ve alıcılık duygusu geliştirebilir, daha olumlu ve üretken bir fikir alışverişini kolaylaştırabilir. Tersine, uyumsuz veya uyumsuz vücut dili, amaçlanan mesajı zayıflatabilir ve güvensizlik veya kafa karışıklığı oluşturabilir (Minskoff, 1980; Kurien, 2010).

İş toplantıları, sunumlar veya müzakereler gibi profesyonel ortamlarda, beden dilini yorumlama ve etkili bir şekilde kullanma yeteneği önemlidir (Minskoff, 1980). Bireylerin kişilerarası dinamikleri yönetmesine, güven ve otoriteyi iletmesine ve nihayetinde ikna yeteneklerini ve genel etkinliğini artırmasına yardımcı olabilir (Üstünel, 2011). Sonuç olarak, beden dili kullanımı etkili iletişimin önemli bir bileşeni olarak açıklanabilir.

3.3. İletişim Becerileri Teorileri

İletişim, insan varoluşunun temel bir yönüdür ve sosyal etkileşimlerinin temel taşı ve fikir, duygu ve bilgi alışverişinde bulunulan bir araçtır (Raju, 2018). Etkili iletişim becerileri, anlayışı geliştirmek, ilişkiler kurmak ve kişisel ve profesyonel yaşantılarda çeşitli olumlu

çıktılar sağlamaktadır (Özerbaş ve Bulut, 2007). Literatür incelendiğinde, geçmişten günümüze iletişimin karmaşıklıklarına dair içgörüler sunan ve iletişimsel yeteneklerini geliştirmek için çerçeveler sağlayan çeşitli teori/modellerin ortaya çıktığı söylenebilir.

İletişim alanındaki en etkili teorilerden biri, W. Barnett Pearce ve Vernon Cronen tarafından hazırlanan Koordineli Anlam Yönetimi teorisidir. Bu teori, iletişimin, bireylerin etkileşimleri aracılığıyla anlamı birlikte inşa ettiği dinamik bir süreç olduğunu ileri sürer. Mesajların yorumlanması ve anlaşılmasında bağlamın, sosyal normların ve sözlü ve sözlü olmayan ipuçları arasındaki etkileşimin önemini vurgular (Pearce, 2005).

Bir diğer önemli teori ise Charles Berger ve Richard Calabrese tarafından geliştirilen Belirsizlik Azaltma Teorisi'dir. Bu teori, bireylerin kişilerarası etkileşimlerde belirsizlik yaşadıklarını ve çeşitli iletişim stratejileriyle bu belirsizliği azaltmaya çalıştıklarını ileri sürer. Bu stratejiler arasında soru sormak, sözel olmayan ipuçlarını gözlemlemek veya üçüncü taraflardan bilgi toplamak yer alabilir (Barragan ve Heisterkamp, 2020).

Judee K. Burgoon tarafından ortaya çıkarılan Beklenti İhlalleri Teorisi ise bireylerin iletişimde beklenen davranış ihlallerine nasıl tepki verdiğine dair içgörüler sunmaktadır. Bu teori, bireyler etkileşimler sırasında sosyal normları veya beklentileri ihlal ettiğinde, ihlalin bağlamına ve doğasına bağlı olarak olumlu veya olumsuz tepkiler alabileceğini varsayar. Bu teoriyi anlamak, bireylerin karmaşık sosyal durumlarda gezinmesine ve iletişim tarzlarını buna göre uyarlamasına yardımcı olabilir (Burgoon, 2015).

George Herbert Mead ve Herbert Blumer'in çalışmalarında açıklanan Sembolik Etkileşimcilik Teorisi, iletişimde sembollerin ve paylaşılan anlamların rolünü vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, bireyler dünyaya ilişkin anlayışlarını sembollerin ve onlara bağlı anlamların yorumlanması yoluyla oluştururlar. Bu nedenle etkili iletişim, belirli bir kültürel veya sosyal bağlamda sembolik temsillerin ve bunlarla ilişkili anlamların anlaşılmasını gerektirir (Puryanto, 2023).

Bu teoriler, diğerlerinin yanı sıra, iletişimin karmaşıklıklarına dair değerli içgörüler sağlar ve iletişimsel yeteneklerimizi geliştirmek için çerçeveler sunmaktadır. İletişimin temel prensiplerini ve dinamiklerini anlayarak, bireyler daha etkili iletişim kurmak, daha güçlü ilişkiler kurmak ve karmaşık sosyal etkileşim ağında daha kolay ve başarılı bir şekilde gezinmek için stratejiler geliştirebilir.

4. EGZERSİZ VE SPORUN İLETİŞİM BECERİLERİNE ETKİSİ

4.1. Öğrencilerde Düzenli Fiziksel Aktivite ve Spora Katılım

Spor ve fiziksel aktiviteler uzun zamandır kapsamlı bir eğitim deneyiminin önemli bileşenleri olarak kabul edilmektedir (Özdoğan, 2018). Öğrencilerin spor aktivitelerine katılımı, bariz fiziksel faydaların ötesinde, bilişsel, sosyal ve duygusal gelişim de dâhil olmak üzere gelişimlerinin çeşitli yönlerini derinden etkileyebilir (Özdinç, 2005; Özdoğan, 2018).

Spora katılım öğrencilerin fiziksel zindeliğini artırır (Şahin ve Kocabulut, 2014). Düzenli egzersiz kardiyovasküler sağlığı iyileştirir, güç ve dayanıklılık oluşturur ve motor becerilerini geliştirir. Spor ayrıca sağlıklı bir vücut ağırlığını korumaya ve obezite ve ilgili hastalıklar için riskleri azaltmaya yardımcı olur. Fiziksel sağlığın ötesinde, spor katılımı beyin sağlığını ve akademik performansı da artırır (Kondric, Sindik, Furjan-Mandic ve Schiefler, 2013). Egzersiz beyne giden kan akışını artırır, konsantrasyonu iyileştirir ve sınıfta daha iyi odaklanma için enerji seviyelerini yükseltir (Habel, Dittus, De Rosa, Chung ve Kerndt, 2010).

Spor katılımı hayat boyu faydalar sağlarken, bazı engeller katılımı sınırlayabilir. Finansal kısıtlamalar, ulaşım eksikliği, iş ve aile yükümlülükleri yaygın engellerdir. Fiziksel engeller, yaralanmalar veya sağlık koşulları da katılımı engelleyebilir. Bazı okullardaki sınırlı fırsatlar da katılımı engelleyebilir (Khan vd., 2012).

Verilen bilgilerden hareketle öğrencilerin spor aktivitelerine katılımı, fiziksel alanın çok ötesine uzanan çok yönlü bir çaba olarak ifade edilebilir. Bilişsel gelişimi, sosyal ve duygusal olarak güçlenmeyi, karakter gelişimini destekler ve sağlıklı yaşam tarzlarını teşvik etmektedir.

4.1.1. Öğrencilerde düzenli fiziksel aktivite ve spora katılımın fayda ve zararları

Okul sporlarına katılım uzun zamandır her yaşta öğrenci için eğitim deneyiminin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir. Ancak son yıllarda gençlik sporlarıyla ilişkili potansiyel zararlar konusunda da çalışmalar yapılmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde öğrencilerde spora katılımın fayda ve zararları açıklanacak ve konu literatür perspektifinde değerlendirilecektir.

Literatür incelendiğinde bazı çalışmaların, (Özdinç, 2005; Gürsoy ve Sevin, 2021; Khan vd., 2012) öğrencilerde spora katılımın faydaları çerçevesinde düzenli egzersiz ve

spora katılımı ile ilişkili fiziksel ve ruhsal sağlık avantajlarını vurguladığı gözlemlenmektedir. Fiziksel olarak aktif öğrenciler daha düşük obezite oranlarına, gelişmiş kardiyovasküler sağlığa ve daha güçlü kas-iskelet sistemlerine sahip olma eğilimindedir (Şahin ve Kocabulut, 2014). Ek olarak, atletik çabalarla gelen endorfin salınımı ve başarı duygusu, stres seviyelerinin azalmasına, ruh halinin iyileşmesine ve öz saygının artmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca spora katılımın fiziksel ve ruhsal sağlık yararları olduğu da belirlenmiştir (Kondric vd., 2013). Bu çerçevede düzenli egzersizlerin kardiyovasküler sağlığı iyileştirdiği, kas ve kemik gücünü artırdığı ve sağlıklı bir vücut ağırlığını korumaya yardımcı olduğu ifade edilmiştir. Zihinsel olarak, atletizm yoluyla kazanılan sosyal bağlantılar, kimlik duygusu ve başarı duyguları öz saygıyı artırabileceği ve kaygı ve depresyon semptomlarını azaltabileceği açıklanmaktadır (Şahin ve Kocabulut, 2014; Kondric vd., 2013).

Ancak, okul sporlarıyla ilişkili ve dikkate alınması gereken potansiyel risklerin de olduğu bilinmektedir. Öğrencilik döneminde bireyler hala gelişmekte ve savunmasız olduğundan, tekrarlayan zorlanma yaralanmaları başlıca endişe kaynağı olarak açıklanabilir. Sarsıntılar ve baş yaralanmaları da sporcuları korumak için ciddi tıbbi protokoller gerektiren tehlikeler oluşturur. Daha genç yaşlarda bir sporda uzmanlaşmaya başlama baskısı, aşırı kullanım yaralanmaları ve tükenmişlik oranlarının artmasına yol açtığı ifade edilmektedir (Khan vd., 2012; Yıldız, 2010).

Sonuç olarak, okul sporlarına katılımın fiziksel, zihinsel, sosyal ve akademik faydalarının, öğrencilerin aşırı antrenman ve aşırı kullanım yaralanmalarına karşı korunması koşuluyla, potansiyel zararlarından daha ağır bastığını göstermektedir. Sporun sağlıklı gelişimi desteklemesini sağlamak için ölçülülük, çeşitlilik ve yaşa uygun aktivitelerin önemli olduğu belirtilebilir.

4.1.2. Öğrencilerde düzenli fiziksel aktivite ve spora katılımın liderlik becerilerine etkisi

Spora katılım, öğrenciler için uzun zamandır değerli bir ders dışı aktivite olarak kabul edilmekte ve fiziksel zindeliğin ötesinde çeşitli faydalar sağlamaktadır (Huntrods, An ve Pascarella, 2017). Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde öğrencilerde spora katılımın liderlik becerileri üzerindeki etkisi, literatür çerçevesinde açıklanacak ve konu değerlendirilecektir.

Liderlik becerileri, günümüz küresel yaşantısında bireylerin başkalarına ilham vermesini ve ortak hedeflere ulaşmaları için rehberlik etmesini sağlamak için kritik öneme

sahiptir. Bu beceriler, iletişim, karar alma, problem çözme ve duygusal zeka gibi çok çeşitli yeterlilikleri kapsar. Birçok eğitim kurumunda liderlik geliştirme programları mevcut olsa da, spor katılımı öğrencilerin bu temel yetenekleri geliştirmeleri için benzersiz ve pratik bir olanak sağlamaktadır, (Extejt ve Smith, 2009).

Literatür incelendiğinde; spor katılımı ile öğrencilerde liderlik becerilerinin gelişimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Afşin, 2024; Tapşın ve Karagün, 2021; Duz ve Aslan, 2020). Bu bağlantının temel nedenlerinden biri, takım çalışması, iletişim ve stratejik karar almayı gerektiren sporun doğasında var olan bir durum olarak açıklanabilir. Sporcular, takım arkadaşlarıyla iş birliği içinde çalışmayı, etkili bir şekilde iletişim kurmayı ve baskı altında saniyenin onda biri kadar bir sürede karar almayı öğrenmelidir. Ayrıca, sporlar genellikle takım kaptanları veya liderler gibi hiyerarşik yapıları içerir ve bu da öğrencilere liderlik rolleri üstlenmeleri ve gerekli becerileri geliştirmeleri için fırsatlar sağlar. Bu deneyimler, öğrencileri akademik, profesyonel ve kişisel yaşamlarında gelecekteki liderlik pozisyonlarına hazırlamada önemli bir değişken olarak açıklanabilir (Afşin, 2024; Tapşın ve Karagün, 2021; Duz ve Aslan, 2020).

Huntrods vd. (2017)'ye göre etkili iletişim, başarılı liderliğin temel taşıdır. Sporlar, sporcuların takım arkadaşları, yöneticileri ve yetkililerle açık ve öz bir şekilde iletişim kurmasını gerektirir. Bu sürekli iletişim pratiği, öğrencilerin ilişkiler kurmak, çatışmaları çözmek ve başkalarını motive etmek için gerekli olan güçlü kişilerarası beceriler geliştirmelerine yardımcı olur.

Sporlar genellikle hızlı ve kesin karar almayı gerektiren karmaşık durumlar sunar. Sporcular çeşitli faktörleri değerlendirmeyi, olası sonuçları tartmayı ve baskı altında bilinçli seçimler yapmayı öğrenmelidir. Problem çözme ve karar verme konusundaki bu deneyim, etkili liderlik için çok önemli olan eleştirel düşünme ve analitik becerileri geliştirmede önemli bir değişken olarak nitelendirilebilir (Extejt ve Smith, 2009).

Duygusal zekâ veya kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma ve yönetme yeteneği, etkili liderliğin temel bir bileşenidir. Sporlar, öğrencilere rekabetin iniş çıkışları boyunca duygusal zekalarını geliştirmeleri, duygularını düzenlemeyi ve farklı durumlara uygun şekilde yanıt vermeyi öğrenmeleri için çeşitli olanaklar sağlamaktadır (Cengiz ve Yıkılmaz, 2017).

Sporla başarı genellikle hedefler koymayı ve zorluklar ve aksiliklerle başa çıkmayı gerektirir. Sporcular ulaşılabilir hedefler koymayı, bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmeyi ve engeller karşısında motivasyon ve dayanıklılığı korumayı öğrenmelidir. Bu

beceriler, hedef belirleme ve azmin ilerlemeyi sağlamak ve istenen sonuçları elde etmek için elzem olduğu çeşitli liderlik rollerine aktarılabilir (Tapşın ve Karagün, 2021).

Çalışmanın bu bölümünde verilen bilgilerden hareketle; spor katılımı, öğrencilere temel liderlik becerilerini geliştirmeleri için önemli bir bileşen olarak ifade edilebilir. Spor, takım çalışmasını, iletişimi, karar vermeyi, duygusal zekayı ve azmi teşvik ederek öğrencileri etkili liderlere dönüştürebilecek pratik deneyimler sağlar. Eğitim kurumları liderlik gelişimine öncelik vermeye devam ederken, spor programlarını dâhil etmek ve öğrenci katılımını teşvik etmek, gelecek nesil liderleri yetiştirmek için güçlü bir strateji olabilir.

4.1.3. Öğrencilerde düzenli fiziksel aktivite ve spora katılımın iletişim becerilerine etkisi

Spor aktivitelerine katılım uzun zamandır kapsamlı bir eğitimin değerli bir bileşeni olarak kabul edilmektedir (Dalkılıç, 2011). Sporun fiziksel faydaları yaygın olarak kabul edilirken, spor katılımının öğrencilerin iletişim becerileri üzerindeki etkisi genellikle göz ardı edilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde, öğrencilerde spora katılımın iletişim becerileri üzerindeki etkisi değerlendirilecek ve konu incelenecektir.

Etkili iletişim hem akademik hem de profesyonel alanlarda başarı için kritik bir beceridir. Aktif dinleme, açık ifade, beden dili ve kişilerarası dinamikler gibi sözlü ve sözsüz unsurları kapsar. Spor, doğası gereği, bu temel iletişim becerilerini geliştirmek için verimli bir zemin sağlar (Hacıcaferoğlu, 2014).

Spora katılımın iletişim becerilerini geliştirmesinin temel yollarından biri takım çalışmasıdır. Takım sporları, oyuncuların takım arkadaşları, koçları ve yetkililerle etkili bir şekilde iletişim kurmasını gerektirir. Oyuncular, düşüncelerini ve stratejilerini açık ve öz bir şekilde iletmeyi öğrenmeli ve aynı zamanda başkalarının girdilerini aktif olarak dinlemelidir. Bu sürekli bilgi alışverişi, aktif dinleme becerilerinin yanı sıra fikirleri tutarlı ve ikna edici bir şekilde ifade etme becerisinin gelişimini de teşvik eder. Ayrıca, sporlar genellikle hızlı karar alma ve net iletişimin çok önemli olduğu yüksek baskı içeren durumları içerir. Yoğun oyunlar veya yarışmalar sırasında, oyuncular baskı altında etkili bir şekilde iletişim kurmalı, niyetlerini ve stratejilerini takım arkadaşlarına zamanında ve net bir şekilde iletmelidir, şeklinde açıklanabilir. (Türker, 2019; Dalkılıç, 2011; Dalkılıç, Mamak, Gurkan, Ucan ve Ozmumlu, 2013).

Sözsüz iletişim, sporlarda çokça vurgulanan bir diğer husustur. Beden dili, yüz ifadeleri ve jestler, sahada veya kortta mesajları iletmede önemli bir rol oynar. Sporcular, takım arkadaşlarından, koçlarından ve rakiplerinden gelen sözsüz ipuçlarını yorumlamayı ve bunlara yanıt vermeyi öğrenir ve yalnızca kelimelere güvenmeden etkili bir şekilde iletişim kurma becerilerini geliştirir. Ek olarak, sporlar genellikle çatışmaları çözmeyi ve kişilerarası dinamikleri yönlendirmeyi içerir. Oyuncular, anlaşmazlıklar veya yoğun rekabet karşısında bile takım arkadaşları, koçları ve rakipleriyle saygılı bir şekilde iletişim kurmayı öğrenmelidir. Bu deneyim, çatışma çözme becerilerinin, empatinin ve zorlu durumlarda etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneğinin gelişimini destekler (Dalaman, Pepe ve Özkurt, 2019; Türker, 2019; Dalkılıç, 2011).

Sonuç olarak, spora katılım öğrencilerin iletişim becerilerini geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır (Hacıcaferoğlu, 2014). Spora katılan öğrenciler, takım çalışması, yüksek baskı durumları, sözel olmayan iletişim, çatışma çözümü ve kişilerarası dinamikler aracılığıyla oyun alanının ötesine geçen temel iletişim becerileri geliştirirler (Dalkılıç vd., 2013). Bu beceriler yalnızca akademik başarıya katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda öğrencileri etkili iletişimin en önemli olduğu gelecekteki profesyonel çabalara da hazırlar. Spora katılım çok yönlü faydalarını kabul eden eğitim kurumları, kapsamlı bir eğitim deneyiminin ayrılmaz bir parçası olarak spor programlarına öncelik vermeli ve bunları teşvik etmelidir (Sarı ve Karagün, 2020).

4.1.4. Öğrencilerde düzenli fiziksel aktivite ve spor aktivitelerine katılımın önemi

Spor aktivitelerine katılım, öğrenciler için çok yönlü bir eğitimin ayrılmaz bir parçasıdır. Akademik uğraşlar şüphesiz entelektüel gelişim için çok önemlidir ancak spor yoluyla fiziksel aktivitelere katılmak, genç bireylerin bütünsel gelişimine katkıda bulunan çok sayıda fayda sunar. Bu çerçevede çalışmanın bu bölümünde öğrencilerde spor aktivitelerine katılımının önemi literatür perspektifinde değerlendirilecek ve konu açıklanacaktır.

Öncelikle, spor aktiviteleri fiziksel zindeliği teşvik eder ve sağlıklı bir yaşam tarzını destekler. Hareketsiz yaşam tarzlarının ve sağlıksız alışkanlıkların giderek yaygınlaştığı bir çağda, spor öğrencilere düzenli egzersiz yapma, kardiyovasküler dayanıklılık geliştirme ve güç ve esneklik oluşturma fırsatı sunar. Düzenli fiziksel aktivite yalnızca genel sağlığı iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda öğrenciler eğitim rejimlerine uymayı ve dengeli bir

rutini sürdürmeyi öğrendikçe disiplin ve bağlılığı da geliştirir (Birinci, Çamlıca ve Katlav, 2017; Khan vd., 2012; Yıldız, 2010).

Fiziksel refahın ötesinde, spora katılımın zihinsel sağlık ve duygusal gelişim üzerinde önemli bir etkisi vardır (Şahin ve Kocabulut, 2014). Spor aktivitelerine katılmak etkili bir stres giderme mekanizması olarak hizmet edebilir ve öğrencilerin enerjilerini ve odaklarını yapıcı çıkışlara yönlendirmelerine olanak tanır. Yeni becerilerde ustalaşmanın veya kişisel hedeflere ulaşmanın getirdiği başarı ve öz güven duygusu, öz saygıyı ve dayanıklılığı önemli ölçüde artırabilir (Habel vd., 2010). Ayrıca, takım sporları sosyal becerileri teşvik ederek öğrencilere paha biçilmez yaşam becerileri olan iş birliği, iletişim ve çatışma çözmenin değerini öğretir (Kondric vd., 2013).

Ek olarak, spor aktiviteleri karakter oluşturma ve temel yaşam becerilerinin geliştirilmesi için bir olanak sağlamaktadır (Yıldız, 2010). Sporlarda karşılaşılan zorluklar ve zaferler sayesinde öğrenciler azim, hedef belirleme, zaman yönetimi ve aksiliklerle başa çıkma konusunda önemli dersler öğrenirler (Gürsoy ve Sevin, 2021).

Özellikle, spora katılımın akademik performansı da artırabilir. Çok sayıda çalışma, fiziksel aktivite ile bilişsel işlev arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermiştir ve düzenli egzersizin odaklanmayı, konsantrasyonu ve akademik başarıyı artırabileceğini ileri sürmektedir (bkz. Birinci vd., 2017; Özdiç, 2005; Özdoğru, 2018; Kondric vd., 2013; Khan vd., 2012). Ek olarak, spor yoluyla edinilen disiplin ve zaman yönetimi becerileri, daha iyi çalışma alışkanlıklarına ve akademik uğraşlar için daha etkili zaman kullanımına dönüşebilir (Yıldız, 2010). Ayrıca, spor aktiviteleri kişisel gelişim ve çeşitli ilgi alanlarının keşfi için fırsatlar sunmaktadır. Öğrenciler yeni tutkular keşfedebilir, liderlik becerileri geliştirebilir ve takım dinamikleri aracılığıyla aidiyet duygusu geliştirebilirler. Bu deneyimler ufuklarını genişletir, kendini keşfetmeyi teşvik eder ve hayatın çeşitli yönlerinde yol alabilen çok yönlü bireylerin gelişimine katkıda bulunur (Habel vd., 2010).

Sonuç olarak, öğrenciler arasında spor aktivitelerine katılımın önemi azımsanamaz. Fiziksel faydaların ötesinde, sporlar gelişmiş ruh sağlığı, karakter gelişimi, gelişmiş akademik performans ve kişisel gelişim fırsatları gibi çok sayıda avantaj sunar. Eğitim kurumları, spor katılımını teşvik ederek ve kolaylaştırarak, sürekli değişen bir dünyada gelişmek için gerekli beceriler, dayanıklılık ve özgüvenle donatılmış çok yönlü bireyler yetiştirebilir, şeklinde ifade edilebilir.

4.1.5. Öğrencilerde düzenli fiziksel aktivite ve spor aktivitelerine katılımın sonuçları

Öğrencilerin spor aktivitelerine katılımı uzun zamandır eğitimciler ve araştırmacılar arasında ilgi odağı olmuştur. Spor yapmanın faydaları fiziksel sağlığın ötesine uzanır ve çalışmalar akademik başarı ve kişisel gelişim üzerinde olumlu etkiler olduğunu göstermektedir (Gürsoy ve Sevin, 2021). Bu çerçevede öğrencilerde spor aktivitelerine katılımın sonuçları, çalışmanın bu bölümünde açıklanacaktır.

Literatür incelendiğinde bazı çalışmalar, (Birinci vd., 2017; Özdoğru, 2018) öğrencilerin spor aktivitelerine katılımı ile akademik başarı arasında sürekli olarak pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Spora katılmak, öğrencilerin zaman yönetimi, hedef belirleme ve takım çalışması gibi akademik çalışmalara aktarılabilen önemli beceriler geliştirmelerine yardımcı olur (Birinci vd., 2017). Ek olarak, düzenli fiziksel aktivite, daha iyi akademik performansa yol açan gelişmiş bilişsel işlev ve konsantrasyonla ilişkilendirilmiştir (Birinci vd., 2017). Spor aktivitelerine katılan öğrenciler genellikle okulda başarı için gerekli olan daha yüksek motivasyon ve disiplin seviyeleri sergilerler (Özdoğru, 2018).

Akademik faydaların yanı sıra, öğrencilerin spor aktivitelerine katılmasının kişisel gelişimde önemli bir rol oynadığı da ifade edilmektedir. Spor, öğrencilere özgüven, dayanıklılık ve liderlik becerileri geliştirmeleri için bir platform sağlar. Öğrenciler, rekabet ve takım çalışması yoluyla zorlukların üstesinden gelmeyi, aksiliklerin üstesinden gelmeyi ve başkalarıyla iş birliği içinde çalışmayı öğrenirler. Bu deneyimler, karakterlerini şekillendirmeye ve hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında gelecekteki çabalarına hazırlanmalarına yardımcı olur (Birinci vd., 2017; Şahin ve Kocabulut, 2014).

Spor aktivitelerine katılmak, öğrencilerde sosyal becerileri ve duygusal refahı teşvik eder. Özellikle takım sporları, öğrencilere anlamlı ilişkiler kurma, etkili iletişimi öğrenme ve başkalarına karşı empati ve saygı geliştirme fırsatları sunar. Bir takımın parçası olmanın getirdiği aidiyet ve yoldaşlık duygusu, öğrencilerin ruh sağlığı ve genel refahı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Fiziksel aktiviteye katılmak ayrıca stresi ve kaygıyı azaltmaya yardımcı olarak dengeli ve sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik eder (Şahin ve Kocabulut, 2014; Birinci vd., 2017).

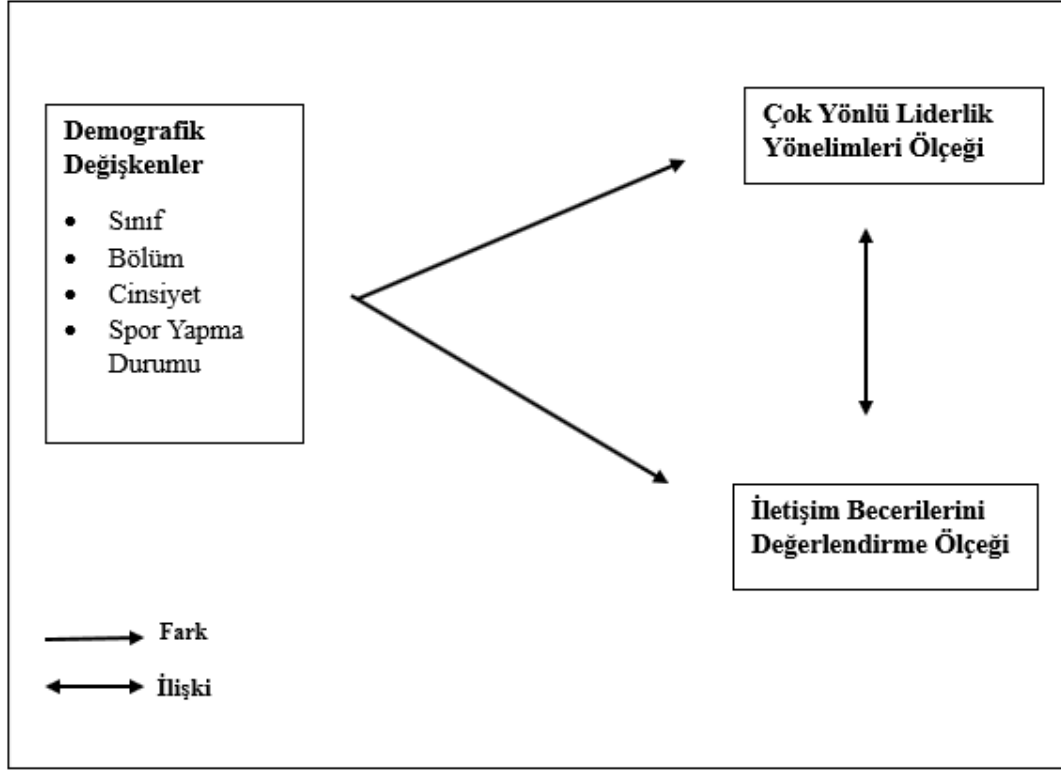
Özetle; öğrencilerin spor aktivitelerine katılımının sonuçları akademik başarı, kişisel gelişim, sosyal beceriler ve duygusal refahı kapsayan geniş kapsamlıdır. Okullar ve topluluklar öğrencilere spor yapma ve bununla birlikte gelen faydaları elde etme fırsatları sağlamada önemli bir rol oynar. Sporun eğitimdeki önemini kabul ederek, öğrencileri hem

sınıfta hem de hayatta başarılı olmaları için güçlendirilebilir. Öğrenciler için spor aktivitelerine yatırım yapmanın yalnızca fiziksel sağlıkları için değil aynı zamanda bireyler olarak bütünsel gelişimleri için de yararlı olduğu açıktır.

5. YÖNTEM

5.1. Araştırma Modeli

Araştırmada kapsamında kullanılacak olan model Şekil 5.1’de sunulmuştur:



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

5.2. Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini Ankara ilinde eğitim gören lise öğrencileri oluşturmaktayken örnekleme, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Anadolu Lisesi ve Çok Programlı Anadolu Lisesi gibi okullarda eğitim gören ve kolayda örnekleme yöntemiyle çalışmaya dâhil edilen lise öğrencileri oluşturmaktadır. Gönüllü onam formuna onay vermiş, araştırmaya katılmaya gönüllü 630 lise öğrencisi örnekleminde çalışma yürütülmüştür. Sosyal bilimler literatürü incelendiğinde seçilen örneklem sayısının yeterli ve kabul görür olduğu ifade edilebilir (Büyüköztürk, Akgün, Demirel, Karadeniz ve Çakmak, 2015). Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Değişken Türü	Gruplar	N	Yüzde
Sınıf	9. Sınıf	242	38.4
	10. Sınıf	97	15.4
	11. Sınıf	110	17.5
	12.Sınıf	181	28.7
Cinsiyet	Kadın	425	67.5
	Erkek	205	32.5
Spor Yapma Durumu	Evet	325	51.6
	Hayır	305	48.4
Bölüm	Eşit Ağırlık	202	32.1
	Sayısal	113	17.9
	Sözel	35	5.6
	Diğer	280	44.4
Toplam		630	100

Tablo 5.1’de verilen tanımlayıcı bilgilerden anlaşılabacağı üzere katılımcıların çoğunluğunu 9. Sınıf (%38.4), kadın (%67.5), spor yapan (%51.6), dil, spor vb. bölümlerde eğitim gören (%44.4) öğrenciler oluşturmaktadır.

5.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Bu noktada anketin ilk bölümünü katılımcıların okudukları bölüm, sınıf ve spor yapıp yapmamalarıyla cinsiyetlerinin belirlenmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların liderlik yönelimlerini, son bölümünde ise iletişim becerilerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

5.3.1. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)

Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geliştirilen ölçek, 5’li Likert tipi dereceleme kullanılmış olup 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçek formundaki maddeler 1= Tamamen Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Ölçek 4 alt boyuttan oluşmakta ve ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçek alt boyutlar kapsamında değerlendirilmektedir. Ölçeğin alt boyutlarından elde edilen puanların yüksek oluşu bireyin o liderlik yönelimine eğiliminin de yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçek alt boyutları politik liderlik (3, 9, 13, 14, ve 15.), insan kaynaklı liderlik (2, 12, 19, 21 ve 31.), karizmatik liderlik (20, 24, 28, 34 ve 36.), yapısal liderlik ise (1, 6, 7, ve 11. maddeler) şeklinde sıralanmaktadır. Ölçeğin geliştirildiği çalışmada Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı, ölçeğin geneli için 0.85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin “Politik Liderlik” alt boyutunda bu

değer 0.80, “İnsan Kaynaklı Liderlik” alt boyutunda 0,73, “Karizmatik Liderlik” alt boyutunda 0.74 ve “Yapısal Liderlik” alt boyutunda ise 0,72 olarak tespit edilmiştir. Güvenirlilik analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular, ölçeğin geneli ve alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğunu ortaya koymuştur.

5.3.2. İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği (İBDÖ)

Korkut (1996) tarafından geliştirilen 5’li likert formda (5- Her zaman 1- Hiçbir zaman) şeklinde derecelendirilen ve 25 maddeden oluşan ölçek katılımcıların iletişim beceri düzeylerini ölçmek amacıyla bu çalışmada kullanılmıştır. Ölçek, lise öğrencilerinin iletişimi zenginleştirici olan bazı niteliklerin ne kadarına sahip olduklarını belirlemeye yöneliktir. Öleğkten alınabilecek en yüksek puan 125, en düşük ise 25’dir. Puanın yüksekliğı, kişinin kendisini iletişim konusunda başarılı algıladığına işaret etmektedir. Öleğğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları aynı kişi tarafından yapılmış ve alfa iç tutarlılık katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan öleğklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5.2. ÇYLYÖ ve İBDÖ Öleğklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Öleğkler	Skewnes s	Kurtosis	$\bar{x}$	S	Min-Max Değer
ÇYLYÖ	-0.789	1.397	3.70	0.581	
Politik Liderlik	-0.937	1.947	3.76	0.660	
İnsan Kaynaklı Liderlik	-0.801	1.565	3.72	0.656	Min-Max (1-5) 1: Tamamen Katılmıyorum – 5: Tamamen Katılıyorum)
Karizmatik Liderlik	-0.448	0.582	3.59	0.687	
Yapısal Liderlik	-0.630	0.907	3.77	0.723	
İBDÖ	-0.350	0.015	2.94	0.532	Min-Max (0-4) 4: Her zaman – 0: Hiçbir zaman

Tablo 5.2’de verilen bilgilerden hareketle; katılımcıların Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri ($\bar{x}$ =3.70) ve İletişim Becerileri düzeylerinin ($\bar{x}$ =2.94) yüksek, öleğklerinin normal dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir.

5.3.3. Geçerlilik ve güvenirlik

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik bilgilerine dair sonuçlar Tablo 5.3 ve Tablo 5.4'te verilmiştir.

Tablo 5.3. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer Olkin (KMO) Testi		0.914	
Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4305.655	
	df	171	
	p	0,000**	
Cronbach Alpha		0.89	
Açıklanan Toplam Varyans		51.638	
Faktör/İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Politik Liderlik			
Madde 1	0.395	46.628	0.71
Madde 2	0.544		
Madde 3	0.465		
Madde 4	0.569		
Madde 5	0.517		
İnsan Kaynaklı Liderlik			
Madde 6	0.476	45.264	0.77
Madde 7	0.568		
Madde 8	0.569		
Madde 9	0.384		
Madde 10	0.596		
Karizmatik Liderlik			
Madde 11	0.614	64.714	0.71
Madde 12	0.438		
Madde 13	0.457		
Madde 14	0.540		
Madde 15	0.466		
Yapısal Liderlik			
Madde 16	0.547	56.065	0.77
Madde 17	0.467		
Madde 18	0.624		
Madde 19	0.574		

** p<0. 05

Tablo 5.3'te yer alan sonuçlar çalışmada kullanan Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği ve alt boyutlarının geçerli ve güvenilir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.4. İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer Olkin (KMO) Testi		0.912		
Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3979.890		
	df	300		
	p	0,000**		
Faktör/İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha	
Madde 1	0,328			
Madde 2	0,462			
Madde 3	0,524			
Madde 4	0,521			
Madde 5	0,503			
Madde 6	0,525			
Madde 7	0,542			
Madde 8	0,624			
Madde 9	0,586			
Madde 10	0,514			
Madde 11	0,436			
Madde 12	0,446			
Madde 13	0,384	48.475	0.88	
Madde 14	0,542			
Madde 15	0,578			
Madde 16	0,354			
Madde 17	0,404			
Madde 18	0,451			
Madde 19	0,416			
Madde 20	0,521			
Madde 21	0,446			
Madde 22	0,560			
Madde 23	0,555			
Madde 24	0,429			
Madde 25	0,467			

** p<0. 05

Tablo 5.4'te yer alan sonuçlar çalışmada kullanan İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin geçerli ve güvenilir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

5.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu'ndan 14.02.2024 tarih 179868 nolu karar ile etik kurul ve Millî Eğitim Bakanlığı'ndan ilgili okul öğrencilerinden veri toplamaya yönelik izin alınmış ve akabinde veriler 2024 yılı mayıs ayı ile 2024 yılı haziran ayı arasında öğrencilerden toplanmıştır. Ankete katılım öncesi ilgili katılımcılara bilgilendirilmiş onam belirtilmiş ayrıca veli onam formu verilmiş ve bu paralelde gönüllü katılımcılar araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırma kapsamında toplanan ve araştırmaya dâhil edilme kriterleri taşıyan anketler, SPSS veri programına aktarılmış, ardından ölçeklere ilişkin olarak skorlar alınmış, betimleyici analizler (mean, ss) ve ölçeklerin güvenirlik sonuçlarıyla birlikte normal dağılımın sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Çalışmada bağımsız iki grup arasında anlamlı farkın olup olmadığının belirlenmesine ilişkin; bağımsız grup t testi, ikiden fazla grupları karşılaştırıp aralarındaki anlamlılık durumunun incelenmesine ilişkin olarak; varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır.

6. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde yapılan analizlerin sonuçları paylaşılacaktır.

Tablo 6.1. Cinsiyete Göre ÇYLYÖ ve İBDÖ Puan Karşılaştırmaları

Ölçekler	Cinsiyet	$\bar{x} \pm SD$	t	p
ÇYLYÖ	Erkek	3.70 ± 0.670	-0.144	0.886
	Kadın	3.71 ± 0.534		
Politik Liderlik	Erkek	3.76 ± 0.534	0.040	0.968
	Kadın	3.75 ± 0.534		
İnsan Kaynaklı Liderlik	Erkek	3.71 ± 0.534	-0.130	0.897
	Kadın	3.72 ± 0.534		
Karizmatik Liderlik	Erkek	3.55 ± 0.534	-0.978	0.329
	Kadın	3.61 ± 0.534		
Yapısal Liderlik	Erkek	3.80 ± 0.534	0.668	0.504
	Kadın	3.75 ± 0.534		
İBDÖ	Erkek	2.91 ± 0.571	-1.047	0.296
	Kadın	2.96 ± 0.513		

Tablo 6.1’de öğrencilerin iletişim becerilerinin düzeylerinin çok yönlü liderlik yönelim ölçeği ve alt boyutlarıyla cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı ($p > 0.05$) belirlenmiştir.

Tablo 6.2. Spor Yapma Durumuna Göre ÇYLYÖ ve İBDÖ Puan Karşılaştırmaları

Ölçekler	Spor Yapma Durumu	$\bar{x} \pm SD$	t	p
ÇYLYÖ	Evet	3.78 ± 0.643	3.620	0.000*
	Hayır	3.62 ± 0.494		
Politik Liderlik	Evet	3.79 ± 0.733	1.375	0.170
	Hayır	3.72 ± 0.571		
İnsan Kaynaklı Liderlik	Evet	3.78 ± 0.725	2.593	0.010*
	Hayır	3.65 ± 0.566		
Karizmatik Liderlik	Evet	3.72 ± 0.688	5.046	0.000*
	Hayır	3.45 ± 0.658		
Yapısal Liderlik	Evet	3.86 ± 0.776	3.297	0.001*
	Hayır	3.67 ± 0.649		
İBDÖ	Evet	3.00 ± 0.522	2.749	0.006*
	Hayır	2.88 ± 0.538		

* $p < 0.05$

Tablo 6.2’de öğrencilerin çok yönlü liderlik yönelim ve iletişim becerileri düzeylerinin spor yapma durumlarına göre anlamlı şekillerde farklılaştığı belirlenmiştir ($p < 0.05$). Veriler incelendiğinde spor yapan öğrencilerin yapmayanlara göre çok yönlü liderlik yönelim düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Benzer şekilde spor yapan öğrencilerin

iletişim becerileri düzeylerinin de spor yapmayan öğrencilere göre anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir.

Alt boyutlar özelinde yapılan analizler sonucunda katılımcıların spor yapma durumlarına göre karizmatik, insan kaynaklı ve yapısal liderlik alt boyutlarının anlamlı şekilde farklılaştığı ve bütün alt boyutlarda spor yapan katılımcıların liderlik düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6.3. Öğrencilerin Bölümlerine Göre ÇYLYÖ ve İBDÖ Puan Karşılaştırmaları

Ölçekler	Bölüm	$\bar{x} \pm SD$	F	p
ÇYLYÖ	Eşit Ağırlık	3.78 ± 0.533	1.958	0.119
	Sayısal	2.73 ± 0.582		
	Sözel	3.63 ± 0.682		
	Diğer	3.65 ± 0.598		
Politik Liderlik	Eşit Ağırlık	3.85 ± 0.606	2.232	0.083
	Sayısal	2.73 ± 0.735		
	Sözel	3.75 ± 0.665		
	Diğer	3.70 ± 0.660		
İnsan Kaynaklı Liderlik	Eşit Ağırlık	3.75 ± 0.601	0.926	0.428
	Sayısal	2.75 ± 0.639		
	Sözel	3.58 ± 0.738		
	Diğer	3.69 ± 0.690		
Karizmatik Liderlik	Eşit Ağırlık	3.66 ± 0.627	1.396	0.243
	Sayısal	3.63 ± 0.688		
	Sözel	3.52 ± 0.879		
	Diğer	3.54 ± 0.698		
Yapısal Liderlik	Eşit Ağırlık	3.85 ± 0.683	2.214	0.085
	Sayısal	3.82 ± 0.711		
	Sözel	3.69 ± 0.846		
	Diğer	3.70 ± 0.734		
İBDÖ	Eşit Ağırlık	3.00 ± 0.517	1.310	0.270
	Sayısal	2.91 ± 0.496		
	Sözel	2.98 ± 0.546		
	Diğer	2.91 ± 0.554		

Tablo 6.3 incelendiğinde öğrencilerin eğitim gördükleri bölüm özelinde iletişim becerileri ve çok boyutlu liderlik yönelim düzeyleri alt boyutlarıyla birlikte anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir ($p > 0.05$).

Tablo 6.4. Öğrencilerin Sınıflarına Göre ÇYLYÖ ve İBDÖ Puan Karşılaştırmaları

Ölçekler	Sınıf	$\bar{x} \pm SD$	F	p	Post hoc.
ÇYLYÖ	9. Sınıf	3.66 ± 0.566	2.094	0.100	
	10. Sınıf	3.65 ± 0.602			
	11. Sınıf	3.70 ± 0.564			
	12. Sınıf	3.78 ± 0.595			
Politik Liderlik	9. Sınıf	3.72 ± 0.642	1.140	0.332	
	10. Sınıf	2.70 ± 0.705			
	11. Sınıf	3.77 ± 0.643			
	12. Sınıf	3.82 ± 0.668			
İnsan Kaynaklı Liderlik	9. Sınıf	3.68 ± 0.664	1.516	0.209	
	10. Sınıf	2.69 ± 0.695			
	11. Sınıf	3.68 ± 0.590			
	12. Sınıf	3.80 ± 0.659			
Karizmatik Liderlik	9. Sınıf	3.55 ± 0.664	2.901	0.034*	
	10. Sınıf	3.51 ± 0.725			
	11. Sınıf	3.55 ± 0.701			
	12. Sınıf	3.72 ± 0.676			
Yapısal Liderlik	9. Sınıf	3.71 ± 0.721	1.259	0.287	
	10. Sınıf	3.73 ± 0.730			
	11. Sınıf	3.81 ± 0.728			
	12. Sınıf	3.84 ± 0.721			
İBDÖ	9. Sınıf	2.92 ± 0.526	0.800	0.494	
	10. Sınıf	2.90 ± 0.497			
	11. Sınıf	2.93 ± 0.591			
	12. Sınıf	2.99 ± 0.522			

Tablo 6.4 incelendiğinde öğrencilerin sınıflarına göre çok boyutlu liderlik yönelim ve iletişim becerileri düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaşmadığı ($p > 0.05$) buna karşın karizmatik liderlik alt boyutunda katılımcıların sınıflarına göre anlamlı bir farklılaşma olduğu belirlenmiştir. Yapılan post hoc testi sonucunda alt gruplar arası anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Tablo 6.5. ÇYLY ve İBD Ölçeklerine Uygulanan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
ÇYLYÖ	1	0.465**	0.836**	0.861**	0.855**	0.873**
İBDÖ		1	0.392**	0.381**	0.413**	0.404**
Politik Liderlik			1	0.641**	0.555**	0.664**
İnsan Kaynaklı Liderlik				1	0.651**	0.650**
Karizmatik Liderlik					1	0.708**
Yapısal Liderlik						1

** $p < 0.05$

Tablo 6.5’te verilen bilgilerden hareketle çalışmada kullanılan çok boyutlu liderlik yönelimleri ölçeği ile iletişim becerileri düzeyi ölçeklerinin pozitif yönlü ve anlamlı ($p < 0.05$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların çok boyutlu liderlik yönelimleri arttıkça iletişim becerileri düzeylerinin de artacağı belirtilebilir.

Tablo 6.6. ÇYLY ve İBD Ölçekleri Arasındaki Regresyon Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	S.H.	β	t	P	R^2	F	p
ÇYLYÖ	(Sabit)	2.216	0.115		19.198	0.000	0.216	172.904	0.000
	İBDÖ	0.507	0.039	0.465	13.149	0.000			

Tablo 6.6 incelendiğinde çok boyutlu liderlik yönelimlerinin iletişim becerileri düzeyini etkilediği (R^2 : 0.216) belirlenmiştir. Bu bağlamda çok boyutlu liderlik yönelimlerinin iletişim becerilerini açıklama varyansı %21 olarak belirtilebilir.

7. TARTIŞMA

Çalışmada öğrencilerin çok yönlü liderlik yönelim ve iletişim becerileri düzeylerinin spor yapma durumlarına göre anlamlı şekillerde farklılaştığı ve spor yapan öğrencilerin yapmayanlara göre çok yönlü liderlik yönelimleri ve iletişim becerileri düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu spor yapan bireylerin bireysel ya da takım sporuyla ilgilenen bireylerin sorumluluk duygusunun gelişmesi, ayrıca antrenman veya müsabaka sırasında anlık karar vermelerinden kaynaklı olarak liderlik ve iletişim becerilerinin gelişmesi durumunu etkileyebilir.

Öğrencilerin çok boyutlu liderlik yönelim düzeylerinin yaptıkları spor faaliyetlerine göre farklılaştığını ve spor yapan öğrencilerin yapmayanlara göre çok boyutlu liderlik yönelim düzeylerinin daha yüksek olduğunu gösteren mevcut araştırma bulguları, literatürde daha önce yapılmış birçok çalışma ile desteklenmektedir. Birçok çalışma, spora katılan öğrencilerin sporcu olmayanlara kıyasla liderlik yönelimi ve yetenekleri ölçümlerinde daha yüksek puan alma eğiliminde oldukları hipotezini desteklemektedir.

Örneğin, Havitz, Kaczynski ve Mannell (2013) tarafından 384 yetişkin birey üzerinde yürütülen çalışmada spora katılanların spor yapmayan katılımcılara kıyasla önemli ölçüde daha yüksek motivasyona sahip oldukları bulunmuştur. Ayrıca çalışmada atletizmde gerekli olan takım çalışması, rekabet ve disiplinin liderlik becerilerinin geliştirilmesine yardımcı olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Charbonneau, Barling ve Kelloway (2001) tarafından hazırlanan çalışmada ise 168 üniversite sporcusu antrenörlerinin spor performanslarının dönüşümsel liderlik özelliklerini etkilediği, katılımcıların içsel motivasyonlarını ise artırdığı açıklanmıştır. Extejt ve Smith (2009) tarafından hazırlanan çalışmada katılımcıların spor katılımlarıyla liderlik gelişimleri arasında ilişki olduğu açıklanmıştır.

Hartoyo vd. (2024) tarafından hazırlanan çalışmada sonuçlar, spora aktif katılımın, özellikle de ortak liderliği benimseyenlerin, ortak bir misyonun hedefi ve vizyonu olma deneyimini sağladığını, böylece her üyenin bunu başarmak için iş birliği yapmaya ve zaman, enerji ve hatta para ayırmaya daha motive olduğunu göstermiştir. Başoğlu (2013) tarafından 289 ortaöğretim öğrencisi örnekleminde gerçekleştirilen çalışmada ulaşılan sonuçlar ise spor aktivitelerine katılan öğrencilerin hem dönüşümsel hem de işlemsel liderlik davranışlarına ilişkin puanlarının, bu aktiviteleri yapmayan öğrencilere göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Ivashchenko, Yarmak, Galan, Nakonechnyi ve Zoriy (2017) tarafından hazırlanan çalışmada ise öğrencilerin spora katılımlarıyla liderlik becerileri arasında bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde Chelladurai (2012) tarafından hazırlanan çalışmada spora katılım ve liderlik gelişiminin arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Dobosz ve Beaty (1999) tarafından yürütülen bir çalışma, lise öğrencileri arasında atletik katılım ile liderlik davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve ulaşılan sonuçlar, sporcuların atlet olmayanlara kıyasla liderlik davranışı ölçümlerinde önemli ölçüde daha yüksek puanlar aldığını ortaya koymuştur. Bu durum spora katılımın liderlik becerilerinin gelişimini destekleyebileceğini düşündürmektedir.

Benzer şekilde, Eccles ve Barber (1999) sporlar da dâhil olmak üzere ders dışı etkinliklerin ergenler arasında liderlik becerilerinin gelişimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada ortaya çıkan bulgular, spora katılan öğrencilerin ders dışı etkinliklere katılmayanlara kıyasla karar alma, problem çözme ve kişilerarası iletişim gibi daha yüksek liderlik becerileri sergilediğini göstermiştir. Ayrıca, Rees ve Segal (1984) tarafından yapılan bir araştırma, üniversite öğrencileri arasında atletik katılım ile liderlik gelişimi arasındaki ilişkiyi araştırmış ve ulaşılan sonuçlar, öğrenci sporcuların, sporcu olmayanlara kıyasla öz güven, hedef belirleme ve takım çalışması gibi daha yüksek liderlik becerileri sergilediğini göstermiştir. Buna karşın bazı araştırmaların çelişkili bulgular bildirdiğini belirtmek önemlidir. Örneğin, Dobosz ve Beaty (1999), sporcuların liderlik davranışı ölçümlerinde daha yüksek puanlar alırken, sporcular ve sporcu olmayanlar arasında liderlik yöneliminde önemli bir fark olmadığı bulunmuştur.

Öte yandan literatürdeki bazı araştırmalar, spor katılımı ile öğrencilerde liderlik gelişimi arasındaki ilişkinin karmaşık olduğunu göstermektedir. Bazı kanıtlar, atletik katılımın belirli özelliklerinin liderlik gelişimi için fırsatlar sağlayabileceğini gösterse de, tüm öğrenciler bu faydaları deneyimlemeyebilir. Daha fazla liderlik becerisine katkıda bulunabilecek spor katılımının belirli faktörlerini açıklığa kavuşturmak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Spor yapma nedenleri, koçlarla ilişkileri ve atletik katılım süreleri de dâhil olmak üzere öğrenciler arasındaki bireysel farklılıklar, sporun liderlik sonuçları üzerindeki etkilerini hafifletebilir. Gelecekteki çalışmalar, sürekli spor katılımıyla liderlik yöneliminin zamanla nasıl değişebileceğini değerlendirmek için uzunlamasına tasarımlar kullanılmalıdır.

Çalışmada ulaşılan bir diğer bulgu spor yapan öğrencilerin iletişim becerileri düzeylerinin de spor yapmayan öğrencilere göre anlamlı derecede yüksek olduğudur. Bu

bulgu spor yapan bireylerin yapmayanlara göre daha fazla sosyal ortamda bulunması, daha fazla sosyal etkileşim içinde bulunması ve bu durumun kendilerini ifade edebilme gücünü geliştirmesine katkı sağlamasından kaynaklı olabilir.

Eccles ve Barber (1999) tarafından yürütülen bir çalışma, sporlar da dâhil olmak üzere ders dışı etkinliklerin ergenlerde kişilerarası yeterliliklerin gelişimi üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmacılar, spor etkinliklerine katılan öğrencilerin katılmayan akranlarına kıyasla daha yüksek düzeyde iletişim becerileri gösterdiğini bulmuşlardır. Araştırmacılar bu sonucu, genellikle etkili iletişim, takım çalışması ve kişilerarası etkileşimler gerektiren sporun doğal doğasına bağlamışlardır. Benzer şekilde, Larson, Larson, ve Hansen (2006) tarafından yapılan uzunlamasına bir çalışma, spor gibi organize gençlik faaliyetlerinin olumlu gençlik gelişimi üzerindeki etkilerini araştırmışlar ve çalışmada ulaşılan sonuçlar, spora katılımın, iletişim becerilerini kapsayan kişilerarası beceriler de dâhil olmak üzere çeşitli gelişim alanlarında önemli gelişmelerle ilişkili olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar, spor faaliyetlerinin yapılandırılmış ortamının, koçların ve akıl hocalarının rehberliğiyle birleştiğinde, bu temel yaşam becerilerinin gelişimine katkıda bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca, Eime, Young, Harvey, Charity ve Payne (2013) tarafından yapılan bir meta-analiz, spora katılımın çocuklar ve ergenler için psikolojik ve sosyal faydalarını incelemiş ve çalışma, spor katılımının gelişmiş iletişim becerileri, sosyal etkileşim ve kişilerarası ilişkilerle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Araştırmacılar, spor aktivitelerinin işbirlikçi doğasının, sosyal etkileşimler ve takım oluşturma egzersizleri için fırsatlarla birlikte, etkili iletişim becerilerinin gelişimini desteklediğini öne sürmüşlerdir.

Bu sonuçlara karşın, bazı araştırmaların spor katılımı ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiye dair karışık veya çelişkili bulgular bildirdiğini belirtmek önemlidir. Örneğin, Fredricks ve Eccles (2006) tarafından yapılan bir araştırma, spor katılımının iletişim becerileri üzerindeki faydalarının kızlardan ziyade erkekler için daha belirgin olduğunu bulmuştur. Ayrıca, araştırmacılar spor türünün ve rekabet düzeyinin iletişim becerilerinin ne ölçüde geliştirileceğini etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Sonuç olarak, incelenen çalışmaların çoğunluğu spor aktivitelerine katılımın öğrenciler arasında gelişmiş iletişim becerileriyle ilişkili olduğu fikrini desteklerken, cinsiyet, spor türü ve rekabet düzeyi gibi çeşitli faktörlerin potansiyel etkisini kabul etmek önemlidir. Bu nüansları keşfetmek ve spor katılımı ile iletişim becerilerinin geliştirilmesi arasındaki ilişkiye dair daha kapsamlı bir anlayış sağlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

Mevcut çalışmanın çok boyutlu liderlik yönelimleri ile iletişim becerileri düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren bulguları, literatürdeki önceki birkaç çalışmayla tutarlıdır. Örneğin, Riggio, Riggio, Salinas ve Cole (2003) tarafından yapılan bir çalışma, çok boyutlu liderliğin temel bir bileşeni olan dönüşümsel liderliğin, özellikle topluluk önünde konuşma ve kişilerarası iletişim açısından daha yüksek iletişim becerileriyle pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuştur.

Benzer şekilde, Berson ve Avolio (2004), idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi gibi yüksek derecede çok boyutlu liderlik yönelimleri sergileyen liderlerin, takipçileri tarafından daha etkili iletişimciler olarak algılandığını bildirmiştir. Öte yandan bazı çalışmalar çok boyutlu liderlik yönelimleri ile iletişim becerileri düzeyi arasındaki ilişkiye ilişkin karışık veya çelişkili bulgular bildirmiştir. Örneğin, Hackman ve Johnson (2009) tarafından yapılan bir çalışmada, dönüşümsel liderliğin iletişim becerileriyle pozitif ilişkili olduğu, çok boyutlu liderliğin bir diğer bileşeni olan işlemsel liderliğin ise iletişim becerileriyle anlamlı bir şekilde ilişkili olmadığı bulunmuştur.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak, literatürün çoğunluğu mevcut çalışmanın bulgularını desteklemekte ve çok boyutlu liderlik yönelimleri sergileyen liderlerin daha güçlü iletişim becerilerine sahip olma eğiliminde olduğunu öne sürmekte ancak bu iki yapı arasındaki ilişkinin çeşitli bağlamsal ve bireysel faktörlerden etkilenebileceğini ve bu ilişkinin nüanslarını ve sınır koşullarını tam olarak anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmek önemlidir.

Bu çalışmanın bulguları, spor aktivitelerine katılımın öğrencilerde hem çok boyutlu liderlik yönelimi hem de iletişim becerileri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Spor yapan öğrencilerin, spor yapmayan öğrencilere kıyasla önemli ölçüde daha yüksek düzeyde çok boyutlu liderlik yönelimi ve iletişim becerilerine sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çok boyutlu liderlik yönelimi ve iletişim becerileri arasında önemli bir pozitif korelasyon bulunmuş olup, bu iki yapının yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Öğrenci sporcularda gözlemlenen çok boyutlu liderlik yönelimi ve iletişim becerilerinin daha yüksek seviyeleri, spora katılım yoluyla kazanılan deneyimlere ve fırsatlara atfedilebilir. Özellikle takım sporları, takım arkadaşları arasında güçlü liderlik, iş birliği ve iletişim gerektirir. Sporların örgütsel yapıları ve rekabetçi doğası da liderlik becerilerinin gelişimini destekler. Ek olarak, atletik faaliyetlerin sosyal doğası, iletişim yeteneklerini uygulama ve geliştirme konusunda daha fazla fırsat sağlar.

Genel olarak, sonuçlar spora katılımın öğrencilerde liderlik yönelimini ve iletişim yeterliliğini artırabilecek deneyimler sağladığını göstermektedir. Eğitimciler ve politika yapıcılar, okullarda spor programları ve beden eğitimi ile ilgili kararlar alırken bu potansiyel faydaları göz önünde bulundurmalıdır. Öğrencilere atletizm ve takım sporlarına katılma fırsatları sağlamak, liderlik, takım çalışması ve iletişim becerileri üzerinde olumlu etkilere sahip olabilir. Spor katılımının çok boyutlu liderlik ve iletişim gelişimini geliştirdiği mekanizmaları daha yakından incelemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

KAYNAKLAR

- Afşin, A. C. (2024). Liselerdeki Kız Öğrencilerin Beden Eğitimi ve Spor Tutumları ile Gençlik Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. *Innovatiosports Journal*, 2(1), 26-38.
- Ahluwalia, L. (2020). Empowerment Leadership and Performance: Antecedents. *Technobiz: International Journal of Business*, 3(2), 35-39.
- Akgemci, T., Kalfaoğlu, S. ve Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışan Sesliliğine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 757-771.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Altan, S. ve Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229.
- Alward, E. and Phelps, Y. (2019). Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education. *Online Learning*, 23(3), 72-93.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Aslan, Ş. ve Uyar, S. (2015). Sağlık Yöneticilerinde Liderlikte Özellikler Teorisi Algılamaları. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(2), 519-530.
- Ayhün, S. E. ve Celep, O. (2019). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Tarzlarının Sosyal Sermaye ve Lider-Üye Etkileşimine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 14(2), 133-152.
- Aytekin, H. (2014). *Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Rollerinin İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Barragán, R. and Heisterkamp, B. (2020). Building Romantic Relationships Through Uncertainty Reduction Theory, URL: <https://rigobarragan.com/wp-content/uploads/2022/03/COMMREL-URT.pdf> Son Erişim Tarihi: 22.06. 2024.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

- Başbekleyen, M. A. (2019). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel, Etkileşimsel Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baçoğlu, U. (2013). Relationships Between Participation in Recreational Activities and Leadership Behavior: A Study on The Secondary School Students. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 15(2), 100-106.
- Berger, C. R. (2005). Interpersonal Communication: Theoretical Perspectives, Future Prospects. *Journal of Communication*, 55(3), 415-447.
- Berger, C. R. (2014). Interpersonal Communication. In *An Integrated Approach to Communication Theory and Research* (ss. 274-293). New York: Routledge.
- Berson, Y. and Avolio, B. J. (2004). Transformational Leadership and The Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of A Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625-646.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. and Shaikh, F. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International business research*, 5(2), 192-201.
- Birinci, M. C., Çamlıca, K. and Katlav, E. Ö. (2017). Üniversite Öğrencilerinin Rekreatif Amaçlı Spor Aktivitelerine Katılmalarını Engelleyen Kısıtlayıcı Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 9(36), 777-780.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Et İğinin Yerleştirilmesinde" Dönüşümcü Liderlik Tarzı" Nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Burgoon, J. K. (2015). Expectancy Violations Theory. In C. R. Berger, M. E. Roloff, S. R. Wilson, J. P. Dillard, J. Caughlin and D. Solomon (ed.), *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* (ss. 1-9). Wiley.
- Burhanuddin, A. (2021). Improving Students' Oral Communication Skills in Public Speaking Through Individual Presentation Task. *Jurnal Lingua Idea*, 12(2), 159-167.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş. ve Çakmak, E. K. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bylkova, S., Chubova, E. and Kudryashov, I. (2021). Public Speaking as a Tool for Developing Students' Communication and Speech Skills. *E3S Web of Conferences*, 273, 11030.
- Canal-Carrillo, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., González-Álvarez, E. and Moreno-Freites, Z. (2021). Electronic Leadership A Multifunctional Perspective: A Proposal Based on The Theory of The Structure of Initiation and Consideration of The Leadership and Adaptive Structures. *Intelligent and Complex Systems in Economics and Business*, 95-105.

- Cengiz, F. ve Yıkılmaz, A. (2017). Farklı Branşlarda Görev Yapan Öğretmenlerde Sporun Yaşam Becerilerine Etkisi. *Iğdır Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6(1), 26-44.
- Charbonneau, D., Barling, J. and Kelloway, E. K. (2001). Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of İntrinsic Motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521-1534.
- Chelladurai, P. (2012). Participation in Sport and Leader Development. In *Early Development and Leadership* (pp. 95-113). New York: Routledge.
- Choi, S., Choi, N., Seok, Y., Kwon, T. and Choi, Y. (2007). *Leader-based rate adaptive multicasting for wireless LANs*. 7th IEEE Consumer Communications and Networking Conference, Las Vegas, NV, USA.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1.
- Cıranoglu, M. (2020). Etkileşimci Liderlik Yaklaşımının Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Bursa İlinde Özel Hastanelerde Bir Alan Araştırması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 61-80.
- Cinnioğlu, H. (2019). Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Restoran Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2902-2911.
- Cortellazzo, L., Bruni, E. and Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in A Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6(9), 1-12.
- Çalapkulu, Ç. (2015). *Kişilerarası İletişim Sürecinde Romantik Eşlerde İletişimötesi İletişim Aktörlerinin Kullanımı: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Öğrenci Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çalışal, S. ve Yücel, L. (2019). Hizmetkar Liderlik: Refik Saydam Örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 167-172.
- Çelik, M. E. (2014). *Ergenlerde İnternet Sosyal İletişim Ağlarının Kullanımı, Empati ve İletişim Becerileri*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Dalaman, O., Pepe, K. ve Özkurt, R. (2019). *Spor Bilimlerinde Okuyan Öğrencilerin İletişim Becerilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Uluslararası Sağlık ve Spor Bilimleri Sempozyumu, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Antalya.

- Dalkılıç, M. (2011). *İlköğretim Öğrencilerinin Sportif Faaliyetlere Katılım Düzeyi ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Dalkılıç, M., Mamak, H., Gurkan, A. C., Ucan, I. ve Ozmutlu, I. (2013). Elementary Students' Participation in Sports Activities That Are Effective At The Level of The Socio-Cultural Factors and Communication Skills. *International Journal of Academic Research*, 5(3), 125-129.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, G. (2013). *Kişilerarası İletişimde Duygu Yönetiminin Rolü: Öğretmen-Öğrenci İletişimi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dilekman, M., Başcı, Z. ve Bektaş, F. (2008). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 223-231.
- Dobosz, R. P. and Beaty, L. A. (1999). The Relationship Between Athletic Participation and High School Students' Leadership Ability. *Adolescence*, 34(133), 215-220.
- Dursun, M., Günay, M. ve Yenel, İ. F. (2019). Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ): Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 333-347.
- Duz, S. ve Aslan, T. V. (2020). The Effect of Sport on Life Skills in High School Students. *Asian Journal of Education and Training*, 6(2), 161-168.
- Eccles, J. S. and Barber, B. L. (1999). Student Council, Volunteering, Basketball, Or Marching Band: What Kind of Extracurricular Involvement Matters? *Journal of Adolescent Research*, 14(1), 10-43.
- Efıltı, E. ve Kızı, A. M. (2023). Üniversite Öğrencilerinin Topluluk Önünde Konuşma Kaygı Düzeyinin Belirlenmesi. *Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi*, 8(1), 134-147.
- Eime, R. M., Young, J. A., Harvey, J. T., Charity, M. J. and Payne, W. R. (2013). A Systematic Review of The Psychological and Social Benefits of Participation in Sport For Children and Adolescents: Informing Development of A Conceptual Model of Health Through Sport. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 10(1), 98.
- Ellison, D. (2015). Communication Skills. *Nursing Clinics*, 50(1), 45-57.
- Erigüç, G., Şener, T. ve Eriş, H. (2013). İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi: Bir Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 45-65.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.

- Erözkan, A. (2005). Üniversite Öğrencilerinin İletişim Becerilerini Etkileyen Faktörler. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 22(22), 135-149.
- Extejt, M. M. and Smith, J. E. (2009). Leadership Development Through Sports Team Participation. *Journal of Leadership Education*, 8(2), 224-237.
- Fernandez, A. A. and Shaw, G. P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39-45
- Francisco, C. D. and Nuqui, A. V. (2020). Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic Called New Normal Leadership. *Online Submission*, 4(10), 15-19.
- Fredricks, J. A. and Eccles, J. S. (2006). Is Extracurricular Participation Associated With Beneficial Outcomes? Concurrent and Longitudinal Relations. *Developmental Psychology*, 42(4), 698-713.
- Fries, A., Kammerlander, N. and Leitterstorf, M. (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P. and Coglisier, C. C. (2020). The Leadership Trilogy: A Review of The Third Decade of The Leadership Quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101379.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Ghasabeh, M.S., Soosay, C. and Reaiche, C. (2015). The Emerging Role of Transformational Leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467.
- Günönü Kurt, S. (2019). Sınıf Öğretmeni Adaylarının İletişim Becerileri ile Empatik Eğilim Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Gürsoy, Ö. ve Sevin, H. D. (2021). Boş Zaman Aktivitelerine Katılım ile Algılanan Wellness (Esenlik) İlişkisi. *Opus International Journal of Society Researches*, 18(42), 5444-5479.
- Habel, M. A., Dittus, P. J., De Rosa, C. J., Chung, E. Q. and Kerndt, P. R. (2010). Daily Participation in Sports and Students' Sexual Activity. *Perspectives on Sexual and Reproductive Health*, 42(4), 244-250.
- Hacıcaferoğlu, S. (2014). Survey on the Communication Skills That The College Students of School of Physical Education and Sports Perceived From The Teaching Staff. *International Journal of Sport Culture and Science*, 2(1), 54-67.
- Hackman, M. Z. and Johnson, C. E. (2009). *Leadership: A Communication Perspective* (5th ed.). Waveland Press.

- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B. and Lester, G. V. (2018). Autocratic Leaders and Authoritarian Followers Revisited: A Review and Agenda For The Future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122.
- Hartoyo, A., Samodra, Y. T. J., Suryadi, D., Hidayat, S., Syam, A. and Sinulingga, A. (2024). What are the Trends in Shared Leadership Development and Leadership Life Skills Formation Through Sport Activities: A Literature Review. *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (58), 450-461.
- Havitz, M. E., Kaczynski, A. T. and Mannell, R. C. (2013). Exploring Relationships Between Physical Activity, Leisure Involvement, Self-Efficacy, and Motivation Via Participant Segmentation. *Leisure Sciences*, 35(1), 45-62.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hogan, R. and Sherman, R. A. (2020). Personality Theory and The Nature of Human Nature. *Personality and Individual Differences*, 152, 109561.
- Hunt, T. and Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26.
- Huntrods, C. S., An, B. P. and Pascarella, E. T. (2017). Impact of İntercollegiate Athletic Participation on Leadership Development. *Journal of College Student Development*, 58(2), 198-214.
- Iksan, Z. H., Zakaria, E., Meerah, T. S. M., Osman, K., Lian, D. K. C., Mahmud, S. N. D. and Krish, P. (2012). Communication Skills Among University Students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 59, 71-76.
- Ivashchenko, O., Yarmak, O., Galan, Y., Nakonechnyi, I. and Zoriy, Y. (2017). *Leadership as a Fundamental Aspect of The Performance of Student-Athletes in University Men's Sports Teams*, Master's Thesis, Bilotserkiv University, Bilotserkiv.
- Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21),
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (16), 443-465.
- Kataoka, H., Iwase, T., Ogawa, H., Mahmood, S., Sato, M., DeSantis, J., ... and Gonnella, J. S. (2019). Can Communication Skills Training İmprove Empathy? A Six-Year Longitudinal Study of Medical Students in japan. *Medical Teacher*, 41(2), 195-200.
- Kaya, E. (2019). *Hizmetkar Liderlik; Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayral, İ. H. (2016). Dağıtımçı Liderlik, Karmaşık Sistemlerde Liderlik ve Öz Liderlik Teorileri Kapsamında Makrodan Mikroya Liderlik. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(1), 12-22.

- Kelemen, T. K., Matthews, S. H. and Breevaart, K. (2020). Leading Day-to-Day: A Review of The Daily Causes and Consequences of Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101344.
- Kemiksiz, Ö. (2017). Dinleme Becerisi Üzerine Yazılan Makalelerin Değerlendirilmesi. *International Journal of Languages' Education and Teaching*, 5(1), 511-531.
- Kesken, J. ve Ayyildiz, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Academic Review*, 8(2), 729-754.
- Khan, M. Y., Jamil, A., Khan, U. A. and Kareem, U. (2012). Association Between Participation in Sports and Academic Achievement of College Students. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), 419.
- Koç, B., Kılıç, Y. ve Gül, A. (2015). Üniversite Öğrencilerinin İletişim Becerileri ile Kişilerarası Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 4(1), 369-390.
- Kondric, M., Sindik, J., Furjan-Mandic, G. and Schiefler, B. (2013). Participation Motivation and Students' Physical Activity Among Sport Students in Three Countries. *Journal of Sports Science & Medicine*, 12(1), 10.
- Korkut, F. (1996). İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve geçerlik çalışmaları. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(7), 18-23
- Korkut, F. (2005). Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 143-149.
- Kurien, D. N. (2010). Body language: Silent Communicator At The Workplace. *IUP Journal of Soft Skills*, 4(4), 29-36.
- Kurudayıoğlu, M. ve Kana, F. (2013). Türkçe Öğretmeni Adaylarının Dinleme Becerisi ve Dinleme Eğitimi Öz-Yeterlik Algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 245-258.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Kütükçü, A. (2019). Kadın Yöneticilerin Demokratik Liderlik Eğilimleri ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişki. *International Journal of Economics Administrative and Social Sciences*, 1(1), 26-59.
- Larson, R. W., Hansen, D. M. and Moneta, G. (2006). Differing Profiles of Developmental Experiences Across Types of Organized Youth Activities. *Developmental Psychology*, 42(5), 849-863.
- Li, N., Pyrkova, K. V. and Ryabova, T. V. (2017). Teaching Communication Skills and Decision-Making to University Students. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(8), 4715-4723.
- McClelland, D. C. (1970). The two faces of power. *Journal of international Affairs*, 29-47.

- Mercer-Mapstone, L. D. and Matthews, K. E. (2017). Student Perceptions of Communication Skills in Undergraduate Science At An Australian Research-Intensive University. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 42(1), 98-114.
- Minskoff, E. H. (1980). Teaching Approach For Developing Nonverbal Communication Skills in Students With Social Perception Deficits: Part I. The Basic Approach and Body Language Clues. *Journal of Learning Disabilities*, 13(3), 118-124.
- Motataianu, I. T. (2014). The Empathy and Communication-Pride Personality's Dimensions of The Teacher. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 142, 708-711.
- Nacar, F. S. ve Tümkaya, S. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin İletişim ve Kişilerarası Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 10(2), 493-511.
- Owen, F. and Bugay, A. (2014). İletişim Becerileri Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 57-68.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- zbey, . ve Yılmaz, B. (2021). Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerinde Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik ve İletişim Beceri Düzeylerinin Sporcular Tarafından Değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(3), 96-106.
- zdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- zdinç, . (2005). Çukurova Üniversitesi Öğrencilerinin Sporun ve Spora Katılımın Sosyalleşmeyle İlişkisi zerine Görüşleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 77-84.
- zdoğru, A. A. (2018). Çocuk ve Ergenlerin Okul Dışı Zamanlarda Spor Aktivitelerine Katılımı. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 86-101.
- Özer, . (2019). Hemşirelerde Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 105-112.
- Özerbaş, M. A. ve Bulut, M. (2007). Öğretmen Adaylarının Algıladıkları İletişim Becerisi Düzeylerinin İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 123-135.
- Öztürk, Z. ve Maral, S. (2016). İlkokul ve Ortaokul Müdür Yardımcılarının rgtsel Bağılılıklarının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü (Yalova İli rneği). *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 63-86.
- Pearce, W. B. (2005). The Coordinated Management of Meaning (CMM). In W. B. Gudykunst (ed.), *Theorizing about Intercultural Communication* (ss. 35-54). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Pieterse, A. N., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., Spitzmüller, M., Dimotakis, N., Karam, E. P. and Sleesman, D. J. (2019). Hierarchical Leadership Versus Self-Management in Teams: Goal Orientation Diversity As Moderator of Their Relative Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101343.
- Polatoğlu, Y. (2021). Demokratik liderlik bakış açısıyla: Tevfik İleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(1), 53-65.
- Purwanto, A. (2020). The Role of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on Smes Employee Performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*.
- Puryanto, S. (2023). Conflict Resolution in The Interactionism Symbolic Perspective. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 5(4), 2597-2602.
- Raju, C. P. (2018). Types of Listening Skills: Barriers and Tips to Overcome Them. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research*, 1(2), 41-45.
- Razı, G. S., Kuzu, A., Yıldız, A. N., Ocakcı, A. F. ve Arifoğlu, B. Ç. (2009). Çalışan Gençlerde Benlik Saygısı, İletişim Becerileri ve Stresle Baş Etme. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8(1).
- Rees, C. R. and Segal, M. W. (1984). Role Differentiation in Groups: The Relationship Between Instrumental and Expressive Leadership. *Small Group Behavior*, 15(1), 109-123.
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C. and Cole, E. J. (2003). The Role of Social and Emotional Communication Skills in Leader Emergence and Effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 83-103.
- Roth, S., Valentinov, V., Kaivo-Oja, J. and Dana, L. P. (2018). Multifunctional Organisation Models: A Systems–Theoretical Framework For New Venture Discovery and Creation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1383-1400.
- Russell, R. F. (2001). The Role Of Values İn Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(2), 76-84
- Russell, R. F. and Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical model. *Leadership & organization development journal*, 23(3), 145-157.
- Sabbah, S., Hallabieh, F. and Hussein, O. (2020). Communication Skills Among Undergraduate Students at Al-Quds University. *World Journal of Education*, 10(6), 136-142.
- Sarı, S. ve Karagün, E. (2020). The Effect of Sports on Children's İnternet Addiction, Optimism, and Communication Skills. *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 9(11), 157-166.

- Sarıkaya, O. Ç. ve Bilir, F. P. (2019). Beden eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Çukurova Üniversitesi Örneği. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 8(1), 1-18.
- Sarros, J.C. and Santora, J.C. (2001). The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(8), 383-393
- Seidel, A., Saurin, T. A., Tortorella, G. L. and Marodin, G. A. (2019). How Can General Leadership Theories Help to Expand The Knowledge of Lean Leadership?. *Production Planning & Control*, 30(16), 1322-1336.
- Stone, A. G. and Patterson, K. (2023). The History of Leadership Focus. *Springer Books*, 689-715.
- Suryani, S., Sudrajat, B., Hendryadi, H., Oktrivina, A., Hafifuddin, H. and Ali Buto, Z. (2021). Can Islamic Work Ethics Encourage Knowledge-Sharing Behaviors? The Role of Job Embeddedness and Organizational Identification. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(8), 1181-1199.
- Şahin, F. Y. (1999). Grupla İletişim Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeylerine Etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 22(110).
- Şahin, İ. ve Kocabulut, Ö. (2014). Sportif Rekreasyon Aktivitelerine Düzenli Katılımı Engelleyen Faktörlerin İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(2), 46-67.
- Taştan, K. ve Taştan, N. S. (2021). Liderlik Literatüründeki Kavram Karmaşası: Teori-Model-Tarz Ayrımı Çerçevesinde Liderliğin Kategorize Edilmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(3), 1636-1653.
- Tapşın, F. ve Karagün, E. (2023). Leadership Skills of Secondary School Students who Play Sports and Do Not. *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 10, 95-103.
- Tunçbilek, M. M. ve Kaya, M. (2020). Otoriter, Demokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.
- Türker, M. (2019). *Rekreasyona Katılımın Problem Çözme Becerilerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Uymaz, A. O. (2020). Yöneticilerin Demokratik, Otokratik ve Serbesiyetçi Liderlik Tarzlarının Sonucu Olarak Çalışanların Örgüt Yararına Ahlakî Olmayan Davranışları: Türk Turizm Sektörü Üzerine Bir Çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 13(2), 103-145.
- Üstünsel, G. (2011). *Etkili İletişim Becerileri ve Beden Dili*, Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A. and Wise, C. (2004). Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings From A Systematic Literature Review. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(4), 439-457.

- Yasin, J. N., Mohamed, S. A., Haghbayan, M. H., Heikkonen, J., Tenhunen, H. and Plosila, J. (2020). Navigation of Autonomous Swarm of Drones Using Translational Coordinates. In *International Conference on Practical Applications of Agents and Multi-Agent Systems* (ss. 353-362). Cham: Springer International Publishing.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yıldırım, A. ve Çelikten, Y. (2019). Kadın Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 404-424.
- Yıldız, B. (2010). *İstanbul İli Eyüp İlçesi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Ders Dışında Spor Aktivitelerine Katılım Düzeylerinin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, H. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Okul Öncesi Öğretmenlerinin Görüşleri Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zhao, F., Kang, T. W. and Kang, M. (2022). Linking Intellectual Leadership Practices to Sustainability Outcomes: Moderated Mediation Effect of Employees' Multifunctionality. *Sustainability*, 14(7), 3855.

EKLER

EK-1: Amasya Üniversitesi Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 14.02.2024-179868



T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ
Bilim Etik Kurulu
Sosyal Bilimler Etik Kurulu



Sayı : E-30640013-108.01-179868
Konu : Etik İzni

14.02.2024

REKTÖRLÜK MAKAMINA
Sayın Doç. Dr. Serkan ZENGİN
Dr. Öğretim Üyesi

İlgi : 19.01.2024 tarihli ve 5830 sayılı yazı.

"Spor Yapan ve Yapmayan Lise Öğrencilerinin Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri ile İletişim Becerilerinin İncelenmesi" adlı araştırmanız Sosyal Bilimler Etik Kurulu tarafından bilimsel araştırma etiği yönünden incelendi ve değerlendirildi. Konu ile ilgili kurul görüşü ektedir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Doç. Dr. Seda SABAH
Etik Kurul Başkanı

Ek:
1- DEĞERLENDİRME DOSYASI (1 Sayfa)
2- Etik Onay İzni (13 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSESFHP2EB Pin Kodu : 42262

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5544&eD=BSESFHP2EB&eS=179868>

Adres: Akbük Mah. M. Hüsnü Yazıcıoğlu Cad. No:7 Merkez/Amasya
Telefon: 2600060 Faks: 2600059
e-Posta: genelsekreterlik@amasya.edu.tr Web: <http://www.amasya.edu.tr/idari/etik-kurul/bilim-etik-kurulu.aspx>
Kep Adresi: amasyauniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Seyyid Burhanseddin FIRAT
Unvanı: Araştırma Görevlisi
Tel No: 1



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

	AMASYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ETİK KURUL DEĞERLENDİRME FORMU

Ek-1

Araştırmanın Başlığı : Spor Yapan ve Yapmayan Lise Öğrencilerinin Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri ile İletişim Becerilerinin İncelenmesi	
Başvuru Formunun Etik Kurula geldiği tarih	19.01.2024
Başvuru Formunun Etik Kurulda incelendiği tarih	12.02.2024
Karar tarihi	12.02.2024

SONUÇ

1.	☒ Kabul
2.	☐ Düzeltme gereklidir: Etik sorun olabilecek sorular/maddeler, süreçler ya da unsurlar bulunmaktadır. Açıklama:
3.	☐ Red Gerekçe, Görüş, Tavsiye ve Açıklamalar:

Başvuru dosyasının incelenmesinde hazır bulunan ve araştırmayla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi bulunmayan Etik Kurul başkan ve üyelerinin ad,soyad ve imzaları.

Doç. Dr. Seda SABAH	Başkan	Eğitim Fakültesi	İMZA
Doç.Dr. Melike BAŞ	Üye	Eğitim Fakültesi	İMZA
Doç.Dr. Üyesi Fatih CAN	Üye	Eğitim Fakültesi	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Nihan OSMANOĞLU	Üye	Eğitim Fakültesi	İMZA
Doç. Dr. Aşh ALTANLAR	Üye	Mimarlık Fakültesi	İMZA
Doç. Dr. Önder ERYILMAZ	Üye	Eğitim Fakültesi	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ŞAHİN	Üye	Sabuncuoğlu Şerefeddin ŞAHİYO	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldız	Üye	Eğitim Fakültesi	İMZA

KYT-FRM-126/00

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni

Amasya Üni Gelen Evrak Tarih ve Sayısı: 22.05.2024-195065



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-14588481-605.99-102764177
Konu : Araştırma İzni

21.05.2024

AMASYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 sayılı Genelgesi.
b) 30.04.2024 tarihli ve 190791 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hilmi GÜLER'in "Spor Yapan ve Yapmayan Lise Öğrencilerinin Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri ve İletişim Becerilerinin İncelenmesi" konulu çalışması kapsamında İlimiz merkez ilçelerine bağlı liselerde uygulama talebi ilgi (a) Genelge çerçevesinde komisyonumuzca incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda, gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup çalışma tamamlandıktan sonra çalışmanın bir nüshasının 30 iş günü içerisinde arge06_arastirma@meb.gov.tr adresine PDF olarak gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Burhan İNAN
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü V.

Ek:
Uygulama Araçları

Dağıtım:
Gereği:
Amasya Üniversitesi

Bilgi:
9 Merkez İlçe

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Emniyet Mah. Alparslan Türkeş Cad. 4/A Yenimahalle/ANKARA Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon No : 0 (312) 306 89 07 Bilgi için: D. KARAGÜZEL BİLGİN
E-Posta: istatistik06@meb.gov.tr Unvan : Memur
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi: www.meb.gov.tr Faks: _____

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6a3a-687f-3aae-8949-dcfa kodu ile teyit edilebilir.

EK-3: Gönüllü Katılım Formu

	AMASYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ETİK KURULU ÖRNEK ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU
---	--

Bu çalışma, Spor Yapan ve Yapmayan Lise Öğrencilerinin Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri ile İletişim Becerilerinin ilişkisi araştırılacaktır.

Çalışma, Doç. Dr. Serkan ZENGİN tarafından yürütülmektedir. Spor Yapan ve Yapmayan Lise Öğrencilerinin Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri ile İletişim Becerilerinin ilişkisini ortaya konulacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, Araştırma makalesi-Nitel araştırma yöntemleri (görüşme) (araştırmanın türü/türleri) yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler bilgisayar ortamında korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.
- Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Amasya Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor bölümünden Doç. Dr. Serkan ZENGİN'e yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı :Doç. Dr. Serkan ZENGİN
 Adres :Amasya Üniversitesi/Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
 İş Tel :.....
 Cep Tel :531 797 49 89

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.
(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı :.....
 İmza :.....
 Tarih :...../20....

EK-4: Kişisel Bilgi Formu ve Demografik Sorular

Aşağıda üç bölümden oluşan anketin ilk bölümünü öğrencilerin okudukları bölüm, sınıf ve spor yapıp yapmamalarıyla cinsiyetlerinin belirlenmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların liderlik yönelimlerini, son bölümünde ise iletişim becerilerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Sorularda doğru ya da yanlış seçenek yoktur. Bu çerçevede size uyan uygun seçeneği cevaplayınız. Sizlerden toplanan veriler sadece bilimsel çalışma için kullanılacak olup başka kişilerle paylaşılmayacaktır.

Katılımınız için teşekkürler.

Hilmi Güler
Amasya Üniversitesi

Doç. Dr. Serkan ZENGİN

Cinsiyet:	Kadın ☐	Erkek ☐		
Sınıf:	9. Sınıf ☐	10.Sınıf ☐	11. Sınıf ☐	12. Sınıf ☐
Spor Yapma Durumu:	Evet ☐	Hayır ☐		
Bölüm:	Eşit Ağırlık ☐	Sayısal ☐	Sözel ☐	Diğer ☐

EK-5: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

İLETİŞİM BECERİLERİNİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ (İBDÖ)

YÖNERGE: Bu ölçek iletişimle ilgili bazı özelliklerinizi ölçmeye yöneliktir. Aşağıda sunulan ifadeleri, o ifadelerle ilgili genelde nasıl olduğunuzu düşünerek okuyunuz. İlişkilerimizdeki özelliklerimiz elbette kiminle, hangi koşullarda, ne zaman ilişkide bulunduğumuza bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. O nedenle ifadeleri **genelde** gösterdiğiniz tepkilere göre değerlendiriniz. Değerlendirmenizi **5-her zaman, 4-sıklıkla, 3-bazen, 2-nadiren, 1-hiçbir zaman** olmak üzere derecelendirdikten sonra cevap kağıdındaki uygun yere (x) koyarak belirtiniz. Hiç bir ifadeyi boş bırakmamanız sonuçları daha sağlıklı değerlendirmeye yarayacaktır. Teşekkürler.

Prof. Dr. Fidan KORKUT OWEN

- 1- Sorunlarını dinlediğim insanlar benim yanımdan rahatlayarak ayrılırlar.
- 2- Düşüncelerimi istediğim zaman anlaşılır biçimde ifade edebilirim.
- 3- Başkalarını bir kasıt aramadan dinlerim.
- 4- Sosyal ilişkide bulunduğum insanları oldukları gibi kabul edebilirim.
- 5- İnsanların önemli ve değerli olduklarını düşünürüm.
- 6- Birisiyle ilgili bir karara ulaşmadan önce onunla ilgili gözlemlerimi gözden geçiririm.
- 7-İlişkide bulunduğum kişilerin anlatmak istediklerini dinlemek için onlara zaman ayırıyorum.
- 8- İnsanlara karşı sıcak bir ilgi duyarım.
- 9- İnsanlara gerektiğinde yardım etmekten hoşlanırım.
- 10- Olaylara değişik açılardan bakabilirim.
- 11- Düşüncelerimle yaptıklarım birbirleriyle tutarlıdır.
- 12- İlişkilerimin daha iyiye gitmesi için bana düşenleri yapmaya özen gösteririm.
- 13- Kendime ve başkalarına zarar vermeden içimden geldiği gibi davranabilirim.
- 14- Arkadaşlarımla beraberken kendimi rahat hissederim.
- 15- Yaşadığım olaylardaki coşkuyu her halimle başkalarına iletebilirim.
- 16- İlişkilerim nasıl geliştiğini ve nereye gittiğini anlamak için düşünmeye zaman ayırıyorum.
- 17- Karşımdakini dinlerken anlamadığım bir ayrıntı olduğunda konunun açığa kavuşması için sorular sorarım.
- 18- Benimle özel olarak konuşmak isteyen bir arkadaşım olduğunda konuyu ayaküstü konuşmamaya özen gösteririm.
- 19- Birisini anlamaya çalışırken sakın bir ses tonuyla konuşurum.
- 20- İlişkilerimi zenginleştiren eğlenceli, keyifli bir yanım var.
- 21- Birisine bir öneride bulunurken, onun öneri vermemi isteyip istemediğine dikkat ederim.
- 22- Birini dinlerken ne karşılık vereceğimden çok onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım
- 23- İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissederim.
- 24- Bir yakınımınla sorunum olduğunda bunu onunla suçlayıcı olmayan bir dille konuşmak için girişimde bulunurum.
- 25- Karşımdakini dinlerken sırf kendi merakımı gidermek için ona özel sorular sormaktan kaçınırım.

Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeğinde (ÇYLYÖ) yer alan maddeler “Tamamen Katılmıyorum” ile “Tamamen Katılıyorum” aralığında 5’li likert tipinde derecelendirilmektedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçek alt boyutlar kapsamında değerlendirilmektedir.

Ek: Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)

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

Politik Liderlik” boyutu 5 maddeden (3,9,13,14,15)

İnsan Kaynaklı Liderlik” boyutu, 5 maddeden (2,12,19,21,31.)

Karizmatik Liderlik” boyutu, 5 maddeden (20,24,28,34,36)

Yapısal Liderlik” boyutu ise, 4 maddeden (1,6,7,11)

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Hilmi GÜLER

Doğum Yeri:

Doğum Tarihi:

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi: Erciyes Üniversitesi, Spor Bilimleri Spor Yöneticiliği, 2021

Yüksek Lisans Öğrenimi: Amasya Üniversitesi/Beden Eğitimi ve Spor ABD, 2024

Ankara Üniversitesi/ İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer
Danışmanlığı ABD, 2024

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

BİLİMSEL FAALİYETLERİ

a) Yayınlar (-SCI -Diğer)

b) Bildiriler (-Uluslararası –Ulusal)

Güler, H., Topçuer, M., ve Sabah, S. (2024). Profesyonel Taekwondo Sporcularının Branşlarına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *12. Uluslararası Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler Kongresi*, 01-02 Haziran 2024, Girne, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

c) Katıldığı Projeler

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar / Görevi / Yıl

İLETİŞİM

E-posta Adresi: