

**T.C.**  
**ERCIYES ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı**

**JUDO ANTRENÖRLERİNİN KARARLILIK DÜZEYLERİ VE  
ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ İNCELENMESİ**

**Hazırlayan**  
**Volkan AKGÜL**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi Feyzullah KOCA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Temmuz 2019**

**KAYSERİ**

**T.C.**  
**ERCIYES ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı**

**JUDO ANTRENÖRLERİNİN KARARLILIK DÜZEYLERİ VE  
ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ İNCELENMESİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan**  
**Volkan AKGÜL**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi Feyzullah KOCA**

**Temmuz 2019**

**KAYSERİ**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Adı-Soyadı *Volkan AKGÜL*

İmza:

*Volkan*

## YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

“Judo Antrenörlerinin Kararlılık Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Tarzlarının İncelenmesi” adlı Yüksek Lisans Tezi” Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesine uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Volkan AKGÜL

Danışman

Dr. Öğretim Üyesi Feyzullah KOCA

Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Nihat EKİNCİ

İmza

**Dr. Öğretim Üyesi Feyzullah KOCA** danışmanlığında, **Volkan AKGÜL** tarafından hazırlanan “**Judo Antrenörlerinin Kararlılık Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Tarzlarının İncelenmesi**” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.../.../2019

## JÜRİ

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Feyzullah KOCA

(Beden Eğitimi ve Spor AD)

Üye :Doç. Dr. Ziya BAHADIR

(Beden Eğitimi ve Spor AD)

Üye :Dr. Öğr. Üyesi Faruk AKÇINAR

(İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor AD)



## ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve .....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.../.../2019

Prof. Dr. Bilal AKYÜZ

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

“Judo Antrenörlerinin Kararlılık Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Tarzlarının İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezimi yaklaşık olarak iki yıllık bir süre zarfında tamamlanmıştır.

Bu araştırmadaki ölçeklerin Judo Federasyonuna bağlı antrenörlere uygulanmasında bana destek olan bütün antrenör arkadaşlarıma, bu süreçte beni yönlendiren ve bana destek olan iş arkadaşım Sportif Eğitim Uzmanı Emre ÖZTÜRK’ e, tez aşamasında bilgi ve birikiminde faydalandığım arkadaşım Ar. Gör. Halil Erdem AKOĞLU’na, akademik ve mental olarak benden yardımlarını esirgemeyen, yol gösteren, ilham veren Erciyes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Rekreasyon Bölüm Başkanı Doç. Dr. Ziya BAHADIR’ a ve Dr. Çağrı Hamdi ERDOĞAN’ a ve Dr. Öğr. Üyesi Faruk AKÇINAR’ a ayrıca yüksek lisans ders ve tez aşamasında bana her zaman destek olan aileme ve eşime katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca tez çalışmamın ilk gününden itibaren destek ve yönlendirmeleriyle vaktini benden esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Feyzullah KOCA’ ya teşekkür ederim.

Volkan AKGÜL

Kayseri 2019

# **JUDO ANTRENÖRLERİNİN KARARLILIK DÜZEYLERİ VE ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ İNCELENMESİ**

**Volkan AKGÜL**

**Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü**

**Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2019**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Feyzullah KOCA**

## **KISA ÖZET**

Bu araştırmanın amacı, judo federasyonunda görev yapan judo antrenörlerinin yöneticilerinden algıladığı liderlik tarzlarına yönelik kararlılıkları üzerine etkilerini belirlemektir. Judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslekteki hizmet yılı, antrenör belgesi kademesi, günlük çalışma saati, meslek hayatı boyunca antrenörlük yapılan sporcu sayısı, görevlendirme şekli, milli takım antrenörlük durumu, antrenör belgesi alma yeri ve aylık gelir düzeyi değişkenleri açısından incelenmiştir.

Tarama modelinde gerçekleştirilen araştırmaya Türkiye'deki aktif olarak antrenörlük yapan 420 judo antrenör katılmıştır. Araştırmanın verilerini Duckworth ve Quinn tarafından geliştirilen Kısa Kararlılık Ölçeğini Türkçeye uyarlayarak Akın A. ve Arıcı N. tarafından geliştirilen "Revize Edilmiş Kararlılık Ölçeği" ve Avolio ve Bass tarafından geliştirilen ve Akdoğan tarafından Türkçeye uyarlanan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" ve Kişisel Bilgi Formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma istatistiklerinin sonucunda" Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Serbestlik Derecesi ve Anlamlılık" verileri elde edilmiştir. Verilerin analizinde "Pearson Korelasyon Katsayısı, Tek Yönlü Varyans Analizi ve t. Testi" tekniklerinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre judo antrenörlerinin kararlılık düzeyi "yüksek seviye" olarak tespit edilmiş ve liderlik algıları "dönüşümcü lider" olarak ortaya çıkmıştır. Judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleriyle liderlik algıları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinde medeni hal, antrenörlük kademesi, milli takım antrenörlük durumlarına göre anlamlı fark tespit edilmiş; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet yılı, günlük çalışma saati,

meslek hayatı boyunca antrenörlük yapılan sporcu sayısı, görevlendirme şekli, antrenör belgesi alma yeri ve aylık gelir düzeyi durumlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Antrenör, Judo, Kararlılık, Liderlik





## **STABILITY LEVELS OF JUDO COACHES AND INVESTIGATION OF PERCEPTIONED LEADING STYLES**

**Volkan AKGÜL**

**Erciyes University, Graduate School of Health Sciences  
Department of Physical Education and Sport  
M. Sc. Thesis, July 2019  
Supervisor: Dr. Lec. Feyzullah KOCA**

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to determine the effects of judo coaches working in judo federation on their determination to leadership styles perceived from their managers. Judo coaches' stability levels are gender, age, marital status, education level, year of service, level of trainer certificate, daily working hours, number of athletes who have been coached throughout the course of their career, type of assignment, national team coaching status, receiving trainer certificate and monthly income level variables were examined.

A research conducted at the screening model who has participated actively coaching in Turkey 420 judo coach. Adapting the data of the study to the Short Stability Scale developed by Duckworth and Quinn into Turkish, Akın A. and Arıcı N. developed by "Revised Stability Scale" and developed by Avolio and Bass and Akdogan by the Çok Multi-Factor Leadership Scale lanan and the Personal Information Form. As a result of the research statistics, " Arithmetic Mean, Standard Deviation, Degree of Freedom and Significance" data were obtained. In the analysis of the data, ears "Pearson Correlation Coefficient, One Way Analysis of Variance and t. Test" techniques were used.

According to the results of the research, the stability level of judo coaches was determined as "high level ve and their perception of leadership emerged as "transformational leader". A significant relationship was found between the judo trainers "level of stability and their perceptions of leadership. In addition, judo trainers" stability levels were found to be significantly different according to marital status, coaching level, national team coaching status; There were no significant differences in terms of gender, age, education level, year of service, daily working hours, number of

athletes coaching during their professional life, type of assignment, place of receiving coach certificate and monthly income level.

**Keywords:** Coach, Judo, Stability, Leadership



## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	i
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI.....	iii
ONAY .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ABSTRACT .....	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
KISALTMALAR.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvii
1.GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Problemi.....	2
1.3. Araştırmanın Alt Problemleri .....	2
1.4.Araştırmanın Amacı.....	3
1.5 Araştırmanın Önemi .....	4
1.6 Araştırmanın Varsayımları.....	4
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
1.8. Araştırmanın Tanımları.....	4
2. GENEL BİLGİLER .....	6
2.1. Antrenör .....	6
2.1.1. Antrenörün Kişiliği Ve Özellikleri.....	7
2.1.2. Antrenörün Görevleri.....	8
2.1.3. Antrenör Tipleri.....	8

2.1.3.1. Aşırı Disiplinli Otoriter Antrenör Tipi .....	8
2.1.3.2. Demokratik Antrenör Tipi .....	9
2.1.3.3. Gergin ve Hareketli Antrenör Tipi .....	9
2.1.3.4. Gevşek Antrenör Tipi .....	9
2.2. Judo .....	10
2.2.1. Judonun Dünya ve Türk Tarihindeki Gelişimi .....	11
2.3. Kararlılık .....	12
2.3.1. Karar Verme .....	13
2.3.2. Karar Verme Süreci .....	14
2.3.3. Karar Ortamı .....	16
2.3.4. Kararların Sınıflandırılması .....	17
2.3.5. Karar Verme İşlevinin Özellikleri .....	17
2.3.6. Karar Verme Modelleri .....	20
2.3.6.1. Rasyonel Karar Verme Modeli .....	21
2.3.6.2. Sezgisel Karar Verme Modeli .....	21
2.3.6.3. Bağımlı Karar Verme Modeli .....	22
2.3.6.4. Kaçınma Karar Verme Modeli .....	22
2.3.6.5. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Modeli .....	22
2.4. Liderlik .....	23
2.4.1. Liderlik Oluşumu .....	24
2.4.2. Liderlik Yaklaşımları .....	24
2.4.2.1. Özellikler (Geleneksel Yaklaşım) Kuramı .....	25
2.4.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....	25
2.4.2.2.1. Iowa Liderlik Araştırması .....	26
2.4.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması .....	27
2.4.2.2.3. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması .....	27

2.4.2.3. Durumsallık Yaklaşımları .....	28
2.4.3. Lider .....	29
2.4.3.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler .....	30
2.4.3.2. Liderin Etki Kaynakları .....	31
2.4.4. Liderlik Tarzları .....	32
2.4.4.1. Otokratik Lider .....	32
2.4.4.2. Demokratik Lider .....	32
2.4.4.3. Serbest Bırakıcı Lider .....	33
2.4.4.4. Karizmatik Lider .....	33
2.4.4.5. Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel).....	33
2.4.4.6. Sürdürümcü, İşlemci Liderlik (Transaksiyonel) .....	33
2.4.4.7. Dönüşümcü ve İşlemci Liderliğin Karşılaştırılması.....	34
2.4.5. Sporda Liderlik .....	34
2.4.5.1. Sporda Otokratik Lider Tipi.....	35
2.4.5.2. Sporda Demokratik Lider Tipi .....	35
2.4.5.3. Sporda Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tipi .....	36
2.4.5.4. Lider Antrenör .....	36
3. GEREÇ VE YÖNTEM .....	37
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	37
3.2. ARAŞTIRMA GRUBU .....	37
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	40
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	40
3.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği .....	41
3.3.3. Revize Edilmiş Kararlılık Ölçeği .....	42
3.4. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ .....	42
4. BULGULAR .....	43

5.TARTIŞMA-SONUÇ-ÖNERİLER .....	54
5.1 Tartışma ve Sonuç .....	54
5.2 Öneriler .....	60
6.KAYNAKLAR .....	62
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	



**KISALTMALAR**

- $\bar{X}$  : Aritmetik Ortalama  
F : f değeri  
r : Korelasyon Katsayısı  
N : Veri Sayısı  
p : Anlamlılık Düzeyi  
Sd : Serbestlik Derecesi  
Ss : Standart Sapma  
t : t değeri (t testi için)  
REKÖ : Revize Edilmiş Kararlılık Ölçeği  
ÇFLÖ : Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	Araştırma Grubunun Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı .....	38
<b>Tablo 2.</b>	Araştırma Grubundaki Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Genel Ortalama ve ÇFLÖ' nün Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Ortalamalar.....	43
<b>Tablo 3.</b>	Araştırma Grubundaki Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Edilen Kararlılık Düzeylerinin ÇFLÖ' nin Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Ortalamalarla Arasındaki İlişki .....	44
<b>Tablo 4.</b>	Cinsiyet Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması.....	45
<b>Tablo 5.</b>	Yaş Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması.....	46
<b>Tablo 6.</b>	Medeni Durum Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması.....	46
<b>Tablo 7.</b>	Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması.....	47
<b>Tablo 8.</b>	Meslekteki Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması .....	48
<b>Tablo 9.</b>	Antrenörlük Belgesi Kademesi Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması.....	48
<b>Tablo 10.</b>	Günlük Çalışma Saati Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması .....	49



<b>Tablo 11.</b> Meslek Hayatı Boyunca Antrenörlük Yaptığı Sporcu Sayısı Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması.....	50
<b>Tablo 12.</b> Görevlendirme Şekli Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması .....	51
<b>Tablo 13.</b> Milli Takım Antrenörlük Durumu Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması.....	51
<b>Tablo 14.</b> Antrenör Belgesi Alma Yeri Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması .....	52
<b>Tablo 15.</b> Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması.....	53

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 2.1.</b>	Karar Verme Süreci .....	14
<b>Şekil 2.2.</b>	Altı Aşamalı Karar Verme Süreci .....	15
<b>Şekil 2.3.</b>	Genel Karar Verme Modelleri/Stilleri .....	21
<b>Şekil 2.4.</b>	Karar Verme ve Sezinleme Arasındaki Zamansal Bağlantı .....	22
<b>Şekil 2.5.</b>	Dönüşümcü ve İşlemci Liderliğin Karşılaştırılması .....	34



## 1.GİRİŞ VE AMAÇ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın problemi, araştırmanın alt problemleri, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın tanımlarına yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

İnsanlar hayatları boyunca belirli amaçları gerçekleştirmek için çabalarırken bu amaçları gerçekleştirmede onlara yön verecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durum spor yapan insanlar içinde geçerli olmaktadır. Liderlik kavramı, insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, 1920'li yılların başından itibaren bilime konu olmuş, çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır. Liderlik, genel çizgileriyle planların ve alınan kararların eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir sanattır (Ergun, 1981).

Hem bireysel hem takım sporcuları, kendisini yönlendirecek ve en üst seviyede gelişimlerine katkı sağlayacak liderlere ihtiyaç duymaktadır (Mutlu, 2019). Bu kapsamda lideri, diğer örgüt üyelerini, üyesi buldukları örgütün başarı ve etkinliğine katkıda bulunmaları için etkileme ve motive etme yeteneğine sahip olan kişi olarak tanımlamıştır (House, 1992). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik bir süreçtir, lider ise bir kişiyken, liderlik süreci güçlü bir lider kimliği ile özdeşleştirilmektedir ([www.hastanedergisi.com](http://www.hastanedergisi.com)).

Spor takımlarda görev yapan antrenörlerin, içinde buldukları örgütsel yapının lideri olarak kabul gördükleri çağımızda, antrenörler sergileyecekleri davranışlar ile örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşılmasında son derece önemli bir role sahiptirler. Takım sporlarında görev yapan antrenörlerin, sporcuların performanslarını ve iş tatminlerini arttıracak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak ve takım içerisinde bir bütünlük oluşturacak liderlik davranışları ortaya koymaları son derece önemlidir (Çelik, 2011).

Lider olan bir antrenör sadece sporcuların tutum ve davranışlarını değil kendisini de eleştirebilen, gerektiği zaman değişim için mücadele eden kişilerdir. Genelde rekabetçi, yargılayıcı, iş sonuçlarına odaklanmış, sabırsız olan kişilerin çoğu üst düzey yöneticilerdir. Halbuki antrenör eğitici olabilmelidir ve gözlem eleştirme yaparak anlayabilmelidir. Bir lider olarak antrenörlerin sporcuları motive etme, fiziksel, zihinsel ve psikolojik olarak hazır olmalarını sağlayarak başarıyı getirebilmeleri için verdikleri kararlarda oldukça önem arz etmektedir (Bozkurt, 1998).

Bireyler hayatları boyunca her konuda karar verme durumundadır ve bu kararlar bazen olumlu etki yaratırken bazen de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bireylerin hayatlarında vermek zorunda oldukları seçimlerin önemini düşünerek ve detaylı bir şekilde değerlendirerek vermeleri gerekmektedir (Çoban, 2006). Karar verme becerileri, kişinin bilgi, beceri ve deneyimlerini problem çözüme kullanabilme, sonuç değerlendirme yeteneği karar verme becerisi (yetisi) olarak ifade edilir (Hammond, 2002).

Bu karar verme sürecinin öğeleri problemi tanımlamak, değerleri belirlemek, çözüm için alternatifler üretmek, üretilen alternatifle ilgili birden fazla bilgi toplamak, psikolojik faktörleri kabullenmek, çözüm amaçlı olan alternatifleri değerlendirmek, alternatiflerin olumlu ve olumsuzunu değerlendirip doğruyu seçmek, seçilen alternatifi kabul etmek, seçimi uygulamak olarak ifade edilmektedir. Bu durumda başarı, antrenörlerin lider olarak takındıkları stil ve kararlar sonucunda sağlanmakta ve sürdürülebilir başarı yakalanmaktadır (Kalkan, 2017).

Bu bilgiler kapsamında bu çalışmanın amacı federasyonda görev yapan judo antrenörlerinin yöneticilerinden algıladığı liderlik tarzlarına yönelik kararlılıkları üzerine etkilerini belirlemektir. Bu çalışma antrenörlerin başarıyı sağlamaları için doğru liderlik tiplerinin belirlenmesi ve verecekleri kararların doğru saptanması açısından önem arz etmektedir. Aynı zamanda literatür incelendiğinde antrenörlerin liderlik ve kararlılık düzeylerinin bir arada araştırıldığı bu çalışmanın literatüre katkısı önemlidir.

## **1.2. Araştırmanın Problemi**

Judo Antrenörlerinin Kararlılık Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Tarzları nasıldır?

## **1.3. Araştırmanın Alt Problemleri**

1- Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin kararlılık düzeyi ile liderlik alt boyutlarında arasında bir ilişki var mıdır?

2-Cinsiyet değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

3-Yaş değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

4-Medeni durum değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

5-Eğitim düzeyi değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

6-Meslekteki hizmet yılı değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

7-Antrenör belgesi kademesi değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

8- Günlük alışma saati değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

9-Meslek hayatı boyunca antrenörlük yaptığı sporcu sayısı değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

10-Görevlendirme şekli değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

11-Milli takım antrenörlük durumu değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

12-Antrenör belgesi alma yeri değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

13-Aylık gelir düzeyi değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

#### **1.4.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı judo federasyonunda görev yapan judo antrenörlerinin yöneticilerinden algıladığı liderlik tarzlarına yönelik kararlılıkları üzerine etkilerini belirlemektir.

### 1.5 Araştırmanın Önemi

Bu çalışma antrenörlerin başarıyı sağlamaları için doğru liderlik tiplerinin belirlenmesi ve verecekleri kararların doğru saptanması açısından önem arz etmektedir. Aynı zamanda literatür incelendiğinde antrenörlerin liderlik ve kararlılık düzeylerinin bir arada araştırıldığı bu çalışmanın literatüre katkısı önemlidir.

### 1.6 Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada deneklerin ve uygulanan ölçeklere verdiklerin cevapların, onların gerçek düşüncelerini yansıttığı varsayımdan hareket edilmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin tarafsız bir şekilde doldurulduğu ve seçilen araştırma grubu varsayılmıştır.

### 1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

- Türkiye Judo Federasyonuna bağlı judo antrenörleri ile
- Gerçekleştirilen araştırmanın bulguları kullanılmış olan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”, “Revize Edilmiş Kararlılık Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” nun ölçtüğü nitelikler ile
- Bu judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri ve algıladıkları liderlik tarzlarının incelemesi ile
- Araştırma konusu ile ilgili ulaşılabilen kaynakların sağladığı veriler ile sınırlandırılmıştır.

### 1.8. Araştırmanın Tanımları

**Antrenör:** Antrenör kavramı, bireysel veya takım sporu branşında yer alan sporcuların fiziksel, zihinsel, sosyal ve duygusal anlamda gelişmelerine yön gösteren, branşa ilişkin teknik bilgileri sporculara aktaran ve müsabakaya hazırlayan, bu amaçla eğitim öğretim almış bireyleri tanımlamaktadır (Doğan, 2005).

**Judo:** Denge, kuvvet, kaldıraç, merkezkaç gibi birçok fizik kuralını en iyi şekilde değerlendirerek kullanma, sportif esaslarla sanat ve felsefenin birleştiği bir olgudur. Ruh ve beden eğitimini birlikte sağlayan, kendine güven hislerini son derece geliştiren moral üstünlük, derin düşünme, kendiliğinden doğru hareket, saygı ve sevgiyi her şeyin

üstünde gören bir bilim dalıdır. Diğer yandan uzak doğunun mücadele sporları içinde ele alındığında ise esnek vücut dönüşleri, yumuşak savuşturmaları, kuvvete karşı koymama ve karşıdan gelen kuvvetten yararlanma usulleri ile rakibi en iyi şekilde alt eden seviyeli bir savunma sanatıdır (Güzelimdağ, 2013).

**Kararlılık:** Kişilerin ulaşmayı hedefledikleri amaçlar için izledikleri yol ile birlikte var olan imkânlar çerçevesinde, ortaya koyacakları birbirinden farklı davranış biçimlerinin bireye en uygun olanının seçilmesini içeren süreç olarak ifade edilir (Lezki, 2014).

**Liderlik:** Bir grup insanı belli amaçlarla toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ile yeteneklerin toplamından oluşmaktadır (Eren, 1997).



## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Antrenör

Bir takımın sporcuları ya da herhangi bir sporcu ne kadar çalışkan ve kabiliyetli olursa olsun, sporcular doğru şekilde yönlendirilemez, taktik ve teknik yönlerden geliştirilmezse başarıya ve hedefe ulaşılması çok güçleşir. Genellikle istisnalar dışında bütün sporcular başarı için bir antrenörün desteğine gereksinim duyar. Antrenör teorik ve teknik bilgileriyle tecrübesini harmanlayarak sporcuları kabiliyetlerine daha uygun biçimde yönlendiren, çalıştıran, yarışmalara hazırlayan ve onlara her durumda liderlik yaparak yol gösteren bir spor adamıdır (Doğan, 2004).

Antrenör kavramını Türk Dil Kurumunun Türkçe sözlüğü; kısa ve öz bir ifadeyle sporcuları yetiştiren kimse olarak ifade etmiştir. Günümüzdeki antrenör sözcüğünün 1300'lü yıllardan beri Macar kökenine ait olan Sturdy' den geldiği bilinmektedir. Sturdy sözcüğü 1300'lü yıllarda insanları savaş meydanlarına taşıyan basit yapıda ancak dayanıklı araçlar için kullanıldığı bilinmektedir. Şimdiki İngilizce manası ise dayanıklı, kuvvetli, azimli ve güçlü olarak Türkçeye çevrilebilir (Koçel, 1999).

Belirtilen tanımların yanında antrenörün birçok farklı tanımı yapılmaktadır. Buna göre antrenör eğitmen olarak gereken bilgileri, bilimin ve ilimin ışığında sporcunun başarısı ve hedefleri için sürekli kullanan, daha sonrasında ise bu bilgileri stratejisiyle ve sportif becerileriyle harmanlayarak birleştiren ve tarzları farklı olan insanlara uygulayabilen kişi anlamında tanımlanırken, antrenörün çok etkili bir yönetici, müthiş bir motivatör, iyi bir organizatör ve sporcuya bağımsızlığını, liyakatını kazandıran bir eğitimci olabilmesi gerektiğini de ifade edilmiştir (Charman, 2001).

Antrenör, güzel, ılımlı ve olumlu tavırlarıyla bireysel olarak sporcunun ve takımda oyuncularının davranışlarını güçlendirmeyi sağlayarak takımın içinde sportif bir ortam oluşturmalıdır. Antrenör, sporcular ile kendi arasında dostça bir hava oluşturarak maç ve antrenman istatistiklerine onları da dahil ederek sorumluluklara ortak olarak paylaşımlarına ve kendilerini kontrol altına almaya alıştırmalıdır (Erdem, 2006).



### 2.1.1. Antrenörün Kişiliği Ve Özellikleri

Sporcu antrenörünün donanımından ve bilgisinden kesinlikle emin olmalıdır. Mesleki manada karşılaştığı ve karşılaşılabileceği bütün güçlükleri antrenörünün mutlaka yenebileceğine inanmalıdır. Antrenör teknik ve taktik olarak sportif bilgiye sahip olmasının yanında, kendi alanında ise üst düzeyde donanıma ve bilgiye sahip olabilmeli ve özümseyebilmelidir. Spor alanındaki yeni bilgileri de öğrenip bu bilgileri uygulamasına yansıtmalıdır. Bütün bu özellikler sporcuların antrenörlerine güven duymalarına olanak sağlar. Antrenörün gerek spor kültürü gerekse dünyaya bakış açısı güncel bilgilere açık olabilmelidir. Antrenör spor alanındaki gelişen dünyada yeni materyal ve metotlara ulaşma, uygulama ve öğrenme konusunda sürekli istekli olabilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte özellikle sportif anlamda büyük organizasyon, sempozyum, kongre, seminer, kitap, dergi, ve internet gibi kitle iletişim araçlarıyla yeni gelişmelere ulaşabilmelidir (Doğan, 2004).

Antrenör, sadece görevine istinaden sporcularına branşıyla ilgili gerekli bilgileri öğretmenin yanı sıra sporculara rol model olarak onları sporculuk yaşantısı sonrası da başarılı bir antrenör olabilmenin temelini atmalıdır. Sporcu babası ve annesini mutlak olarak benimsediği gibi antrenörünü de kesinlikle benimsemeli ve onunla güzel ilişkiler kurmalıdır bu birleştirici olan aile ortamını oluşturabilmek ve gerçekleştirebilmek için antrenöre şüphesiz önemli bir görev düşüyor (Biber, 2008).

Antrenörlerin sporcularıyla ve çevresindeki diğer insanlarla güzel bağlantılar kurabilmesi için pozitif karakteristik özelliklerine sahip olmasını istememiz sıra dışı olmaz. Bunlar arasında sorumluluk alabilme, tavır olarak esneklik (duruma göre yumuşak, duruma göre kararlı bir tutumda olabilmek), olumlu yönleri destekleme, demokratik olma, tutarlı olma, adil davranma, eleştirel düşünceye açık olma, empati kurabilme, liyakatli olma, alçakgönüllülük olma, hoşgörü olma, olgun olma ve özeleştiri yapabilmesi liderlik özelliklerinin olmasına örnek gösterilebilir. Ayrıca antrenör taraftarlardan, yöneticilerinden ve medyadan gelebilecek olması ihtimal baskılara mutlaka karşı koymalıdır (Baltaş, 2000). Ayrıca antrenör kesin olarak verdiği kararlarda üst düzey kararlılık göstererek sporcusuna ve çevresine daha etkileyici görünür eğer aksi bir durum olurda kararlarını sürekli değiştirirse ulaşmak istediği hedeflerde sapma olur ve bu da kendisinde özgüven zedelenmesi, sporcusunda ise güven eksikliği yaratır.

### 2.1.2. Antrenörün Görevleri

Antrenörlerin en önemli görevlerinden biri de sporcuların psikolojik ve fizyolojik olarak kapasitelerini sporda daha fazla verim alabilmek için yönlendirmek ve performanslarını geliştirici metotlar uygulayarak onları en iyi bir biçimde yetiştirebilmektir. Bir grupta göreve başlayan antrenör, takımını ve sporcularını hedeflerine ulaştırabilmek adına bulunduğu gruba liderlik yaparak onlara rol model olur. Bu görevi gerçekleştirirken kendinde bulunan bilgi, beceri ve yöntemleriyle tecrübelerini birleştirerek kendine özgü programını oluşturup takımına ve sporcusuna aktarır. Sporcularına karşı antrenörlerin görevleri: antrenmanları planlayarak onların performanslarının denetlenmesi, antrenmanların uygulanması, ayrıca müsabaka öncesi ve sonrası hazırlıklarının yapılarak sporcularını korumaları ve sporcularına danışmanlık yapmaları olarak gösterilebilir (Başer, 1996).

### 2.1.3. Antrenör Tipleri

#### 2.1.3.1. Aşırı Disiplinli Otoriter Antrenör Tipi

Bütün kararların antrenör tarafından alındığı bir stildir. Burada sporcuların rolü sadece antrenörlerinin emir ve direktiflerine yanıt vermektir. Bilgi ve deneyime sahip olan antrenörün rolü sporcularına neler yapması gerektiğini söylemektir. Sporcunun göreviyse antrenörün vermiş olduğu emir ve direktifleri anlamak, dinlemek ve itaat ederek yerine getirmektir (Konter, 1996).

**Avantajları;** aşırı disiplinli bir ortam yaratarak sporcuların kendilerini amaçlarına adanmalarını sağlar.

**Dezavantajları;** süregelen bir başarısızlık durumunda sporcularda ve takımda genel olarak bir huzursuzluk hâkim olur bu da sporcuların yeniden aynı heyecan ve isteği yakalamasının zorlaşmasına yol açar. Gelişen süreçte eğer bir değişiklik olmazsa sporcular bu aşırı disiplinli ve otoriter stildeki antrenörün tavrından hoşnut olmayarak yeni antrenör arayışına girebilir. Kısacası başarı bu stilde en önemli şeydir (Konter, 1996).

### 2.1.3.2. Demokratik Antrenör Tipi

Bu stil tarzını benimseyen antrenörler alınacak ve daha önce almış olduğu bütün kararları sporcularıyla mutlaka paylaşırlar. Bu stil tarzını benimseyen antrenörlerin sporculardaki hedefi, onların sağlıklı ve yetişkin birey olabilmeleri için öncelikle doğru kararlar almaları gerektiğine inanmasıdır. Onlara yardımcı olarak gelişimlerine etkili bir şekilde büyük katkı sağlayıp, liderlik algılarını ve liderlik becerilerini geliştirmekte birçok sorumluluğa sahiptirler (Konter, 1996).

**Avantajları;** Sevgi ve saygıya dayalı iyi bir ortamın yanı sıra güzel duygularla birlikte sporcu antrenör arasındaki bağı güçlendirip zaferlerde bir olmayı başarısızlığın ise telafi edilemez olmadığını aşılacak mükemmel bir güven ortamının oluşması söz konusudur. Bu durumda mutlak başarının anahtarıdır (Konter, 1996).

**Dezavantajları;** Bu stilin en önemli eksikliği ise antrenörün rahat, demokratik ve adil tavrından dolayı grup içerisinde bazen otorite eksikliğine ve zayıflığa yol açabilir (Konter, 1996).

### 2.1.3.3. Gergin ve Hareketli Antrenör Tipi

Bu stildeki antrenörler otoriter stildeki antrenör tipine çok benzer. Ancak aralarında ufakta olsa bazı farklılıklar vardır ve huzursuz, agresif tiplerdir. Telaşlı, alıngan, şüpheci, güven verici olmayan ayrıca çokta ilkeli tarzda birileri değildirler (http://w3.gazi.edu.tr).

### 2.1.3.4. Gevşek Antrenör Tipi

Her söylenilene tamam diyen kısacası boyun eğen, çoğu duruma rahat ve sakin tepki veren, ciddiyet halleri güvenilmeyen antrenör stilidir. Gevşektirler, daha farklı bir sözle rahat, anlaşmazlıklar halinde taraf olmayan, pasif, düşüncelerini belirtmeyerek dışa vurmayan rahat bir kişiliğe sahiptir bu tipteki antrenörler. Bu durum sporculara karşı ilginin olmadığını hissinin gösterir. Sporcular, müsabakaya ya da antrenmana iyi odaklanan bir antrenör olarak değil de sadece bir danışman olarak görürler (http://w3.gazi.edu.tr).

**Avantajları;** Bu durumun tek avantajı sporcunun bağımsızlık ruhunun ön plana çıkmasıdır onun dışında pek bir artışı yoktur.

**Dezavantajları;** Gelecek konusunda ve antrenman esnasında pek bir planı olmayan antrenör gelişemeyerek sürekli yetersiz kalır. Tam bir gelişme planı yoktur. Sporcu antrenöre bağlılık hissetmediği için neler yapması gerektiğini hem beceremez hem de emin olamaz.

## 2.2. Judo

Judo; denge, kuvvet, kaldırma, merkezkaç gibi birçok fizik kuralını en iyi şekilde değerlendirerek kullanma, sportif esaslarla sanat ve felsefenin birleştiği bir olgudur. Ruh ve beden eğitimini birlikte sağlayan, kendine güven hislerini son derece geliştiren moral üstünlük, derin düşünme, kendiliğinden doğru hareket, saygı ve sevgiyi her şeyin üstünde gören bir bilim dalıdır. Diğer yandan uzak doğunun mücadele sporları içinde ele alındığında ise esnek vücut dönüşleri, yumuşak savuşturmaları, kuvvete karşı koymama ve karşıdan gelen kuvvetten yararlanma usulleri ile rakibi en iyi şekilde alt eden seviyeli bir savunma sanatıdır. Bu bilim dalı bugün olimpik bir spor dalıdır. Diğer yandan uzak doğunun mücadele sporları içinde ele alındığında ise esnek vücut dönüşleri, yumuşak savuşturmaları, kuvvete karşı koymama ve karşıdan gelen kuvvetten yararlanma usulleri ile rakibi en iyi şekilde alt eden seviyeli bir savunma sanatıdır (Güzelimdağ, 2013).

Judo; Ju ve Do kelimelerinin her ikisinin de farklı anlamların bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Ju, nazik, sert olmayan, yumuşak anlamlarına gelirken, Do; düşünce, prensip, yol anlamlarına gelmektedir. Kısacası kelimelerin tam anlamıyla karşılığı olarak “nezaket yolu” olarak söylenilebilir. Genel olarak nezaket yolu bireyi, fiziki ve akli bir çalışma yöntemi kullanılarak dengeli ve disiplinli bir yaşama kabullendirir. Judo sporunda yapılan hareketler ve teknikler, karşılıklı mücadelede rakibin uyguladığı kuvvetten faydalanıp hamle yapmaya dayanır (Urartu, 1998).

Kısacası, Judonun en önemli ilk prensibi kuvvete karşı koymamak ve rakibin kuvvetinden faydalanarak minimum kuvvetle maksimum netice elde etmek mümkündür. Judonun ikinci ilkesi ise şiddet kullanmamaktır (Kapan, 1993).

Judo bize beden ve zihin enerjimizi en üstün ve en uygun bir şekilde kullanma yöntemini öğretirken belirli bir zamanda bütün kuvvetimizi bir tek ve aynı amaç için kullanmamızı sağlar. Bu kural yalnız Judo da değil yaşam süreci içinde her konuda geçerlidir. Judo bir spor olarak senenin her mevsiminde yapılır. Tehlikeli bir spor dalı

olmayıp, yaşlı erkekler kadınlar, küçük çocuklar ve kızlar tarafından yapılmasında herhangi bir sakınca olmaması bir aile sporu da olduğunu gösterir (Güzelimdağ, 2013).

Dünya genelinde büyük kalabalıklara ulaşan spor branşlarından birisi de judodur. Judo; olabildiğince yüksek mental ve oldukça fazla fiziksel maharetin gerektiği ve müthiş bir yüksek çabanın, mücadele sanatının ortaya konulduğu spor branşıdır (Carvalho, 2007).

Bu nedenle yapılan judo aktiviteleri yalnız fiziksel olarak gelişim değil aynı zamanda psikolojik gelişime de fayda sağlar. Felsefesi sebebiyle judo özellikle bireyleri yönlendirme, agresiflik ya da hayal kırıklığı ve toplum açısından daha ahenkli olmasını desteklemek için etkilidir (Carvalho, 2007).

Judo düşünce sistemi olan bir branştır. Düşünce sistemi içinde judo stratejisi; fiziksel büyüklük veya fiziksel güçten daha çok maharete dayalı bir üstünlük kurabilme durumudur. Judonun çok önemli bir odak ve disiplin ile agresif bir davranış gerektirdiğini, judo öğrenerek bireylerin çok daha iyi bir lider ve strateji uzmanı olabilecekleri araştırmacılar tarafından söylenmektedir (Demiral, 2010).

Ayrıca judo zamanla vücudun her kısmını aynı oranda ve aynı ölçüde ahenkli olarak çalıştırarak düzenli bir gelişim sağlar. Vücudun kuvvet ve esneklik kazanmasına yardımcı olur. Judo aynı zamanda düzenli çalışmalar sonucunda zihin kabiliyetimizin gelişmesini ve ani olaylar karşısında bocalamadan doğru, dengeli ve pratik kararlar vermemize yardımcı olarak bireyleri nispeten erken olgunlaştırma dönemine sokar (Güzelimdağ, 2013).

### **2.2.1. Judonun Dünya ve Türk Tarihindeki Gelişimi**

Judo, teknik açıdan, çok eski tarihi olan Türklerin ata sporu güreşle çok büyük bir benzerlik göstermektedir. Batılı ve doğulu birçok yayında, mücadele sporlarının Orta Asya'dan Hindistan, Çin, Kore, Tibet yoluyla Japonya'ya geldiğine işaret ettiği görülmektedir. Bugün Hatay gibi Doğu Akdeniz ve Güney Doğu Anadolu'nun yörelerinin birçoğunda turnuvaları yapılagelen Aba Güreşi, Orta ve İç Anadolu'nun, Tatar Güreşi, Kuşak Güreşi, yine bölgelerin pek çoğunda yapılan Karakucak Güreşi Orta Asya'dan Anadolu'ya taşıdığımız kök olarak aynı ancak yörelere göre farklı isim ve şekillerde olan giysili olan güreştir. Kısacası Judo sporunun temel olarak atasıdır. Günümüzde yine Orta Asya'da geniş kitlelerde yaygın olarak yapılan Kurash, dünyada geniş kitlelere tanıtılmış, uluslararası düzeyde federasyonu kurulmuştur ve günümüzde

halen Dünya Şampiyonaları düzenlenmektedir. Giysisi ise Aba Güreşinin daha modernize edilmiş şekli olup judogiye (judo elbisesi) benzemektedir (Öztek, 1999).

Bugün dünya genelinde yapılan Judo' nun, olarak öğreticileri ve yaygınlaştırıcıları Japonlar olmuşlardır. Aynı zamanda Prof. Dr. olan Jigaro Kano'nun, Ju-jitsu' dan ibaret olan ve öğretimi ve öğrenimi sırasında insana zararları dokunacak vuruş ve kırışların ayıklanması gerektiği fikrini savunmuştur. 19.yüzyılın sonlarına doğru 1880 ler' den az çabayla en fazla etki ve denge bozma kanunlarını kural edinin, insana istenirse hiçbir zararı dokunmamayı geliştiren yeni sistemini kendi adına öğretmeye başladı (Öztek, 1999).

Bu yeni düzenin adına Ju-Do, okuluna da Kodokan ismini verdi ve bu sayede tüm dünyaya judo sporu yayıldı. Tokyo'da bulunan Kodokan halen dünyanın en gelişmiş ve en büyük Judo merkezidir (Öztek, 1999).

Judo'nun daha kolektif hale gelmesiyle 1951 yılında Uluslararası Judo Federasyonu(IJF) , 1952 yılında da Avrupa Judo Birliği(EJU) kuruldu ve Avrupa şampiyonalarına resmi olarak başlandı. 1956 yılında Japonya'nın Tokyo şehrinde Dünya Şampiyonası'nın ilki yapıldı. Olimpiyatlara ise 1964 Tokyo Olimpiyatla oyunlarıyla girmiş oldu (Öztek, 1999).

Judo branşı günümüzde 81 ilde Türkiye genelinde aktif bir şekilde yapılan, 1 altın ve 1 bronz olimpiyat madalyasına sahip olduğumuz ve gelecekte ülkemize olimpiyatlarda daha çok madalya alınması muhtemel olan köklü bir branştır. Müsabakalarda günümüzde büyükler kategorisinde kadın ve erkeklerde müsabakalar yapılmaktadır. Müsabakalar erkeklerde olimpik sıklıklar olan +100 - 100 - 90 - 81 - 73 - 66 - 60 olmak üzere 7 sıklıkta yapılmaktadır. Kadınlarda ise + 78 - 78 - 70 - 63- 57 - 52 - 48 olmak üzere 7 sıklıkta müsabakalar yapılmaktadır (Çelik, 2010).

Judo içinde bulundurduğu do prensibi anlayışı ile rakibe tamamen saygı duyulmasını benimseyen ve müsabaka öncesi ve sonrasında mutlaka fair-play ruhu içinde bir felsefe ile yapılan ve öz Türk kültürünün spor anlayışına hitap eden ve bu yüzden de Türkler tarafından hızlı bir şekilde kabullenilen bir Uzakdoğu sporudur (Çelik, 2010).

### **2.3.Kararlılık**

Bu bölümde karar kavramının tanımlarına ve karar verme kavramının hayatımızda ne kadar çok önem teşkil ettiğini anlatan konulara değinilecektir.

### 2.3.1. Karar Verme

Karar verme kişilerin ya da kurumların amaçları ya da hedeflerine ulaştırabilecek yöntemler, yollar, araçlar, imkânlar, kaynaklar ve teknikler içinden seçim yapabilme kabiliyetini kapsayan tüm düşünsel, zihinsel ve duygusal fonksiyonların bütünü olarak tanımlanmıştır (Güney, 2015).

Başarılı olan bir yönetici, kararların alınması ve uygulanmasıyla ilgili ne gibi iyi ya da kötü tarafları olup olmadığı faydacı biçimde verilmesi gerektiğini bilir. Karar verirken doğru seçimi yapmak için atılacak adımlar;

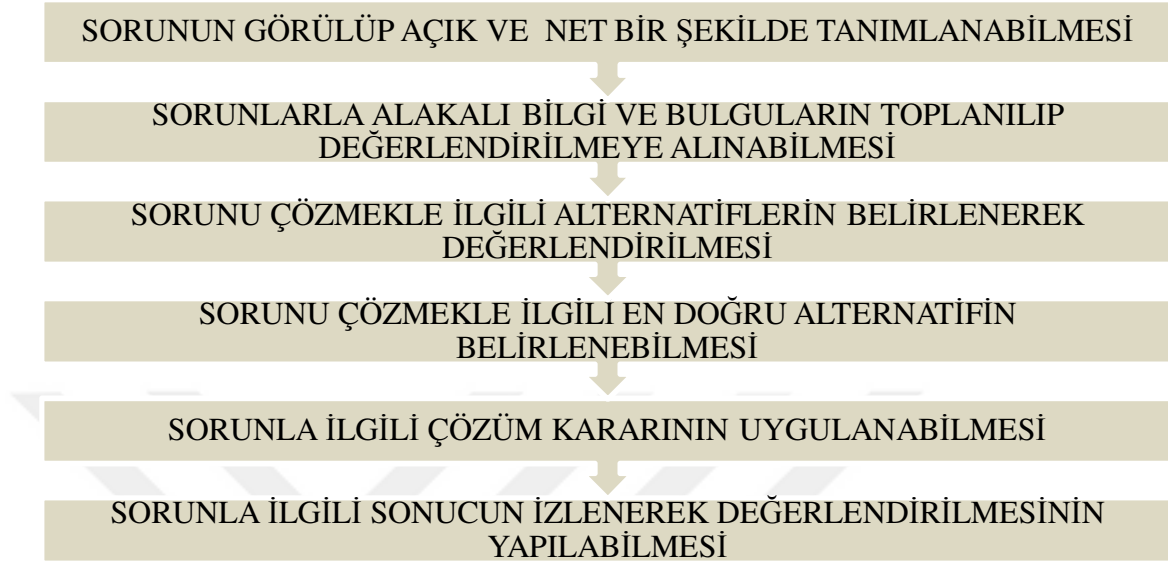
- i) Hangi düzeyde karar verilmesinin belirlenmesi
- ii) Karar vermek adına gereken tüm veri ve kaynaklara ulaşılması
- iii) Hale hazırda bulunan verilerin çözümlenebilmesi
- iv) Alternatif olan çözümlerin tanımlanabilmesi
- v) Tüm alternatiflerle ilgili ihtimallerin araştırılması ve
- vi) Alternatiflerin birbiriyle kıyaslanıp sonucunda seçim yapılabilmesidir (Akyar, 2011).

Yöneticiler için karar vermek oldukça önemlidir. Bunun içinde karar verme kabiliyetlerini geliştirmelidirler. Hızlı ve doğru verilen kararlar önem taşımaktadır. Ancak hızlı verilen kararların olmasıyla birlikte, bilgiden yoksun ve detaylı araştırma olmadan verilmiş olan kararlar iş yaşamında en büyük riski teşkil eder. Çıkarların ve kişisel duyguların karıştırıldığı, rasyonellikten uzak verilmiş olan kararlar kötüye kullanma safhasına ve çok büyük zararlara yol açmaya kadar gelmektedir (Akyar, 2011).

Kurumların iyi veya doğru kararlar verebilmesi adına, bu alınmış kararlara ilişkin kurum içi ve kurum dışı şartlarla ilgili gerekli bilgi ve belgelerin toplanması, elde edilen bilgi ve bulgular hakkında yeterli bilgilerin toplanması, alternatiflerin ortaya konulması, elde edilen seçeneklerin veya bulguların değerlendirilmesi, akabinde bu bulgulara dayanarak ihtimallerin düşünülmesi ve tercih edilmeye yönelik alternatiflerin geliştirilmesi kesinlikle olmazsa olmaz bir şarttır. Bu şartlar tamamlandıktan sonra, ortaya konulmuş olan alternatif seçeneklerin karşılaştırılmasıyla birlikte işletmenin yararına en uygun olan seçeneklere karar verilmesi yoluna gidilir (Aytaç, 2015).

### 2.3.2. Karar Verme Süreci

Karar verme sürecini Şekil 2.1' deki gibi gösterebiliriz.



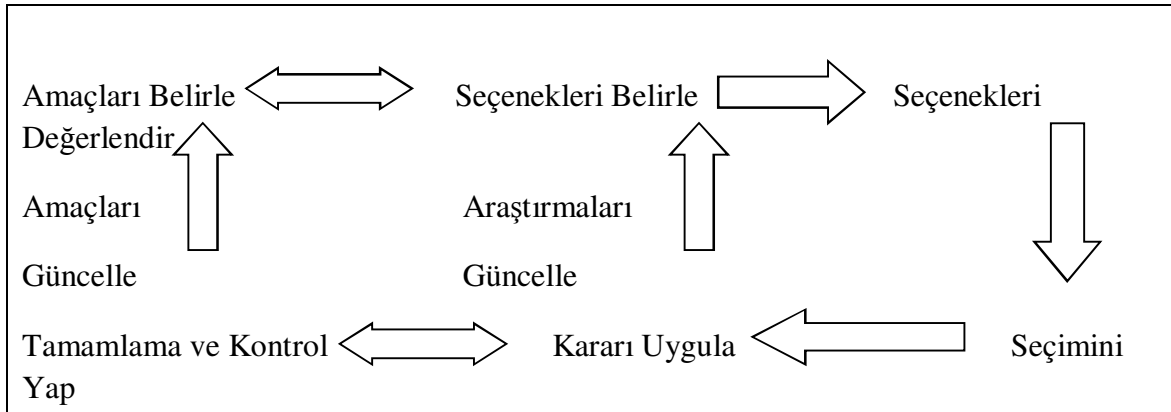
**Şekil 2.1.** Karar Verme Süreci (Güney, 2015)

Karar alma, liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki becerileri birbirine yaklaştıran çok önemli bir kavramdır. Karar alma aşamasında elde olan bilgilerin değerlendirilme aşaması önemli bir yer teşkil ettiği için, bilgi toplama ve değerlendirme aşamaları işin içine girerek stillerimizin olmazsa olmazıdır. İnsanın bilgi toplama, süreçlerle ve algıyla alakalı sınırlılıklarıyla ilgili bildiklerimiz, karar alma sürecinin paradoks yapısı konusundaki bilgi ve bulgularımızı güçlendirmektedir. Çevremizin algılama konusunda tepkimizin kavrayabildiğimiz kadarına tepki verebilme, kavrayabildiğimiz ile gerçek çevremiz arasındaki farkların ve farklılıkların artma ihtimali, alınan kararlarımızın ne kadar doğru olabildiğiyle alakalı bu süreçte bizi zora sokmaktadır. Bundan dolayı lider yöneticiler için karar verme süreci oldukça paradoks durumda olmasından dolayı reel yapıyı özümseyememe risklerini de kapsayan bir süreçtir (Sargut, 2015).

Karar vermek kolay olmayan zor bir süreçtir. Genel olarak kararlar beraberinde riskler taşır. Yöneticiler her zaman sorunların çözmede kararlı olmalıdırlar (Gün, 2009).



Altı aşamalı karar verme sürecini Şekil 2.2’de aşağıdaki gibi gösterebiliriz.



**Şekil 2.2.** Altı Aşamalı Karar Verme Süreci (Harrison, 1982)

Verilmiş olan kararlara karşılık olarak alınan zıt görüşler yöneticiler tarafından çok iyi değerlendirilmeli ve görüşler uygun değilse nazik bir durumda sebepleriyle açıklanıp reddedilmesi gerekir. Yöneticinin kararındaki bu durum diğer çalışan bireyleri kendisine güvenmesini sağlayacaktır (Harrison, 1982).

Yöneticinin yanlış ve kötü karar vermesi gibi karar verememesi hali de ciddi anlamda olumsuz izlenimler oluşturur. Yanlış karar verme veya karar verememe halinin oluşması durumunda, yönetim konusunda yöneticinin yetersiz kaldığı, etkinliğinin azaldığı göstergesi olarak algılanabilmektedir (Harrison, 1982).

Karar vermede zorluk çekiliyor olmasının sebepleri;

- i) Riskten kaçınmak, karar veriyor olmada ağır hareket etme ve en olumsuz tahminler üzerinde yoğunlaşma
- ii) Değişimleri kavramada ve adaptasyonda ağır hareket etme
- iii) Tedirgin olarak fırsatları görememe
- iv) İnatçı olarak uzlaşmaya kapalı olma
- v) Her şeyi bilme ruh haliyle, kibirli olma
- vi) Kendinden başkasının görüşlerine karşı kuşku duyma ve ilgisiz olma
- vii) Aktif ve iyi bir dinleyici olmama
- viii) Karamsarlık haliyle kötümser düşünüyor olma
- ix) Tutucu tavırlarla yalnızlık ruh haliyle yeni fikir ve düşüncelere kapalı olma
- x) Sosyal ilişkilerinde ve haberleşme kabiliyetlerinde eksik olma
- xi) Liderlik kabiliyetlerinde eksikliklerdir.

İş hayatında yaşanan ani ve hızlı değişimler, kurumun vermiş olduğu aşırı iş yükü, maddi ve zaman kayıplarının iyi karşılanmaması durumu ile hissedilmiş olan baskının sonucunda yöneticiler meslektaşlarının geribildirimlerine, önlem ve uyarılarına ilgisiz kalma davranışlarını gösteriyor olmakta, bu durumda aslında daha fazla kayıpların oluşmasına sebep olan iş yaşantısındaki ortamın zeminini hazırlamaktadır. Bu durumların sonucunda yöneticiler karar verme kabiliyetlerini kaybetme sürecine girerken, çalışan bireylerin takım olabilme ve çalışabilme istekleri körelmekte ayrıca yaratıcılıklarının azalmasıyla birlikte yapılabilen işleri olumsuz anlamda etkilemektedir. Bu yüzden iş yerleri öncelikle yöneticilerin karar verme kabiliyetlerini geliştirmek adına olanaklar tanımalı bununla birlikte ise yöneticilerde kendilerini karar verme kabiliyetlerini geliştirme adına şartları iyi değerlendirmeyi bilmelidirler (Akyar, 2011).

### **2.3.3.Karar Ortamı**

İçinde bulunduğu karar ortamının, yöneticinin karar verme kabiliyetine etkisinin olmaması mümkün değildir. Bir insan olarak karar veren yönetici, bulunduğu iş yaşantısındaki ortamı psikolojisini, psikolojik durumu da karar vermesini doğası gereği etkileyecektir. Başarılı bir yönetici etrafında olan bitene karşı ilgili olmalıdır. Yönetici genel anlamda kendi iş kolundaki ekonomik durumu ayrıca piyasalardaki gelişmeleri ve değişimleri takip etmelidir. Ciddi anlamda iş ortamındaki gelişmelerden ve faaliyetlerden mutlaka her zaman haberdar olması gerekir. Bu durumda yalnızca somut ve maddi gelişmelerdeki değişikliklerle sınırlı olunmaması gerekir. İş ortamındaki sosyal ve kültürel bağları da gelişmiş olması gerekir. Yöneticinin sosyal ve kültürel ilişkisinin iyi ve gelişmiş olması ortamda yapılan işler ve çalışan bireyler hakkında doğru bilgi toplamasına kolaylık sağlar. Yöneticinin astlarında yaptıkları işlerle ilgili ne gibi sıkıntıları olduğunu, kendi vermiş olduğu kararlarla ilgili neler düşündükleri, farklı durumlar sebebiyle anlaşılamayan çalışanların olup olmadığını ve böyle durumların iş yaşantısını ne kadar etkilediğini bilmesi gerekir. Çünkü bu yaşanan ve gözlemlenen durumlar en çokta yöneticiyi yani kendisini etkileyecektir. Huzursuz ve mutsuz karar ortamının oluşmasının en ciddi sebeplerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Akyar, 2011).

- i)** Çalışan bireyleri; işlerle alakalı motivasyon eksiklikleri ve isteksizlikleri
- ii)** Yöneticinin; iş yükünün fazlalığı ve belirlenen zamanının kısıtlılığı ve
- iii)** İş yerinin; hedef ve amaçları doğrultusundaki baskıcı tavrıdır.

Tam aksine huzursuzluk oluşturan karar ortamının yerine, bu olumsuz durumların oluşabilmesinin engellenmesi gerektiği veya oluşmuş olan bir ortam var ise de bu durumun önlenildiği olumlu bir karar ortamının oluşturulup, yöneticinin karar verme kabiliyetleri mutlaka desteklenmeli, sağlıklı ve doğru kararlar verilmesinin önü açılmalıdır (Akyar, 2011).

#### **2.3.4. Kararların Sınıflandırılması**

Kararlar birçok yönden birçok farklı elinde olabilir.

Aytaç ve Gürsakal (31) ise kararların alınışını farklı açılardan değerlendirerek aşağıdaki şekilde sınıflandırmışlardır;

- i) Kullanılan Yöntem ve Bilgi Kaynağı Açısından Kararlar; Duygusal ve/veya Sezgisel Kararlar, Deneyime Dayalı Kararlar, Verilere ve İstatistiğe Dayalı Kararlar
- ii) Zaman (Süre) Açısından Kararlar; Kısa Süreli Kararlar, Orta Süreli Kararlar, Uzun Süreli Kararlar
- iii) Kapsam ve Önemleri Açısından Kararlar; Stratejik Kararlar, Teknik Kararlar
- iv) Kişi Sayısı Açısından Kararlar; Bireysel Kararlar, Grup Kararları
- v) Karar Vermenin Konumu Açısından Kararlar; Tepe Yönetim Kararları, Orta Kademe Yönetim Kararları, Alt Kademe Yönetim kararları ve
- vi) İşletme Fonksiyonları Açısından Kararlar; Üretim, Satış, Finansman, İnsan Kaynakları ile İlgili Kararlardır.

Kararların sınıflandırılışı bazı açılardan çeşitlilik, farklılık gösterse de iş hayatında tahmin edilebilir ve mantıklı gelen gruplandırmalardır.

#### **2.3.5. Karar Verme İşlevinin Özellikleri**

Karar verme mekanizması, yöneticinin gereken bilgilerin temelini sağlayıp, farklı olasılıkları ve alternatifleri göz önünde bulundurup bu alternatifler içerisinde en uygun olanını seçebilme sürecidir. Bu süreç zarfı boyunca bazı özel hususlara dikkat edilmesi gelişen sürecin kolaylaşmasını sağlar (Hammond, 1998).

Etkili kararlar verebilmek analizlerin reel anlamda uygulanabilmesi açısından çok önemlidir. Rutin, basit ve sıradan bir karar için birkaç dakikanızı, çok önemli, ciddi ve karmaşık bir karar için ise birkaç saatinizi olduğunu düşünün. Hızlı bir şekilde bütün karar elemanlarına hemen gözlemleyin; problemler, amaçlar, alternatifler, neden ve

sonuçlar, değiş-tokuşlar, belirsiz durumlar, risk faktörleri ve bağlantılar. Bütününü gözlemleyerek hızlı bir şekilde analiz ediyor olun ve asla detaylara takılı kalmayın, bununla birlikte doğru olan kararı vermek adına telaş yapmayın. Kararın problemini genel olarak gözlemlediğimizde her bir parçanın sistemsel olarak birbirine nasıl uyduğunu görürüz. Aslında bu durum bize problemi çözümede ve problemi nasıl kavradığımızla ilgili katkı sağlayacaktır (Hammond, 1998).

Bütün hatlarıyla elde edilen taslakta geriye dönük işlemlerle ilgili ve yarım kalan bütün sorunları çözümede hepsini birbirleriyle ilişkilendirebiliriz. Karar verme sürecinin sonlanmasını sağlayan bireye kara verici denmektedir. Her yönetici çok iyi bir kara verici olmadığı gibi her karar verici de yönetici olamaz. Ancak başarılı yöneticilerin doğru ve iyi bir karar verici oluyor olması mutlaka kaçınılmazdır (Hammond, 1998).

Yöneticinin herhangi bir sorunun çözümlenebilmek için ya da yeni bir durumun başlangıcını oluşturmak için karar vermesi önemlidir. Birçok sorunu çözümlenerek de amaçlarının önünde olan birçok engelin üstesinden gelecektir. Tam aksine bir durumda ise engel ve sorun teşkil etmeyen durumların olmamasıyla birlikte eline bir fırsat geçtiği zaman, bu fırsatı olumlu şekilde değerlendirmesi yöneticinin iş yaşantısında çok olumlu bir yolda olmasına katkı sağlayacaktır. Kısacası bütün yöneticilerin karar vermesinin en önemli ortak özelliği; belirli başlı bir sorumlulukları olup akabinde veya ileride yaşanacak etkilerine razı olmaktır. Kararların etkisinin sonucu kaçınılmazdır lakin bunların esnetilebilir ya da kesin olabilmesi yani bir toleransının olması veyahut olmamasıyla ilgili, iş ortamı içerisinden veya dışından gelen bir sorun ya da fırsat adına verilmiş olan kararın iş ortamına geri yansımalarının pozitif ya da negatif olması bir de değişken tutarlarda etkisinin görülüyor olması, sonucun hızlıca oluşması ya da çok uzun zamanda yansımaları gibi fazlaca değişik yönünün olması karar verme sonucunda kati bir etkisinin olabileceği ortak özelliğini değiştirmiyor (Hammond, 1998).

Karar verme aşamalarının yöneticiyi ciddi manada etkileyen faktörleri bulunur ancak ortak özelliklerini genel anlamda sıralarsak. Karar verme kavramı aslında ileriye dönüktür. Karar verme aşamasının işlevleri doğru planlanmış olsa bile mutlaka risk taşır. Çünkü karar aşamasında geleceğin neler getireceği muallaktır. Çok büyük kararların problemlere yol açmaması için karar vericinin iyi bir değerlendirme yapması gerekir. Verilen kararların karar vericiye büyük bir yük yüklüyor olması kesinlikle kaçınılmaz bir durumdur. Karar vericilerin kararları doğru vermesi geleceğin neler

getireceği ihtimali zor olsa da bu durum karar vericiye iş yaşantısında mutlak başarı getirir. Ancak karar vericinin belirli başlı sorumluluğa girmesi gereklidir (Yaralıoğlu, 2010).

Karar vermek iş ortamı için ayrı bir maliyettir. Karar vermek, ihtiyaca göre verilmiş olan kararların yapısına göre farklılık göstermekle birlikte iş ortamı için ayrı bir maliyet yaratacaktır. Çünkü karar verme süreci bir boyuttan bir boyuta geçişin farklı bir yansımasıdır. Karar verme aşamalarında doğal kaynakların belirli başlı kararda kullanılması gereklidir. Karar verme kavramı aslında ileriye görme ve geleceği tahmin ederek riskli kararlar doğrultusunda iş ortamı adına karar vericiler açısından bir basamak gibidir. Kararlar aslında genelde zaman kavramına odaklı bir şekilde kısa ya da uzun kararların verildiği faaliyet aşamalarını kapsamaktadır. Kısacası karar vermenin zaman içerisinde bir sürece ve belirli aşamalara sahip olması gereklidir (Yaralıoğlu, 2010).

Karar verme sürecinin doğru ve iyi bir şekilde değerlendirilmesi yöneticiyi mutlak başarıya götürecektir. Yönetici elde etmiş olduğu başarılı ve güzel sonuçların getirmiş olduğu deneyimler sayesinde kendini geliştirecek ve bu sayede iyi bir karar verici olarak tanımlanacaktır. Yöneticinin iyi bir karar verici olması iş yaşantısında hareket alanını genişletmesine, özgüveninin fazla olmasına ve bu sayede çevresi tarafından takdir edilmesini sağlayacaktır. İş yaşantısında karar verme kabiliyetleri gelişmiş olan yöneticilerin, astlarına verdiği emirlerin ciddiye alınması ve üstleri tarafından görüş ve önerilere açık olarak dinlemesi kadar doğal bir şey olamaz (Yaralıoğlu, 2010).

Yöneticinin karar verme aşamaları gerekli hassasiyeti göstererek pozitif anlamda yönetiyor olmasının çok önemli olması sayesinde, yöneticinin öngörüsüyle tahmin ve mantık gücü gibi kişisel özellikleri de karar vermede etkili olduğu bir gerçektir. Yöneticinin özellikleri karar verme aşamalarıyla bütünleşerek bu süreç karar verme kabiliyetlerini geliştirmeye katkı sağlar. Yöneticiler farklı ve çeşitli yöntemler kullanarak karar verme becerileri ortaya çıkarırlar (Yaralıoğlu, 2010).

Karar verme, organize bir sürecin sonucunda kesinlikle uygulanması gereken bir seçme işlemi olarak karar vericilerin yani yöneticilerin ana faaliyeti gibi nitelendirilir. Karmaşık süreçlerde başarılı ve iyi kararlar alınması adına paradoks sorunlara rağmen belirlenmiş olan karar verme tarzlarından herhangi birisinin özümsemesi ve kullanıyor olması gerekmektedir (Yarman, 2015).

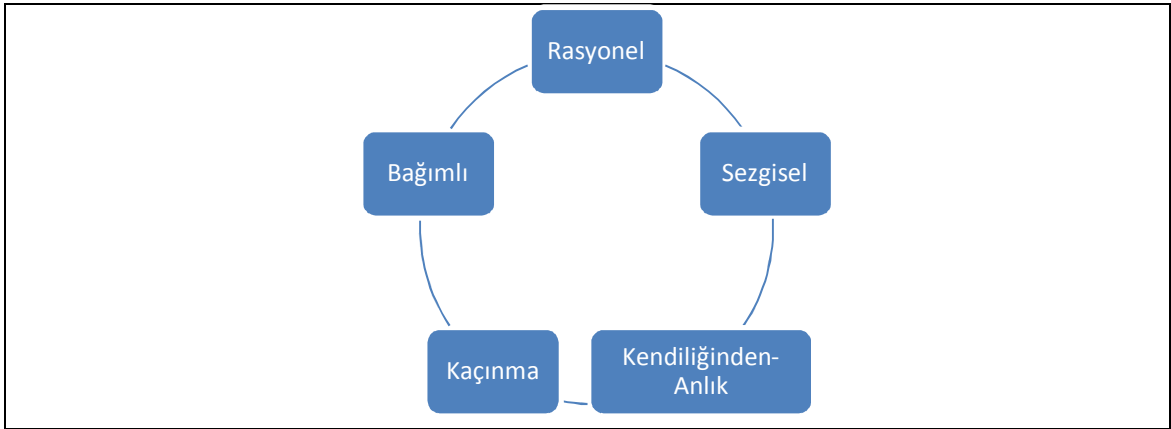
### 2.3.6. Karar Verme Modelleri

Yöneticinin problem aşamasında karar vermesi demek iş yaşantısında gelişen bir problemin çözümlenmesini ya da yeni bir fırsatın değerlendirilmesi yani negatif bir durumun pozitifçe çevrilmesi gibi olumsuz duruma bir artı eklenmesine katkı sağlaması gibi görülebilir. Gelişen süreçte ne kadar çok olumlu durum karşılığı alınıyorsa yöneticinin karar verici olarak pozisyonu iyi gibi kabul edilir. Karar verici olarak karar verme kabiliyetleri pozitif anlamda gelişme gösteren yöneticinin daha rahat hareket etmesi olağan sonuçtur. Ancak karar verici olan yöneticilerin bile bazı zamanlarda çok kritik seviyede gördükleri problemler için yanlış karar stratejisi uyguluyor olması ya da karar verme kabiliyetleri çok gelişmemiş olan yöneticiler kararlar için uygun bir karar modelini uygulamada tutum ve davranışlarında yetersiz kaldığı görülür. Buna bağlı olarak karar verici olarak yöneticinin karar modellerini bilmesi gerektiği ayrıca zamanında sorunlara ve problemlere doğru şekilde uygulaması önemlidir (Scott, 1995).

Karar verici olarak yöneticilerin kararlarının pozitif ve negatif sonuçlar ortaya çıkarması ve bu kararların sonuçlarının ne kadar etkisinin olduğu yönetici açısından karar verme kabiliyetinin kalite standartını ortaya çıkartır. Bu kalite standardı yöneticinin etkisiyle iş yaşantısını doğrudan doğruya etkiler. Yöneticinin bir takım özellikleri, kararların şekli, karar ortamı, karar verme planlamasının sürecinin etkin, verimli uygulanması gibi önemli unsurlar karar verme model/stillerinin de bilinmesiyle birlikte tecrübenin de yöneticiye katkı sağlaması kaliteyi artıracaktır (Scott, 1995).

Yöneticiler farklı ve değişik karar aşamalarında farklı model ve stilleri kullanırlar. Sonuç aşamasına gelen kararlar ve içinde bulunulan durumlar zaman-ortam gibi şart kistasına göre değerlendirilip farklı model ve stillerin kullanımı şartlara göre uygulanabilir. Yönetici iş yaşantısında bir stili özümsemesi ve genel olarak karar aşamalarında bu stili esas alarak hareket ediyor olması en çok rastlanan durumdur. Ancak değişebilir olaylar dikkate alınmalı ve gerektiği zaman yönetici değişik model ve stillerden yararlanmalıdır. Karar verme aşamalarında yöneticinin, mevcut şartları doğru bir şekilde analiz edip en doğru karar verme model ve stilini seçmesi büyük önem taşır (Scott, 1995).

Scott ve Bruce (38) Genel Karar Verme Stilleri Ölçeğini oluştururken kullandıkları karar verme modelleri/stilleri Şekil 2,3'te aşağıdaki gibi gösterilmiştir.



**Şekil 2.3.** Genel Karar Verme Modelleri/Stilleri (Scott, 1995)

Adair' e (39) göre ise yöneticilerin en çok kullandığı modeller ve stiller şunlardır;

- i) Rasyonel Karar Verme Modeli
- ii) Sezgisel Karar Verme Modeli
- iii) Bağımlı Karar Verme Modeli
- iv) Kaçınma Karar Verme Modeli ve
- v) Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Modeli

Karar verme model ve stillerinin seneler içerisinde daha çok önem kazanarak çeşitlenmesi açıkça ortadayken yöneticilerin karar verme kabiliyetlerini geliştirmek adına bu modellerin bilinip kullanılması önemlidir. Scott ve Bruce (Scott, 1995) ile Adair'in (Adair, 2005) açıklamış oldukları karar verme model/stillerinin en önemli bilinmesi gereken modeller ve stiller olarak üzerinde durulacaktır (Scott, 1995; Adair, 2005).

### **2.3.6.1. Rasyonel Karar Verme Modeli**

Problemlerin çözümü, hedef ve amaçların planlanması, problemlerin çözümü adına alternatiflerin oluşturulmasından daha sonrada en doğru ve uygun alternatif seçeneğin tespitinin yapıp uygulamaya sokulmasına, karar verme süreçlerinin zekice bir sistemle ele alınıp uygulanması modeline rasyonel karar verme modeli denmektedir (Güney, 2015).

### **2.3.6.2. Sezgisel Karar Verme Modeli**

Kararların veriliş aşamasında herhangi bir bilimsel modele başvurmayıp yalnızca sezgilerden ve duygulardan yararlanılıyor olması halinde ya sezgi ya da duygu odaklı dayalı karar verme stili uygulanmış diyebiliriz. Kararlar veriliş aşamasında; duygular,

sezgiler ve değerlerle, en doğru çözümün aksine, içe sinen en tatmin edici problemin çözümünün tercih edilmesi yoluna gidilir. Yönetici geçmiş zamanlarda yaşamış olduğu olaylarla birlikte edinmiş olduğu bilgi birikimlerini ve tecrübelerini anımsayıp göz önünde bulundurduğu zaman sezgisel karar verme stilini kullanabilir (Aytaç, 2015).

Karar verme ve sezinleme arasındaki zamansal bağlantı Şekil 2.4' te aşağıda gösterilmiştir.

SEZİNLEME		
GEÇMİŞ	ŞİMDİ	GELECEK
KARAR VERME		

**Şekil 2.4.** Karar Verme ve Sezınleme Arasındaki Zamansal Bağlantı (Richard, 2008)

### 2.3.6.3. Bağımlı Karar Verme Modeli

Karar verme sürecinde diğer etkin olan kişilerin destek ve yönlendirmesinin etkin ve etkili olduğu dönemdir. Yöneticinin karar verme aşamasında kendinden ziyade daha çok diğer bireylerin teklif, fikir, görüş ve önerilerine daha fazla önem göstererek, bireylerin tecrübe ve bilgisine dayanarak tercihler yapması gereken oluşan model ve stildir. Yönetici en çok kendisinin de ilk kez karşılaştığı, başka bireylerin daha fazla başarılı ve tecrübesinin daha çok olduğu olaylarda bu modeli tercih etmektedir (Scott, 1995).

### 2.3.6.4. Kaçınma Karar Verme Modeli

Karar verme tutumundan kaçınmanın ve karar vermeyi ötelemenin daha baskın olduğu bir durumdur. Karar verme aşamalarında, karar anını sürekli ötelemeye çalışan ve sürekli erteleme isteği ile hareket etme halinin karar vermekten kaçınmaya kadar oluşan bir sürecin tanımlandığı model ve stildir. Böyle durumlarda yöneticinin en asli görevi karar vermek için zaman kazanmak ya da karar vermeden bu durumların aşılmasını sağlamaya çalışmaktır (Scott, 1995).

### 2.3.6.5. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Modeli

Fazla düşünmeden ani ve hızlı karar verme tutum ve davranışının daha baskın olduğu durumdur. Bu karar verme model ve stiline zaman oldukça kısıtlıdır; ani ve hızlı karar verme gereksinimi gerekli olup alternatiflerin tekrar gözden geçirilmesi ya da çeşitli değerlendirme ve raporlamaların yapılabilmesi için şartlar ve ortam mevcut değildir.



Akabinde en hızlı bir şekilde en doğru ve uygun kararlar verilmeye çalışılabilir (Scott, 1995).

Genel anlamda karar verme model ve stil davranışlarını toparlayacak olursak, Scott ve Bruce (Scott, 1995) her bir karar verme stilini davranışsal temeller üzerine şekillendirmişlerdir. Buna göre rasyonel karar verme stili ‘ bireyin alternatifleri mantıklı bir değerlendirme süzgecinden geçirmesi’ sezgisel karar verme stili ‘ bireyin karar verme sürecinde ağırlıklı olarak duygularını ve sezgilerini kullanması’, Bağımlı karar verme stili ‘ bireyin karar verme aşamasında diğer bireylerin yönlendirme ve tavsiyelerine fokuslanması’ kaçınma karar verme stili’ bireyin karar verme tutum ve davranışından kaçınma isteği göstermesi’ kendiliğinden-anlık karar verme stili ise ‘ bireyin acilen karar verme sürecinin sonlandırmaya eğiliminin olması’ olarak tanımlanmıştır (Hulderman, 2003).

#### **2.4. Liderlik**

Liderlik, farklı sosyal bilimlerin ortak araştırma konularında biri olsa da liderlik kavramının ne anlam ifade ettiği sosyal bilimler arasında algıda ve fikir birliğinde bir uzlaşma oluşturmamıştır (Şişman, 2001).

Liderlik kavramıyla ilgili yapılmış olan araştırmalar ve tanımlar, liderliğin farklı ve özel yönleriyle ele alınmasını sağlamıştır. Liderlik kavramı oldukça geniş ve hayatın her aşamasında görebileceğimiz bir kavram olmasıyla birlikte liderliği bazen bir makam olgusunun niteliği ve bir kişilik özelliği olarak bazense, bir davranış tarzı olarak kullanılmıştır. Bütün bu algılanan tavırlar liderliğin etkileme gücü ve sanatı olduğu olarak kabul edilmiştir (Çelik, 2000).

Geçmişten günümüze kadar süregelen bu tanımlar ve değişimi daha net görebilmek adına bazı farklı ve özel liderlik kavramı ve tanımları aşağıda belirtilmiştir (Çelik, 2000).

Liderlik kavramı belirli bir topluluktaki insanları belirli amaçlar çevresinde toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek adına gruptaki bireyleri etkileyip harekete geçirerek yetenek ve bilgilerinin bütününden oluşur. Liderlik, belirli bir grubun ve topluluğun sevki ve idaresi sağlamak için gerekli olan özellikler olarak tanımlanabilmektedir (Karaküçük, 1996).

Liderlik kavramı sosyologlara göre, otoritenin bireysel anlamda toplulukları etkilemesi amacıyla kullanıldığı olgudur. Bireysel otorite; yüksek düzeyde kararlılık, çeşitli karakteristik özellikler, doğruluk, zeki olma, güvenilir olma, cesaretli olma, kesin kararlar alma ve verme, ileri görüşlü olma gibi bireysel karakteristik vasıflar liderliğin vasıflarını oluşturur (Dönmezler, 1984).

Liderlik kavramı genel hatlarıyla önce planların ve daha sonrasında alınan kararların harekete geçirilerek bir insan becerisiyle eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir sanat biçimidir (Ergun, 1981).

#### **2.4.1. Liderlik Oluşumu**

Örgütlerin ve oluşumların yönetim kademelerinde sürekli büyüyor olması, farklı alanlarda ve kendi alanlarının içinde uzmanlaşmış olmaları, iş bölümlerinin de sürekli artıyor olması, örgüt içerisinde karma karışık bir kişisel ilişkiye neden olmuştur. Bu durumda yönetimlerde liderlik anlayışının ortaya çıkmasını gerekli hale getirmiştir (Karaküçük, 1997).

Liderliğin oluşabilmesi için, liderin resmi imkân ve yetkiler ile donatıp kuşatılmasına gerek yoktur. Resmi olarak hiçbir yetkisi olmadığı halde kalabalık bir topluluğu ve grubu harekete geçirip peşinden sürükleyebilen liderler olabileceği gibi tam aksine fazlasıyla geniş yetki ve imkânlara sahip olup tabu şartları kullanamayan grubu ve topluluğu harekete geçiremeyip peşinden sürüklemeyen yöneticiler ve liderler de vardır. Yöneticilerin resmi yetki ve imkânlarının olmasının tek bir artışı, kullanacakları kaynak çeşitliğinin fazla olmasını sağlar (Koçel, 1999).

#### **2.4.2. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlikle ilgili süreçleri belirlemede çok farklı ve çeşitli çalışmalar ve araştırmalar yapılmıştır. Bilimsel olarak liderlik kuramları ve yaklaşımları 19. yüzyıldan beri ortaya çıkarılan araştırmaları kapsamaktadır (Wess, 1999).

Birçok çalışma sonucunda eski tarihlerden günümüze kadar yapılmış olan liderlik kuramları ve yaklaşımlarını aşağıdaki 3 farklı ana başlıkta inceleyebiliriz (Wess, 1999).

1. Özellikler (Geleneksel Yaklaşım) Kuramı
2. Davranışsal Yaklaşımlar
3. Durumsallık Yaklaşımları

Aşağıda ele alacağımız ve liderliğin oluşumunu ve gelişmesini anlatan bu yaklaşım ve kuramlar farklı farklı olsa bile hepsinin temelinde genel olarak bir oluşum ve grup içerisinde bir liderin ortaya çıkmasının işlevsel ve kuramsal olduğunu öne sürmüşlerdir (Wess, 1999).

#### **2.4.2.1.Özellikler (Geleneksel Yaklaşım) Kuramı**

Geleneksel Yaklaşım olarak da bilinen liderin özellikler yaklaşımı, bireylerin sahip olduğu genel olarak doğuştan gelen çok özel özelliklerden dolayı lider oldukları olgusuna dayanmaktadır (Baron, 2000).

Özellikler yaklaşımı, başarılı üst düzey liderlerin karakteristik ve kişilik özelliklerini tespit etme üzerine yoğunlaşmıştır. Liderlikte olan özellik kuramı, bazı bireylerin neden etkili, kararlı bir lider konumuna geldiğini, diğer bireylerin ise bu özelliklerden mahrum olduklarını kişisel özelliklerden ortaya çıkan farklılıkların olduğunu açıklama fikrine dayanır (Keçecioğlu, 1998).

#### **2.4.2.2.Davranışsal Yaklaşımlar**

Liderin kim ve ne olduğu tartışmaları üzerine yapılan araştırmalar ve çalışmalarda ortaya atılan belli başlıklara karakteristik kişilik özelliklerinin liderlik davranışları üzerinde etkili bir biçimde açıklanmasının yeterli olmayışı davranışçı yaklaşımda liderin nasıl hareket ettiği, davrandığı konusu üzerine odaklanmayı meydana getirmiştir. Araştırmacılar ve yapılan araştırmalarda liderin nasıl biri olduğundan liderin ve liderlik kavramının nasıl ortaya çıktığına ve bu kavramların nasıl oluştuğuna, gruptaki diğer bireylerle nasıl tarzda ilişkiler kurduğundan bireyleri etkileyebilmek için nasıl farklı yöntemler kullandığına kadar birçok farklı yöntemlerle etkilemek için nasıl yöntemler kullandığına kadar liderin birden çok ve farklı tarzda uyguladığı başlıca tutum, davranışlar araştırılmış ve liderlik stillerini ve bu farkları birbirinden ayırtırmak için uğraşmışlardır (Uğurlu, 2009).

Davranışsal liderlik kuram ve yaklaşımlarının araştırılıp geliştirilmesinde yönetim alanındaki bilimcilerin incelemiş olduğu çeşitli farklı teorik ve uygulamalı çalışmaların faydaları olmuştur. Bunlardan bazıları şunlardır: Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton' un Yönetmel Diyagram Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramları çalışmaları ve Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmalarıdır. Bütün bu yapılan araştırmaların en önemli ortak özellikleri, liderlerin liderlik stillerini ve

davranışlarını açıklarken iki önemli konuyu alırlar, bunlardan: İlki “iş odaklı ve görev odaklı olma”, diğeri ise “kişiyeye özel olma“ durumlarıdır. Bu çalışma ve araştırmalar sonucunda çeşitli farklı liderlik stilleri ortaya çıkmış ve bu stillerin etkinlik alanları araştırılmıştır. Davranışsal kuramların araştırmaları liderlik sürecinin iyi anlaşılmasına önemli katkılarda bulunurken çevreye ve koşullara daha az önem göstermeleri sebebiyle de eleştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005).

Özellik teorisi ile davranış teorisinin kıyaslamasıyla ortaya çıkmış olan 3 temel fayda şunlardır (Northcraft, 1994).

- A- Liderlerin tutum ve davranış durumlarına istinaden grubun diğeri bireylerinin tutum ve davranışları, lider ile izleye bireylerin tutum ve davranış ilişkisi tarzlarını çok yakından inceleyebilme imkânı oluşturur,
- B- Liderlerin özelliklerini araştırılacağına liderlerin davranışları ortaya koymada hem biçimsel hem de biçimsel olmayan liderlerin de ortaya çıkmasını sağlar,
- C- Liderlerin tanımlanmasında etkili ve etkin tutum ve davranış tarzları belirlenebilirse, eğitim yolu ile liderlik tutum ve davranışları bireylere kazandırılır.

Davranış kuramlarının araştırılıp geliştirilmesinde yapılmış olan araştırmalar ve bulgular sonucunda değişik liderlik tarzları ortaya çıkmış ve bunların etkinliği, verimliliği araştırılmıştır. Bu araştırma ve çalışmaların bazılarında aşağıda kısa ve öz bir biçimde değinilecektir.

#### **2.4.2.2.1. Iowa Liderlik Araştırması**

Iowa Üniversitesi'nde yapılmış olan liderlik çalışmaları ve araştırmaları Kurt Lewin önderliğinde, 1939 yılında Lippitt ve White'ın (White, 1970) katılımı ve katkılarıyla liderlik tarzlarına yönelik birden çok çalışmaları içerir. Araştırmacılar ve bilim inşaları kendilerini dört gruba ayrılarak on' ar yaşındaki erkek çocuklarının da katıldığı okul sonrası bir dönemde hobi çalışmaları esnasında bu çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Her grup sosyo-ekonomik düzey, mental anlamda zekâ, kişisel özellikler ve fiziksel kıstaslar göz önüne alınarak aşağı yukarı eşit şartlardaki beş çocuktan meydana gelmiştir. Gruplara ve bireylere liderlik yapmak için 4 yetişkin olarak Demokratik, Serbest Bırakıcı ve Otokratik tipte davranmak üzere eğitilerek bunlar 6 haftada bir olmak üzere tüm gruplara liderlik yapmışlardır. (White, 1970). Sonuçta liderlik davranış stilleri için

yapılan çalışmalar ve araştırmalar, liderlerin demokratik ve serbest bırakıcı ve otokratik, tipler gibi 3 farklı boyutta değerlendirilebileceklerini ortaya koymuştur (Weiss, 1993).

#### **2.4.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması**

1947 yılında Rennis Likert ölçeğinde ortaya konulan bu araştırmaların ve çalışmaların amacı grubun güvenlik düzeyini ve performansını arttırmakta çok etkili liderlik davranışlarını belirlemek için olmuştur. İzleyiciler ve liderler astlarla ve yöneticilerle yapılmış olan görüşmelere dayanan verilerin analizi ve çalışmaların sonucunda "iş ve görev odaklı lider" ve "insan odaklı ve bireye özel olmaya yönelik lider" olarak iki esas lider tarzı ve davranışı olarak açıklanmıştır (Eren, 1993).

İşve görev odaklı tutum tarzı sergileyen lider, performansı çok yakından gözlemlemekte ve ciddi bir biçimde denetlemektedir; cezalandırma ve yasal olarak ödüllendirme gücüne dayanmakta ve içe çok ilgili olup gruptaki bireylerin neler yapabileceklerini açıkça anlatmaktadır. Birey odaklı tutumu olan lider tarzındaysa gruptaki bireylerin mutluluklarına önem vermekte ve özen göstermekte; özellikle grupları oluştırmada ve geliştirmede gruba katılım konusunun ciddi bir şekilde üzerine düşmektedir (Schermerhorn, 2001).

Liderlik tutum ve davranışlarını sınıflandıran ve açıklayan liderlikle ilgili boyutlarını gelişmesini amaç edinen Michigan araştırmaları ayrıca uygulama araştırma ve geliştirmelerine ciddi bir şekilde değinmiştir. Bundan dolayı araştırmalar neticesinde belirlenebilen boyutların liderlik tutum ve davranışlarının anlaşılmasına yeterli olabileceği bundan dolayı da liderlik gelişim sürecinin de anlaşılacağı öne sürülmüştür. Fakat bu araştırma sürecinde boyutlarla alakalı olarak kullanılmış olan yöntemlerin basite indirgenerek özel olmadığı ve genellemelere bağlı kalındığı gibi kullanılmış olan yöntemlerin güvenli ve geçerliğinin bazı konularda değişik tarzda eleştirilerle karşı karşıya bırakmıştır (zel, 2006).

#### **2.4.2.2.3. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması**

Liderlik davranışlarıyla ilgili yapılan en çok araştırma 1940'lı yılların bitimine doğru Ralph Stogdill' in önderliğinde başlatılan "Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Araştırma Programı" çerçevesinde araştırmalar yapılmıştır (Hellriegel, 1992).

Ohio Üniversitesi kontrolünde yapılmış olan araştırmalarda liderlerde iki davranış boyutunun olduğu söylenmiştir. Bunlardan birincisi girişimcilik ruhu ikincisi ise kişileri dikkate alma durumu olmuştur. Girişimci durumu yüksek düzeyde olan liderin yaptığı işleri çok etkili bir şekilde planlayarak organize ettiği ayrıca grubu oluşturan bireyler içinden pozitif ilişkiler kurarak işte başarı ihtimalini arttırdığı görülür. Kişiyi ve kişileri dikkate alan liderlerde ise üyelerle dostça ve samimi ilişkiler kurarak onlarda kendine karşı saygı ve güven hissi uyandırır. Bu iki durumda da çok yüksek seviye hali gösteren liderler mutlaka en etkin liderdirler (Eren, 2000).

Yapıyı harekete geçirme ve anlayış davranışları birbirini tamamlayabilen ve birbirinden farklı yani bağımsız olan davranış durumlarıdır. Liderlerin bu iki farklı davranışı da gösteriyor olması mümkündür (George, 1995).

Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalar ve araştırmalar şöyledir: Anlayış davranışının yüksekliğinin iç tatmini artırdığı; devamsızlığın ve işgücünün devir hızını azalttığı görülmektedir (Edwards, 2008).

#### **2.4.2.3. Durumsallık Yaklaşımları**

Davranışsal ve Özellikler Liderlik Teorileri liderlik alanında çok önemli anlamda teorik olarak fayda sağlamışlardır. Ancak yapılan araştırmalar liderlik konusunun fiziksel, kişisel özellikler, mental veyahut en iyi davranış durumlarının tespit edilmesiyle sınırlandırılmayacağı olarak açıklanmıştır. Bu durumlar üzerine Durumsallık Liderlik Teorileri devreye girerek geliştirilip araştırılmıştır. Durumsal Liderlik Teorileri genel anlamda iyi bir liderin davranışlarını ve özelliklerini belirlemenin yanı sıra liderlerin hangi şart ve durumlarda başarılı olabileceği konusu üzerine ağırlık vermişlerdir. Durumsallık Teorileri esasta liderlik olgusunun oluşumu üzerine çalışmaları esas alır. Durumsallık Teorilerinin esas felsefesi bir liderlik modellerinin başarılı ve etkili olma ihtimalinin uygulanabildiği durumlara ve içinde bulunan imkânlarla uyumuyla ilişkili olabildiğidir. Bu durum ise genel olarak yönetimde “en iyi ve tek” yönetim biçiminin bulunabildiğini öne sürerek davranışsal liderlik yaklaşımlarından farklı yönlerinin olduğunu ortaya koymaktadır (Koçel, 1999).

Durumsal yaklaşımın özellikleri çevrenin, zamanın ve şartların etkisi ile liderlerin buna bağlı meydana çıkabilmesine dayanır. Liderlerin kabiliyetlerinin oluşması için zaman koşulları uygun olmalıdır. Bu durum kişisel durumdan daha çok çevre şartları ve tarihsel durumlarla ilişkilidir (Edwards, 2008).

### 2.4.3. Lider

Tek bir tanımının bulunmasının zor olduğu bir kavramdır liderlik. Araştırmalarının yapıldığı uzun tarih süresince incelendiğinde araştırma sayısından neredeyse daha çok lider ve liderlik kavramı ve tanımının olduğunu buluruz. Carlyle' den Plutarch' a kadar bir sürü bilim insanı ve araştırmacı liderliği ve lider olgusunu incelemiştir. Ancak bu kavramların tek bir tanımını bulmak zordur (Harrison, 1982).

Bireylere "Lider Kavramı Nedir?" diye bir soru sorulduğu zaman: " Siyasi bir oluşumun lideri, spor takımını çalıştıran antrenör ya da askeri sahada görev yapan bir komutandır." diye cevaplar alınmaktadır. Araştırmacılar ve bilim insanları, lider tanımını yaparken bireylerin bakış açılarını ve kendi anlayış biçimlerine göre yaparlar. Bu durumda birçok tanımı olan lider kavramının aşağıda bazı özel tanımları verilmiştir:

Bir örgütün hedefleri doğrultusunda yaşayabilmesini, gelişebilmesinde yaratıcı ve hareketi başlatıcı olarak rol alan bireydir lider. Lider, esasen ani ve günlük veren değil çok önemli yani kritik kararlar veren kararlı kişidir. Gerçek liderlik geleceği görmeyi bilen, bir örgütün geleceğiyle ilgili hedefler ve inandırıcı vizyonu gerçekleştirmeyi belirlemeyi ve bunları gerçekleştirebilmeleri içinde bireyleri seferber etmeyi kapsamaktadır (şişman, 2001).

Başka bir tanımla liderlik, liderin örgüt hedeflerine ulaşmak için astların gönüllü katılımını istediği sosyal etkileşim sürecidir. Bu süreç, bir kişinin grubun diğer üyeleri arasında sosyal etki yaratması ve bu doğrultuda bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkilemesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Etkilenen bir birey ya da grubun ve etkileyen bir kişinin yer aldığı ilişkisel bir kavramı içermektedir (Bhatti, 2012).

Liderlik kavramı en sade ifade ve tanımla, bireylere ilham verme güdüsü ve mücadele edilebilir amaçlar doğrultusunda etkileyebilme olarak tanımlanmaktadır. Etkili liderlik aslında belirtilen tanımdan daha ileri seviyede kolektif bir kavramdır. Hellers tarzında yazarlar, gerçek etkili liderliğin kilidini açma yönetme ve uygulama aşamasından kaliteyi bulabilmek adına bireylere ilham vermeye kadar birçok farklı yetenekleri yönetmede ve idare etmede saklıdır. Etkili ve efektif liderlerin yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi önüne çıkan fırsatları iyi değerlendiren, mevcut imkânları iyi koordine eden ve birçok farklı alanda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu özelliklerin yanı sıra bir lider mutlaka güvenilmeli, güvenmeli, önder olarak rehber olmalı, başka bireyleri

etkileyerek vizyon sahibi olabilmeli ayrıca astları ile doğru iletişim kurarak astlarına empati ve sempati kazandırarak onlara koçluk yapmalıdır (Sichone, 2004).

#### **2.4.3.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler**

Lider, genelde değişik pozitif özellikler bulundurması sebebiyle bir zümrenin ortaya çıkarttığı bir bireydir veya lider olmayı isteyen birey kendisini mutlaka öne çıkarır. Lider bir grubun veya takımın birbirleriyle iletişimini kurarak düzenlemek, faaliyetlerini programlamak ve başarıya ulaştırabilmek gibi birçok özel sorumluluk özelliği taşıdığından bazı farklı kabiliyetinin olması gerekmektedir. Dünya genelindeki liderlerin bireysel olarak özellikleri incelendiğinde hepsinin farklı farklı karakteristik özellikler taşıdığı belirlenmiş, tekdüze bir lider portföyü tanımlanmamıştır. Bu durum sonucunda liderlerde olması gereken birtakım özellikler ve fikir birliği konusunda konsensüs oluşmuştur. Bütünsel olarak liderlik olgusunun çok yönlü farklı iletişimlerin varlığı, hedeflerin gerçekleştirebilmesi gibi lidere bazı ortak özellikler çerçevesinde genel karakteristik özellikleri ve yapıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erçetin, 2000).

Liderlik, inanç, gönüllülük, bağlılık ve isteklilik gibi duyguları kapsayan ve kavramları bütünleştiren bir süreçtir (Erçetin, 2000).

Liderlik kavram olarak nispeten politiktir. Çünkü güç, kontrol, yetki ve politik tavır grupların ve örgütlerin yaşamlarının en önemli kavramlarıdır.

Liderlik, kültürel bir olgudur. Liderlik kültürel çevreyle anlamı hale gelir ve bu çevreye de farklı anlamlar katan liderdir.

Liderlik, risk alma, etik olgulara önem gösterme, kendine güven, özgüven, yüksek kararlılık, iyi görünüşlü ve duruşlu olabilme, geniş görüşlülük sahibi olarak bunu geliştirebilme gibi özelliklerin ön planda olduğu durumdur (Pakdil, 2004).

1. Kendisiyle ve gruptaki bireylerle ilgili iyi ya da kötü özellikleri bilir ve kendisini ve onları iyi tanır.
2. Hisleri kuvvetlidir ve duygudaşlık yeteneği vardır.
3. Meslekte becerikli ve bilgilidir.
4. Karşısındaki ve bireyleri etkileme yeteneği vardır.
5. Kararlı, üretken ve azimlidir.



6. Cesur ve hızlı kararlar vererek bunları uygular.
7. Sorumluluktan asla kaçmaz grubun sorumluluğunu üstlenerek onları koruyucu tutumdadır.
8. Tavrı ve davranışları uyumlu ve dengeli farklı durumlara göre değişebilir esnekliktedir.
9. Liderin bireylerle ilişkisi saygı ve sevgiye dayanır ve onlara mutlaka değer verir.
10. Kendi düşüncelerini, kararlarını ve duygularını iyi bir şekilde anlatır.
11. Katılımcı ve demokratik bir yaklaşım göstererek çoğulcu yapıya destek verir.
12. Özeleştiri yaparak eleştirel duruma açıktır.
13. Liderin çevrede tanınan ve saygın biri olması başarı başarısı artırır (Doğan, 2004).

#### **2.4.3.2. Liderin Etki Kaynakları**

Liderin güç aldığı kaynaklarla ilgili bilinen en iyi çerçeve ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, benzeşim gücü ve meşru güç olarak belirtilmiştir. Bu kaynaklarından; ödüllendirme gücü de bir bireyin, diğer bireyde kendisinin ödüllendirilebilmesine yardım ettiği algısının oluştuğunu düşünmesiyle; meşru güç, bir bireyin, diğer birey için kendisi için belirli davranış kalıpları belirleyebilme hakkı olduğunu düşünmesiyle; uzmanlık gücü, bireyin diğer bireyde özel bir bilgi veya uzmanlık bilgisine sahip olduğunu düşünmesiyle; benzeşim gücü, bireylerden bir diğerinin kendi tutum ve davranışlarını başka bir bireyin tutum ve davranışlarını örnek alarak değerlendirmesiyle zorlayıcı güç ise bir bireyin ceza uygulayabilme yaptırımını var mı diye durumlarıyla ortaya çıkmaktadır (French, 1959).

Lider ve liderin tavrı bazı durumlarda bireyler tarafından doğru olarak iyi algılanmayabilir. Bu sebeple bireylerin karşısındaki liderini çok doğru algılayabilmesi ve anlaması için bireylerin liderlerinde bulunan aşağıda sıraladığımız güç ve etki kaynaklarını mutlaka bilmesi gerekir (French, 1959). Bunlar ise;

- Liderindeki Karizmatik Gücü
- Liderindeki Uzmanlık Gücü

- Liderindeki Zorlayıcı Gücü
- Liderindeki Yasal Gücü
- Liderindeki Ödül Gücü

Liderin karizma ve uzmanlık gücü bireysel güçlerini oluştururken, ödül, zorlayıcı ve yasal güçleri örgütsel gücü, liderin karizmatik gücü ise mutlaka kişiliğiyle alakalı duruma dayanmaktadır (Çelik, 2000).

#### **2.4.4. Liderlik Tarzları**

Liderlik tarzı denilince, liderin örgütsel anlamda hedeflerini gerçekleştirebilmek, iş ortamında ve grubunda, örgütün hedefleri ve çalışan bireylerin isteklerini önemseyerek seçilen davranış biçimidir diyebiliriz. Belirli farklı bir tarzı benimseyen lider, karşısına çıkan durumlara karşı gösterdiği tepki ve davranışlar, benimsemiş olduğu tarzın bir yansıması olarak görülmektedir. Bu benimsenmiş yaklaşımın ışığında gruba bağlı bireyleri de organizasyonun içerisinde değişkenlik gösteren ortamlarla karşılaşmaması adına istikrarı sağlayarak engeller (Hicks, 1981).

Globalleşen dünyamızın en ideal yaklaşımlarının temel prensip olarak esas alındığı liderlik modelleri güvenilir olarak geçerlilik kazanmış ayrıca kurumsal olarak şirketler ve liderler bu modelleri doğru bir şekilde uygulayarak başarılar kazanmışlardır. Bununla birlikte günümüzde genel olarak kabullenilmiş bir bulgunun ve tek düze bir liderlik tarzının bütün şartlarda başarıyı tek başına sağlamadığı ve en iyi olmadığını göstermektedir (Giritli, 2004).

##### **2.4.4.1. Otokratik Lider**

Otokratik tarzda bütün yetki ve kontrol liderin elindedir. Liderin hareketlerinin ve davranışlarının sorgulanmadığı, bütün kararların lider tarafından alındığı sisteminin merkezi ve çalışanların sistemli olduğu liderlik tarzıdır. Bireylerin lidere güveni sınırlı durumdadır. Lider hedefleri belirler ve belirlediği bu hedefler doğrultusunda yapılacak olan işleri ve bu işlerle ilgili görev dağılımını kendisi yapar. Ancak lider yalnızca fiziki olarak ödülleri bireylere isteklilik kattığına inanır (Halis, 2002).

##### **2.4.4.2. Demokratik Lider**

Bu yaklaşım tipinde temel olan özellik, çalışan bireylerin karar alınan süreçte etkin ve etkili rol oynamalarıdır. Bundan dolayı çalışan bireylerin karar alınan süreçte etkin ve

etkili olmalarından dolayı hedeflerin gerçekleştirilmesi adına alınan ve alınmış olan kararlarda daha verimli ve istekli çalışırlar (Schermerhorn, 2001).

#### **2.4.4.3. Serbest Bırakıcı Lider**

Yetkilerinin büyük bir kısmını çalışan bireylere bırakan lider başarıyı kendisinin hiçbir şekilde müdahalesi olmadan bireylerden beklemektedir. Bu tip liderlik yaklaşımın temeli sayı açısından daha az olan gruplarda, gruptaki bireylerin daha liyakatli, eğitilmiş ve yüksek iş deneyimlerinin uygun olduğu durumlarda daha fazla etkilidir. Ancak gruptaki bireylerin kendi başlarına karar alma ve karar verme kabiliyetleri konusunda yeterli erginliğe sahip olmadığı ve işten kaçan, iş odaklı olmayan bireylerin olduğu topluluklarda zaman kayıplarına ve başarısızlıklara neden olmaktadır (Mullins, 1999).

#### **2.4.4.4. Karizmatik Lider**

Öncelikle bu lider tarzında büyüleyici özellik kelimesinin karşılığı olarak kendine her zaman güveni olan, hayatta birçok şeyi kontrol altında tutmayı bilen her ortamda rahat olmayı ve belirli bir amaca mutlaka sahip olmayı gerektiren liderin, içinde bulunduğu şartlar ve koşullar doğrultusunda davranışlarının da astları tarafından lider olarak algılanmayı ve örnek almayı gerektiren liderin astları hareket geçirebilme gücüdür (Aksu, 2003).

#### **2.4.4.5. Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel)**

Dünyada gelişen teknolojik hareketler, değişen çevresel etmenler, artış gösteren bilgi düzeyiyle ekonomik, sosyolojik ve kültürel dönüşümler liderlik kavramının da liderlik olgusunun da değişmesine, 21'inci yüzyılın şartlarına en uygun liderlik rol ve davranış tipinin oluşmasını sağlamaktadır. Yeni gelişen bu liderlik anlayışı ise örnek bir tarz olarak “dönüşümcü liderlik” olarak literatürde yerini almıştır. Dönüşümcü liderler, örgütlerin içerisinde değişim temsilcisi olarak görülürler ayrıca dönüşümcü liderler örgütlerin değişen şartlarının daha uyumlu hale gelerek dönüşümlerini gerçekleştirip, örgütün gelecek için kalıcılığını uzatarak, yaşam alanını ve örgütteki başarıyı en yüksek seviyelere çıkartırlar (Eraslan, 2004).

#### **2.4.4.6. Sürdürümcü, İşlemci Liderlik (Transaksiyonel)**

Modern liderlik kuramlarına geçişte önemli bir adım olan durumsallık yaklaşımı tek bir doğru davranış modeli olmadığını, şartlar doğrultusunda liderin nasıl davranması

gerektiğine karar verebilmesinin gerekli olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda liderin tutum ve davranışı bazen otokratik olurken bazen de demokratik olarak ortaya çıkabilmektedir. Liderlik algısında ortaya çıkmış olan bu davranış tarzıyla birlikte dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik gibi farklı liderlik tipleri ortaya çıkmıştır. İşlemci liderler, örgütün yapısındaki kültüre ve geleneklere aidiyet isteğiyle bağlılık gösterirler ayrıca var olan vaziyeti koruyabilmek adına mücadele içerisinde olurlar. Değişimi ve risk almayı istemeyen bu tarz liderler ödül-ceza ilişkisi içerisinde çalışan bireyleri örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirirler (Sabuncuoğlu, 2001).

#### 2.4.4.7. Dönüşümcü ve İşlemci Liderliğin Karşılaştırılması

Dönüşümcü ve İşlemci Liderliğin kavramları Şekil 2.5' te aşağıda gösterilmiştir.

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	İŞLEMCI LİDERLİK
<b>Karizma:</b> Vizyon ve görev duygusunun oluşmasını sağlar, gurur aşılıyarak saygıyı ve güveni kazandırır.	<b>Koşullu Ödül:</b> Başarıları değerlendirerek iyi performansları ödüllendirir.
<b>İlham Verme:</b> Yüksek düzeyde beklentiler vaat eder ederek gösterilen çabaları bir noktada toplayabilmek adına semboller kullanarak amaçları basit bir yolla anlatır.	<b>İstisnai Katılım(Aktif Katılım):</b> Standartlardan ve kurallardan sapma olup olmadığını gözlemleyip olaylara doğru zamanda müdahale eder.
<b>Entelektüel Uyarım:</b> Akılcılığı, zekâyı ve dikkatli problem çözebilme yeteneğinde ilerlemeyi teşvik etme konusunda yol gösterir.	<b>İstisnai Katılım(Pasif Katılım):</b> Yalnızca şartlarda standartlar sağlanmadığı takdirde müdahalesi olur.
<b>Bireysel Destek:</b> Astlarıyla özel olarak ilgilenerek onları destekler ve onlara tavsiyelerde bulunur.	<b>Laissez-Faire:</b> Sorumluluklarını göz ardı ederek karar almaktan kaçır.

Şekil 2.5. Dönüşümcü ve İşlemci Liderliğin Karşılaştırılması (Ünal, 2015)

#### 2.4.5.Sporda Liderlik

Yapılan araştırmalara göre sporda genel olarak bütün antrenörlerin kendi kişiliğine uygun özgün bir tarzının bulunduğu, antrenörün öncelik olarak sporcuların sevgisini ve saygısını kazanması gerekir (Hicks, 1981).

Sporda liderlik üzerine yapılmış olan araştırmalarda antrenörlerin davranışsal durumlarına göre otokratik, demokratik, katılımcı olarak gruplandırıldığı görülmektedir (Giritli, 2004).

#### **2.4.5.1.Sporda Otokratik Lider Tipi**

Yapılan çalışmalarda tespitler sonucunda sporda antrenörler genel olarak otoriter, işlerini kolaylıkla yapma yolunu izleyen ve kurallara bağlı kişiler olarak tanımlanır. Gözlemlenen bu tespitler yanlış dahi olsa mutlaka stres ortamındaki bir maçta ve birçok durumda başarılı liderlik için ciddi anlamda gereklidir. Örnek olarak bir antrenör oyun esnasında verilen kısacık bir molaya sığılacak şekilde, oyun tekrar başlamadan taktik, strateji ve o an için hamlelerini açıklayabilmelidir. Bu kısa süre kesinlikle demokratik ve katılımcı lider tarzları için yeterli değildir. Buna bağlı olarak otokratik tipteki antrenörler bir merkezden yönetim tarzını belirlemiş olsa da özellikle müsabaka esnasında birtakım faydaların olacağı yadsınamaz. Otokratik tipteki antrenörler genel olarak kendi teorilerini yargılamaya ve eleştiriye açmazlar, aşırı şekilde önyargılıdır ve şiddetli cezaları onaylarlar bu durum sporda otokratik liderliğin performans olarak gelişimini kısıtlayan çok önemli bir faktör olduğu sonucunu ortaya koyar (Halis, 2002).

#### **2.4.5.2. Sporda Demokratik Lider Tipi**

Sporda bu tarzı benimsemiş olan liderlerin otoriter olan liderlerden farkı elinde bulundurdukları yetkinin niceliği açısından değil, yetkiyi kullanması grubunun işleyişinde ve yapısındaki şekil bakımından farklılığıdır. Demokratik tarzdaki liderlerin gruptaki amaçlarının tespiti ve her üyenin bu tespitin gerçekleştirilebilmesine büyük ölçüde katkı sağlarlar. Sorumlulukları tekelinde toplamaktan ziyade daha çok sorumlulukları diğer üyelerle paylaşarak dağıtılmasını ve herkesin bu sorumluluğa katılmasını sağlamaya çalışır. Grup üyelerinin kendi aralarındaki tartışma ve çatışma ortamını yumuşatarak uzlaştırmaya, olayların gelişiminde taraf olmaktan çok onlara karşı tarafsız tedbirler almaya çalışır. Bu durumda grupta ayrıcalığı olan bireylerin bulunduğu hiyerarşik silsile düzeninde aksaklıklar olmasına karşı önlemler almaya çalışır (Schermerhorn, 2001).

Takımlarda antrenörün dışında sporcuların verilen kararlara katılıyor olmaları aslında sosyal bir süreç halindedir. Bu karar sürecinin olumlu yönleri olduğu gibi olumsuz yönleri de bulunmakla birlikte, olumlu yönünün daha ağır bastığını söyleyebiliriz. Öyle ki, kararlar sporcuların tarafından alındığından dolayı kararı benimseme ve karara sahip çıkma onlar için kaçınılmaz olur. Bununla birlikte alınan karar etkin ve etkili bir biçimde uygulanır, ayrıca alınan kararların antrenör haricinde diğer bireyler tarafından da alınacak olması, yani alternatif kararların fazla olması ihtimalini artırmakla birlikte

doğru kararların verilmesini kolaylaştırır. Fakat bazen takım içindeki süreçlerin iyi olmaması durumlarında sporcuların bu süreçlere katılımının gereksiz zaman kaybına yol açar. Kısacası takımın genelinde işlerin iyi gitmediği durumlarda ve grup içi çatışmaların arttığı zamanlarda bu karar tipini uygulayabilme ihtimali oldukça zorlaşır (Schermerhorn, 2001).

#### **2.4.5.3. Sporda Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tipi**

Takımda karışıklık ve düzensizliğin oluşması aynı zamanda herkesin dilediği amaç ve araçlara doğru yönelimine yol açması bu tarzın en önemli sakıncası olarak görülür. Bireysel anlamda başarının ötesinde grup içerisindeki başarıların ciddi anlamda azalması önemli sakıncalar arasında yer alır. Ayrıca iş görmekten ve işten kaçan, takımın doğal kaynaklarını kendi çıkarları adına kullanan sporcuların olması hatta ve hatta takımın dinamitlerini bozarak bölme ve parçalama gayretlerinin yoğunlaşmasına yol açıyor olması, bu tipteki liderin en önemli sakıncalarını oluşturur (Mullins, 1999).

#### **2.4.5.4. Lider Antrenör**

Antrenörlük karşılıklı olarak eğitim verilen genel olarak yüz yüze yapılan bir liderlik şeklidir. Belirli bir geçmişı olan insanların deneyimlerini, yeteneklerini ve ilgilerini harmanlar. Lider olan antrenör sporcuların sorumluluk almalarına ve geliştirmelerine ayrıca başarı tecrübesini artırarak deneyimi yaşamalarına mutlaka destek olur (Konter, 1996).

Lider olan antrenörler, takımda reel hedefler koyarak bu hedeflere gidilen süreçte ne kadar doğru aşama kaydettiğini bilir ve bu durumdan emin olarak özgüveni yüksektir. Antrenör her zaman sporcularına karşı umut aşılır ve asla ümitsizlik içerisinde değildir, bu durumu olumsuz anlamda hissettirmez. Aynı zamanda hedeflere ulaşma çabası içerisinde sporcularını her zaman özveriyle yanında tutarak sporcularını özgüveni sayesinde asla tereddütte bırakmayarak onlar güven aşılır. Antrenör, ılımlı hareketleriyle sporcularının davranışlarını pekiştirerek takım içerisinde güzel bir sportif hava yaratarak grubun birbirine kenetlenmesini öğretir bununla birlikte oyuncuların arkadaşları arasında güzel bir ortam yaratarak maç ve antrenman analizlerine onları da dâhil ederek sorumlulukları paylaştırmaya ayrıca kendilerini ruhen ve bedenen kontrol etmeye adapte etmeyi sağlamalıdır (Temel, 2010).

### **3.GEREÇ VE YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırmanın problemini ve alt problemlerini çözümlmek için izlenen yöntemi açıklamak amacı ile araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme ve veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler verilmektedir.

#### **3.1 ARAŞTIRMA MODELİ**

Judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi, algılanan liderlik tarzlarının ve kararlılık düzeylerinin arasındaki ilişkisinin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırma betimsel ve ilişkisel tarama modelidir.

Tarama modeli, geçmişte ya da o anda var olan durumu var olduğu şekliyle betimleyen, tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Bu modelde araştırmaya konu olan her neyse onları değiştirme ve etkileme çabası yoktur. Bilinmek istenen şey meydana gelir. Amaç o şeyi doğru bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir. Asıl amaç değiştirmeye kalkmadan gözlemektir (Karasar, 1984). Tarama modelinde bilimin gözleme kaydetme, olaylar arasındaki ilişkileri tespit etme, kontrol edilen değişmez ilişkiler üzerinde genellemelere varma vardır. Yani bilimin tasvir fonksiyonu ön plandadır (Yıldırım, 1966).

#### **3.2. ARAŞTIRMA GRUBU**

Araştırma grubunu Türkiye'deki bütün judo antrenörleri oluşturmuştur. Araştırmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma grubunu Türkiye'de aktif olarak antrenörlük yapan judo antrenörleri oluşturmuştur. Araştırma grubu 420 kişiden oluşmuştur. Araştırma grubunu oluşturan aktif judo antrenörlerinin 140'ı kadın, 280'i erkektir.

Araştırma grubunun "yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslekteki hizmet yılı, antrenörlük kademesi, günlük çalışma süresi, antrenörlük yapılan sporcu sayısı, görevlendirme şekli, milli takımda görev alıp almama durumu, antrenörlük belgesinin

alındığı yer, ortalama aylık gelir düzeyi’’ değişkenlerine göre dağılımları aşağıdaki tabloda (Tablo 1) gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırma Grubunun Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

<b>Kişisel Bilgiler</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Yaş</b>	29 yaş ve altı	148	35,2
	30-39 yaş arası	137	32,6
	40-49 yaş arası	101	24,0
	50 yaş ve üstü	34	8,1
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	140	33,3
	Erkek	280	66,7
<b>Medeni Durum</b>	Evli	225	53,6
	Bekâr	195	46,4
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Ortaöğretim	97	23,1
	Lisans	278	66,2
	Yüksek Lisans	45	10,7
<b>Hizmet Yılı</b>	0-9 yıl	261	62,1
	10-19 yıl	102	24,3
	20-29 yıl	33	7,9
	30 yıl ve üstü	24	5,7
<b>Antrenör Belgesi Kademesi</b>	1. Kademe	100	23,8
	2.Kademe	196	46,7
	3.Kademe	92	21,9
	4.Kademe	13	3,1
	5.Kademe	19	4,5
<b>Günlük Çalışma Saati</b>	2-3 saat	129	30,07



	4-5 saat	210	50,0
	6-7 saat	58	13,8
	8 saat ve üstü	23	5,5
<b>Meslek Hayatı Boyunca Antrenörlük Yaptığı Sporcu Sayısı</b>	0-50 arası	290	69,00
	50-100 arası	87	20,7
	100-150 arası	27	6,4
	150 ve üstü	16	3,8
<b>Görevlendirme Şekli</b>	Kadrolu	113	26,9
	Sözleşmeli	50	11,9
	Hizmet Alımı	22	5,2
	Fahri	235	56,0
<b>Milli Takım Antrenörlük Durumu</b>	Yapanlar	161	38,3
	Yapmayanlar	259	61,7
<b>Antrenörlük Belgesi Alma Yeri</b>	B.e.s.y.o	79	18,8
	Federasyon Kursu	341	81,2
<b>Aylık Gelir Düzeyi</b>	0-2000 TL	120	28,6
	2000-4000 TL	232	55,2
	4000 TL ve üstü	68	16,2
<b>Toplam</b>		<b>420</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan judo antrenörlerinin 148'i (%35,2) 29 yaş ve altı, 137'si (%32,6) 30-39 yaş arası, 101'i (%24) 40-49 yaş arası ve 34'ü (%8,1) 50 yaş ve üstüdür. Cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında judo antrenörlerinin 140'ı (%33,3) kadın ve 280'i (%66,7) erkektir. Judo antrenörlerinin medeni durumları incelendiğinde 225'i (%53,6) evli ve 195'i (%46,4) bekarıdır. Araştırmaya katılan judo antrenörlerinin eğitim durumları değerlendirildiğinde 97'si (%23,1) ortaöğretim mezunu, 278'i (%66,2) lisans mezunu ve 45'i (%10,7) yüksek lisans mezunudur olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya

katılan judo antrenörlerinin hizmet yılı açısından değerlendirildiğinde 61'inin (%62,1) hizmet yılı 0-9 yıl arası, 102'sinin (%24,3) 10-19 yıl arası, 33'ünün (%7,9) 20-29 yıl arası ve 24'ünün (%5,7) 30 yıl ve üstü olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan judo antrenörlerinin, antrenörlük belgesi kademesi açısından değerlendirildiğinde 100'ünün (%23,8) 1.kademe, 196'sının (%46,7) 2.kademe, 92'sinin (%21,9) 3.kademe, 13'ünün (%3,1) 4.kademe ve 19'unun (%4,5) 5.kademe olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamına alınan judo antrenörlerinin günlük çalışma saatleri açısından değerlendirildiğinde 129'unun (%30,7) 2-3 saat, 210'unun (%50) 4-5 saat, 58'inin (%13,8) 6-7 saat ve 23'ünün (%5,5) 8 saat ve üstü olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan judo antrenörlerinin meslek hayatı boyunca antrenörlük yaptıkları sporcu sayısı açısından değerlendirildiğinde 290'ının (%69) 0-50 arası, 87'sinin (%20,7) 50-100 arası, 27'sinin (%6,4) 100-150 arası ve 16'sinin (%3,8) 150 ve üstü olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki judo antrenörlerinin görevlendirme şekli açısından değerlendirildiğinde 113'ünün (%26,9) kadrolu, 50'sinin (%11,9) sözleşmeli, 22'sinin (%5,2) hizmet alımı ve 235'inin (%56) fahri olarak görev yaptığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan judo antrenörlerinin Milli Takımda antrenörlük durumları incelendiğinde 161'i (%38,3) milli takımlarda görev yapanlar ve 259'u (%61,7) görev yapmayanlar olarak tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki judo antrenörlerinin, antrenörlük belgesini alma yeri açısından incelendiğinde 79'unun (%18,8) antrenör belgesi alma yeri B.E.S.Y.O. ve 341'inin (%81,2) federasyon kursu olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan judo antrenörlerinin aylık gelir düzeyleri açısından incelendiğinde 120'sinin (%28,6) 0-2000 TL arası, 232'sinin (%55,2) 2000-4000 TL arası ve 68'inin (%16,2) 4000 TL ve üstü olduğu görülmektedir.

### **3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmada ‘‘Kişisel Bilgi Formu’’, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’’ ve ‘‘ Revize Edilmiş Kararlılık Ölçeği’’ veri toplama araçları olarak kullanılmıştır.

#### **3.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmada kullanılan bu form judo antrenörlerinin demografik özelliklerini tespit etmek amacı ile araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Formun geliştirilmesinde uzman görüşlerinden faydalanılmıştır.

### 3.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Ölçek Bass ve Avolio (Bass, 1990) tarafından Durumsal Liderlik Teorisi kapsamında kişilerin liderlik stillerinin tespiti için geliştirilmiştir. Ölçeğin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı ülkelerde ve örgütlerde uygulanması sonucunda ölçekle ilgili bir takım eleştirilerde bulunulmuş ve ölçeğin yenilenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu araştırmalara paralel olarak ölçek Türkçeye Akdoğan (Akdoğan, 2002) tarafından açılımlayıcı faktör analizi yöntemi ile tekrar gözden geçirmiştir. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği dönüşümcü, sürdürümcü, serbestlik tanıyan liderlik özelliklerini dikkate alan alt faktörlere göre ayrılmış toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Anketin yanıtlanması, ifadelerin karşısında yer alan; “Hiçbir zaman” (1 puan), “Nadiren” (2 puan), “Bazen” (3 puan), “Çoğu zaman” (4 puan) ve “Her zaman” (5 puan) seçeneklerinden birinin işaretlenmesi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Toplam 36 soruluk liderlik anketinde 20 madde dönüşümcü lider, 12 madde sürdürümcü lider, 4 madde serbestlik tanıyan liderlik tarzlarına ilişkindir. Ölçekte dönüşümcü liderlik tarzını belirleyen alt faktörler 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36 numaralı ifadeler olmak üzere toplam 20 maddeden oluşmuş olup, bunlar sırasıyla; “kritik kararların uygunluğunu tekrar gözden geçirir”, “kendisi için önemli değer ve inançları bizimle paylaşır”, “sorunları çözerken farklı bakış açıları arar”, “geleceğe bakışı olumlu, konuşmaları iyimserdir”, “onunla çalışmak insanları gururlandırır”, “ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır”, “güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular”, “çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman harcar”, “grubun iyiliği için özveride bulunur, kendi önceliklerinden vazgeçer”, “çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır”, “davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağlar”, “kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur”, “çalışanlarda güç ve güven duygusu yaratır”, “gelecekle ilgili vizyonu ile çalışanlarını etkiler”, “çalışanlarına farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır”, “çalışanlara işlerine farklı açılardan bakmalarını önerir”, “çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler”, “çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir”, “ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular”, “hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur” şeklinde belirtilmektedir. Sürdürümcü liderlik tarzını belirleyen alt faktörler, 1, 3, 4, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 35 numaralı ifadeler olmak üzere toplam 12 maddeden oluşmuş olup, bu ifadeler “ancak harcadığım çabayı

gördüğünde bana yardımcı olur”, “sorunlar ciddileşmeden karışmaz”, “dikkati; yanlışlıklar, hatalar ve uygunsuzluklar üzerinedir”, “performans hedeflerimize ulaştığımızda, uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar”, “harekete geçmesi için işlerin iyice kötüye gitmiş olması gerekir”, “çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir”, “çok zorunlu olmadıkça, önlem almanın gereksiz olduğuna inanır”, “harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gerekir”, “zamanını acil müdahale gerektirecek sorunlar arayarak geçirir”, “yapılan hataları asla unutmaz, sorumlusu bulununcaya kadar araştırır”, “dikkatini hata ve başarısızlıkların azaltılması, standartlara ulaşılması için harcar”, “çalışanları iyi bir iş yaptıklarında takdir eder” şeklinde yer almaktadır. Serbestlik tanıyan liderlik tarzı alt faktörleri ise, 5, 7, 28, 33 numaralı maddelerde yer almakta ve bunlar; “önemli bir konu gündeme geldiğinde karışmaktan çekinir”, “ihtiyaç duyulduğunda ona ulaşmak zordur”, “karar vermekten kaçınır”, “acil sorulara cevap vermeyi geciktirir” şeklinde ifade edilmektedir.

### 3.3.3. Revize Edilmiş Kararlılık Ölçeği

Bu ölçek, Duckworth ve Quin (Duckworth, 2009) tarafından geliştirilmiş ve Ahmet Akın, Ramazan Abacı ve Neslihan Arıcı (Akın, 2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. 8 maddeden oluşan ölçek İlgide tutarlılık ve Çabada Israr üzere iki alt boyuta sahiptir. Her bir madde beşli Likert tipi (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) bir derecelendirmeye sahiptir.

## 3.4 VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Araştırmada verilerin analizi için SPSS programı kullanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilerin frekanslarının, yüzdelerinin belirtildiği ve betimsel istatistiklerin kullanıldığı bilgiler tablolar halinde sunulmuştur. Araştırma grubundaki judo antrenörlerinin algılanan liderlik tarzlarının ve kararlılık düzeylerinin incelenmesi amacıyla aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (Ss) ve anlamlılık (p) verileri elde edilmiştir. Ayrıca algılanan liderlik tarzlarının ve kararlılık düzeylerinin arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson Korelasyon Katsayısı tekniğinden faydalanılmıştır. Kararlılık düzeyleri arasındaki farklılıkları bulmak için ikili karşılaştırmalarda t testi (Independent Samples T-Test) tekniğinden yararlanılmış; çoklu karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) tekniği kullanılmıştır. Kararlılık düzeyleri arasındaki farklılıklarda anlamlılık (p) düzeyleri yorumlanırken (p<0.05) değeri ölçüt olarak alınmıştır.

## 4.BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin Revize Edilmiş Kararlılık Ölçeği (REKÖ) ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden (ÇFLÖ) elde ettikleri ortalamalara ve buna ilişkin karşılaştırmalara yer verilmiştir. Bunun yanında araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslekteki hizmet yılı, antrenörlük kademesi, günlük çalışma saati, antrenörlük yaptığı sporcu sayısı, görevlendirme şekli, milli takımdaki antrenörlük durumu, antrenörlük belgesini aldığı kurum ve aylık gelir düzeyi değişkenleri açısından kararlılık düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### Araştırmanın Problemi

#### Judo Antrenörlerinin Kararlılık Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Tarzları nasıldır?

Araştırma grubundaki judo antrenörlerinin REKÖ ve ÇFLÖ' den elde ettikleri aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (Ss) verileri Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Araştırma Grubundaki Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Genel Ortalama ve ÇFLÖ' nün Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Ortalamalar

	N	$\bar{X}$	Ss
Dönüşümcü Liderlik	420	3.59	.823
Sürdürümcü Liderlik	420	3.39	.592
Serbestlik Tanıyan Liderlik	420	2.72	.892
Kararlılık	420	4.00	.582

Tablo 2'de judo antrenörlerinin kararlılık düzeyi genel ortalama ve liderlik alt boyutlarından elde ettikleri ortalamalara yer verilmiştir.

Tablo 2'ye göre judo antrenörlerinin ÇFLÖ alt boyutlarından Dönüşümcü Liderlik  $\bar{X}$  =3.59, Sürdürümcü Liderlik  $\bar{X}$ =3.39 ve Serbestlik Tanıyan Liderlik  $\bar{X}$ =2.72

ortalamlar elde ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma grubundaki judo antrenörleri REKÖ genelinden  $\bar{X}=4.00$  ortalama elde etmişlerdir. Elde edilen bu sonuçlara göre araştırma grubundaki judo antrenörlerinin liderlik algıları “Dönüşümcü Liderlik” olarak ortaya çıkmış ve kararlılık düzeyleri “yüksek seviye” olarak belirlenmiştir.

### Alt Problem 1

#### Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyi ile liderlik alt boyutlarında arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma grubunda judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyi ile liderlik alt boyutları arasındaki ilişkiden elde ettikleri ortalamalara yer verilmiştir. Araştırma grubunda judo antrenörlerinin algılanan liderlik tarzlarının ve kararlılık düzeylerinin arasındaki ilişkiyi REKÖ’ den elde edilen genel ortalama ve ÇFLÖ’ nin alt boyutlarından elde ettikleri ortalamalar açısından ilişki kurmak için Pearson Korelasyon Katsayısı tekniğinden yararlanılmış ve elde edilen veriler Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Araştırma Grubundaki Judo Antrenörlerinin REKÖ’ den Elde Edilen Kararlılık Düzeylerinin ÇFLÖ’ nin Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Ortalamalarla Arasındaki İlişki

	Liderlik Alt Boyutları	r	p
KARARLILIK DÜZEYİ	Dönüşümcü Liderlik	.206**	.000
	Sürdürümcü Liderlik	.133**	.006
	Serbestlik Tanıyan Liderlik	-.281**	.000

Tablo 3’te araştırma grubundaki judo antrenörlerinin ÇFLÖ alt boyutlarıyla kararlılık düzeyleri arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü Liderlik ( $r=.206$ ) ve Sürdürümcü Liderlik ( $r=.133$ ) alt boyutlarında Kararlılık düzeyiyle  $p<0.01$  düzeyinde pozitif yönde ilişki; Serbestlik Tanıyan Liderlik ( $r=-.281$ ) alt boyutunda Kararlılık düzeyiyle  $p<0.01$  düzeyinde negatif yönde ilişki ortaya çıkmıştır.

### Alt Problem 2

#### Cinsiyet değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyleri arasında fark var mıdır?

Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin cinsiyet değişkeni açısından REKÖ' den elde ettikleri kararlılık düzeyleri ortalama puanları arasındaki farklılıkları bulmak için t-testi analizinden yararlanılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 4' te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Cinsiyet Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
<b>Kararlılık</b>	Kadın	140	4.00	.575	.030	.976
	Erkek	280	4.00	.587		

Tablo 4'te yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma grubundaki judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri "cinsiyet" değişkenine göre incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. ( $p>0.05$ )

### Alt Problem 3

#### Yaş değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin yaş değişkeni açısından REKÖ' den elde ettikleri kararlılık düzeyleri arasındaki farklılıkları bulmak için tek yönlü varyans analizi (One-WayAnova) tekniğinden yararlanılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 5' te gösterilmiştir.

**Tablo 5.**Yaş Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Tukey
<b>Kararlılık</b>	29 yaş ve altı	148	3.91	.586	3 416 419	2.326	.074	-
	30-39 arası	137	4.02	.640				
	40-49 arası	101	4.08	.473				
	50 ve üstü	34	4.11	.582				
	Total	420	4.00	.582				

Tablo 5'te yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma grubundaki judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri ortalama puanları "yaş" değişkenine göre incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. ( $p>0.05$ )

#### Alt Problem 4

**Medeni durum değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyleri nasıldır?**

Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin medeni durum değişkeni açısından REKÖ' den elde ettikleri kararlılık düzeyleri ortalama puanları arasındaki farklılıkları bulmak için t-testi analizinden yararlanılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 6' da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Medeni Durum Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
<b>Kararlılık Ölçeği</b>	Evli	225	4.06	.559	2.036	.042*
	Bekâr	195	3.94	.603		

Tablo 6'da yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma grubundaki judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri "medeni durum" değişkenine göre incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmıştır. ( $p<0.05$ ). Araştırma grubundaki evli judo antrenörlerinin,



bekâr judo antrenörlerine göre anlamlı düzeyde daha yüksek kararlılık düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir.

#### Alt Problem 5

**Eğitim düzeyi değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyleri nasıldır?**

Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin eğitim düzeyi değişkeni açısından REKÖ' den elde ettikleri kararlılık düzeyleri arasındaki farklılıkları bulmak için tek yönlü varyans analizi (One-WayAnova) tekniğinden yararlanılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 7' de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması

	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>Ss</b>	<b>Sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Tukey</b>
<b>Kararlılık</b>	Ortaöğretim	97	3.99	.600	2	.044	.957	-
	Lisans	278	4.01	.581	417			
	Yüksek lisans	45	3.98	.563	419			
	Total	420	4.00	.582				

Tablo 7'de yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma grubundaki judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri "eğitim düzeyi" değişkenine göre incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. ( $p>0.05$ )

#### Alt Problem 6

**Meslekteki hizmet yılı değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyleri nasıldır?**

Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin meslekteki hizmet yılı değişkeni açısından REKÖ' den elde ettikleri kararlılık düzeyleri arasındaki farklılıkları bulmak için tek yönlü varyans analizi (One-WayAnova) tekniğinden yararlanılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 8' de gösterilmiştir.

**Tablo 8.** Meslekteki Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ’ den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması

	Hizmet Yılı	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Tukey
<b>Kararlılık</b>	0-9 yıl	261	3.98	.569	3 416 419	.434	.729	-
	10-19 yıl	102	4.04	.617				
	20-29 yıl	33	4.05	.563				
	30 ve üstü	24	4.06	.625				
	Total	420	4.00	.582				

Tablo 8’de yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma grubundaki judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri “meslekteki hizmet yılı” değişkenine göre incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. ( $p>0.05$ )

#### Alt Problem 7

#### Antrenörlük belgesi kademesi değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin antrenörlük belgesi kademesi değişkeni açısından REKÖ’ den elde ettikleri kararlılık düzeyleri arasındaki farklılıkları bulmak için tek yönlü varyans analizi (One-WayAnova) tekniğinden yararlanılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 9’ da gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Antrenörlük Belgesi Kademesi Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ’ den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması

	Antrenör Belgesi Kademesi	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Tukey
<b>Kararlılık</b>	1	100	3.88	.555	4 415 419	3.220	.013*	3. > 1.kademe
	2	196	3.97	.574				
	3	92	4.15	.565				
	4	13	4.04	.809				
	5	19	4.19	.583				
	Total	420	4.00	.582				

Tablo 9’da yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma grubundaki judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri “antrenör belgesi kademesi” değişkenine göre incelenmiş ve anlamlı

fark ortaya çıkmıştır. ( $p < 0.05$ ). Araştırma grubundaki antrenörlerden 3.kademe belgeye sahip olanların, 1.kademe belgeye sahip olanlara göre anlamlı derecede daha yüksek kararlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

### Alt Problem 8

#### Günlük çalışma saati değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin günlük çalışma saati değişkeni açısından REKÖ' den elde ettikleri kararlılık düzeyleri arasındaki farklılıkları bulmak için tek yönlü varyans analizi (One-WayAnova) tekniğinden yararlanılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 10' da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Günlük Çalışma Saati Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması

	Günlük Çalışma Saati	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Tukey
<b>Kararlılık</b>	2-3 saat	129	3.95	.559	3	1.529	.206	-
	4-5 saat	210	4.06	.567	416			
	6-7 saat	58	3.93	.635	419			
	8 saat ve üstü	23	3.95	.690				
	Total	420	4.00	.582				

Tablo 10' da yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma grubundaki judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri "günlük çalışma saati" değişkenine göre incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. ( $p > 0.05$ )

### Alt Problem 9

#### Meslek hayatı boyunca antrenörlük yaptığı sporcu sayısı değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin meslek hayatı boyunca antrenörlük yaptığı sporcu sayısı değişkeni açısından REKÖ' den elde ettikleri kararlılık düzeyleri

arasındaki farklılıkları bulmak için tek yönlü varyans analizi (One-WayAnova) tekniğinden yararlanılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 11’ de gösterilmiştir.

**Tablo 11.** Meslek Hayatı Boyunca Antrenörlük Yaptığı Sporcu Sayısı Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ’ den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması

	Meslek Hayatı Boyunca Antrenörlük Yaptığı Sporcu Sayısı	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Tukey
<b>Kararlılık</b>	0-50 arası	290	4.00	.584	3	.238	.870	-
	50-100 arası	87	3.99	.577				
	100-150 arası	27	4.07	.495				
	150 ve üstü	16	3.92	.741				
	Total	420	4.00	.582				

Tablo 11’de yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma grubundaki judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri “meslek hayatı boyunca antrenörlük yaptığı sporcu sayısı” değişkenine göre incelenmiş ve istatistik olarak anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. ( $p>0.05$ )

#### **Alt Problem 10**

**Görevlendirme şekli değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyleri nasıldır?**

Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin görevlendirme şekli değişkeni açısından REKÖ’ den elde ettikleri kararlılık düzeyleri arasındaki farklılıkları bulmak için tek yönlü varyans analizi (One-WayAnova) tekniğinden yararlanılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 12’ de gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Görevlendirme Şekli Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ’ den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması

	Görevlendirme Şekli	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Tukey
<b>Kararlılık</b>	Kadrolu	113	4.01	.640	3 416 419	.562	.640	-
	Sözleşmeli	50	4.09	.598				
	Hizmet Alımı	22	3.93	.524				
	Fahri	235	3.98	.556				
	Total	420	4.00	.582				

Tablo 12’de yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma grubundaki judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri “görevlendirme şekli” değişkenine göre incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. ( $p>0.05$ )

#### Alt Problem 11

#### Milli takım antrenörlük durumu değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin milli takım antrenörlük durumu değişkeni açısından REKÖ’ den elde ettikleri kararlılık düzeyleri ortalama puanları arasındaki farklılıkları bulmak için t-testi analizinden yararlanılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 13’ te gösterilmiştir.

**Tablo 13.** Milli Takım Antrenörlük Durumu Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ’ den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması

	Milli Takım Antrenörlük Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
<b>Kararlılık</b>	Yapanlar	161	4.10	.558	2.847	.005*
	Yapmayanlar	259	3.94	.589		

Tablo 13’ te yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma grubundaki judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri “milli takım antrenörlük durumu” değişkenine göre incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmıştır. ( $p<0.05$ ). Araştırma grubundaki judo

antrenörlerinden milli takımlarda görev yapanların, yapmayanlara göre anlamlı derecede daha yüksek kararlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

### Alt Problem 12

#### Antrenör belgesi alma yeri değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin antrenör belgesi alma yeri değişkeni açısından REKÖ' den elde ettikleri kararlılık düzeyleri ortalama puanları arasındaki farklılıkları bulmak için t-testi analizinden yararlanılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 14' te gösterilmiştir.

**Tablo 14.** Antrenör Belgesi Alma Yeri Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması

	Antrenör Belgesi Alma Yeri	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
<b>Kararlılık</b>	Besyo	79	3.95	.606	-.812	.417
	Federasyon Kursu	341	4.01	.577		

Tablo 14'te Yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma grubundaki judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri “antrenör belgesi alma yeri” değişkenine göre incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. ( $p>0.05$ )

### Alt Problem 13

#### Aylık gelir düzeyi değişkeni açısından araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin genelinin kararlılık düzeyleri nasıldır?

Araştırma grubunda yer alan judo antrenörlerinin aylık gelir düzeyi değişkeni açısından REKÖ' den elde ettikleri kararlılık düzeyleri arasındaki farklılıkları bulmak için tek yönlü varyans analizi (One-WayAnova) tekniğinden yararlanılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 15' te gösterilmiştir.

**Tablo 15.** Aylık Gelir Düzeyi Değişkeni Açısından Araştırma Grubunda Yer Alan Judo Antrenörlerinin REKÖ' den Elde Ettiği Ortalamalar Açısından Karşılaştırılması

	Aylık Gelir Düzeyi	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Tukey
<b>Kararlılık</b>	0-2000 TL	120	3.90	.588	2 417 419	2.884	.057	-
	2000-4000 TL	232	4.04	.588				
	4000 ve üstü	68	4.06	.534				
	Total	420	4.00	.582				

Tablo 15'te yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma grubundaki judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri "aylık gelir düzeyi" değişkenine göre incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. ( $p>0.05$ )

## 5.TARTIŞMA-SONUÇ-ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma verilerinin analizi sonucu ortaya çıkan sonuçlara ve bunlara bağlı olarak geliştirilen tartışma-sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

### 5.1 Tartışma ve Sonuç

Bu kısımda, araştırmaya katılım gösteren judo antrenörlerinin demografik bilgileri doğrultusunda liderlik tarzları ve karar verme yöntemleri, ilişkisel olarak değerlendirilecek, kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler yorumlanacak ve literatür temelli olarak tartışılacaktır.

Katılımcıların liderlik türlerinden dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik düzeyleri ortalama puanlarının orta düzeyde olduğu görülürken, serbestlik tanıyan liderlik düzeylerinin ise düşük seviyede olduğu görülmüştür. Aynı zamanda judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo 2).

Araştırma bulgularına göre judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri ile liderlik şekilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Antrenörlerin kararlılık düzeyleri arttıkça dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik sergileme durumlarının da arttığı tespit edilmiştir. Ancak kararlılık düzeyi artan antrenörlerin serbestlik tanıyan liderlik tarzı uygulaması azalmaktadır.

Yapılan araştırmada judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum kadın antrenörler ile erkek antrenörler arasında kararlılık düzeylerinin değişmediğini ifade etmektedir. Kalkan (Kalkan, 1017) yaptığı araştırmada da serbest zaman etkinliklerine katılan bireylerin kararlılık düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit etmemiştir. Çakır (Çakır, 2015) ve Vural (Vural, 2016) yaptıkları araştırma bulgularında katılımcıların kararlılık düzeyleri arasında cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Yapılan araştırmalar bu araştırma sonuçlarıyla uyumaktadır. Araştırma bulgularının aksine Bahrami (Bahrami, 2017) yaptığı çalışmada yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre kararlılık düzeyleri



arasında anlamlı farklılık tespit etmiştir. Yapılan araştırma, bu araştırma sonuçlarıyla ters düşmektedir. Kadın ya da erkek judo antrenörlerinin kararlılık seviyesinin arasında anlamlı fark olmamasının sebebi gelişen toplumda kadın ve erkekler arasında fiziksel farklılıklar dışında herhangi bir farklılık olmadığı, bunun da mental olarak aralarında bir fark olmadığı ihtimaline bağlanabilir.

Araştırma bulguları incelendiğinde judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri yaşlarına göre incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum judo antrenörlerinin yaş değişkenine göre kararlılık düzeylerinin değişmediği araştırma bulgularına göre söylenebilir. Vural (Vural, 2016), Çorapçı (Çorapçı, 2015) ve Kurban (Kurban, 2015) yaptıkları çalışmalarda yaş açısından kararlılık düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığını tespit etmişlerdir. Yapılan araştırmalar bu araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Göral (Göral, 2014), Kırimoğlu ve diğ. (Kırimoğlu, 2017) ve Uzunoğlu ve diğ. (Uzunoğlu, 2009) yaptıkları araştırma bulgularında katılımcıların kararlılık düzeylerinde yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit etmişlerdir. Yapılan araştırma, bu araştırmaların sonuçlarıyla ters düşmektedir. Yaş ilerledikçe tecrübenin artması düşünülürse karar verme düzeyinin yüksek olması beklenebilir. Ancak araştırma grubundaki 40 yaş üstü judo antrenörlerinin sayısal olarak daha az olması ve yaşın da tecrübeyle ilgisinin olduğunu düşünecek olursak kararlılık düzeyinin yaş değişkeni açısından fark göstermemesi bulgular sonucunda elde ettiğimiz verileri destekler nitelikte olabilir.

Yapılan araştırmada judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri medeni durumlarına göre incelenmiştir. Judo antrenörlerinin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Evli judo antrenörlerinin bekâr judo antrenörlerine göre kararlılık düzeylerinin araştırma bulgularına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ötcan (Ötcan, 2018), Deryahanoğlu (Deryahanoğlu, 2014), Kural (Kural, 2013), Temel (Temel, 2015), Uzunoğlu ve diğ. (Uzunoğlu, 2009) yaptıkları çalışmalarda medeni durumlarına göre kararlılık düzeylerinde anlamlı bir fark olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan araştırmalar, bu araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Aktaş (Aktaş, 2014), Alver (Alver, 2003), Gacar (Gacar, 2011), Karahüseyinoğlu (Karahüseyinoğlu, 2013), Özdemir (Özdemir, 2017) ve Kırgil (Kırgil, 2015) yaptıkları çalışmalarda araştırma bulgularının aksine katılımcıların medeni durumlarına göre kararlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir. Medeni durum açısından judo

antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin fark göstermesi, evliliğin sosyal yönden bireylere olumlu katkılarının olduğundan dolayı, evli bireylerin kararlılık düzeylerinin daha yüksek seviyede olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmada bulguları incelendiğinde judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre incelenmiş ve kararlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum araştırma bulgularına göre judo antrenörlerinin eğitim durumlarına göre kararlılık düzeylerinin değişmediği söylenebilir. Akcan (Akcan, 2016), Gacar (Gacar, 2011), Göral (Göral, 2014), Kırgil (Kırgil, 2015), Kural (Kural, 2013), Vural (Vural, 2013), Akbulut (Akbulut, 2012) ve Temel (Temel, 2015), Kurban (Kurban, 2015), Ölçüm (Ölçüm, 2015), Tekin ve Ehtiyar (Tekin, 2010), Çetinkaya (Çetinkaya, 2013), Ötcan (Ötcan, 2018), Kao (Kao, 2005) ve Sanders (Sanders, 2008) yaptıkları çalışmalarda katılımcıların eğitim durumlarına göre kararlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir. Yapılan araştırma, bu araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Tekin ve Taşgın (Tekin, 2009) ve Dinçer (Dinçer, 2013) yaptıkları çalışmalarda araştırma bulgularının aksine katılımcıların eğitim durumlarına göre kararlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir. Eğitim durumu açısından judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin fark göstermemesi şaşırtıcı bir durum olarak düşünülebilir. Eğitim düzeyi arttıkça bireylerin kararlılık düzeylerinin aldıkları eğitim seviyesiyle doğru orantılı olduğu düşünülse de araştırma bulgularında buna ilişkin bir sonuç elde edilmemiştir.

Yapılan araştırmada judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri mesleki hizmet yılı durumlarına göre incelenmiştir. Judo antrenörlerinin mesleki hizmet yılına göre kararlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu durum araştırma bulgularına göre judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin mesleki hizmet yılına göre değişmediğini göstermektedir. Vural (Vural, 2013), Kurban (Kurban, 2015) ve Izgar (Izgar, 2004) yaptıkları çalışmalarda katılımcıların mesleki hizmet yılı durumuna göre kararlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir. Yapılan araştırmalar, bu araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Üngüren (Üngüren, 2011), Temur (Temur, 2012) ve Ölçüm (Ölçüm, 2015) araştırma bulgularının aksi yönünde yaptıkları çalışmalarda katılımcıların mesleki hizmet yılı durumlarına göre kararlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir. Yapılan araştırma, bu araştırmaların sonuçlarıyla ters düşmektedir. Judo

antrenörlerinin mesleki hizmet yılı durumunun yani kıdem yıllarına göre kararlılık düzeylerinin, mesleğe uzun yıllar hizmet etmiş antrenörlerin mesleğe daha az hizmet edenlerle aralarındaki farkın mesleki tecrübeyle doğru orantılı olduğu düşünülse de araştırma bulgularında buna ilişkin bir sonuç elde edilememiştir. Ancak araştırma grubundaki meslekte 20 yıldan daha fazla hizmet eden judo antrenörlerinin sayısal olarak daha az olması ve meslekteki hizmet yılının da tecrübeyle ilgisinin olduğunu düşünecek olursak kararlılık düzeyinin meslekteki hizmet yılı değişkeni açısından fark göstermemesi bulgular sonucunda elde ettiğimiz verileri destekler nitelikte olabilir.

Araştırma bulguları incelendiğinde judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri antrenörlük kademesi durumuna göre değerlendirilmiştir. Judo antrenörlerinin antrenörlük kademesi durumuna göre kararlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu durum judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin antrenörlük kademesi durumuna göre değişebildiğini ifade etmektedir. Araştırmada antrenörlerden 3.kademe belgeye sahip olanların, 1.kademe belgeye sahip olanlara göre anlamlı derecede daha yüksek kararlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Göral (Göral, 2014), Uzunoğlu ve diğ. (Uzunoğlu, 2009) yaptıkları çalışmalarda katılımcıların antrenörlük kademesi durumuna göre kararlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir. Yapılan araştırma, bu araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün Antrenör Eğitim Yönetmeliği (<http://sporegitim.sgm.gov.tr>) ve Judo Federasyonu Antrenör Eğitim Talimatına (<https://www.judo.gov.tr>) göre 3. Kademe Kıdemli Antrenörlerin belgeye sahip olabilmeleri için daha çok seminer ve buldukları antrenörlük kademelerinde bekleme sürelerinin fazla olması açısından buna bağlı olarak edindikleri tecrübelerin 1. Kademe Yardımcı Antrenörden daha fazla olması sebebiyle 3.Kademe Kıdemli Antrenörlerin, 1.Kademe Yardımcı Antrenörlere göre kararlılık düzeylerinin daha yüksek seviyede olması beklenebilir.

Yapılan araştırmada judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri günlük çalışma saati durumuna göre incelenmiştir. Judo antrenörlerinin günlük çalışma saati durumuna göre kararlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu durum judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin günlük çalışma saati durumuna göre değişmediğini ifade etmektedir. Karşılaştırma yapma amacıyla yapılan literatür incelemesinde kararlılık düzeylerini günlük çalışma saati durumuna göre inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin günlük çalışma

saati açısından fark göstermemesi günlük çalışma saatinin kararlılık düzeyine etki etmeme ihtimaline bağlanabilir.

Araştırma bulguları incelendiğinde judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri antrenörlük yapılan sporcu sayısı durumuna göre incelenmiştir. Judo antrenörlerinin antrenörlük yapılan sporcu sayısı durumuna göre kararlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu durum judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin antrenörlük yapılan sporcu sayısı durumuna göre değişmediğini ifade etmektedir. Karşılaştırma yapma amacıyla yapılan literatür incelemesinde kararlılık düzeylerini antrenörlük yapılan sporcu sayısı durumuna göre inceleyen herhangi bir araştırma bulunamamıştır. Judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin antrenörlük yapılan sporcu sayısı açısından fark göstermemesi antrenörlük yapılan sporcu sayısının kararlılık düzeyine etki etmeme durumu olarak değerlendirilebilir.

Yapılan araştırmada judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri görevlendirme şekli durumuna göre incelenmiştir. Judo antrenörlerinin görevlendirme şekli durumuna göre kararlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu durum judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin görevlendirme şekli durumuna göre değişmediğini ifade etmektedir. Karşılaştırma yapma amacıyla yapılan literatür incelemesinde kararlılık düzeylerini görevlendirme şekli durumuna göre inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin görevlendirme şekli açısından fark göstermemesi görevlendirme şeklinin kararlılık düzeyine etki etmeme ihtimaline bağlanabilir.

Araştırma bulguları incelendiğinde judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri milli takım antrenörlük durumuna göre incelenmiştir. Judo antrenörlerinin milli takımda antrenörlük yapıp yapmama durumuna göre kararlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu durum judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin milli takımda antrenörlük yapıp yapmama durumuna göre değişebildiğini ifade etmektedir. Araştırmada antrenörlerden milli takımda antrenörlük yapanların, milli takımda antrenörlük yapmayanlara göre anlamlı derecede daha yüksek kararlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Ötcan (Ötcan, 2018) yaptığı çalışmalarda katılımcıların milli takım antrenörlük durumuna göre kararlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Yapılan araştırma, bu araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Milli takımda antrenörlük yapıp yapmama durumu açısından judo

antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin fark göstermesi, milli takımda antrenörlük yapan antrenörlerin elit düzeyde müsabakalara katılması, daha çok seminer, sempozyum, aktiviteye katılması ve yurtdışındaki müsabakalardaki ikili ilişkilerinin katkıları düşünüldüğünde, milli takımda antrenörlük yapanların kararlılık düzeylerinin daha yüksek seviyede olması beklenebilir.

Yapılan araştırmada judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri antrenör belgesi alma yeri durumuna göre incelenmiştir. Judo antrenörlerinin antrenör belgesi alma yeri durumuna göre kararlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir. Bu durum judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin antrenör belgesi alma yeri durumuna göre değişmediğini ifade etmektedir. Göral (Göral, 2014) yaptığı çalışmada katılımcıların antrenör belgesi alma yeri durumuna göre kararlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir. Yapılan araştırma, bu araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Antrenör belgesi alma yeri açısından judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin fark göstermemesi çalışmamızı destekler niteliktedir. Judo antrenörlerinin antrenör belgesi alma yeri durumuna göre kararlılık düzeylerinin, antrenörlük belgesinin nereden alındığı değil, antrenörlük belgesini aldıktan sonra kendini ne kadar geliştirdiğinin kararlılık düzeylerinde daha etkili olacağı daha önemli olduğundan, araştırmamızın bulgularında buna ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin antrenör belgesi alma yeri açısından fark göstermemesi antrenör belgesi alma yeri durumunun kararlılık düzeyine etki etmeme ihtimaline bağlanabilir.

Araştırma bulguları incelendiğinde judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri aylık gelir düzeyi durumuna göre incelenmiştir. Judo antrenörlerinin aylık gelir düzeyi durumuna göre judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir. Bu durum judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin aylık gelir düzeyi durumuna göre değişmediğini ifade etmektedir. Kılıoğlu (Kılıoğlu, 2017), Kırgil (Kırgil, 2015) ve Özdemir (Özdemir, 2017) yaptığı çalışmada katılımcıların aylık gelir düzeyi durumuna göre kararlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir. Yapılan araştırma, bu araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Aylık gelir düzeyi durumuna göre judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin fark göstermemesi, genel olarak ekonomik gelirin yükselmesiyle karar verme kabiliyetlerinin daha geri

planda olacağı ve mesleğin sadece para için yapılacağı inancı bakımından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

**Araştırma bulgularına göre sonuçların genel anlamda bir değerlendirilmesi yapılarak aşağıda kısaca bir biçimde ifade edilmiştir:**

Judo antrenörlerinin kararlılık düzeyi “yüksek seviye” olarak tespit edilmiş ve liderlik algıları “dönüşümcü lider” olarak ortaya çıkmıştır. Judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleriyle liderlik algıları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinde medeni hal, antrenörlük kademesi ve milli takım antrenörlük durumlarına göre anlamlı fark tespit edilmiş; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet yılı, günlük çalışma saati, antrenörlük yapılan sporcu sayısı, görevlendirme şekli, antrenörlük belgesi alma yeri ve aylık gelir düzeyi, durumlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır.

**Araştırma bulgularına göre sonuçların genel anlamda bir değerlendirilmesi yapılarak araştırmanın sonuçları aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir.**

- Judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri artıkça dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik tiplerinin de artış gösterdiği görülmektedir.
- Judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.
- Judo antrenörlerinin daha çok dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik tipini benimsedikleri tespit edilirken, serbestlik tanıyan liderlik tipini tercih etmemektedirler.
- Evli olan judo antrenörlerinin bekarlara göre kararlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Antrenörlük kademesi artıkça judo antrenörlerinin kararlılık düzeyleri artmaktadır.
- Milli takımlarda antrenörlük yapan judo antrenörlerinin kararlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

## 5.2 Öneriler

- Bu araştırma judo antrenörleriyle sınırlı kalmıştır. Yapılacak yeni çalışmalarda farklı branşlardan antrenörlerin kararlılık düzeyleri ve liderlik tipleri araştırılabilir.

- Judo Federasyonu tarafından düzenli bir şekilde antrenörlerin kararlılık düzeylerini ve doğru liderlik stilleri uygulayabilmeleri için eğitimler ve seminerler düzenlenebilir.
- Bakanlık bünyesinde tüm antrenörlerin liderlik profilleri çıkartılarak, antrenör eğitim programları bunlara göre dizayn edilebilir ve antrenör eğitim yönetmeliği tekrar revize edilebilir.
- Spor federasyonlarında görev yapan milli takım antrenörlerinin yükseköğretim kurumlarının spor eğitimi veren fakülte veya yüksekokullarının antrenörlük bölümünde öğrenim gören öğrencilere doğru liderlik şekilleri ile ilgili paneller düzenlenebilir.
- Mücadele ve savunma sporları ile ilgili federasyonlarla iş birliği içerisinde ortak çalışmalar düzenlenebilir.
- Liderlik ve kararlılık arasındaki ilişki yapılacak yeni çalışmalarla desteklenebilir.

## 6.KAYNAKLAR

- Adair J. Etkili Karar Vermek, Babiali Kültür Yayıncılık, İstanbul, 2005; ss 123-132.
- Akbulut AK. Amatör Ve Profesyonel Erkek Futbolcuların Karar Verme, Problem Çözme ve İletişim Becerilerinin Bazı Değişkenler Bakımından İncelenmesi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012; ss 89.
- Akcan İO. Elit Oryantiring Sporcularının Grsel Reaksiyon Süreleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık, Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2016; ss 63-65
- Akdoğan E. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002.
- Akın A, Arıcı N. Kısa Kararlılık Ölçeğinin Türkçe Formunun (Kk) : Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi 2015; (52): 256-264.
- Aksu M. Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik zerine Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi) Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003; ss 9-20.
- Aktaş S. Gençlik Ve Spor Bakanlığı Ve Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Karar Verme Stillерinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya, 2014; ss 107-108.
- Akyar A. Lider Yönetici Adayının El Kitabı: Etkili Yönetim ve Yöneticilik, İlya İzmir Yayınevi, İzmir, 2011; ss 78-82.



- Alver B. Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2003; ss 159-160.
- Aytaç M, Gürsakal N. Karar Verme, Dora Yayın Bursa, 2015; ss 48-56.
- Bahrami S. Yöneticilerin Karar Verme Becerileri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2017; ss 71.
- Baltaş A. Ekip Çalışması ve Liderlik (1. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000; ss 52.
- Baron RA, Jerald G. Leadership in Organizations Behavior in Organizations, 2000; pp 15-30
- Bass BM, Avolio BJ. Developing Transformational Leadership, 1992 and Beyond, Journal Of European Industrial Training, 1990: 14; 21-27.
- Başer E. Futbolda Psikoloji ve Başarı, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1996; ss 9-14.
- Bhatti N, Maitlo GM, Shaikh N, Hashmi MA, Shaikh FM. The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. International Business Research 2012: 5(2); 192-201.
- Biber E. Türk Futbol Antrenörlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2008; ss 48.
- Bozkurt R. Kendine Ayna Tutan Yönetici, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Carvalho MCGDA, Landau L, Drigo AJ. Judokas Hand Grip Strength Study, According To Age, Weight Class and Championship Performance. Annals of the 5th International Judo Federation World Research Symposium. September 12th, Brazil, 2007: 278-292.
- Ceylan A. Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, 21.Yüzyılda Liderlik, Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul, 1997: 6; 78-90.
- Charman R, Drotte S, Noel J. The Leadership Pipeline, Jossey Bass Publishing Company, San Francisco, 2001; pp 213.

- Çakır S. Ortaokul Öğretmenlerinin Çocuk Cinsel İstismarı Hakkındaki Tutumları ve Kararlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015; ss 74.
- Çelik NM. Genç Bayan Judocuların Leptin Düzeylerine Müsabaka Dönemi Antrenmanının Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2010; ss 3-4.
- Çelik V. Eğitimsel Liderlik (2. Baskı), Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2000; ss 12-15.
- Çelik V. Eğitimsel Liderlik, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2011; ss 56-64.
- Çetinkaya E. Atış Branşlarında Yarışmalara Katılan Üst Seviye Atış Sporcularının Karar Verme Becerilerinin Performansa Olan Etkisinin İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya, 2013.
- Çoban AE, Hamamcı Z. Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi 2006; 14: 394.
- Çorapçı A. Sınıf Öğretmenlerinin Karar Verme Stilleri ve İş Doyum Düzeylerinin Tespiti, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2015; ss 100-102.
- Demiral Ş. Judo Çalışan 7–12 Yaş Judo Çalışan 7–12 Yaş Grubu Çocuklarda (Bay-Bayan) Judo Eğitsel Oyunlarının Motor Becerilerin Gelişimine Etkisinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010; ss 18-20
- Deryahanoğlu G. Kick Boks Hakemlerinin Karar Verme ve Atılganlık Düzeylerinin Algılanan Mesleki Yeterlilik Üzerine Etkisinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, 2014; ss 56-57.
- Dinçer N. Spor Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri İle Problem Çözme Becerileri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013; ss 117-118.
- Doğan O. Spor Psikolojisi (2.Baskı), Nobel Tıp Yayınları, İstanbul, 2005; ss 24

- Doğan O. Spor Psikolojisi Ders Kitabı, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas, 2004; ss 109-113.
- Dönmezler S. Toplum Bilim, Savaş Yayınları, Ankara, 1984; ss 9-15.
- Duckworth AL, Quin PD. Development and Validation Of The Short Grit Scale (Grit-S). Journal Of Personality Assessment 2009: 91(2); 166-174.
- Edwards CB. An Investigation of The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Health Adissertation Presented in Portial Fulfillment of Therequirements For the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, Minnesota, 2008; 28-42.
- Eraslan L. Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2004: 6 (1); 1-22.
- Erçetin ŞŞ. Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara, 2000; ss 1-21.
- Erdem K. Futbolda Kenar Yönetimi Yöneltsel Beceriler, Strateji, Taktik, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, 2006; ss 26-46.
- Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (6. Basım) , Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000; pp 35-45.
- Eren E. Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993; ss 42-55.
- Eren E. Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1997; ss 28-42.
- Ergun T. Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİE Yayınları, Ankara, 1981; ss 20-32.
- French J, Bertram H. Raven Studies of Social Power Ann Arbor, Institute for Social Research 1959; pp 35.
- Gacar A. Türkiye'deki Beden Eğitimi ve Spor Öğretim Elemanlarının Karar Verme ve Atılganlık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, 2011; ss 104-110.

- George JM, Jones GR. Organizational Behavior, Adison, Wesley Publishing Company, 1995; pp 20-35.
- Giritli H, Topçu, OG. Leadership Styles: Some Evidence From The Turkish Construction Industry, Construction Management and Economics 2004; 15-20.
- Göral K. Futbol Antrenörlerinin Yeterlilikleri, Karar Verme Stratejileri ve Takım Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2014; ss 105-112.
- Gün H. Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz, Lazer Yayınları, Ankara 2009; ss 145-183.
- Güney S. Liderlik, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015; ss 24-32.
- Güzelimdağ HR. Temel Judo, Türkiye Judo Federasyonu Yayınları, Ankara, 2013; ss 20-25.
- Halis M. Leadership Styles in Organization, Evidence From The Turkish Banking Sector, Akademik Araştırmalar Dergisi, 2002; 45-52.
- Hammond JS, Keeney RL, Raiffa H. The Hidden Traps in Decision Making, Harward Business Review, 1998; pp 221-223.
- Hammond JS. Karar Verme Sanatı, Beyaz Yayıncılık, İstanbul, 2002; ss 145-149.
- Harrison B. Understanding Authority For Effective Leadership, Harrison House Inc. Tulsa, Oklahoma, 1982; pp 35-46.
- Hellriegel D, Slemc WJ, Woodman RW. Organizational Behaviour, 6th Ed. West Publishing Company, 1992; pp 5-15.
- Hicks HG, Gullett CR. Organizasyonlar; Teori ve Davranış (Çev. B. Baykal), İstanbul Üniversitesi, İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1981; 25-34.
- House RJ, Howell JM. Personality and Charismatic Leadership, The Leadership Quarterly 1992; 3: pp 81-108.
- Hulderman AM. Decision-Making Styles and Learning Strategies of Police Officers: Implications for Community Policing, Doctorate Thesis, Oklahoma State University, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, Oklahoma, 2003; pp 78-82.

- Izgar G. Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ve Yeterlikleri, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya, 2004; ss 51.
- Kalkan T. Serbest Zaman Etkinlikleri Kapsamında Bireylerin Sosyal İlişkilerinde Kararlılık ve Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi: Oryantiring Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa 2017; ss 49.
- Kao HP. Taiwanese Executive“S Leadership Styles and Their Preferred Decision-Making Models Used İn Mainland China, Doctorate Thesis, The University of the Incarnate Word, The School of the Graduate Studies of The University of the Incarnate Word, Texas, 2005; pp 88-96.
- Kapan H. Judo, Marmara Kitabevi, Bursa, 1993, ss 15-20.
- Karahüseyinoğlu F. Kamu Yöneticilerinin Karar Verme Tarzlarını Özsaygı Düzeyleri Üzerinden Okumak Elazığ Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2013; ss 101.
- Karaküçük S, Yetim A. Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik ve Fonksiyonlar, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi Dergisi, 1996: 1; 18-25.
- Karaküçük S. Rekreasyon ve Boş Zamanları Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997; ss 8-25.
- Karasar N. Bilimsel Araştırma Metodu, Hacettepe Taş Kitapçılık, Ankara, 1984; ss 79.
- Keçecioğlu T. Liderlik ve Liderler, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998; ss 145-150.
- Kıloğlu M. Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerine (TOHM) devam eden Sporcuların Karar Verme Stilllerinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2017; ss 110-112.
- Kırgil F. Beden Eğitimi Öğretmenleri İle Diğer Branş Öğretmenlerinin Karar Verme ve Atılganlık Düzeylerinin Bazı Değişkenlikler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, 2015; ss 79-85.
- Kırımoğlu H, Zorba E, Zorba HN, Dikkaya S. Türkiye Basketbol Federasyonu Klasman Hakemlerinin Karar Verme Stilllerinin İncelenmesi, Journal of Human Sciences 2017: 14(3); 2788-2796.

- Koçel T. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul 1999; ss 438.
- Konter E. Bir Lider Olarak Antrenör, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996; ss 15-20.
- Kural B. Dağcılarının Stresle Başa Çıkma Tutumlarının Karar Vermede Özsayı ve Karar Verme Stilleriyle İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013; ss 112-120.
- Kurban C. Bireysel Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, 2015; ss 94-100.
- Lezki Ş. Çok Kriterli Karar Verme Problemlerinde Karar Ağacı Kullanımı, İktisadi Yenilik Dergisi 2014; 2(1): 17.
- Mullins LJ. Management and Organisational Behaviour, Fifth Edition Financial Times, Prentice Hall, New Jersey 1999; 44-52.
- Mutlu O, Akoğlu HE, Şentürk HE, Ağılonu A, Özbey Ö. Antrenör Adaylarının İletişim ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Dergisi 2019; 17(1): 167-177.
- Northcraft G. Organizational Behavior, The Dryden Press, Orlando 1994; pp 7-25.
- Ölçüm D. Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stillерinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, 2015; ss 133-137.
- Ötкан CÇ. Basketbol Antrenörlerinin Problem Çözme Becerilerinin ve Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2018; ss 65-73.
- Özdemir K. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl- İlçe Müdürlerinin Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Karar Verme Stillерinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum, 2017; ss 60.
- Öztek İ. Judonun Prensipleri ve Esasları, Ata Ofset, Ankara, 1999, ss 24-33.
- Pakdil F. Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi İzmir, 2004: 6(3); 167-183.

- Richard BJ. Hand books on Decision Support Systems 1-Decision Making and Sense Making, Berlin, 2008; pp 54-64.
- Sabuncuoğlu Z, Tüz M. Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayıncılık, Bursa, 2001; ss 78-89.
- Sanders RP. The Decision-Making Styles, Ways Of Knowing, And Learning Strategy Preferences Of Clients At A One-Stop Career Center, Doctorate Thesis, Southern Oklahoma State University, Faculty Of The Graduate College Of The Oklahoma State University, Stillwater, Oklahoma 2008; pp 93-98.
- Sargut SA. Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk, Beta Yayıncılık, İstanbul 2015; ss 242-280.
- Schermerhorn JR, Management, J. Wiley&Sons Inc, New York, 2001; pp 25.
- Scott SG, Bruce RA. Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure, Educational and Psychological Measurement, 1995: 55; pp 18-31.
- Sichone B. The Rare Jewels Of Effective Leadership, Mongu, 2004; pp 19-25.
- Şişman M, Turan S. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2001; ss 20-30.
- Tekin M. ve Taşgın Ö. Kick Boks Antrenörlerinin Karar Verme ve Düşünme Stilllerinin İncelenmesi, Türkiye Kick Boks Federasyonu Spor Bilimleri Dergisi 2009: 2(1); 11-27.
- Tekin ÖA, Ehtiyar VR. Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman 128 Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma, Journal of Yaşar University, İzmir 2010: 20(5); 3394-3414.
- Temel V. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin, Problem Çözme Becerileri, Karar Verme Stilleri ve Öfke Tarzları, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon, 2015; ss 115-120.
- Temel V. Konya İline Ait Bireysel ve Takım Spor Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2010; ss 48.

- Temur ÖF. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Karar Verme Stillерinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize, 2012; ss 15-17.
- Tengilimoğlu D. Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Sosyal Bilimler Dergisi 2005: 4; 1-16.
- Uğurlu O. Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderin Cinsiyeti, Liderlik Stili ve Cinsiyete İlişkin Tutumlar Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009; ss 5-8.
- Urartu Ü. Judo Teknik-Taktik-Kondisyon, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1998; ss 5-13.
- Uzunoğlu ÖF, Şahin M, Fişekçioğlu B. Türk Futbol Hakemlerinin Karar Verme Stillерinin Klasmanlarına ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi 2009: 11 (1); 32-36.
- Ünal A. Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce, 2015; ss 78.
- Üngüren E. Psikobiyolojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2011; ss 306-308.
- Vural M. Spor Federasyonları Personelinin Örgütsel Adalet Algıları ile Karar Verme ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, 2016; ss 88.
- Vural M. Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Düşünme ve Karar Verme Stillерinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2013; ss 75-80.
- WEB\_1. Kılınç T. (2002) : Liderlik Üzerine Bir Analiz, [www.hastanedergisi.com/sayi15/](http://www.hastanedergisi.com/sayi15/).( Erişim Tarihi 01.06.2019).



WEB\_2.(2010).<http://w3.gazi.edu.tr/~syasar/sunumlar.html> 26.02.2019).

WEB\_3.(2019).<http://sporegitim.sgm.gov.tr/Sayfalar/2873/2859/Yonetmelikler.aspx>  
(01.06.2019).

WEB\_4.(2019).<https://www.judo.gov.tr/bilgi-bankasi/talimatlar> (01.06.2019).

Weiss DH. Başarılı Ekip Oluşturmak, Rota Yayınları, İstanbul, 1993; ss 5-15.

Wess R. Atilla'nın Liderlik Sırları, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1999; ss 8.

White R, Lippitt R. Leader behavior and member reaction in three social climates,  
Group Dynamics Research and Theory, Der. D. Cartwright and A. Zander.  
London Tavistock Pub 1970; pp 20-35.

Yaralıoğlu K. Karar Verme Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010; ss 73-84.

Yarman SB, Ünal AN. Stratejik Karar Verme Boyutunda Bilgi Toplama/İşleme Amaçlı  
Karar Destek Sistemleri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015; ss 94.

Yıldırım C. Eğitimde Araştırma Metodları, Akyıldız Matbaası, Ankara, 1966; ss 67.

Zel U. Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006; ss 9-22.

## EKLER

### ANKET FORMU

Değerli Antrenör arkadaşlar; Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlar "Judo Antrenörlerinin Kararlılık Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Tarzlarının İncelenmesi" adlı yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Yanıtlarınızın samimi olması bizim için önemlidir. Verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmacı dışında herhangi bir kişi yanıtlarınızı görmeyecektir. Lütfen size verilen bu formda isim belirtmeyiniz. Şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım...

Erciyes Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Volkan AKGÜL

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Yaşınız : .....
2. Cinsiyet : Kadın ( ) Erkek ( )
3. Medeni Durumunuz : Evli ( ) Bekar ( )
4. Eğitim Durumunuz : Ortaöğretim ( ) Lisans ( )  
Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
5. Meslekteki Hizmet Yılı : .....
6. Antrenörlük Kademeniz : .....
7. Günde Kaç Saat Antrenörlük Yapıyorsunuz ? : .....
8. Antrenörlük Yaptığınız Sporcu Sayısı ? : .....
9. Görevlendirme Şekliniz : Kadrolu ( ) Sözleşmeli ( )  
Hizmet Alımı ( ) Fahri ( )
10. Judo Milli Takımında Antrenör Olarak Görev  
Yaptınız mı ? : Evet ( ) Hayır ( )
11. Antrenörlük Belgesini Aldığınız Yer? : Besyo ( ) Federasyon Kursu ( )  
Yurtdışında Kurs ( )
12. Ortalama Aylık Gelir Düzeyiniz ? : .....

## ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Yöneticim;	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Ancak harcadığım çabayı gördüğünde bana yardımcı olur.					
2. Kritik kararların uygunluğunu gözden geçirir.					
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4. Dikkati; yanlışlıklar, hatalar ve uygunsuzluklar üzerindedir.					
5. Önemli bir konu gündeme geldiğinde karışmaktan çekinir.					
6. Kendisi için önemli değer ve inançları bizimle paylaşır.					
7. İhtiyaç duyulduğunda ona ulaşmak zordur.					
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9. Geleceğe bakışı olumlu, konuşmaları iyimserdir.					
10. Onunla çalışmak insanı gururlandırır.					
11. Performans hedeflerimize ulaştığımızda, uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.					
12. Harekete geçmesi için işlerin iyice kötüye gitmiş olması gerekir.					
13. Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır.					
14. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.					
15. Çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman harcar.					
16. Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17. Çok zorunlu olmadıkça, önlem almanın gereksiz olduğuna inanır.					
18. Grubun iyiliği için özveride bulunur, kendi önceliklerinden vazgeçer.					

19. Çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.					
20. Harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gerekir.					
21. Davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağlar.					
22. Zamanını acil müdahale gerektirecek sorunlar arayarak geçirir.					
23. Kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24. Yapılan hataları asla unutmaz, sorumlusu bulununcaya kadar araştırır.					
25. Çalışanlarda güç ve güven duygusu yaratır.					
26. Gelecekle ilgili vizyonu ile çalışanlarını etkiler.					
27. Dikkatini hata ve başarısızlıkların azaltılması, standartlara ulaşılması için harcar.					
28. Karar vermekten kaçınır.					
29. Çalışanlarına farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					
30. Çalışanlara işlerine farklı açılardan bakmalarını önerir.					
31. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler.					
32. Çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34. Ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.					
35. Çalışanları iyi bir iş yaptıklarında takdir eder.					
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					



**ERCIYES ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU**  
**PROJE ONAY FORMU**

<b>Projenin Adı</b>	"Judo Antrenörlerinde Algılanan Liderliğin Kararlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi"
<b>Projenin Niteliği</b>	Yüksek Lisans/Uzmanlık/Doktora Tezi
<b>Proje Araştırmacıları</b>	Volkan AKGÜL (Sorumlu Araştırmacı) Feyzullah KOCA (Danışman)
<b>Sorumlu Araştırmacının Haberleşme Bilgileri</b>	Volkan AKGÜL (Sorumlu Araştırmacı) Feyzullah KOCA (Danışman) Kocatepe Mah. Meşrutiyet Cad. Kat:6 No:22 Daire: 11-12 Çankaya/Ankara E-posta adresi: volkanakgul06@gmail.com



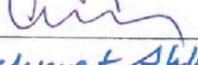
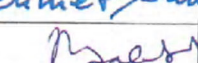
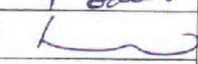

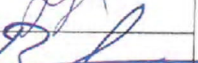


**KARAR:**

Etik Kurulumuza başvuran **Volkan AKGÜL**'ün "**Judo Antrenörlerinde Algılanan Liderliğin Kararlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi**" Çalışması değerlendirilerek aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

- Proje etik açıdan uygun bulunmuştur.
- Projenin etik açıdan geliştirilmesi gerekmektedir.
- Proje etik açıdan uygun bulunmamıştır.

12/12/2017

**ADI SOYADI****İMZA**

Etik Kurul Başkanı	Prof. Dr. Mustafa ARGUNŞAH	
Etik Kurul Başkan Yrd.	Doç. Dr. Kasım KARAMAN	
Üye	Prof. Dr. Celal YILDIZ	
Üye	Prof. Dr. Mehmet AKKURT	
Üye	Prof. Dr. Mustafa BAKTIR	
Üye	Prof. Dr. Mustafa DEMİRCİ	
Üye (Raportör)	Prof. Dr. Mustafa AKDAĞ	
Üye	Doç. Dr. Handan ZİNCİR	
Üye	Doç. Dr. Burak ADIGÜZEL	



TÜRKİYE  
JUDO FEDERASYONU BAŞKANLIĞI

Sayı : 5486  
Konu:

13.12/2017

İLGİLİ MAKAMA

Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı Başkanlığı'nda 4020231604 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi aynı zamanda Başkanlığımız personeli Volkan AKGÜL 12.12.2017 tarihli dilekçesiyle başvuruda bulunarak, Federasyonumuz bünyesinde 2018 yılı içerisinde açılacak olan Antrenör Gelişim Semineri'nde "**Judo Antrenörlerinde Algılanan Liderliğin Kararlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi**" adlı (dilekçesi ekinde bildirdiği) tez çalışmasının anketini antrenörlerimize uygulayabilmek için izin talep etmektedir.

Okulunuz Yüksek Lisans öğrencisi ve başkanlığımız personeli Sportif Eğitim Uzmanı Volkan AKGÜL'ün, Federasyonumuz tarafından açılacak olan Antrenör Gelişim Seminerinde, Yüksek Lisans tez anketini antrenörlerimize uygulaması, Federasyon Başkanlığımızca uygun görülmüş ve gerekli izin verilmiştir.

Bilgilerinize arz/rica ederim.

  
Sezer HUYSUZ  
Federasyon Başkanı

REVİZE EDİLMİŞ KARARLILIK ÖLÇEĞİNİN (REKÖ) KULLANILMASINA İLİŞKİN İZİN HAKKINDA

Gelen Kullusu x



Volkan akgül <volkanakgul06@gmail.com>

Alıcı: aakin, arnes131

Merhaba değerli hocalarım, öncelikle saygılar diliyorum.

Türkiye Judo Federasyonu Başkanlığı'nda Sportif Eğitim Uzmanı olarak görev yapmaktayım. Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. "Judo Antrenörlerinde Algılanan Liderliğin Kararlılık Ölçeneği"ni kullanabilmek için izin istiyorum.

Şimdiden teşekkür ediyor.

Yeni yılın sizlere, ailenize ve sevdiğinizlere sağlık, mutluluk ve huzur getirmesini temenni ediyorum.

İyi çalışmalar, kolay gelsin.



Ahmet Akın

Alıcı: bana

Prof. Dr. Ahmet Akın  
İstanbul Medeniyet Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Fakültesi  
Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Anabilim Dalı

27 Ara 2017 10:01 tarihinde "Volkan akgül" <volkanakgul06@gmail.com> yazdı:

Merhaba değerli hocalarım, öncelikle saygılar diliyorum.

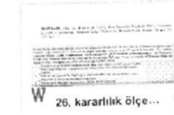
Türkiye Judo Federasyonu Başkanlığı'nda Sportif Eğitim Uzmanı olarak görev yapmaktayım. Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. "Judo Antrenörlerinde Algılanan Liderliğin Kararlılık Ölçeneği"ni kullanabilmek için izin istiyorum.

Şimdiden teşekkür ediyor.

Yeni yılın sizlere, ailenize ve sevdiğinizlere sağlık, mutluluk ve huzur getirmesini temenni ediyorum.

İyi çalışmalar, kolay gelsin.

Volkan AKGÜL  
Sportif Eğitim Uzmanı  
Türkiye Judo Federasyonu Başkanlığı  
03123091071-116  
05468683003



Volkan akgül <volkanakgul06@gmail.com>

Alıcı: Ahmet

Hocam çok teşekkür ederim saygılar ,kolay gelsin, iyi çalışmalar.

27 Aralık 2017 13:26 tarihinde Ahmet Akın <aakin@sakarya.edu.tr> yazdı:

Prof. Dr. Ahmet Akın  
İstanbul Medeniyet Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Fakültesi  
Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Anabilim Dalı

27 Ara 2017 10:01 tarihinde "Volkan akgül" <volkanakgul06@gmail.com> yazdı:

Merhaba değerli hocalarım, öncelikle saygılar diliyorum.

Türkiye Judo Federasyonu Başkanlığı'nda Sportif Eğitim Uzmanı olarak görev yapmaktayım. Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. "Judo Antrenörlerinde Algılanan Liderliğin Kararlılık Ölçeneği"ni kullanabilmek için izin istiyorum.

Şimdiden teşekkür ediyor.

Yeni yılın sizlere, ailenize ve sevdiğinizlere sağlık, mutluluk ve huzur getirmesini temenni ediyorum.

İyi çalışmalar, kolay gelsin.



# JUDO ANTRENÖRLERİNİN KARARLILIK DÜZEYLERİ VE ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ İNCELENMESİ

## ORIJINALLIK RAPORU

% <b>22</b>	% <b>14</b>	% <b>4</b>	% <b>16</b>
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	<b>Submitted to Bahcesehir University</b> Öğrenci Ödevi	% <b>4</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Erciyes Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	% <b>3</b>
<b>3</b>	<b>www.savunmasanati.com</b> İnternet Kaynağı	% <b>2</b>
<b>4</b>	<b>sbe.kmu.edu.tr</b> İnternet Kaynağı	% <b>2</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Beykent Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>6</b>	<b>slidex.tips</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Yeditepe University</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>8</b>	<b>wcssr.org</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Volkan AKGÜL  
Uyruğu : Türkiye (T.C.)  
Doğum Tarihi ve Yeri : 18/06/1987-ALTINDAĞ  
Medeni Durumu : Evli  
Telefon : 0549 509 55 77  
E-Mail : volkanakgul06@gmail.com  
Yazışma Adresi : Yeşilbayır Mah. 1768 Cad. No:9/4  
Mamak/ANKARA

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Gazi Üniversitesi	2010
Lise	Ankara Lisesi	2004
İlköğretim	Köstence İlköğretim Okulu	2001

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2014-Halen	Türkiye Judo Federasyonu Başkanlığı	Sportif Eğitim Uzmanı
2013-2014	Spor Genel Müdürlüğü- Spor Eğitimi Daire Başkanlığı	Sportif Eğitim Uzmanı
2011-2013	İlk Arke Eğitim Yayıncılık ve Eğitim Merkezi	Halkla İlişkiler
2012-2012	United Clubs Sport Center	Müşteri Temsilcisi
2011-2011	Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.	Satış Danışmanı