

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**GENÇLİK KULÜPLERİ ÇALIŞANLARININ LİDERLİK  
YÖNELİMLERİNİN ÖZGÜVENLERİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Mehmet KARAKA**

Danışman

Prof. Dr. Güner EKENCİ

**İstanbul – 2023**



## TEZ TANITIM FORMU

**Yazar Adı Soyadı** : Mehmet KARAKA

**Tezin Dili** : Türkçe

**Tezin Adı** : Gençlik Kulüpleri Çalışanlarının Liderlik Yönelimlerinin  
Özgüvenleri Üzerindeki Etkisi

**Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

**Anabilim Dalı** : Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

**Tezin Türü** : Yüksek Lisans

**Tezin Tarihi** : 10/01/2023

**Sayfa Sayısı** : 86

**Tez Danışmanı** : Prof. Dr. Güner EKENCİ

**Dizin Terimleri** : Gençlik Kulübü, Gençlik ve Spor Kulübü, STK Çalışanları,  
Liderlik Yönelimleri, Özgüven

**Türkçe Özet** : Araştırmanın amacı, gençlik kulübü çalışanlarının liderlik  
yönelimlerinin özgüvenlerine etkisini incelemektir.

**Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*İmzası*

*Mehmet KARAKA*

**T. C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**GENÇLİK KULÜPLERİ ÇALIŞANLARININ LİDERLİK**  
**YÖNELİMLERİNİN ÖZGÜVENLERİ ÜZERİNDEKİ**  
**ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Mehmet KARAKA**

Danışman

Prof. Dr. Güner EKENCİ

**İstanbul – 2023**

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mehmet KARAKA

.../.../2023



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Mehmet KARAKA'nın "*Gençlik Kulüpleri Çalışanlarının Liderlik Yönelimlerinin Özgüvenleri Üzerindeki Etkisi*" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı, Spor Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

*İmza*

Başkan

*Prof. Dr. Bilge DONUK*

*İmza*

Üye

*Prof. Dr. Güner EKENCİ*

(Danışman)

*İmza*

Üye

*Doç. Dr. Aydın PEKEL*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2023

*İmzası*

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Araştırmanın amacı, gençlik kulübü çalışanlarının liderlik yönelimlerinin özgüvenlerine etkisini incelemektir. Çalışmada ayrıca demografik özelliklere göre liderlik yönelimleri ve özgüven algısı incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Anket formu aracılığıyla toplanan veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın evreni İstanbul'daki Gençlik ile Gençlik ve Spor Kulüplerinin tam zamanlı, yarı zamanlı, proje zamanlı ve gönüllü çalışanlarıdır. Araştırma örneklemini (n=386) personel oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak katılımcılara “kişisel bilgi formu”, “liderlik yönelim ölçeği” ve “özgüven ölçeği” uygulanmıştır. İstatistiksel testler Statistical Package for Social Sciences bilgisayar programı ile yapılmıştır. Test sonuçları kapsamında liderlik yönelimi ve özgüven ilişkisi arasında pozitif ve güçlü yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. İnsan temelli liderlik ve politik liderlik algılarının özgüven algısını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik yöneliminin dışsal özgüvene etkisi regresyon modeli ile incelendiğinde, insan temelli liderlik ve politik liderlik algılarının dışsal özgüven algısını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Gençlik ve Spor Kulüpleri, Gençlik Kulübü Çalışanları, Liderlik Yönelimleri, Özgüven.

## SUMMARY

The aim of the research is to examine the effect of youth club employees' leadership orientations on their self-confidence. Descriptive survey model was used in the research. The data collected through the questionnaire form were analyzed. The universe of the research includes the employees (full-time, part-time, project-time and volunteers) in 100 Youth Clubs located in Istanbul. In the research, 386 people were reached and analyzes were made. In addition to the personal information form determined by the researcher, the "Leadership Orientation Scale" and the "Self-Confidence Scale" were used as data collection tools in the study. Statistical tests were performed with the Statistical Package for Social Sciences (SPSS v21) computer program. Within the scope of the test results, it has been determined that there is a positive and strong relationship between leadership orientation and self-confidence. The effect of leadership orientation on inner self-confidence was examined. Within the scope of the regression model results, it was determined that the perceptions of Human Based Leadership and Political Leadership affected the internal self-confidence perception in a significant and positive way. The effect of leadership orientation on external self-confidence was examined. Within the scope of the regression model results, it was determined that the perceptions of Human Based Leadership and Political Leadership affected the external self-confidence perception in a significant and positive way.

**Keywords:** Youth Clubs, Leadership Orientations, Self-Confidence.



# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
KISALTMALAR .....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1.1. Liderlik Kavramı .....	3
1.1.1. Liderlik Tanımı.....	3
1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar .....	4
1.1.3. Liderlerin Özellikleri .....	5
1.1.4. Liderin Gücünün Kaynakları .....	6
1.1.4.1. Yasal güç .....	7
1.1.4.2. Ödüllendirme gücü .....	7
1.1.4.3. Zorlayıcı güç.....	7
1.1.4.4. Uzmanlık güç.....	8
1.1.4.5. Karizmatik güç .....	8
1.1.5. Liderlik İle İlgili Yaklaşımlar.....	8
1.1.5.1. Özellikler yaklaşımı.....	8
1.1.5.2. Durumsallık yaklaşım.....	10
1.1.5.2.1. Fren Eduard Fiedler'in etkin liderlik modeli.....	10
1.1.5.2.2. Robert House ve Martin Evans'ın amaç – yol teorisi .....	10
1.1.5.2.3. Vroom ve Yetton'un normatif durumsallık yaklaşımı .....	11
1.1.5.2.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı.....	12
1.1.5.3. Davranışsal yaklaşım.....	13
1.1.5.3.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları .....	13
1.1.5.3.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları .....	15
1.1.5.3.3. Rensis Likert'in dörtlü sistem yaklaşımı.....	15
1.1.5.3.4. Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği .....	16
1.1.5.3.5. McGregor'un X ve Y teorileri.....	17
1.1.6. Modern Liderlik tarzları .....	18
1.1.6.1. Otokratik liderlik .....	18
1.1.6.2. Demokratik liderlik .....	19
1.1.6.3. Karizmatik liderlik.....	20
1.1.6.4. Laissez-Faire (Tam serbestlik tanıyan) liderlik.....	20
1.1.6.5. Vizyoner liderlik.....	21

1.1.6.6. Sürdürümcü liderlik.....	22
1.1.6.7. Dönüşümcü liderlik .....	22
1.1.7. Liderlik Yönelimleri .....	23
1.1.8. Sporda Liderliğin Yeri.....	24
1.2. Özgüven Kavramı .....	24
1.2.1. Özgüven Tanımı .....	24
1.2.2. Özgüven Kavramına Teorik Bakış .....	27
1.2.3. Özgüven Oluşumu .....	28
1.2.4. Özgüveni Yüksek ve Düşük Bireylerin Özellikleri.....	29
1.2.5. Özgüven Gelişimini Etkileyen Faktörler.....	32
1.2.5.1. Anne Baba Tutumları .....	32
1.2.5.2. Ailevi Faktörler .....	34
1.2.5.3. Akademik Başarı .....	34
1.2.5.4. Fiziksel Görünüm .....	35
1.2.5.5. Zekâ .....	35
1.2.5.6. Sorumluluk .....	36
1.2.5.7. Kendini değerlendirme ve toplumun etkisi .....	36

## İKİNCİ BÖLÜM YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli.....	38
2.2. Evren ve Örneklem .....	38
2.3. Veri Toplama Aracı .....	39
2.4. Veri Analizi .....	40

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

3.1. Liderlik Yönelim Ölçeği ve Kişisel Özelliklere Göre Bulgular .....	42
3.2. Özgüven Ölçeği ve Kişisel Özelliklere Göre Bulgular.....	46
3.3. Liderlik Yönelimi ve Özgüven İlişkisi .....	50
3.4. Liderlik Yöneliminin Özgüven Üzerindeki Etkisi.....	51

<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>54</b>
-----------------------------------	-----------

<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>59</b>
-----------------------	-----------

<b>EKLER.....</b>	<b>67</b>
-------------------	-----------

<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>72</b>
----------------------	-----------

## KISALTMALAR

<b>LBDQ</b>	:	Lider Davranış Tanımlama Anketi
<b>SPSS</b>	:	Statistical Package for Social Sciences
<b>Std.</b>	:	Standart



## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Ohio State Üniversitesi çalışmaları sonucunda ortaya çıkan liderlik davranışı boyutları .....	14
<b>Tablo 2.</b> Likert'in Sistem 4 Modeli .....	16
<b>Tablo 3.</b> Kişisel Bilgilere Yönelik Bulgular .....	38
<b>Tablo 4.</b> Normal Dağılım Kapsamında Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	41
<b>Tablo 5.</b> Liderlik Yönelim Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler .....	42
<b>Tablo 6.</b> Yaşa Göre Liderlik Yönelim Algısı .....	42
<b>Tablo 7.</b> Cinsiyete Göre Liderlik Yönelim Algısı .....	43
<b>Tablo 8.</b> Medeni Duruma Göre Liderlik Yönelim Algısı .....	43
<b>Tablo 9.</b> Eğitim Düzeyine Göre Liderlik Yönelim Algısı .....	44
<b>Tablo 10.</b> Gelir Düzeyine Göre Liderlik Yönelim Algısı .....	45
<b>Tablo 11.</b> Kurumdaki Görev/Pozisyon Durumuna Göre Liderlik Yönelim Algısı ..	45
<b>Tablo 12.</b> Özgüven Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler .....	46
<b>Tablo 13.</b> Yaşa Göre Özgüven Algısı .....	47
<b>Tablo 14.</b> Cinsiyete Göre Özgüven Algısı .....	47
<b>Tablo 15.</b> Medeni Duruma Göre Özgüven Algısı .....	48
<b>Tablo 16.</b> Eğitim Düzeyine Göre Özgüven Algısı .....	48
<b>Tablo 17.</b> Gelir Düzeyine Göre Özgüven Algısı .....	49
<b>Tablo 18.</b> Kurumdaki Görev/Pozisyon Durumuna Göre Özgüven Algısı .....	49
<b>Tablo 19.</b> Liderlik Yönelimi ve Özgüven İlişkisi Pearson Korelasyon Testi .....	50
<b>Tablo 20.</b> Liderlik Yöneliminin İç Özgüven Üzerindeki Etkisi .....	51
<b>Tablo 21.</b> Liderlik Yöneliminin Dış Özgüven Üzerindeki Etkisi .....	52
<b>Tablo 22.</b> Liderlik Yöneliminin Toplam Özgüven Üzerindeki Etkisi .....	52

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Özellikler Teorisinde Liderlik Özellikleri .....	9
Şekil 2. Yol-Amaç Teorisi .....	11
Şekil 3. Vroom – Yetton’un Liderlik Modeli .....	12
Şekil 4. Blake ve Mounon’un yönetim tarzı matrixi .....	17



## ÖNSÖZ

Bu çalışmada gençlik kulüpleri çalışanlarının liderlik yönelimlerinin özgüvenleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Konu özelinde yapılan incelemeler nezdinde durum tespitleri yapılmış olup çıkan bulgular yorumlanarak sürece dair önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde konu, kaynak ve yöntem açısından bana sürekli yardımda bulunarak yol gösteren, kıymetli zamanını ayırarak değerli bilgilerini benimle paylaşan saygı değer danışman hocam Prof. Dr. Güner EKENCİ' ye emekleri için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Ayrıca, tez sürecinde bilgi ve birikimini benimle paylaşan İGÜ Spor Yöneticiliği Bölümü Arş. Gör. Ali KAYA hocama, meslektaşım ve iş arkadaşım Öğr. Gör. Melih KESKİN' e, her zaman ve her şartta yanımda olup destek veren hayat arkadaşım, değerli eşim Aytül KARAKA' ya, çocuklarım Ahmet Akif ve Elif Zümra'ya sabır ve destekleri için şükranlarımı sunarım. Çalışmamın yararlanacaklara faydalı olması dileği ile...

# GİRİŞ

Liderler, örgütleri belirli bir hedeflere yönlendiren veya yeni hedefler doğrultusunda topluluğun potansiyelini kullanarak, izleyicilerinin motive ederek birlikte çalışmalarını sağlayan kişiler olarak ifade edilmektedir. Organizasyonu yaratan ve örnek teşkil eden kişidir. Liderlerin sahip oldukları özellikleri, izleyiciler üzerinde etkili olmakta ve izleyicileri yönlendirmektedir. Bununla beraber farklı liderlik yönelimleri, izleyiciler üzerinde farklı etkiler yaratabilmektedir. Çalışma ortamında da yöneticilerin sahip oldukları farklı liderlik yönelimleri, çalışanlar üzerinde etkili olabilmektedir. Liderlik yönelimlerinin etkili olduğu önemli değişkenlerden biri özgüven algısıdır.

Öz güven en önemli davranışsal belirleyicilerden biridir ve kişinin kendisi hakkında olumlu yargılarda bulunması, durumlara yönelik kontrol durumunun söz konusu olabileceğine inanması, kendini sevmesi, kendini kabul etmeye değer olduğunu düşünmesi ve kendini tanımanın bir erdem olduğunu düşünmesi ile ilişkilidir. Kişilerin liderlik yönelimi algıları ile özgüven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu araştırmanın konusu olarak belirlenmiştir.

## **Çalışmanın Amacı**

Araştırmanın amacı gençlik kulüpleri çalışanlarının liderlik yönelimlerinin özgüvenleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

## **Çalışmanın Önemi**

Liderlerin sahip oldukları çeşitli özellikler, izleyicileri üzerinde etkilidir. Literatürde liderlik konusu sıklıkla çalışılmakla beraber liderlik yönelimlerinin özgüven üzerindeki etkisinin incelendiği çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu araştırmada gençlik kulüplerinde liderlik yönelimlerinin özgüven üzerindeki etkisinin incelenmesi açısından önemlidir.

## **Problem Cümlesi**

Araştırmanın temel problemi şu şekildedir:

“Liderlik yönelimi özgüven algısı üzerinde etkili midir?”

## **Hipotezler**

H<sub>1</sub>: Liderlik yönelimi ve özgüven algısı arasında ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Liderlik yöneliminin özgüven algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>21</sub>: Liderlik yöneliminin iç özgüven algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>22</sub>: Liderlik yöneliminin dış özgüven algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>23</sub>: Liderlik yöneliminin toplam özgüven algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>3</sub>: Demografik özelliklere göre liderlik yönelim algısı farklılık göstermektedir.

H<sub>31</sub>: Yaşa göre liderlik yönelim algısı farklılık göstermektedir.

H<sub>32</sub>: Cinsiyete göre liderlik yönelim algısı farklılık göstermektedir.

H<sub>33</sub>: Medeni duruma göre liderlik yönelim algısı farklılık göstermektedir.

H<sub>34</sub>: Eğitim düzeyine göre liderlik yönelim algısı farklılık göstermektedir.

H<sub>35</sub>: Gelir düzeyine göre liderlik yönelim algısı farklılık göstermektedir.

H<sub>36</sub>: Kurumdaki görev/pozisyon durumuna göre liderlik yönelim algısı farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Demografik özelliklere göre özgüven algısı farklılık göstermektedir.

H<sub>41</sub>: Yaşa göre özgüven algısı farklılık göstermektedir.

H<sub>42</sub>: Cinsiyete göre özgüven algısı farklılık göstermektedir.

H<sub>43</sub>: Medeni duruma göre özgüven algısı farklılık göstermektedir.

H<sub>44</sub>: Eğitim düzeyine göre özgüven algısı farklılık göstermektedir.

H<sub>45</sub>: Gelir düzeyine göre özgüven algısı farklılık göstermektedir.

H<sub>46</sub>: Kurumdaki görev/pozisyon durumuna göre özgüven algısı farklılık göstermektedir.

## **Sınırlılıklar**

Araştırma İstanbul ilinde bulunan Sivil Toplum İlişkiler Müdürlüğü'nden tescilli Gençlik Kulübü ve Gençlik ve Spor Kulüpleri personeli(tam zamanlı, yarı zamanlı, proje zamanlı ve gönüllüler) ile sınırlandırılmıştır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GENEL BİLGİLER

### 1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar sosyal varlıklar olarak hayatta kalma eğilimindedir. Bu eğilim, gruplardan topluluklara kadar farklı etkileşim seviyelerine sahip yapıların oluşmasının önünü açmıştır. Etkileşimin gerçekleştiği bir arada yaşama durumlarında, bazı bireyler diğerlerinden daha baskın ve öne çıkabilir ve gruptaki diğerlerinin onayı ile lider olabilirler. Bu şekilde liderlik, lider birey ile diğer bireyler arasındaki etkileşimin bir sonucudur ve bireyin belirli bir topluluktaki diğer bireylerden farklı olarak üstlendiği bir sorumluluktur. Başka bir deyişle, bir grup içindeki birey, bir grup içinde sergilenen davranış türüdür (Tekin ve Zorba, 2017).

Liderler yalnızca görevlerini yerine getirmezler aynı zamanda ortaya çıkabilecek riskler karşısında örgütü ve üyeleri korumaya yönelik girişimlerde bulunurlar. Riskler karşısında liderler tarafından örgütü ve üyeleri korumak adına çeşitli yollar bulunmakta ve bu yollara yönelik yönlendirmeler söz konusu olmaktadır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Liderler tarafından etkili görünmek ve liderlik rollerini yerine getirmek beklenirken diğer kişiler tarafından bu beklenti söz konusu değildir. Liderler yalnızca bireyin değil bir grubun önemli bir parçası olarak görülmekte ve sosyal sürecin sürdürülmesinde önemli roller üstlendikleri ifade edilmektedir (Hoy ve Miskel, 2015).

#### 1.1.1. Liderlik Tanımı

Liderlik: Gruptaki kişilere, belirlenen hedefler doğrultusunda bireyleri bir araya getirmek ve hedefleri ortaya çıkarmak için harekete geçme fırsatı vererek etkilenecek bilgi ve becerilerin tümü şeklinde ifade edilmektedir (Zel, 2011). Liderlik durumu kişinin lider ve destekçi olan ve ortak hedefler için çabalayan kişilere yardım ettiği bir ikna sürecidir. Oluşturulan grupta insanlar farklı roller üstlenirler (Gardner, 1990).

Liderlik, ekip üyelerini cezbetme, benzer düşünen insanlara liderlik etme ve bu gerçekleri benimsemelerini sağlayarak yasallaşmalarını sağlama yeteneğidir (Ağca ve ark., 2014).

Liderlik, birçok karakterin yerinde olmasının sonucudur. Yöneticiler genellikle kendinden emindir. Liderler kişisel hareket etmezler, kararlarını hızlı şekilde verirler ve çevrelerindeki kişileri etkileyerek verdikleri kararlar doğrultusunda hareket ederler (Bursalıoğlu, 2011).

Liderliğin unvanlarla hiçbir ilgisi yoktur. Kıdemli bir unvanınız olması sizi otomatik olarak lider yapmaz. Liderlik, karmaşıklığı, güvensizliği, özel ayrıcalıkları ve çeşitliliği kucaklamakla ilgilidir. Aynı zamanda kendinizi lider olarak kabul etmek ve lider olma fırsatlarını belirlemek insanların hayatında fark yaratır (DePree, 1998).

Lider olarak tanımlanan bireylerin, önce kendilerini yetiştirerek becerilerini artırmaları, ardından da liderlik ettikleri toplumda etkin olmak için çaba göstermeleri gerekmektedir. Örgütlerin gereksinimlerine bağlı olarak lider sayısı farklılık gösterebilir. Topluluklar ulaşmak istedikleri hedefe ulaşmak için lidere veya liderlere tutunarak bu hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Bu anlamda topluluğu oluşturan bireyler, içinde buldukları toplulukla uyum içinde hareket ederek bir araç olarak kendi amaçlarına ulaşabilirler (Eren, 2004).

İzleyiciler, çeşitli faktörlere bağlı olarak liderlerinden etkilenmeye isteklidirler (Conger, Kanungo ve Menon, 2000). Liderlik, bir lider ve takipçileri arasındaki etkileme sürecinin karakteri ve sonucu olarak tanımlanabilir (Antonakis, 2006).

Liderlik, başka birinin harekete geçmesini sağlamak anlamına gelir. Lider, meşru otoritesini kullanan, hedefler belirleyen, ödüllendiren, cezalandıran, yeniden organize eden ve birlikte çalışan insanları cesaretlendirebilir (Locke ve ark., 1999). En iyi liderlik hizmeti sunma fikrine dayalı bir takım ruhu oluşturabilen, çalışanları motive eden, zorlu hedefleri şevkle ve başarıyla aşabilen liderlerin asıl görevi hem lider hem de yöneticinin hizmet ettiği kişidir (McNair, 2010)

### **1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar**

Liderlik ve yöneticilik benzer anlamlara sahip olsalar da aralarında önemli farklılıklar vardır. Yönetici, içinde bulunulan koşullara bağlı olarak organizasyonun en başarılı sonucunu elde etmek için çalışırken, lider organizasyonun değişikliklere ayak uydurabilmesi için gerekli olan yenilik ve barınmaya ihtiyaç duyar. Liderlik becerilerine sahip olmayan liderlerin ve liderlik becerilerine sahip olmayan

yöneticilerin olduğunu anlamak önemlidir. Yöneticiler liderlik becerilerine sahip olmalıdır (Koçel, 2015).

Yöneticiler esas olarak organizasyonların verimliliğine, etkinliğine, üretkenliğine ve yenilikçiliğine katkıda bulunabilecek tüm ilgili kaynakların rasyonel koordinasyonunda yer alır, ancak spor yöneticileri sporcuların, seyircilerin, taraftarların duyguları gibi tamamen irrasyonel spor unsurlarını ele alır. Spor organizasyonlarının bir parçasıdır. Yöneticiler için örgütsel büyüme ve kâr önemlidir, ancak spor yöneticileri bir yarışmayı kazanmak veya rekabet masasında daha iyi bir konuma gelmek gibi başarılarla öncelik verir (Retar, Pišot ve Kolar, 2016).

Yöneticiler ve liderler tamamen farklı iki tiptir. Yöneticilerin hedefleri arzudan ziyade zorunluluktan doğar. Yönetici olan kişi, kişiler veya departmanlar arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkları gidermeyi başarır. Tarafları yumuşatır ve günlük hayatın düzenli bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır. Liderler ulaşmak istedikleri hedeflere yönelik kişisel veya aktif şekilde karar verebilirler. Çevresindeki potansiyel fırsatları ve arzu edilen ödülleri arayan ve takipçilerine ilham kaynağı olan enerjisiyle süreci harekete geçiren kişidir. Çalışma ortamında meslektaşları ile ilişkileri oldukça yoğundur ve bu nedenle çalışma ortamı genellikle karışıktır (Zaleznik, 1999).

Yönetim, kıt kaynakların bir organizasyonun önceliklendirme hedefine tahsis edilmesidir. Liderlik, ortak bir vizyon yaratmaya, insanları vizyona katkıda bulunmaya motive etmeye ve onları organizasyon adına kendileri olmaya teşvik etmeye odaklanır (Weathersby, 1999). Liderlik yalnızca yönetim anlamı taşımamaktadır veya yönetim ve liderlik eş anlamlı değildir. İyi yönetim her zaman gereklidir. Örneğin, yöneticilerin planlama, ölçme, takip etme, koordinasyon, problem çözme, işe alma ve daha pek çok sorumluluk alanı vardır. Kısacası yöneticiler işleri halleder, ancak liderler insanları yönetir (Kruse, 2013).

### **1.1.3. Liderlerin Özellikleri**

Liderlerin en önemli özellikleri güven olmalıdır. Lideri gönderdik güven duygusunun söz konusu olmaması grup üyelerinin hedefler doğrultusunda hareket etmelerine neden olacaktır. Bu nedenle, takipçiler kendilerini güvende hissedebilmelidir. Bir sorun varsa, lider hayır diyebilmeli ve sorunlara çözümler sunabilmelidir. Lider problem çözmede ne kadar başarılı olursa, takipçilerinin

gözünde o kadar yüksek bir konuma sahip olurlar. İyi bir lider, iyi iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Liderin empati kapasitesi önemli bir özellik olarak ifade edilebilir. Üyelerin ihtiyaçlarını tespit edebilmek ve bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik çeşitli girişimlerde bulunmak önemli olarak görünür (Donuk, 2007).

Genel liderlik niteliklerine ilişkin çeşitli tanımlar, bulgular ve çalışmalar sunulsa da bir liderlik konusunun ne kadar kapsamlı olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Liderlik sürecinin etkinliğinde, liderin özellikleri önem kazanmaktadır. Lider, grup üyelerinden birkaç yönden farklıdır. Liderler yaptıkları işlere değer vermekte ve hedeflere ulaşmak için diğer kişilerin de değer vermelerini beklemektedirler. Dürüst davranışın gerçekleşmesi için, bir kişinin değerli olanı doğrudan kendisine ve başkalarına iletebilmesi gerekir. Düşündüğü ve yaptığı şey fikir birliği ile yapılmalıdır. Aksi halde liderin dürüstlüğünden söz edilemez (Özden, 2002). Liderler sahip oldukları güç ve yeteneklerin farkında olmaktadır. Bu nedenle irade ve öz disiplinin karışımıyla oluşturulan yüksek özgüven, bir şeyler yapmanın ve onu dahil etmenin kolay olduğu aktif olma aşamasında önemli bir yere sahiptir (Gürsoy, 2005).

Hedefler, organizasyondaki insanlarla mutabık kalınan hedeflere karşı liderin kendisi veya lider üzerindeki otorite tarafından belirlenmelidir. Hedefler üzerinde toplu bir anlaşmaya varılması mümkün değilse, iş lidere hedefleri açıklamak, özümsemek ve benimsemek düşer (Donuk, 2007). Lider, her zaman iyi örnek olan ve iyi işler yapan bir öğrencidir. İçinde bulunduğu gruba liderlik etmeyi ilke edinmiş, kendine güvenen bir tavır sergileyen, denemekten asla yorulmayan, başarısız olduğunda bile korkmayan, pes etmeyen, hatalarından ders çıkaran ve tekrar deneyen bir yapıya sahip liderdir. Vizyonunu kendi içinde gerçekleştirebilen bir lider, çevreye örnek olma yolunda öncülük edecektir (Donuk, 2007).

#### **1.1.4. Liderin Gücünün Kaynakları**

Farklı liderlik tanımlarıyla liderlerin, belirli hedeflere ulaşmak için astlarını kontrol etmek ve etkilemek için güç kullandıkları görülmektedir. Buradaki önemli olan husus, bahsedilen gücün astların sınıdığı zorlayıcı nitelikteki güç olmayıp, tam tersine liderleri etkileme ve kontrol etme ve etkileme fırsatı verilmesidir (Hogg, 2001). Bu nedenle açıklanması gereken diğer kavramlar liderliğin etkisi ve gücü ile ilgilidir. Güç kavramı, amacına göre farklı tanımlara sahip olmakla birlikte, “birey veya grubun

diğer kişi veya grupların davranışlarını ve kararlarını etkileme ve kontrol etme yeteneği” olarak tanımlanabilir.

Liderler, kendilerinin veya grubun hedeflerinden bağımsız olarak, insanları çalışmaya zorlamak için güç konumlarını kullanabilir veya güç konumlarını, takipçilerinden daha sorunsuz ve amaçlı bir şekilde karışmak veya bir odak ve ilham kaynağı olarak hizmet etmek için kullanabilirler. Grup için ortak hedefleri sağlamak adına birçok farklı liderlik türü vardır (Hogg ve Reid, 2001).

#### *1.1.4.1. Yasal güç*

Yasal güç, yöneticinin bir organizasyonda liderlik pozisyonuna veya belirli bir role sahip olması şeklinde belirtilmektedir (Feldman ve Arnold, 1993). Yasal güce sahip olan lider, asları üzerindeki otoritesine güvenir ve astları tarafından kabul edilir. Aslında, yasal güç basitçe otorite anlamına gelir. Astlar, üst düzey talepler konusunda kendilerini suçlu hissederler. Organizasyon yapısında üst düzey yöneticilerde bulunan liderler daha fazla yasal yetkiye sahiptir (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1998).

#### *1.1.4.2. Ödüllendirme gücü*

Bu, astlarını ödüllendiren liderden gelen bir tür güçtür. Liderin, istenen faaliyetleri başarıyla gerçekleştiren astlarını ödüllendirme yeteneğidir (Holdford, 2003). Ödül gücünün varlığından bahsedecek olursak liderin veya astlarının kendilerini ödüllendirmek için gerekli kaynaklara sahip olduklarını, astlarını motive etmek için kullandıkları kaynaklara sahip olduklarını ve astların kendilerine verilmesi gereken motivasyonu takdir ettiklerini söylemek mümkündür (Kılıç, 2003).

#### *1.1.4.3. Zorlayıcı güç*

Zorlama, istenmeyen davranışları caydırmak için kullanılır. Zorlamanın etkinliği, cezanın türüne, cezaya maruz kalma olasılığına ve istenen davranışa bağlıdır. Cezaya ceza denirse, daha az şiddetli sayılırsa, zorlayıcı gücün etkisi daha az olur ve bunun tersi de geçerlidir. Aslında çalışanlar, patronun yaptığında cezalandırılmaktan çok cezalandırılmaktan korktukları için çok çalışıyorlarmış gibi zamanında işe başlarlar ve çok çalışıyormuş gibi davranırlar (Kılıç, 2003).

#### *1.1.4.4. Uzmanlık güç*

Liderin konu ile ilgili sahip olduğu bilgi ve deneyimler kapsamında elde ettiği güç olarak ifade edilmektedir. Lider tarafından örgütün işleyişindeki temel bilgi ve deneyime sahip olma ve bunu liderlik davranışına dönüştürme durumudur (Çelik 2003)

#### *1.1.4.5. Karizmatik güç*

Liderlerin astlarını etkileyebileceği beş farklı güç tanımlanabilir. Bu güçler örgütsel ve kişisel olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Liderler tarafından çeşitli güç unsurları kullanılarak grup üyeleri hedefler doğrultusunda hareket ettirmektedir. Bununla beraber liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin diğer özelliklerden baskın olması karizmatik gücü önemli hale getirmektedir. Karizmatik güç kapsamında liderler kişisel özelliklerini ön planda tutarak grup üyelerine amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirebilir. Karizmatik liderler üyeler üzerinde etkiyi yaratabilmektedir ve bu etki sayesinde hedeflere ulaşmak için adımlar atabilmektedir. Karizmatik güce sahip olan liderler tarafından bu gücün farkında olunması ve bu yönde hareket edilmesi beklenmektedir (Sinanoğlu, 1997).

### **1.1.5. Liderlik İle İlgili Yaklaşımlar**

Liderlik konusunun örgütsel yapı ve örgüt üyelerinin hareket durumlarını güçlü bir şekilde etkilediği bilinmesine rağmen, 20. yüzyıla kadar liderlik üzerine bilimsel araştırmalar yapılmamıştır. İlk çalışmalara baktığımızda daha çok yöneticinin bireysel özelliklerine odaklanıldığını görüyoruz. Ayrıca liderin davranışsal niteliklerinin de dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır (Kırel, 2002)

#### *1.1.5.1. Özellikler yaklaşımı*

Liderliğe ilk yaklaşım kalite görüşüdür. Özellikle 1940'lı yıllara kadar güvenlik güçlerinin ve idare başkanlarının bazı kişisel niteliklerini ortaya koymuştur. Özellik yönteminde, dönemi ve sonraki dönemleri etkileyen liderlerin durumunu inceleyerek liderlik için önemli olan kişisel ve toplumsal farklılıkları belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu yaklaşımda "insan lider olmaz, lider doğar" felsefesi hakimdir. Bu fikre göre, bazı insanlar doğuştan gelen yetenekleriyle diğer insanlardan farklıdır. Bu yaklaşımı en iyi

açıklamanın yolu, insan özelliklerini bireysel ve fiziksel özellikler ve yetenekler başlıkları altında özetlemektir (Şimşek, 2003)

Özellik yöntemine göre, liderlik başarısı ve bireysel davranış, liderin özelliklerinden etkilenir. Liderler grup üyelerinden farklı özelliklere sahiptirler. Liderler çeşitli amaç ve hedefler doğrultusunda grup üyelerini yönlendirebilirler. Yönlendirmeyi yaparken çeşitli fiziksel ve kişisel niteliklerinden faydalanırlar (Avcı ve Topaloğlu, 2009). Bu teori kapsamında sahip olduğu özellikler doğuştan gelen özellikler olarak ifade edilmektedir. Lidere sahip olduğu doğuştan gelen özellikler sayesinde grup üyelerinin yönlendirebilir ve hedefler doğrultusunda hareket etmelerini sağlayabilir (Tengilimoğlu, 2005).

Teoriye bakarsak lider olmanın temel faktörü bireysel özelliklerdir. Özellik teorisine göre, liderin özellikleri belirlenerek iletken özellikleri belirlenebilir.



**Şekil 1.** Özellikler Teorisinde Liderlik Özellikleri

**Kaynak:** Aytakin, 2016:17.

#### 1.1.5.2. Durumsallık yaklaşım

Liderliğin, bireylerin yaşamlarını ve faaliyetlerini nasıl yönettikleri ile ilişkili olarak ortaya çıktığını varsayan bu görüşe göre, liderliğin etkililiğini ortaya çıkaran unsurlar "öngörülebilir düşünce kalitesi" ve "beklentiler"dir (Szilagyi ve Wallace, 1990).

##### 1.1.5.2.1. Fren Eduard Fiedler'in etkin liderlik modeli

Fiedler'e göre örgüt çalışanlarının başarısını sözel ve sözel olmayan eylemleriyle etkileyen liderlerdir. Ne yapıcı liderler ne de sağlıklı bir tavır sergileyen liderler sürekli olarak etkili olamazlar. Fiedler, liderin eylemlerini ve hareketin yarattığı ortamın benzersiz özelliklerini birlikte tartıştı. Fiedler'e göre davranış, birey (ihtiyaçlar, güdüler, itici güçler) ile durum (çevre) arasındaki ilişkinin bir sonucudur (Akiş, 2004).

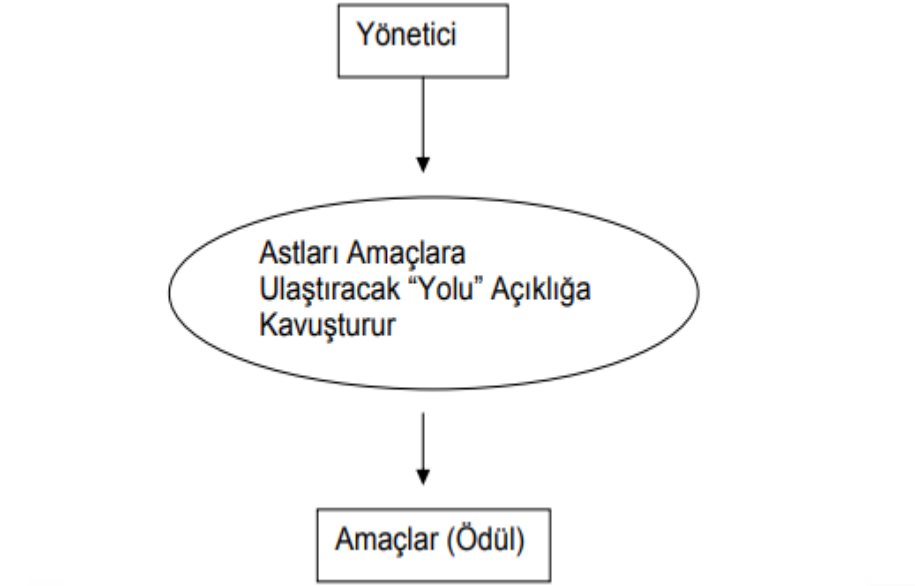
Fiedler'e göre. "Liderin kişiliğiyle bulunduğu ortam, karmaşıklık ve yapısal özellikler liderin oluşmasında etken olmaktadır. Lideri yaratan unsur bulunduğu ortamdır. Bulduğu yere ve sabit koşullara bağlıdır" (Erdoğan, 1991).

##### 1.1.5.2.2. Robert House ve Martin Evans'ın amaç – yol teorisi

House ve Evans tarafından geliştirilen yol haritası teorisi, liderin gösterdiği davranış için motivasyon ve performans düzeylerini göstermeyi amaçlamıştır (Northcraft, 1994). Bu teori, hedeflerin ihtiyaçlarla ilgili olduğu, liderin takipçiler üzerindeki etkisi gibi konulara odaklanır. Liderlerin, örgütsel hedeflere ulaşmak için faaliyetleri olan, çalışma ortamında iş tatminini sağlayan ve astlarını (takipçilerini) motive eden bireyler olduğu varsayımına dayanmaktadır (Eren, 1998).

Amaç-yol teorisi, belirli teorik modellerin beklentilerinde teorinin karmaşık olduğunu eleştirir, çünkü durumsal nedenlerle etkileşimin sağlanabileceğine inanmaz. Sunulan hipotezler için yol gösterici ve destekleyici hareketler olduğu için deneysel çalışmalar orantılı olarak ilerlemektedir (Helms, 2006).





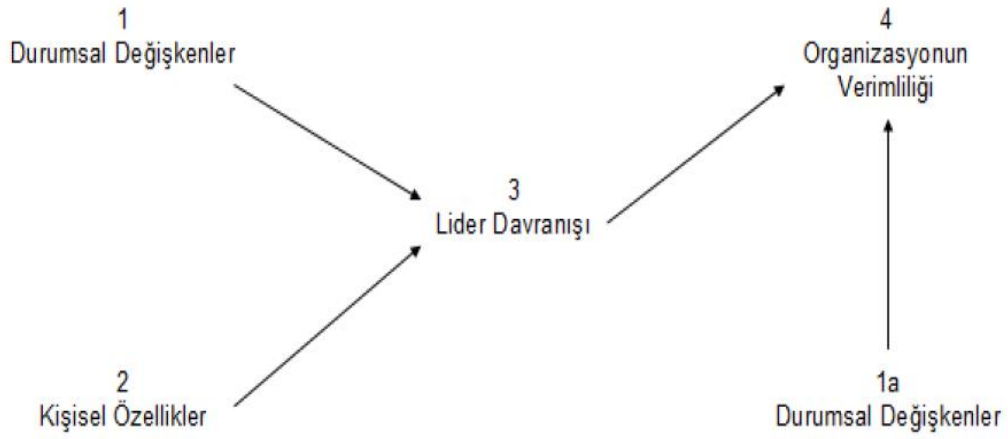
**Şekil 2.** Yol-Amaç Teorisi

**Kaynak:** Sökmen ve Boylu, 2009: 2384.

#### 1.1.5.2.3. Vroom ve Yetton'un normatif durumsallık yaklaşımı

Yol hedefi teorisine benzer şekilde, model belirli bir ortamda uygun liderlik türünü göstermeyi amaçlar. Tek ve aynı liderin değişebileceği ve farklı bir liderlik tarzı sunabileceği anlaşılmaktadır. Bu model, astların karar verme sürecinin sadece bir parçası olan karar verme sürecine katılımına odaklanır (Victor, 1999).

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton, 1973'te durumsal liderlik ve karar verme yöntemini tanıttı ve bu, farklı belirli karar verme durumlarıyla başa çıkmada katılımcı liderliğin ne ölçüde daha etkili olacağını anlamayı amaçladı. Bu yaklaşım, öncelikle örgütsel sorunların nasıl çözüleceğini belirlemeyi ve farklı durumsal faktörler ile yöneticilerin karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlayan normatif bir model olarak görülmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004).



**Şekil 3.** Vroom – Yetton'un Liderlik Modeli

**Kaynak:** Alkın, 2006:86

Modelde dört varsayımdan bahsedilmiştir. Bunlar (Alkın, 2006: 86):

- (1) İşin gereklilikleri, zamanlama gibi durumlar
- (2) Liderin bireysel özelliklerini nitelendiren iletişim, deneyim gibi özellikler,
- (3) (1) ve (2) maddeleri birlikte liderin temel davranışlarını ortaya çıkarmaktadır,
- (1a) Liderin temel tutum ve davranışlarının dışında çeşitli dışsal durumlar,
- (4) (3) ve (1a) birlikte örgütün temel performansı üzerinde etkili olmaktadır.

#### 1.1.5.2.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı

Liderlik davranışı üzerine pek çok araştırma yapmış olan William J. Reddin (Kanadalı psikolog), çalışma ve kamu yönelimi boyutlarına "etkinlik boyutunu" ekleyerek teorisini geliştirmiş ve "3 boyutlu teori (3-D teori)" olarak adlandırmıştır. Bu teori ya ilişki davranışı, iş davranışı ya da her ikisinin uygun bir kombinasyonudur. Dolayısıyla iş ve ilişki davranışı şu şekilde tanımlanır (Eren, 1998):

**İş Davranışı:** Lider, gruptaki bireylerin rolünü üstlenir ve onları organize eder; İyi tanımlanmış bir organizasyon modeli, iletişim durumları ve işi bitirme çabası olarak tanımlanabilir.

İlişki Davranışı: Liderin örgütteki üyeler ile olan kişisel ilişkiler, sorumluluk devretme, iletişim kanallarını açma ve astlarına geliştirmeye çalıştığı güçlükleri kullanma fırsatı verme ve karşılıklı güvenin toplamıdır (Eren, 1998).

Bu yaklaşımda önemli olan liderin (yöneticinin) ne yaptığı (girdi) değil, tamamlama kısmına (çıktı) ne koyduğudur. Etkililik, bireysel bir yetenekten ziyade yönetilen durumun ve liderin etkisinin doğru algılanmasıdır. Bir yönetici %100 kararlı (girdi) ve %0 aktif (çıktı) olabilir. Sonuç olarak Reddin, bahsedilen iki boyuta üçüncü bir "etkililik" ekledi. Burada etkili olan, yöneticinin (liderin) yapmak zorunda olduğu görevlerin başarı derecesidir. Davranışsal yaklaşım

Araştırmacılar, liderlerin kimin lider olduğunu yani o anda kimin aktif olduğunu ayırt etmelerini sağlayan davranışsal özelliklerin neler olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Davranışçı yaklaşımın ortaya çıktığı yer burasıdır. Davranışçı yaklaşım, bireylerin lider olarak yetiştirilebileceği ve liderin çevresindekilere nasıl davrandığının önemli olduğu fikrini vurgular (Kılınç, 2009).

Davranışçı yaklaşım, bireylerin liderlik ederken sergiledikleri tutumları, onları başarılı ve etkili kılan nitelikler olduğunu savunur. Belirtilen yaklaşım kapsamında, liderlik için belirli davranışlar vardır (liderin grup üyeleriyle nasıl iletişim kurduğu, bunu nasıl planladığı ve kontrol ettiği, hedefleri nasıl belirlediği). Ancak bu yaklaşımla bir yöneticinin davranışını neyin etkilediği ve şekillendirdiği; Grup üyeleri, beklentiler, bireysel nirelikler ve çevre koşulları gibi değişkenler dikkate alınmalıdır (Aykanat, 2010).

#### *1.1.5.2.5. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları*

1945 sonlarında Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki araştırmacılar tarafından örnek bir soru geliştirildi ve astlarının görüşlerini değerlendirirken endüstriyel ve askeri kurumların başkanlarının eylemlerine uygulandı (Keçecioğlu, 2003). Ekonomi, sosyoloji ve psikoloji alanlarından araştırmacılar bir araya geldi ve liderlerden farklı durum ve gruplardaki davranışlarını analiz etmek için Lider Davranış Tanımlama Anketi (LBDQ) adlı bir anket kullanmalarını istedi. Araştırma Hava Kuvvetleri komutanları, bomba imha ekipleri, subaylar, deniz subayları, fabrika müdürleri, ilçe kooperatif yöneticileri, fakülte yöneticileri, müdürler, öğretmenler, öğrenci liderleri ve sivil gruplar arasında gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 1. Ohio State Üniversitesi çalışmaları sonucunda ortaya çıkan liderlik davranışı boyutları**

Çalışana Yönelik (Consideration)	İşe Yönelik (Initiating Structure)
Astların kendisi ile görüşmesini kolaylaştırır.	Astlardan bölümün önemli bir unsuru olarak hareket etmeleri beklenir.
Değişikliklere hazır durumdadır.	Eksik iş ceza almaktadır.
Astı azarlamak yerine, yapılan işi cezalandırır.	Astlarına sormadan bazı şeyler üstlenir.

**Kaynak:** Koray, 2014:8

Ohio Çalışma Grubu bu çalışmaya başladığında, örgütün ya da grubun liderinin davranışlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Grup hedeflerini ve astlara dayalı etkili liderlik davranışını tanımlamak için 1000 farklı boyutu incelemeyi amaçlayan çalışma, liderlik davranışını bağımsız bir boyut üzerinden ölçmeye çalışmıştır. Çalışmaların sonunda, liderlik davranışının tanımlanmasında temelde farklı iki boyutun önemli rol oynadığı bulunmuştur (Keçecioglu, 2003). Belirtilen bu durumlar, yapıya yönelik hareket ettirme durumunu kapsamaktadır. Yapının etkinleştirilmesi, hedeflerin belirlenmesi ve astların iyi organizasyonu boyutunda, liderin ulaşmak istediği hedefle ilgili işlerin zamanında tamamlanması için iş süreci öngörülmüştür. Kısacası, davranışını ve göreve verilen önemi ve görevi tamamlamanın sonucunu açıklar. Proaktif yapı, yönetim sorumluluğu veya grup sorumluluğu ile ilgili görev ve hedefleri tanımlamayı, şekillendirmeyi ve etkinleştirmeyi amaçlayan olayları içerir. Bireyin dikkatini çekmenin, astlar arasında saygı ve güven ortamı yaratmada, astlarla dostluk ve dostluk geliştirmede, onların istek ve ihtiyaçlarına önem vermede bir etken olduğu söylenmektedir (Koçel, 2015).

Görev odaklı lider, belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak adına özellikle grup çalışmalarını dikkate alır ve grup çalışmaları kapsamında yapılan çalışmaları takip eder. Bu amaca ulaşmak için, konumundan kaynaklanan yasal yetkileri cezalandırmaktan ve kullanmaktan çekinmez. Öte yandan, insan odaklı bir lider kişisel ilişkilere önem verir. Grupta çalışan kişilerin motivasyonları yetki devri esasına göre

artırılmalıdır. Çalışan insanların kişilik gelişimi bu tür yöneticiler için çok önemlidir. Bu iki liderlik yaklaşımı arasında kişi odaklı bir liderlik tarzının daha olumlu sonuçlar verdiği görülmektedir (Koçel, 2015). Kişisel ilgisi yüksek bir lider, takipçileriyle dostluk, karşılıklı güven, saygı ve sıcaklık geliştirmede etkilidir. Lider tarafından izleyici ise sağlıklı ve etkin iletişim kurulma çabası söz konusu olmakta ve başarıya bu şekilde ulaşmaya çalışmaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009).

#### *1.1.5.2.6. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları*

Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları sürerken, Michigan Üniversitesi'nden Rensis Likert liderliğindeki bir grup araştırmacı, liderlerin oluşumunu ve türlerini inceledi. Michigan Üniversitesi'nde yürütülen liderlik çalışmaları ile Ohio Üniversitesi'ndeki çalışmaların zamanlaması benzer olmakla beraber Rensis Likert yönetiminde yürütülmüştür (Erdoğan, 1991). Prudential Insurance Company'de 20 yüksek ve 20 düşük verimli grupta uygulanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin memnuniyetine ve grup verimliliğine hangi faktörlerin katkıda bulunduğunu bulmaktır. Bu çalışmalar iş tatmini, şikayetler, verimlilik, maliyetler, çalışan devri, devamsızlık ve motivasyon gibi kriterleri içermektedir (Koçel, 2015). Bu çalışma sonucunda insan odaklı ve görev odaklı olmak üzere iki temel davranış ortaya çıkmıştır. Görev odaklı lider, grup üyelerinin önceden belirlenmiş yöntem ve ilkelere göre hareket edip etmediğini yakından izler. Otoriteye dayalı insan odaklı liderlikte, grup üyelerinin kişisel gelişimi ve ilerlemesi ile yakından ilgili davranışlar sergiler ve grup üyelerinin memnuniyetini artırmaya çalışır (Yukl, 2002).

#### *1.1.5.2.7. Rensis Likert'in dördü sistem yaklaşımı*

Michigan Üniversitesi çalışmasının devamı olarak, yöneticilerin farklı davranış tarzlarını incelemek için Rensis Likert'in "Dört Sistem" modeli geliştirilmiştir. Bu modelde yöneticilerin davranışları dört gruba ayrılmaktadır (Koçel, 2015).

Genel olarak davranışsal liderlik teorilerine baktığımızda, davranışsal yaklaşımın tüm araştırmalarında ve iç görülerinde temel olarak iki tür liderin olduğu ortaya çıkıyor. Bunlar kişilerarası ve eylem odaklı liderlerdir. Liderlik tipinin bazı durumlarda iş için daha zorlayıcı olabileceğine dair ifadeler olsa da, yapılan çalışmalarda duruma göre insan odaklı liderlik tipinin daha başarılı olacağı vurgulanmıştır (Ertürk, 2000).

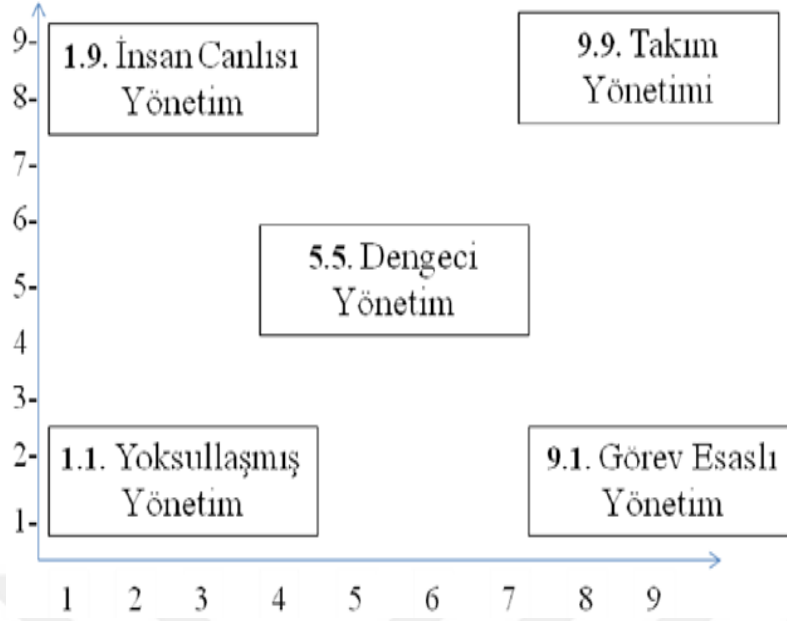
**Tablo 2. Likert'in Sistem 4 Modeli**

<b>Önderlik Değişkeni</b>	<b>Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)</b>	<b>Sistem 2 (Yardımsözer Otokratik)</b>	<b>Sistem 3 (Katılımcı)</b>	<b>Sistem 4 (Demokratik)</b>
<b>1.Astlara Olan Güven</b>	Astlara güven duymaz	Efendi ve hizmetçi arasındaki güven ilişkisi söz konusudur.	Kısmen güven vardır ama kimi durumlarda kontrolü elinde tutar.	Tüm konularda tam güven vardır.
<b>2.Astların Algıladığı Serbesti</b>	İş ile ilgili sorunları tartışmak için astlar tarafından fikir verilmez	Astlar tarafından serbest hissetme durumu sınırlıdır.	Astlar kendilerini serbest hissederler.	Tamamen kendilerini serbest hissederler.
<b>3. Üstün Astlarla Olan İlişkisi</b>	Astların fikrine çok nadir olarak başvurulur.	Bazı durumlarda astların fikri alınmaktadır.	Astların fikri alınmakta ve kimi zaman onların fikri uygulanmaktadır.	Astların fikri her zaman alınır.

**Kaynak:** Koray, 2014:10.

*1.1.5.2.8. Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği*

Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde Robert Blake ve John Mouton tarafından yapılan çalışmalara dayanan Türkiye'deki orijinal "yönetim ızgarası", çeşitli eşdeğerlere sahiptir, örneğın, Yönetim Kafesi, Yönetim Deliği, Yönetim Iızgarası, Yönetim Tarzı Matrisi, Yönetim Ölçeği oluşturuldu. Yönetim tarzı terazi gibidir. Blake ve Mouton, insan kaygısı (insanları önemsemek) ve üretim kaygısı olmak üzere iki boyutu ele almaktadır (Koparal, 2005).



**Şekil 4.** Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrixi

**Kaynak:** Koray, 2014:9

Bu iki boyutun her biri 1'den en küçüğüne, 9'dan en yükseğe kadar sabit bir ölçek kullanılarak hesaplanır. İlk boyut, yöneticilerin görev için üretimi optimize etmekle oldukça ilgilendikleri üretim odaklıdır. Görevin tamamlanmasına ve sonuçlarına odaklanırlar. İkinci boyutta, astlarıyla çatışmadan kaçınan ve dostluk arayan insanları önemseyen liderler olarak kişilerarası ilişkilere (insanlar) odaklanır (Keçecioglu, 2003).

#### 1.1.5.2.9. McGregor'un X ve Y teorileri

1950'lerde Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y ilkeleri, yönetsel davranışı ifade edebilmek adına kullanılmaktadır. Teoriye göre liderin insan doğası hakkındaki duyguları, yönetici tarafından seçilen liderlik tarzını belirler. X ve Y teorileri iki farklı insan inancını gösterir ve bu inançların içselleştirmesiyle oluşturulan birbirinden farklı liderlik stilini açıklar. Bu teori kapsamında bir liderin davranışını belirlemede önemli olarak görülen öğrelerden biri onun insan davranışına ilişkin hipotezidir. Bu nedenle liderin insanların davranışlarına ilişkin inançları ve algıları da onların davranışlarını etkiler. McGregor'a göre, çelişkili görüşleri içeren X ve Y teorileri iki ayrı gruba ayrılır.

X ve Y'den biri lideri, biri de takipçileri temsil eder. X kuramının görüşleri şu şekilde ifade edilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74):

- İnsanlar çalışmayı sevmezler ve bağlılık istemezler.
- İnsanlar ayrımcılığı sevmez
- Kurumsal katılım istenmez
- Çalışanlar kolayca kandırılır

Y kuramı kapsamında ifade edilen durumlar ise şu şekildedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74):

- İnsanların öğrenme eğilimi vardır
- Toplumun bazı kesimleri yaratıcı ve yenilikçidir.
- İnsanlar sadece ödül değil aynı zamanda başarı da isterler.
- İnsanlar yönlendirilmeli, zorlanmamalıdır.

#### **1.1.6. Modern Liderlik tarzları**

Bir liderin etkili olabilmesi için çalışanlarının daha üretken ve yaratıcı olmalarına yardımcı olması gerekir. Lider, süreçte kullanılan liderlik tarzlarını farklı durumlarda etkili olabilmek için harekete geçiremeyebilir. Bu anlamda liderin uygun yönetim biçimlerini seçmesi gerektiği ve tam bağımsızlığa izin veren otokratik ve demokratik yönetim biçimlerinin sıklıkla kullanıldığı ifade edilebilir (Ergun, 1991).

##### *1.1.6.1. Otokratik liderlik*

Otokratik liderlik oldukça yaygın olarak kullanılan liderlik türlerinden biri olarak ifade edilmektedir (Aşkun ve Tokat, 2017). Seçtikleri ve bu seçimi grup üyelerine empoze ettikleri liderlik tarzı otokratik liderliktir. Grup üyelerinin alınan kararları sorgulamadan kabul etmeleri beklenir (Sadler, 2003). Otokratik liderler tüm yetkiyi elinde bulundurmakta ve tüm kararları kendileri almaktadır. Grup üyeleri ile kararlar doğrultusunda paylaşım söz konusu değildir, hedef ve planları lider belirler. Lider, grup üyelerine verdiği emirlerin kayıtsız bir şekilde takip edilmesini ister. Bu liderlik türünde lider, grubun üyelerine olan saygısının son derece güçlü olması için zeki olmalıdır.



Otoriter liderlik, tüm kararlar üzerinde bireysel kontrole sahip olan ve grup üyeleriyle çok az bilgi paylaşımı gerektiren bir liderlik tarzıdır. Otoriter liderler genellikle kendi görüş ve tercihlerine göre kararlar alırlar ve nadiren takipçilerine danışılırlar. Otoriter liderlik, bir grup üzerinde tam ve otoriter kontrolü içerir (Chukwusa, 2018).

Otokratik bir liderlik tarzının en rahatsız edici yönü, liderin bencil olmaya ve grup üyelerinin duygu ve inançlarını göz ardı etmeye istekli olmasıdır. Bu ihmal, astların örgütün misyonunu üstlenmemelerine, motivasyonlarından vazgeçmelerine ve çatışma şeklinde gruplar arası çatışmalara yol açmasına neden olabilir. Otokratik liderliğin olumsuz sonuçlarının yanı sıra, doğru kullanıldığında faydalı olabileceği durumlar da vardır. Otokratik liderliğin karar verme süreci çok hızlıdır ve daha az zaman alır. Özellikle doğal afet, kriz gibi durumlarda bu tür liderlik tarzları ön plana çıkmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002).

#### *1.1.6.2. Demokratik liderlik*

Otokratik liderlerden farklı olarak, karar verme sürecinin sorumluluğunu almak yerine, demokratik liderler grup üyelerini karar alma sürecine katılmaya teşvik eder ve grup çalışmasının koordinatörleri olarak hareket eder (Sadler, 2003). Takım çalışması, işbirliği ve iletişimin önemli olduğu ve grup motivasyonu için anlaşmanın gerekli olduğu kabul edilmektedir (Owen ve Ark., 2007). Liderlik tarzlarında demokratik stil kullanarak, grup üyelerinin mevcut sorunlara ve onlardan ortaya çıkan çeşitli fikirlere çözümlerini kullanabilmeleri için liderden grup üyelerini karar alma sürecine dahil etmesi istenir (Kılınç, 2009). Bu nedenle grubun üyeleri ve yönetici arasında dostane bir iletişim ve karşılıklı güven vardır. Lider ve grup üyeleri bir birim olarak işlev görür. Demokratik liderlik tarzının etkili bir yönü, bireyin bilgilenererek güç arama ve kazanma arzusudur (Bloch ve Whiteley, 2007).

Tannenbaum ve Schmidt (2017), demokratik liderliği, merkezi olmayan ve tüm astlar tarafından paylaşılan karar alma olarak tanımlamaktadır (Al Khajeh, 2018). Demokratik liderliğin, görüş ve fikirlerine değer verildiği için çalışanları daha iyi performans göstermeleri için motive ettiği de bilinmektedir (Rukmani, Ramesh ve Jayakrishnan, 2010) katılım zaman aldığından, bu yaklaşım daha yavaş olaylarla, ancak genellikle daha iyi sonuçlarla sonuçlanabileceğini belirtmişlerdir. Bu yaklaşım,

ekip çalışmasının gerekli olduğu ve üretkenlik piyasasının üretkenliği için kalitenin hızdan daha önemli olduğu durumlarda en uygun olabilir

#### 1.1.6.3. *Karizmatik liderlik*

Bu tipi tanımlamak için çeşitli terimler kullanılmış olsa da, lider olarak "karizmatik" bir liderden bahsetmeyi tercih ediyoruz. Bir liderin, algılanan bireysel özelliklere sahip belirli bireysel eylemler yoluyla bir organizasyon içinde faaliyeti etkinleştirmesini ve sürdürmesini sağlayan özel bir kaliteyi ifade eder (Nadler ve Tushman, 1990). Teoriye göre, karizmatik liderler, sözlü ve sembolik davranışlar yoluyla takipçilerine belirli değerleri ve kolektif kimliğin netliğini aktarırlar. Bu tür eylemlerle karizmatik liderler çaba ve hedefleri gerçekleştirir. Bu hedefler, takipçilerinde daha anlamlı şekilde kendilerini ifade etme, benlik tutarlılığı, benlik saygısı ve benlik değeri yarattığından, motivasyon güçlerinden yararlanırlar (Shamir, Zakay, Breinin ve Popper, 1998).

Karizmatik liderlerin grup üyeleri üzerinde derin ve zarar verici bir etkisi vardır. Karizmatik bir liderin peşinden giden insanlar, liderini koşul olmaksızın kabul eder ve isteyerek ve gönülden şekilde kabul etmektedirler. Karizmatik lider, kendine güveni yüksek, çevresini ve hayatını kontrol edebilen, kendi rol modeli olan, başkalarına rol model olan ve her zaman onları takip eden kişidir. Hedefleri arasında mistik özelliklere sahip büyüleyici bir özellik vardır (Donuk, 2016).

Bir kişinin doğuştan gelen çekiciliğine ve kesin gücüne karizma denir. Karizma genellikle doğuştan gelir. Karizmanın psikolojik anlamı cazibe olarak adlandırılabilir. Kişilik özelliklerinde belirli koşulların bir araya gelmesiyle oluşur. Karizma, Tanrı'dan gelen lütuf/hediye anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Gelen bu güçle birlikte özelliklerin ilahi bir başlangıcı olduğu kabul edilebilir (Arıkan ve ark., 2001).

#### 1.1.6.4. *Laissez-Faire (Tam serbestlik tanıyan) liderlik*

Laissez-faire liderliği, aktif olarak katılma isteksizliği ve eylemden ayrılmanın en iyi liderlik olduğu fikri ile karakterize edilen etkisiz bir liderlik biçimidir (Yang, 2015).

Liderler tarafından grup üyelerine karışma söz konusu değildir. Grup üyeleri örgütün temel amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket ederler ve liderler bu duruma

karışmazlar. Grubun yönetilmesinde grup üyeleri sorumlu olmakla birlikte liderler yalnızca yönlendirme kısmında rol oynamaktadır. Karar alma aşamasında liderler tarafından grup üyeleri serbest bırakılmaktadır. Grup üyeleri serbest bir şekilde karar alabilme becerisine sahip olmakta ve sorumluluk almaktadır. Liderler tarafından çeşitli sorumluluk alınmaz ve karar almaktan kaçırma durumu söz konusu olur (Sunay, 2017). Bu liderler tipik olarak ofislerinde otururlar, az sayıda öğrenciye ve personele yönelirler, öğrenci ihtiyaçlarını ve gelişimini görmezden gelirler ve her şeyi akışına bırakırlar (Hoy ve Miskel, 2015).

Tam bağımsızlığa izin veren liderler, en az miktarda yönetim yetkisi gerektiren görevleri yerine getirme, grup üyelerini kendi başlarına bırakma ve her üyenin kendilerine atanan plan ve programları uygulamasına izin verme eğilimindedir. Diğer bir deyişle, tam bağımsızlığa izin veren bir liderlik tarzını benimseyen liderler, yetkilerini tam olarak ortaya koymamakta ve yetkilerini kullanma hakkından vazgeçmektedir (Eren, 2004). Tam özgürlük tanıyan liderler, görev için gerekli kaynakları sağladıktan sonra grup üyelerine tam özgürlük verir. Yöneticiler, çalışma saatlerine katılmak, soruları yanıtlamak ve sorulduğunda yönlendirme yapmakla sınırlıdır. Sorumluluk tamamen grup üyelerine bırakılmıştır (Aydın ve ark. 2013).

#### *1.1.6.5. Vizyoner liderlik*

Ait olduğu gruba, hissettiklerine, hissetmediklerine ve grup üyelerinin tutumlarına göre duygusal olarak bir vizyon belirler ve yollar yapar. Liderlerin diğer kişiler tarafından ilham kaynağı şeklinde görülebilmesi için diğer kişiler tarafından doğru şekilde anlaşılmaları önemli olmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002). Bu liderlik tarzı ile gelecekte liderlik edeceği grubun konumunu ve nereye gideceğini gösterir. Ancak hedefine nasıl ulaşacağını belirtmemektedir. Grup yenilik yapmakta, deney yapmakta ve risk almakta özgür olmalıdır.

Empati, vizyoner liderlikte önemli bir yere sahiptir. Kendini başkalarının yerine koyma yeteneğine sahip liderler başkalarına ilham verebilirken, bireyleri yanlış yorumlayan liderler asla ilham kaynağı olamaz. Vizyoner liderler her zaman iletişime açıktır. Bu liderler her zaman takipçilerine ilham verir ve onlara rehberlik eder. Bu liderin çalışanın performansına önem verdiği görülmektedir (Gül, 2019).

#### *1.1.6.6. Sürdürümcü liderlik*

Grup üyeleriyle ilişkiler, sürdürülebilir liderlik tarzında liderler için önemlidir ve grup üyelerine sorumluluklarını yerine getirmeleri ve işlerini düzgün yapmaları için yeterli güveni vermelidir (Kültür, 2006). Liderler tarafından grup üyelerinin hangi görevleri üstleneceği ve bu görevler doğrultusunda nasıl hareket etmeleri gerektiği belirlenmektedir. Liderler aynı zamanda belirlenen hedeflere ulaşma doğrultusunda hangi ödüllerin elde edileceğine yönelik tespitler yapmaktadır (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991). Grup üyeleri lider tarafından belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmaları doğrultusunda onlara çeşitli ödüller verilmekte ve geri bildirim sağlanmaktadır. Ancak liderler belirlenen bu hedeflere ulaşamadıklarında grup üyelerine belirli sınırlar koyarlar (Kültür, 2006).

#### *1.1.6.7. Dönüşümcü liderlik*

Dönüşümcü liderlik, bir veya daha fazla kişinin birbiriyle etkileşime girmesi ve lider ile takipçinin birbirine ilham vermesi ve hem lider hem de takipçi üzerinde dönüştürücü bir etki yaratması durumu olarak tanımlanabilir. Dönüşümcü liderler, takipçilerine bencilliğin üzerine çıkmaları için ilham verir ve bu liderlerin takipçileri üzerinde olağanüstü bir etkisi vardır (Robbins, Judge ve Hasham, 2009). Hedeflerin önemi ve değeri konusunda onları daha bilinçli hale getirerek, grubun/organizasyonun ve grup üyelerinin iyileştirilmesi için bireysel çıkarlarının ötesine geçmelerini teşvik eder (Venkat, 2012).

Dönüşümcü lider, grup üyelerine ve örgütün mevcut manevi dokusuna hitap eden ve bunları dönüştüren, kendi değer yargılarını yapan ve örgütlerde büyüme, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek performansı artıran kişidir. Bu da ancak liderin bir vizyona sahip olması ve bu vizyonu grup üyelerine iletmesi ve onlara bunu kabul ettirmesi ile gerçekleşebilir (Koçel, 2015).

Bu liderlik türü ilk olarak 1973'te Downston tarafından önerildi ve McGregor bu terimi ilk kez 1978'de kullandı. Davranışsal modeller ve faktörler 1985 yılında Bass tarafından incelenmiş ve bu tip liderlik teorisi geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, liderler ve grup üyeleri arasındaki ilişkinin aktif bir rol oynamasını sağlamak için kurulur, burada liderin benimsediği değerlere ve inançlara ve grup üyelerinin ihtiyaçlarına göre toplumu yeniden düzenler (Bresctick, 1999). Bu amaçla, dikkat

çekici bir vizyona sahip grup üyelerini harekete geçirmek, grup hedeflerini onaylamak, var olan sorunların üstesinden gelmek ve kişisel gelişim faaliyetlerine katılmakla ilgilidir (Çetinkaya, 2011).

### **1.1.7. Liderlik Yönelimleri**

Bolman ve Deal (1991) çalışmalarında, dört farklı yönelim tanımlamış ve hedefledikleri sorunları anlamalarına yardımcı olmak için karışık özellikleri anlamlı verilere dönüştürmek için liderlerin bir kombinasyonunu kullanmış ve bu çerçevede birçok organizasyonu organize etmiştir. Bunlar: İnsan Kaynağı Perspektifi, Yapısal Perspektif, Sembolik Perspektif ve Politik Perspektif'tir

Verimliliği ve bürokratik özellikleri vurgulayan yapısal yaklaşım (Derelli, 2003), emir komuta zincirleri, işbölümü ve rollerin sorumluluklarını yaratır. Yapısal bir bakış açısından liderler, her bir astın süreç ve politikalarının anlaşılmasından ve örgütsel hedeflere ulaşılmasından birincil derecede sorumludur. Tüm liderler genellikle ne yaptığını bilen liderler olarak tanımlanır (Bilir, 2005). Yapısal perspektifte lider, sorunları mantıklı ve net bir şekilde analiz eden, tarihleri belirleyen ve sorunlara mantıksal olarak yaklaşan, sayısal boyut aracılığıyla yalnızca ince farklılıkları kaydeden organize bir boyuttur. Organize, anlaşılır politikalar geliştirebilir ve uygulayabilir. Tüm bunların dışında, sürekli olarak amaç ve yön gösterir (Bolman ve Deal, 1991).

Psikolojinin ve örgütsel davranışın, bireyin bakış açısını lojistik güce dayandırdığı bir yaklaşımdır. İnsanların motivasyonlarının ve ihtiyaçlarının önemine vurgu yapar. Bu yönelimin merkezinde insanlar arasındaki ilişkilerin karşılaştırılması yer alır (Bilir, 2005). Bu analizde, başkalarının sorunlarıyla ilgilenmek ve onların katılımını ve karar vermesini sağlamak, onların aslarının katılımını ve sadakatini sağlamanın yollarıdır. Ayrıca bu bakış açısının katılımcı bir boyut olarak iki bölümü vardır: başkalarına tutarlı tepkiler ve eylemler gösterebilmek, olumlu düşünceleri savunabilmek, diğer görüşleri dinleyebilmek ve iyi bir dinleyici olmak (katılımcı yönetim olarak) (Bolman ve Deal, 1991).

### **1.1.8. Sporda Liderliğin Yeri**

Genel olarak spor, bir rakiple rekabeti içeren bir faaliyet alanıdır ve bir rakiple karşılaşıldığında nihai amaç o yarışta kazanmaktır. Müsabaka sırasında ve sonrasında hissedilen haz, sporcuda davranışı tekrarlama isteği yaratır. Performans, başarı için kritik öneme sahiptir. Bir sporcunun rekabeti ve başarısı mevcut performansına bağlıdır. Yarışma sırasında ve sonunda yaşadıkları zevk, performansı artıran davranışların da artmasına neden olur (Ince, 2006). Spor alanında liderlik ve etkinlik arasındaki ilişki netleşir. Çoğu takımda üst düzey yeteneklere sahip sporcular bulunur. Bununla beraber profesyonel spor organizasyonlarına bakıldığında, takımda yetenekli oyuncu sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Takım etkinliğini dönüştürmek ve verimliliği sağlamak için liderlik ön plana çıkmalıdır (Maxwell, 1999).

## **1.2. Özgüven Kavramı**

### **1.2.1. Özgüven Tanımı**

Özgüven, insan davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Kendine ilişkin olumlu düşünceleri, başa çıkma inancını, kendini tatmin etmeyi, kendini her yönüyle tanımayı, kendini her şekilde kabul etmeyi ve sevmeyi içeren bir kavramdır (Gökkaya, 2017). Kendine güven duyma durumu, insanın temel duygusal ihtiyaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu temel ihtiyaç karşılanmazsa kişide çeşitli psikolojik sorunlar ortaya çıkar. İnsanı var olan tüm varlıklardan ayıran bir diğer özellik de "Ben Kimim?" sorusu önemlidir. Yarattığı kimlik ve taşıdığı değerdir (Kaya, 2015).

Özgüven; karar verme ve korkmadan veya endişe duymadan hareket etme ruhuna ve güvenine sahip olmak, kendinizi ve sınırlarınızı bilmek anlamına gelir. Güven, bize hayatta karşılaştığımız sorunlarla yüzleşme gücü veren çok önemli bir kişilik özelliğidir (Özçağlayan, 2012).

Duygusal bir ihtiyaç olan özgüven, ruhsal yaşamın vazgeçilmez unsurlarından biridir. Kendini değerli görmeyen bir insanın birçok temel ihtiyacı karşılanmadığında birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Kişinin kendi özelliklerine dikkat etmesi, bireyi diğer tüm canlılardan ayırır. İnsanlar kişiliklerini yarattıkları kimlikle

ilişkilendirirler. Bir kişinin kendisine kattığı değer, kimliğini beğenip beğenmediğini seçme yeteneğidir (Mckay ve Fanning, 2016).

Güven duygusu kişinin duygu ve düşüncelerinin ön planda olduğu korku ve fantezilerin bir bileşimi olarak kişilik özelliklerinin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Benlik duygusu olumlu olan kişilerde kendine olan güveni de yüksek olmaktadır. Kendine güven duyan kişiler karşılaşmış oldukları zorluklar karşısında başarılı olabilirler ve zorluklarla baş edebilirler. Kendine güvenen kişiler aynı zamanda sosyal ve duygusal açıdan başarılı olmakta ileri görüşlü bir lider özelliklere sahip olmaktadır (Goel ve Aggarwal, 2012).

Kişilerin kendilerine güven duymaları ve başkaları tarafından değerli olduklarını hissetmeleri önemli bir ihtiyaç olarak ifade edilmektedir. Bu ihtiyacın belirlenmesinde temel olarak iki sınıflandırmanın söz konusu olduğunu söylemek mümkündür. Birincisi, güç, başarı ve beceri konusunda güvenilir olmak; diğerine değer verilmeli ve saygı duyulmalıdır. Öz-değerlendirme ihtiyaçlarının karşılanması, kendine güveni, kendini değerli ve faydalı bir insan olarak görmesini sağlar. Yapılan çeşitli araştırmalar kapsamında ruh sağlığı olan kişilerde özgüven eksikliğinin olduğu ve yetersiz duygusal ve sosyal yeterliliğin olduğu ifade edilmiştir. Özgüven eksikliği kişinin toplumsal ve sosyal hayatını olumsuz yönde etkilemekte ve başarıları üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır (Kasatura, 1998).

Bir çocuğun hayatındaki en değerli unsurun annesi olduğu ifade edilebilir. Çünkü anne, çocuğun mutluluktan huzur ve güvenliğe kadar tüm ihtiyaçlarıyla ilgilenir. Anne dahil tüm ailenin ilgi ve sevgisi korunduğu sürece çocuk kendini güvende hissedecek ve bunun sonucunda kendine ve çevresindekilere güven duygusu gelişecektir. Çocuğu yetiştiren kişinin aynı kişi olması ve her zaman yanlarında olması bu güven duygusunun devam etmesini sağlayacaktır. Annenin çocuğa karşı tutumu ve evdeki konumu da güven açısından çok önemlidir. Ayrıca babanın varlığı, aile bireylerinin sevgisi, arkadaşça ortam ve öğretmenin tutumu da özgüvenin gelişimini şekillendirmektedir (Haddou, 2000).

Güven, kişinin davranışlarında, bedeninde ve yaşamında sahip olduğu kontrol ve hakimiyettir. Bu hakimiyet duygusunun varlığı veya yokluğu, kişinin dış dünyayla iletişimindeki kilit unsurlardan biridir. Odak, bireyin içsel, kendi kendini kontrol eden

algılarıdır. Bireyin davranışlarına yansıyan bu içsel algılar, yaşamın her aşamasında olumlu ya da olumsuz olarak kendini gösterir (Gökmar, 2015).

Kendine güven duyan insanlar diğerlerinden daha farklı düşünebilmekte ve başarılı olabilmektedir. Bununla beraber kendine güven duymayan kişiler sosyal becerileri düşük olmakta depresyon ve kaygı gibi çeşitli psikolojik sorunlar yaşamaktadır. Özgüveni düşük olan kişiler kurallara daha kolay uyum sağlayabilmekte ve kolayca ikna olabilmektedir (Durmaz ve Ören, 2017). Kendinden yönetim, kendinden emin olmanın anahtarıdır. Başkalarının cesaretini kırmak ve onlardan beklentilerine itaat etmek, onları kendi içlerinde yönlendirmek ve hayatlarını başkalarının görüşleri tarafından belirlenmeyen, kendi kaderini tayin eden bireyler olmaya teşvik etmektir (Verry, 2015). Yüksek benlik saygısına sahip çocukların daha iddialı, bağımsız ve yaratıcı olma eğilimindeyken, benlik saygısı düşük çocukların gerçekliğin daha az sosyal tanımlarını kabul etme eğiliminde oldukları bulunmuştur (Ezmeci ve Dilekmen, 2016).

Düşük benlik saygısı geliştiren bireylerin çoklu bilişsel bozuklukları vardır. Sosyal uyumsuzluğa yol açan duygusal, motivasyonel ve davranışsal kalıplar sergilerler. Bu tür kişiler çoğu alanda kendilerini olumsuz görme ve olumsuzluğu kolayca kabul etme eğilimindedirler. Tepki sonucunda kendinizle ilgili çeşitli olumsuz duygular yaşayabilirsiniz. Engellerle karşılaştığında kaygı ve depresyon ortaya çıkabilir. Araştırmalar, özgüveni düşük gençlerin suçta, uyuşturucu kullanımına ve güvensizliklere karşı daha savunmasız olduğunu göstermiştir. Ayrıca sıklıkla intihar düşünce ve davranışlarına sahiptirler (Tıcuşan, 2016).

Kendine güven karmaşık bir süreç olduğu için bu duygunun gelişimi kişiden kişiye değişebilir. Bu farklılıklardan birinin sonucu olarak, bazıları daha gelişmiş bir iç inanca sahip olabilirken, diğerleri daha gelişmiş bir dış inanca sahip olabilir. Bu duruma örnek verecek olursak; Çocuğun akademik başarısına dikkat edilirken bazı fiziksel özellikler göz ardı edilirse, özgüvenini hem olumlu hem de olumsuz etkiler. Bu nedenle eleştiri, çocuğu eleştirirken yıkıcı değil yapıcı olmalı, gerektiğinde çocuğa hitap etmelidir (Özbey, 2004).



### 1.2.2. Özgüven Kavramına Teorik Bakış

Literatürde özgüvenin tanımlanmasında farklı teoriler söz konusudur. Bu teorilere yönelik açıklamalar aşağıda verilmiştir.

Adler'e göre, insanlar doğuştan gelen bir aşağılık duygusuyla doğarlar. Davranışlarının temel amacı, aşağılık değil, üstünlük duygusu yaratmaktır. Bilişsel, fiziksel ve sosyal yönden zayıf ve yetersiz olan kişi, yaşamı boyunca bu durumdan kurtulmaya çalışır. Bu çabaları olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmek güvenlerini şekillendirecektir. Bu süreçte ebeveynin bakış açısı çok önemlidir. Anne-babanın çocuğa karşı işbirlikçi tutumu, özgüven gelişimine olumlu etki yapar. Ancak aşırı koruyucu ve ataerkil bir tutum, çocuğun sorumluluktan kaçınmasına ve sağlıklı bir özgüven geliştirmesine engel olur (Başoğlu, 2007; Merey, 2010).

Allport tarafından bireylerin kendilerini geliştirmelerinde, kendileri için anlamlı olan faaliyetler üzerinde hareket etmelerinin önemli olduğunu ifade etmiştir. Kendini geliştirme arayışı, benlik içgüdüğü kavramında ifade edilir. Ebeveynler çocuğa kendini geliştirme yolunda rehberlik eder. Büyüdüğünde kendini tanıır ve bu doğrultuda kendini geliştirme çabası içindedir. Kişi ne kadar bilinçliyse kendini o kadar tanıır ve inançları doğruysa kendine karşı tutumu olumlu olur (Aslan, 1992).

Erikson kişilik gelişimini aşamalara ayırmıştır. Gelişimin bu aşamalarında ortaya çıkan herhangi bir sorun, sonraki aşamalarda da sorunlara neden olacaktır. Geliştirme aşamalarında ortaya çıkan sorunlar başarıyla giderilirse, sonraki geliştirme aşamaları da başarılı olacaktır. Kişilik gelişiminde sekiz farklı aşama vardır. İlk adım, temel güvene karşı güvensizliktir. Yani kişi bu aşamada başarılı olursa özgüveni sağlıklı bir şekilde gelişecektir. Başarısız olursa, güvensizlik sorunları olacaktır. Bu ilk aşama, sıfır ila bir yaş sınırını kapsar. Anne ve çocuk arasındaki ilişki bu aşamada çok önemlidir. Çocuk her zaman ilgi ve bakıma muhtaç durumdadır. Alıcı bebek, annesinin şefkatini, kokusunu, göz temasını, beslenmesini, dokunmasını ve sevgisini arzular. Bunlar zamanında ve yeterli miktarda karıştırılırsa anne ile çocuk arasında sağlam bir bağ kurulur. Güvenli bağlanma sayesinde çocuk kendini değerli ve sevilen biri olarak görür. Çocuk kendini iyi hisseder ve güveni artar. Kendine güven duygusu yüksek olan kişilerin sosyal çevreleri ile olan ilişkileri de daha sağlıklı bir şekilde gelişmektedir. Temel güven duygusunun gelişmesi çocukluk çağında başlamaktadır. Çocuğa verilen sevgi ve ilgi zaman içinde güven duygusunun gelişmesini

sağlamaktadır. Bireylerin çocukluk döneminde güven duygularının gelişmemesi ilerleyen dönemlerde kaygı ve içe dönüklük gibi çeşitli problemlere neden olabilir. Kısacası, temel duyguya sahip insanlar, kendileri ve çevreleri ile olumlu ilişkiler kurarlar. Kendilerine karşı olumlu bir tutum geliştirirler, hayatın sorunlu durumlarına çözüm bulabilirler, üstesinden geleceğine dair güven geliştirirler, yeteneklerine inanırlar. Kısacası kendilerini yetenekli hissederler (Başoğlu, 2007).

Yapısal teoriye göre, Freud kişiliği üç bölüme ayırdı: id, ego ve süperego. Davranış onların etkileşiminin sonucudur. Bu sistemler birbirleriyle etkileşim halinde çalışırlar, dolayısıyla birbirlerinden bağımsız değildirler. Diğer teorisyenlerin aksine, Freud benlik kavramını kendine güven ile karşılaştırmadı. Öfke ya da kendini suçlama yönleriyle ilgileniyorlardı. Yapısal kişilik teorisinde egonun işlevi, id, ego ve süper egonun uyum içinde çalışmasını sağlamaktır. Benlik, id'in dürtüsel arzularıyla, çevrenin gerçekçi beklentileriyle ve süperegonun arzularıyla eşleşmelidir. Bir kişinin başarısı veya başarısızlığı, ona karşı tutumunu şekillendirir. İdeal benlik, ebeveynlerin çocukları tarafından kabul edildiğini, desteklendiğini ve değer verildiğini hissettikleri bir ortamda gelişir. Destekleyici bir ebeveyn tarafından yetiştirilen çocuğa da güven aşılanır. Kendisiyle ilgili düşünceleri olumludur. Başka bir deyişle, ebeveynlik bakış açıları ideal benliği yaratırken, özgüvenin gelişmesini de sağlar (Aslan, 2016).

Fromm, etrafınızdaki dünyayı sevmek için önce kendinizi sevmeniz gerektiğini savundu. Ona göre kendini sevme ve kendine güven iç içedir. Kendini seven ve kendine karşı olumlu bir tutum sergileyen kişilerin özgüvenleri de yüksek olacaktır. Kendine güven, kendini ifade etme, yaratıcı olma, sevme, temel bir özgüven geliştirme yeteneğidir. Bu durumun aksine olumsuz benlik saygısı geliştiren ve kendini sevmeyen kişilerde özgüven gelişmeyecektir. Buna göre çevrelerine karşı düşmanca ve öfkeli davranışlar sergilerler (Merey, 2010).

### **1.2.3. Özgüven Oluşumu**

Genetik kodumuzun bir kısmı doğuştan gelse de, annenin hamilelik sırasındaki konumu çocuğun bilişsel süreçlerini ve entelektüel gelişimini etkiler. Annenin ruh sağlığı, beslenmesi, hamilelikteki doğum süreci gibi faktörler çocuğun gelecekteki yaşamına katkı sağlayabilir. Ancak bazı özellikler aile içinde öğrenilir. Hiçbir çocuk yüksek veya düşük benlik saygısı ile doğmaz.

Yaşamın ilk yılları çocuk için önemlidir. Çünkü bu süre zarfında güvenip güvenmemeyi öğrenir. Annenin çocuğa karşı tutumu, çocuğun sonraki yaşamını da etkileyebilir. Annelerine güvenli bir şekilde bağlanan çocuklar, yetişkinliğe bağlanma konusunda güvenle çalışabilirler. Burada tam tersi olabilir. Güvensiz bağlanma stiline sahip bireyler ilişkilerinde de zorluklar yaşayabilirler (Ceylan, 2017).

Aydın (2011) ilk yılın çocuk için önemli bir süreç olduğunu belirtmiştir. Çocuğun motor becerileri yaşamın ilk yılından itibaren geliştikçe çevre ile etkileşim ihtiyacı da artar. Bir tür çocuk olduğunu vurgulamaya çalışır. Bu aşamada, çocuğu tanımlamak için ebeveynin çocuğun yanında bulunması gerekir. Burada şunu belirtmekte fayda var; çocuk ailesiyle birlikte olmak istiyor; Ama aynı zamanda özerkliklerini tesis etme, bir birey olarak var olma, önemli olma ve güvenilme arzusuna da sahiptirler. Bu açıdan bakıldığında çocuğun gelişim yılları önemli bir dönemdir. Çünkü bu kritik dönemin sonucunda çocuk ya kendine güvenen, kendini geliştiren, bağımsız hareket edebilen ve başkalarıyla sağlıklı ilişkiler kurabilen olacak ya da özgüveni düşük, benlik imajı gelişmemiş bir insan olacaktır. Bütün bunlar esas olarak ebeveynlerin çocuğu yetiştirme konusundaki tutum ve davranışlarından kaynaklanmaktadır.

Sekmen (2016), ebeveynlerin çocuklarını, ebeveynlerin dikkat etmesi gerekenlerle karşılaştırma eğiliminde olduğunu bulmuştur. Karşılaştırma yapmak, yaşı ne olursa olsun herkes için rahatsız edici bir durumdur. Bu nedenle çocuklarda bu duruma dikkat gösterilmelidir. Ebeveynler çocuklarını sürekli yaşitlarıyla karşılaştırdığında, çocukta bir yetersizlik duygusu gelişir ve çocuğun kendine olan güveni giderek azalır. Sonuç olarak akran ilişkileri ve çocuğun kişisel gelişimi de bu durumdan olumsuz etkilenir. Genelde otoriter ve mükemmeliyetçi ebeveynler çocuklarına karşı böyle bir tutum sergilerler.

#### **1.2.4. Özgüveni Yüksek ve Düşük Bireylerin Özellikleri**

Kendine güvenin varlığı, insanların kişilikleri ve özellikleri hakkında olumlu düşüncelerini sağlar. Ancak, güven eksikliği aşağıdaki gibi sorunlara yol açabilir: Kendine güvenememe, aktif iletişim kuramama, kendi kararlarını alamama, yalnız ve kırılgan olma (Kurtuldu, 2007).

Kendine güvenen insanlar çevrelerinde daha huzurlu, daha çalışkan, kendilerini iyi tanıyan, üstesinden gelemeyecekleri durumları algılayıp buna göre hareket eden insanlardır. Sorunlardan kaçmak yerine onlara çözüm bulmaya çalışırlar. Başkalarıyla paylaşırken bile son kararlarını güvenle verirler (Gökner, 2015). Özgüveni yüksek insan, çevresindekilerin başarı ve mutluluğuna müdahale etmez, çevresindekilere zarar veren olumsuz tutumlardan uzak durur ve onların iyiliği için çaba gösterir. Ancak benlik saygısı düşük olan kişiler, etrafındakilerin memnuniyetsizliği ve başarısızlıklarından memnun olabilir. Başarılı olamayacaklarına inandıkları için başarılı insanlara karşı belirgin bir şekilde olumsuz bir tutum sergileyebilirler (Özbey, 2004).

Özgüveni yüksek olan kişiler çeşitli problemler karşısında mücadele ederler ve farklı yollar deneyerek hayatta kalma mücadelesi verirler. Bu güvenle ilgilidir. Kendine güvenen insanlar değişir ve başarısızlıklarını sonraki birkaç girişimde başarılı olacaklarına dair inançlarına bağlarlar. Özgüveni yüksek olan kişiler karşılaşmış oldukları sorunlar karşısında pes etmezler ve mücadele ederek zorlukların üstesinden gelmeye çalışırlar. Kendine yüksek güven duyan kişiler savaştığı bir ruha sahip olmaktadır. Kendilerine iyi tanıdıkları için karşılaşmış oldukları zorluklar karşısında nasıl baş edebileceklerini bilirler. Bu durum problemler karşısında en iyi çözümü bulmalarını sağlayarak problemlerin etkili bir şekilde çözülmesini sağlamaktadır. Hayatlarını başkaları üzerine kurmazlar, kendi kararlarıyla hareket ederler (Gökner, 2015). Kendine güven duyan insanlar tarafından diğer insanların kıskanılması söz konusu değildir. Kendine güven duygusu yüksek olan insanlar diğer insanlara mutluluğu için çaba sarf ederler. Kendi mutluluğunu aramazlar. Çünkü mutluluğu kabul ederler ve değişmeyeceğine inanırlar (Yarımkaya vd., 2014). Fırsatlara açık, hatalara rağmen öğrenmek, kimseye bir şey kanıtlamamak, bunu sadece eğlence için yapmak, başkalarını suçlamadan sorumluluk almak temel özellikler arasındadır. Özür diler, diğer insanları kabul eder, kendinin ve başkalarının güçlü yönlerini bilir, diğerini suistimal etmeden veya talimat vermeden kendi güçlü yönlerini bilir, bireyselliklerini ve güçlerini kabul eder, nicelikten çok yaşam, (arkadaşlık vb.) deneyimlerini kabul eder. Ekip çalışmasından hoşlanır, işi yapar veya ilişkilerde ekip çalışmasının değerini bilir. Özgüveni yüksek kişilerin yaşam hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacağına inanılır (Bilgin, 2018).

Özerklik duygusu yaşamları boyunca beslenmiş olanlar bile bilinçli olarak sorumluluk alabilecek duruma gelirler. Böylece kişinin aslında daha iddialı ve özgüvenli olması desteklenir. Özgüveni yüksek bireyler, hayatın zorluklarına isyan etmekten çok uyum sağlama yetenekleri daha gelişmiştir. Çevreleriyle özgürce iletişim kurmayı severler. Çünkü terk edilme korkusu yoktur. Sosyal yaşamlarında birey olarak duygu ve düşüncelerinin farkındadırlar ve diğer bireylerin duygu ve düşüncelerine de saygı duyarlar. Özgüveni yüksek bireyler, özgüveni düşük bireyler kadar kendi davranışlarından dolayı suçluluk hissetmezler. Hayata karşı meraklıdırlar ve yeniliklere açıktırlar (Ceylan, 2017).

Akyıldız'a (2010) göre özgüveni yüksek kişiler, özgüveni düşük kişilere göre hayatlarında daha fazla risk alabilirler. Genellikle düşüncelerinin doğruluğuna güvenirlir. Bu nedenle benlik saygısı yüksek olan kişiler, çevrelerindeki kişilerden kolay kolay etkilenmezler ve kendi inançlarını savunabilirler. Benlik saygısı düşük olan insanlar için bunun tersi geçerlidir. Kendi yargılarına güvenmedikleri için kararlarını çok çabuk değiştirebilirler.

Kendine güvenen insan kendini iyi tanır ve iyi bilir. Bilgi ve becerilerinin farkındadır. Özgüveni düşük kişiler, kendilerini iyi tanımadıkları ve kendilerine güvenemedikleri için başarılı olduklarını kabul etmeyen kişilerdir. Genellikle iletişimden kaçınan ve depresyonda olan kişilerdir (Günalp, 2007).

Özgüveni düşük kişiler, çevrelerindeki kişilerin kendilerini reddedeceğini düşündükleri için iletişim kurmaktan, kendilerine hiçbir şekilde güvenmedikleri için başarısızlıktan korkarlar (Kurtuldu, 2007). Kendine güvenen insanlar etraflarındakilerin düşüncelerinden etkilenmezler. Benlik saygısı düşük olan kişilerin kendilerine bakmamaları ve kendilerini önemli görmemeleri psikolojik sorunlara yol açabilmektedir.

Dilmaç ve Ekşi (2008), özgüveni düşük kişilerin sıklıkla başarısızlık duygusu hissettiklerini ve kendilerini değersiz hissettiklerini bildirmiştir. Ayrıca çevreleri tarafından reddedilme korkusuyla diğer insanlarla ilişki kurmaktan da korkarlar. Çoğu zaman, sorunların üstesinden gelene kadar kendilerini çaresiz hissettikleri için çözüm bulmak yerine bu çaresizlik ile yaşarlar. Çevrelerinden çok çabuk etkilenirler, bu da morallerini ve motivasyonlarını olumsuz etkiler.

Sekmen (2016) özgüveni düşük kişilerin, özgüveni yüksek bireylerle iletişim kurarken düşük benlik saygısına sahip olduklarını gördüklerini belirtmektedir. Genellikle bundan rahatsız olurlar ve güvensizliklerini saklayan yüksek özgüvenli insanlardan kaçınırlar. Bazı durumlarda, düşük benlik saygısını gizlemek için kendilerini farklı özelliklere sahip bireyler olarak sunmaya ve mümkün olduğunca idealize edilmiş bir benlik imajı oluşturmaya çalışırlar.

Özgüvensiz insanlar, yaşadıkları her olumsuz deneyim için kendilerini suçlamaya, durumu kabul etmeye ve tekrar denemek yerine akışına bırakmaya meyillidirler. Tersine, kendine güvenen insanlar başarısızlıklarını dış etkenlere bağlayabilir ve sonucu değiştirmeye çalışabilirler. Düşük benlik saygısına sahip kişiler, gerçekten sevmek ve ilgilenilmek isteseler de, karşı taraftan olumsuz geri bildirim almaktan korktukları için mesafeyi korumayı severler. Kendilerini olumsuz etkileyeceğini düşündükleri durumlardan kaçınırlar veya gerçekten inandırıcı olup olmadığını inceleyerek bir adım daha ileri giderler (Başoğlu, 2007).

### **1.2.5. Özgüven Gelişimini Etkileyen Faktörler**

Benlik saygısı ve kendine güven kelimelerinin anlamları genellikle karıştırılır. Çevrenin algılanması ve bireyler üzerindeki etkisi güven ve benlik saygısı yaratırken; kişinin kendisi hakkında ne düşündüğü, çevrenizdekilerin görüşüdür ve kendisini sevip sevmeyeceği diğer insanların değerlendirmelerine bağlıdır. Güven, kendiniz hakkında olumlu ve uygun düşünceler veya kendinize dair olumlu bir iç tasarım görüşü olarak düşünülebilir. Güven oluşturmak ve geliştirmek kolay değildir. Bir kişinin yaşam deneyimleri sonucunda edindiği beceriler güveni artırır veya azaltır. Kişi, yeteneklerini beceri ve yeteneklere dönüştürecek ve işlerine hükmedecek kadar kendinden emin veya güvensizdir. Bu iç iletişim olumlu ve dinamik olduğunda, benlik saygısı paralel ilerleyecektir. Benlik saygısı kendinizi kabul etmekle ilgilidir, kendinizi nasıl gördüğünüzle ilgilidir (Keçe, 2010).

#### *1.2.5.1. Anne Baba Tutumları*

Çocuklarda özgüven gelişimi anne babanın tutumu ile yakından ilgilidir. Bir ebeveynin bakış açısı, temel güven oluşturmak için önemlidir. Bu tutumlar çocukların çevreleriyle olan iletişimlerini ve davranışlarını belirlemektedir. Kişilik özellikleri, çocuk sayısı, cinsiyet ve beklentiler ebeveynlerin tutumunu oluşturmaktadır. Ayrıca

anne babaların çocuklukta deneyimleri de tutumlarını belirleyebilir. Ayrıca karı koca arasındaki sağlıklı iletişim, güvenli ve huzurlu bir aile ortamı çocuğun benlik saygısını etkiler. Anne babanın özgüveni yüksek bir çocuk yetiştirmek için önce kendilerine, sonra ilişkilerine, sonra çocuklarına güvenmesi gerekir (Başoğlu, 2007).

Çocukların özgüvenleri üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden birisi karşılaştırmadır. Çocuğun diğer çocuklar ile başarısının karşılaştırılması çocuk üzerinde stres ve kaygıya neden olabilmektedir. Özellikle baba rolünün otoriter, katı ve cezalandırıcı bir rol üstlenmesi çocuk üzerinde önemli bir baskı neden olarak ifade edilmektedir (Umutlu, 2010).

Çocukların girişimlerinde ve büyümelerinde anne ve babaların rolü önemlidir. Çocuğun sosyal ve duygusal gelişimini sağlanmasında ebeveynlere büyük roller düşmektedir. Çocuğun doğduğu andan itibaren anne ve babası ile güvenli bir bağ geliştirmesi ve bu sayede kendini güvenli bir ebeveynlik ortamında hissetmesi ve çocuğun geleceği ve entelektüel gelişimi için kendine güvenen bir kişi olması çok önemlidir (Eldeleklioğlu, 2004).

Çocukların duygusal girişimlerinde ebeveynlerin tutumları önemli bir faktör olarak görülmektedir. Ebeveynlerin çocuklara yönelik davranışları çocukların duygusal ve sosyal gelişimlerinin temelini oluşturmaktadır. Ebeveynlerin bir veya ikisi tarafından çocuklara yönelik olarak aşırı korumacı, eleştirel veya talepkar olmaları çocukların kendilerini yetersiz hissetmelerine sebep olmaktadır. Ancak anne babalar çocukları harekete geçmeye teşvik ettiğinde ve hata yaptıklarında çocuklarını kabul etme ve sevme eğiliminde olduklarında, çocuklar kendilerini kabul etmeyi öğrenirler ve özgüvenlerini geliştirme yolundadırlar. Güven eksikliği mutlaka yeterlilik eksikliği ile ilgili değildir. Bunun yerine, genellikle ebeveynler ve toplum tarafından belirlenen gerçekçi olmayan beklentilere veya standartlara aşırı dikkatin sonucudur. Kendini yetersiz hisseden ve düşük benlik saygısına sahip olan insanlar da büyük ölçüde başkalarının onayına güvenirler. Ebeveyn onayına bağımlılık büyüdükçe başkalarının onayına bağımlı hale gelirler. Düşük benlik saygısına sahip insanlar, başarısızlıktan korktukları için risk almaktan kaçınırlar. Kendine güvenen insanlar ise genellikle yeteneklerine güvendikleri için başkalarının onayına ihtiyaç duymazlar. Özgüveni yüksek kişiler kendilerini daha kolay kabul ederler. Ayrıca kabul edilmek için diğer insanlardan onay almaları gerekmediğini de düşünürler. Güven, bir kişinin yaşamının

tüm yönlerini kapsayan genel bir özellik değildir. Genel olarak, insanlar yaşamın belirli alanlarında yüksek benlik saygısına sahiptir. Örneğin akademisyenler, sporcular ve doktorlar, kişisel görünüm veya sosyal ilişkiler gibi diğer alanlarda da özgüven eksikliği yaşayabilir (Goel ve Aggarwal, 2012).

#### *1.2.5.2. Ailevi Faktörler*

Anne-baba kaybı veya karı koca arasındaki boşanma nedeniyle aile birliği bozulur. Yük, hayatta kalan ebeveynlere aittir. Yaşanılan zorluklar çocukta güvensizlik duygusunu artırabilir. Boşanma sonucu her iki ebeveyni de daha az görmek çocukta stres ve üzüntüye neden olabilir. Anne ve baba ile kurulamayan güvenli bir bağ, çocukla güven oluşturamaz (Başoğlu, 2007).

Literatürde aileler sağlıklı ve sağlıksız olarak ikiye ayrılmaktadır. Sağlıklı aile üyelerinin daha yüksek benlik saygısına sahip olduğunu ve olumlu bir benlik algısı geliştirdiğini ifade edilmektedir. Benlik saygısının yüksek olması, aile içi iletişimi de olumlu yönde etkiler. Aile üyeleri birbirlerine dürüst, açık bir şekilde davranırlar. Kuralları esnek ve insancıldır. Ailenin her üyesi çekinmeden fikrini ifade eder ve duygularını gizlemez. Birbirlerine olan aşklarından vazgeçmezler, göz teması kurarlar. Sağlıksız ailelerde bireyin kendine verdiği önem daha azdır. Sağlıksız bir iletişim vardır. Sevgi ve ilgi reddedilir. Sohbet ve paylaşım sınırlıdır. Göz teması kurulmaz. Aile üyeleri gözünü korkutabilir ve söz sahibi olmaya isteksiz olabilir. Yerleşik kurallar katı, insanlık dışı, esnek olmayan ve uzundur. Aile içindeki iletişim sadece dolaylı ve belirsiz değil, aynı zamanda dürüst olmayandır. Ailenin zorunlu olarak bir arada tutulduğu hissi vardır. Bu tür ailelerde yetişen bireylerin benlik saygısı düşüktür ve benlik saygıları olumsuz etkilenir (Öztürk, 2017).

#### *1.2.5.3. Akademik Başarı*

Öğrencilerin akademik başarılarında özgüven önemli bir faktör olarak ifade edilmektedir. Kendisine güvenen ve kendisine karşı sorumluluk hisseden öğrencilerin akademik başarıları da yüksek olmaktadır (Senemoğlu, 2005). Özgüven duygusu akademik başarı üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Öğrencinin kendini koruması ve kendine olan sorumluluk duygusu kapsamında daha fazla başarı isteği ile beraber daha fazla çalışması özgüven duygusunun bir sonucu olarak görülmektedir (Arıcı, 2008).



Çocuklar öğretmenlerini anne babalarından örnek aldıkları için öğretmenlerin tutum ve davranışlarının çocuğun benlik saygısının gelişiminde büyük etkisi vardır. Midgley, Feldloufer ve Eccles (1989), çocukların özgüvenlerini oluşturmada ve geliştirmede öğretmenlerin öğrencilere yönelik tutumlarının önemini vurgulamıştır. Ayrıca öğrencilerin akademik başarıları ile bir bağlantı olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenin gösterdiği özgüven ve öz yeterliliğin öğrencinin motivasyonunu etkilediğini, öğrenciyi başarıya yönlendirdiğini ve başarı duygusunun çocuğa güven aşıladığını ifade edilmektedir.

#### *1.2.5.4. Fiziksel Görünüm*

Benlik saygısı, özgüvenle yakından ilişkili bir kavramdır. Harter (1983), bireylerin benlik saygısının fiziksel görünümünden etkilendiğini belirtmiştir. Bir kişinin vücudunu değerlendirmesi, tatmini yani fiziksel saygısı benlik saygısının belirleyicisi olabilir. Bununla birlikte, fiziksel görünüme yapılan vurgu kültürler, zamanlar ve çağlar arasında değişebilir.

Fiziksel görünüm ve güven arasında kendi kendini planlama ilkesi vardır. Birey, fiziksel görüntüleri de dahil olmak üzere kendisinin birçok yönünün bir diyagramını temsil eder. Şema, bireyin içindeki birçok faktörü içerir, ancak aynı zamanda çocukluk deneyimleri ve biyolojik içgüdülerle de yakından bağlantılıdır. Hal böyle olunca da kişinin planlamalarında fiziksel görünümüne verdiği önem, kendine olan güveniyle doğru orantılıdır; Kişilerin fiziksel görünümleri ile özgüven duygusu arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Kendisinin fiziksel görünümünden memnun olmayan kişilerin özgüvenleri de düşük olacaktır (Bilgin, 2018).

#### *1.2.5.5. Zekâ*

Hedef belirlemek, bu hedefe ulaşmak için plan yapmak, motivasyon, öz kontrol, azim ve özgüven başarının temel unsurlarıdır. Bu nedenle insanlar benzer zeka seviyelerine sahip olsalar da başarıları değişkenlik gösterir. Zeki insanlar ayrıca yüksek benlik saygısına sahiptir. Benlik saygısı olumludur ve çabuk öğrenirler. Değişen koşullara hızla uyum sağlar ve mükemmellik geliştirir. Aynı zamanda yeni başarılar da getirmektedir. Bunun sonucunda kendilerine güvenleri yüksek olacaktır (Başoğlu, 2007).

#### 1.2.5.6. Sorumluluk

Kişilerin sorumluluk duygularının gelişmesi çocukluk dönemlerinde başlamaktadır. Çocukluk döneminde aile içi iletişim ve ailenin çocuğa karşı davranışları çocuktaki sorumluluk duygusunun gelişmesinde önemli bir etki olmaktadır. Ayrıca çocuğa yönelik disiplin anlayışı sorumluluk duygusunu kazanılmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir (Başoğlu, 2007).

Sorumluluk duygusunun geliştirilmesinde, öz yönetim (özerklik) için fırsatların seçilmesi ve çocuğun davranışı nedeniyle çocuğu yalnız bırakması çok önemlidir. Çocuğun yapabileceği çeşitli sorumlulukların verilmesi ve çocuğuna sorumlulukları yerine getirilmesinde tek başına bırakılması çocuğun güven ve sorumluluk algısının gelişmesinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Çelik, 2014)

#### 1.2.5.7. Kendini değerlendirme ve toplumun etkisi

Kişinin benlik saygısının gelişmesinde çevresindeki kişilerin duygu ve düşünceleri önem kazanmaktadır. Kişinin toplum içinde edildiği yer ve diğer kişilerin düşünceleri psikolojik gelişim ve güven duygusunun kazanılması açısından önemli olmaktadır. Kendine güvene etkisi bazen olumlu bazen de olumsuzdur. Kişi bulunduğu ortama uyum sağlar. Bireye yönelik tutumlar, toplumun bir etkisi olarak ortaya çıkmaktadır (Sekmen, 2016).

Kendine güvenin oluşması ve gelişmesi için ortamın ne kadar önemli olduğu, küçüklüğünden beri yaptığı her hatayı aşağılamak, suçlamak, hırpalamak çocuğun karakterini oluşturacak ve bu da özgüvenini etkileyecektir. Bu mesajlar savunmasız, kayıtsız ve yalıtılmış çocuğa sürekli iletildiğinde, kişilik oluşumundaki olumsuzluklar ve zirveler belirginleşir ve çocuk mevcut koşullarda benlik eksikliği görür ve kendini sevemez. Varlığını devralır ve kendinden utanmaya başlar (Gökner, 2015). Kişilerin benlik saygılarının belirlenmesinde çevresindeki insanların benlik imajları önem kazanmaktadır. Diğer kişiler tarafından kişiye yönelik olarak algılanan benlik imajının düşük olması kişinin benlik saygısını olumsuz yönde etkileyecektir (Akagündüz, 2006).

Güven, mutluluk ve yaşam hedefleriyle ilişkili görünmektedir. Bir kişinin kimliğini ortaya çıkaracak ve tatmin edici bir yaşam sürdürecektir güvene sahip olması gerektiğine inanılmaktadır. Güven duygusunun yüksek olması kişinin çevresi ile olan

ilişkilerinde olumlu yönde desteklemektedir. Kişi güven duygusuna bağlı olarak çevresinde olan kişiler ile daha sağlıklı ve etkin bir iletişim kurabilir (Bilgin, 2018). Kişinin benlik saygısının düşük olması özellikle daha sık hayal kırıklığı yaşamasına sebebiyet verebilmektedir. Bu çocukluk hayal kırıklıkları bir bütün olarak karmaşık bir karakterin oluşmasına yol açar (Merey, 2010).



## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Anket formu aracılığıyla toplanan veriler analiz edilmiştir. Betimsel tarama, geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olayla ilgili görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır (Karakaya, 2012:59).

#### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul il sınırları içindeki 100 Gençlik Kulübünde tam zamanlı, yarı zamanlı, proje zamanlı ve/veya gönüllü çalışanlardır. Araştırmanın örneklem grubu basit, rastgele örnekleme modeli ile belirlenen 386 istekli kişidir. Kullanılan örnekleme yöntemi çalışanların tamamının örneğe girme şansının eşit ve tesadüfi olduğu, aynı zamanda araştırma sonuçlarının çabuk ve kolay bir şekilde ortaya konulmasını sağlayan basit tesadüfi örnekleme yöntemidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Katılımcıların kişisel bilgilere yönelik bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3. Kişisel Bilgilere Yönelik Bulgular**

	Frekans	%
<b>Yaş (n=386)</b>		
18-25	58	15,0
26-35	92	23,8
36-45	120	31,1
46-55	79	20,5
56 ve üzeri	37	9,6
<b>Cinsiyet (n=386)</b>		
Erkek	313	81,1
Kadın	73	18,9
<b>Medeni Durum (n=386)</b>		
Bekâr	128	33,2
Evli	258	66,8
<b>Eğitim Düzeyi (n=386)</b>		
İlk ve Ortaöğretim	24	6,3
Önlisans	27	7,0
Lisans	255	66,1
Lisansüstü	80	20,7

<b>Gelir Düzeyi (n=386)</b>		
0 - 2.800 TL	59	15,3
2.801 - 4000 TL	81	21,0
4.001 - 6.000 TL	127	32,9
6.001 - 9.000 TL	68	17,6
9.001 TL ve üstü	51	13,2
<b>Kurumdaki Görev/Pozisyon (n=386)</b>		
Gönüllü	91	23,6
Proje Zamanlı ve Stajyer	29	7,6
Tam Zamanlı	266	68,8

Araştırmaya katılanların %31,1'i 36-45 yaş arasında, %23,8'i 26-35 yaş arasında, %81,1'i erkek ve %18,9'u kadın, %66,8'i evli ve %66,1'i lisans mezunudur. Ayrıca katılımcıların %32,9'u 4001-6000 TL gelire sahipken, %68,8'i tam zamanlı olarak çalışmaktadır.

### **2.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından belirlenen kişisel bilgi formunun yanı sıra Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlanması Dereli (2003) tarafından yapılan "Liderlik Yönelim Ölçeği" ile Akın (2007) tarafından geliştirilen "Özgüven Ölçeği" kullanılmıştır.

#### **Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmacı tarafından oluşturulmuş olan kişisel bilgi formunda çalışanın yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve gelir düzeyi soruları yer almıştır.

#### **Liderlik Yönelim Ölçeği**

Liderlik yönelim ölçeği Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilmiş ve ülkemizde geçerlik-güvenirlik çalışması ise Dereli (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte toplam 32 madde yer almaktadır. Ölçek 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar ise; "Yapısal Liderlik" (1,5,9,13,17,21,25,29) boyutu boyutları (Güngör ve Yenel, 2017), "İnsan Kaynaklı Liderlik"(2,6,10,14,18,22,26,30) boyutu (Bakan, 2008), "Politik Liderlik" (3,7,11,15,19,23,27,31) boyutu (Turhal, Tutkun ve Çelik, 2020), "Sembolik Liderlik" (4,8,12,16,20,24,28,32) alt boyutlarıdır (Gül, ve Aykanat, 2012). Katılımcılar ölçekte yer alan ifadenin belirttiği davranışı sergileme sıklığını 5'li derecelendirme cetveli (likert) tipinde değerlendirilmektedir. Ölçekte hiçbir zaman, nadiren, bazen, sık sık, her zaman ifadeleri kullanılmaktadır.

Araştırmada Cronbach's Alpha değerleri Yapısal Liderlik boyutu için 0,834, İnsan Kaynaklı Liderlik boyutu için 0,812, Politik Liderlik boyutu için 0,845, Sembolik Liderlik boyutu için 0,866 Özgüven Ölçeği boyutu için 0,828 olarak tespit edilmiştir.

Öz güvenle ilgili verileri toplamak amacı ile Akın (2007) tarafından geliştirilen "Öz güven Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 33 madde ve 2 alt boyuttan oluşan kendini değerlendirmeye yönelik 5'li Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte hiçbir zaman, nadiren, bazen, genellikle, her zaman ifadeleri kullanılmaktadır. İç özgüven alt boyutu 17 (4,25,32,17,10,30,12,3,19,5,21,27,9,23,1,7,15) maddeden oluşmaktadır ve bireyin kendini sevmesi, tanınması, açık hedefler belirlemesi, bilmesi gibi özellikleri değerlendirmektedir. Dış özgüven alt boyutu ise 16 (6,31,20,29,16,14,22,11,18,33,2,28,26,13,8,24) maddeden oluşmakta ve bireylerin dış çevre ve sosyal yaşamlarına yönelik özgüvenleriyle ilişkili olup, kolay iletişim kurabilme, kendini sağlıklı biçimde ifade edebilme, duygularını kontrol edebilme ve risk alabilme gibi özellikleri içermektedir. (Yelkikalan, 2006). Araştırmada Cronbach's Alpha değerleri İç Özgüven boyutu için 0,818, Dış Öz güven boyutu için 0,912, Toplam Özgüven için 0,920 olarak tespit edilmiştir.

#### **2.4. Veri Analizi**

Veri hazırlama işlemi Microsoft Office 2019 yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel testler, Statistical Package for Social Sciences (SPSS v21) bilgisayar programı ile yapılmıştır. Çalışmada kullanılan istatistiksel yöntemler; tanımlayıcı istatistik olarak ortalama, minimum ve maksimum değerler, standart sapma değerleri ve yüzdelik değerler verilecek ve karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Test seçiminde ölçeklerin normal dağılım koşulları dikkate alınmıştır. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında yer alması nedeniyle normal dağılım koşullarının sağlandığı varsayılmış ve parametrik testler uygulanmıştır. Parametrik testler kapsamında t testi, ANOVA testi, Pearson Korelasyon testi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo 4. Normal Dağılım Kapsamında Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
Yapısal Liderlik	-1,099	1,081
İnsan Kaynaklı Liderlik	-1,839	1,118
Politik Liderlik	-,197	-,203
Sembolik Liderlik	-,144	-,052
İç Özgüven	-,985	1,734
Dış Öz güven	-1,250	1,073
Toplam Özgüven	-1,202	1,872

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

#### 3.1. Liderlik Yönelim Ölçeği ve Kişisel Özelliklere Göre Bulgular

Liderlik Yönelim Ölçeğine yönelik tanımlayıcı istatistikler ve kişisel özelliklere göre bulgular incelenmiştir.

**Tablo 5. Liderlik Yönelim Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Yapısal Liderlik	386	1,62	5,00	4,0560	0,62111
İnsan Kaynaklı Liderlik	386	1,38	5,00	4,3365	0,57386
Politik Liderlik	386	1,88	5,00	3,7516	0,68338
Sembolik Liderlik	386	1,88	5,00	3,7390	0,67998

Liderlik Yönelim Ölçeği tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Buna göre Yapısal Liderlik alt boyutu için ortalama puan  $4,05 \pm 0,62$ ; İnsan Kaynaklı Liderlik alt boyutu için ortalama puan  $4,33 \pm 0,57$ ; Politik Liderlik alt boyutu için ortalama puan  $3,75 \pm 0,68$ ; Sembolik Liderlik alt boyutu için ortalama puan  $3,73 \pm 0,67$  olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 6. Yaşa Göre Liderlik Yönelim Algısı**

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Yapısal Liderlik</b>	18-25	4,16	0,55	0,812	0,518
	26-35	4,06	0,48		
	36-45	4,06	0,80		
	46-55	3,98	0,53		
	56 ve üzeri	3,98	0,49		
<b>İnsan Kaynaklı Liderlik</b>	18-25	4,44	0,42	1,494	0,203
	26-35	3,95	0,48		
	36-45	4,28	0,75		
	46-55	4,32	0,42		
	56 ve üzeri	4,21	0,56		
<b>Politik Liderlik</b>	18-25	3,73	0,84	0,167	0,955
	26-35	3,77	0,52		
	36-45	3,76	0,73		
	46-55	3,74	0,59		



	56 ve üzeri	3,67	0,77		
	18-25	3,94	0,71		
<b>Sembolik Liderlik</b>	26-35	3,80	0,52		
	36-45	3,68	0,73	2,506	0,042
	46-55	3,65	0,63		
	56 ve üzeri	3,59	0,79		

Yaşa göre liderlik yönelim algısı incelenmiştir. Test sonuçları kapsamında yaşa göre sembolik liderlik alt boyutunun farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçları kapsamında yaş ilerledikçe sembolik liderlik algısının düştüğü görülmektedir.

**Tablo 7. Cinsiyete Göre Liderlik Yönelim Algısı**

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
<b>Yapısal Liderlik</b>	Erkek	4,03	0,62	1,422	0,156
	Kadın	4,14	0,60		
<b>İnsan Kaynaklı Liderlik</b>	Erkek	4,31	0,58	1,432	0,153
	Kadın	4,42	0,50		
<b>Politik Liderlik</b>	Erkek	3,74	0,67	0,548	0,584
	Kadın	3,79	0,70		
<b>Sembolik Liderlik</b>	Erkek	3,70	0,68	2,244	0,025
	Kadın	3,89	0,65		

Cinsiyete göre liderlik yönelim algısı incelenmiştir. Test sonuçları kapsamında cinsiyete göre sembolik liderlik alt boyutunun farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Kadınların sembolik liderlik algıları, erkeklerden daha yüksektir.

**Tablo 8. Medeni Duruma Göre Liderlik Yönelim Algısı**

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
<b>Yapısal Liderlik</b>	Bekâr	4,10	0,46	1,058	0,291
	Evli	4,03	0,68		
<b>İnsan Kaynaklı Liderlik</b>	Bekâr	4,41	0,41	1,782	0,076
	Evli	4,29	0,63		
<b>Politik Liderlik</b>	Bekâr	3,70	0,63	0,863	0,389
	Evli	3,77	0,70		
<b>Sembolik Liderlik</b>	Bekâr	3,83	0,57	1,940	0,053
	Evli	3,69	0,72		

Medeni duruma göre liderlik yönelim algısı incelenmiştir. Test sonuçları kapsamında medeni duruma göre liderlik yönelim algısının tüm alt boyutlarda farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 9. Eğitim Düzeyine Göre Liderlik Yönelim Algısı**

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Yapısal Liderlik</b>	İlk ve Ortaöğretim	3,46	1,23	8,680	0,000
	Önlisans	4,06	0,50		
<b>İnsan Kaynaklı Liderlik</b>	Lisans	4,08	0,53	15,257	0,000
	Lisansüstü	4,17	0,67		
	İlk ve Ortaöğretim	3,58	1,36		
<b>Politik Liderlik</b>	Önlisans	4,41	0,54	13,317	0,000
	Lisans	4,35	0,46		
	Lisansüstü	4,47	0,45		
<b>Sembolik Liderlik</b>	İlk ve Ortaöğretim	2,98	0,82	8,895	0,000
	Önlisans	3,87	0,71		
	Lisans	3,89	0,62		
	Lisansüstü	4,08	0,61		
<b>Sembolik Liderlik</b>	İlk ve Ortaöğretim	3,15	1,02	8,895	0,000
	Önlisans	3,87	0,69		
	Lisans	3,89	0,63		
	Lisansüstü	3,99	0,66		

Eğitim düzeyine göre liderlik yönelim algısı incelenmiştir. Liderlik yönelimi tüm alt boyutlarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Liderlik yönelimi algısında farklılığa neden olan eğitim seviyesi düzeyini tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçları kapsamında tüm alt boyutlarda eğitim durumu arttıkça liderlik yönelim algısının yükseldiği görülmektedir. Yapısal Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Politik Liderlik ve Sembolik Liderlik algıları, eğitim seviyesi yükseldikçe artmaktadır.

**Tablo 10. Gelir Düzeyine Göre Liderlik Yönelim Algısı**

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Yapısal Liderlik</b>	0 - 2.800 TL	3,71	0,74		
	2.801 - 4000 TL	4,14	0,66		
	4.001 - 6.000 TL	4,03	0,57	5,555	0,000
	6.001 - 9.000 TL	3,98	0,57		
	9.001 TL ve üstü	4,32	0,41		
<b>İnsan Kaynaklı Liderlik</b>	0 - 2.800 TL	4,12	0,70		
	2.801 - 4000 TL	4,45	0,71		
	4.001 - 6.000 TL	4,30	0,52	3,435	0,009
	6.001 - 9.000 TL	4,35	0,42		
	9.001 TL ve üstü	4,43	0,34		
<b>Politik Liderlik</b>	0 - 2.800 TL	3,30	0,70		
	2.801 - 4000 TL	3,96	0,67		
	4.001 - 6.000 TL	3,70	0,68	10,460	0,000
	6.001 - 9.000 TL	3,82	0,66		
	9.001 TL ve üstü	3,94	0,41		
<b>Sembolik Liderlik</b>	0 - 2.800 TL	3,51	0,66		
	2.801 - 4000 TL	3,98	0,64		
	4.001 - 6.000 TL	3,66	0,72	4,876	0,001
	6.001 - 9.000 TL	3,73	0,63		
	9.001 TL ve üstü	3,81	0,58		

Gelir düzeyine göre liderlik yönelim algısı incelenmiştir. Liderlik yönelimi tüm alt boyutlarının gelir düzeyine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Liderlik yönelimi algısında farklılığa neden olan gelir seviyesi düzeyini tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçları kapsamında Yapısal Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Politik Liderlik ve Sembolik Liderlik algıları, 0-2.800 TL gelire sahip çalışanların en düşüktür.

**Tablo 11. Kurumdaki Görev/Pozisyon Durumuna Göre Liderlik Yönelim Algısı**

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>Yapısal Liderlik</b>	Gönüllü	3,77	0,71		
	Proje Zamanlı ve Stajyer	4,05	0,46	9,933	0,000
	Tam Zamanlı	4,16	0,57		
<b>İnsan Kaynaklı Liderlik</b>	Gönüllü	4,12	0,68		
	Proje Zamanlı ve Stajyer	4,39	0,29	7,739	0,000
	Tam Zamanlı	4,41	0,53		
<b>Politik Liderlik</b>	Gönüllü	3,46	0,68		
	Proje Zamanlı ve Stajyer	3,68	0,57	9,693	0,000
	Tam Zamanlı	3,86	0,66		
	Gönüllü	3,49	0,69	6,879	0,000

<b>Sembolik</b>	Proje Zamanlı ve Stajyer	3,69	0,49
<b>Liderlik</b>	Tam Zamanlı	3,83	0,66

Kurumdaki görev/pozisyon durumuna göre liderlik yönelim algısı incelenmiştir. Liderlik yönelimi tüm alt boyutlarının kurumdaki görev/pozisyon durumuna göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Liderlik yönelimi algısında farklılığa neden olan pozisyon seviyesi düzeyini tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçları kapsamında Yapısal Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Politik Liderlik ve Sembolik Liderlik algılarında gönüllü ve proje zamanlı çalışanların algılarının stajyer ve tam zamanlı çalışanların algılarından daha düşük olduğu belirlenmiştir.

### 3.2. Özgüven Ölçeği ve Kişisel Özelliklere Göre Bulgular

**Tablo 12. Özgüven Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İç Özgüven	386	1,71	5,00	4,1084	0,57348
Dış Öz güven	386	1,38	5,00	4,1792	0,59598
Toplam Özgüven	386	1,54	5,00	4,1438	0,56720

Özgüven Ölçeği tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. İç Özgüven alt boyutu için ortalama puan  $4,10\pm0,57$ ; Dış Öz güven alt boyutu için ortalama puan  $4,17\pm0,59$ ; Toplam Özgüven ölçeği için ortalama puan  $4,14\pm0,56$  olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 13. Yaşa Göre Özgüven Algısı**

		<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>İç Özgüven</b>	18-25	4,33	0,50	4,243	0,002
	26-35	4,13	0,52		
	36-45	4,04	0,66		
	46-55	4,11	0,44		
	56 ve üzeri	3,89	0,62		
<b>Dış Özgüven</b>	18-25	4,37	0,47	4,496	0,001
	26-35	4,28	0,51		
	36-45	4,10	0,73		
	46-55	4,14	0,42		
	56 ve üzeri	3,94	0,62		
<b>Toplam Özgüven</b>	18-25	4,35	0,46	4,490	0,001
	26-35	4,20	0,50		
	36-45	4,07	0,68		
	46-55	4,12	0,42		
	56 ve üzeri	3,91	0,60		

Yaşa göre özgüven algısı incelenmiştir. Yaş değişkenine göre iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven ölçeğinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığa neden olan yaş değişkenini tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçları kapsamında 56 ve üzeri yaşa sahip olan bireylerin iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven algılarının diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 14. Cinsiyete Göre Özgüven Algısı**

		<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>İç Özgüven</b>	Erkek	4,11	0,57	0,819	0,413
	Kadın	4,05	0,57		
<b>Dış Özgüven</b>	Erkek	4,18	0,61	0,073	0,942
	Kadın	4,17	0,52		
<b>Toplam Özgüven</b>	Erkek	4,15	0,57	0,452	0,651
	Kadın	4,11	0,52		

Cinsiyete göre özgüven algısı incelenmiştir. Cinsiyete değişkenine göre iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven ölçeğinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 15. Medeni Duruma Göre Özgüven Algısı**

		<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>İç Özgüven</b>	Bekâr	4,10	0,51	0,064	0,949
	Evli	4,10	0,59		
<b>Dış Özgüven</b>	Bekâr	4,23	0,47	1,395	0,164
	Evli	4,14	0,64		
<b>Toplam Özgüven</b>	Bekâr	4,17	0,47	0,699	0,485
	Evli	4,12	0,60		

Medeni durum göre özgüven algısı incelenmiştir. Medeni duruma değişkenine göre iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven ölçeğinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 16. Eğitim Düzeyine Göre Özgüven Algısı**

		<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>İç Özgüven</b>	İlk ve Ortaöğretim	3,60	0,61	4,874	0,001
	Önlisans	4,30	0,60		
	Lisans	4,11	0,50		
<b>Dış Özgüven</b>	Lisansüstü	4,14	0,58	4,748	0,001
	İlk ve Ortaöğretim	3,62	0,58		
	Önlisans	4,30	0,67		
<b>Toplam Özgüven</b>	Lisans	4,18	0,51	5,077	0,001
	Lisansüstü	4,24	0,58		
	İlk ve Ortaöğretim	3,64	0,59		
<b>Toplam Özgüven</b>	Önlisans	4,30	0,63	5,077	0,001
	Lisans	4,15	0,48		
	Lisansüstü	4,19	0,57		

Eğitim düzeyine göre özgüven algısı incelenmiştir. Eğitim düzeyi değişkenine göre iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven ölçeğinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığa neden olan eğitim düzeyi değişkenini tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçları kapsamında ilköğretim ve ortaöğretim eğitim düzeyine sahip bireylerin iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven algılarının önlisans, lisans ve yüksek lisan eğitim durumuna sahip olan bireylerden daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 17. Gelir Düzeyine Göre Özgüven Algısı**

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>İç Özgüven</b>	0 - 2.800 TL	3,98	0,55	3,406	0,009
	2.801 - 4000 TL	4,26	0,69		
	4.001 - 6.000 TL	4,01	0,58		
	6.001 - 9.000 TL	4,16	0,52		
	9.001 TL ve üstü	4,16	0,28		
<b>Dış Özgüven</b>	0 - 2.800 TL	4,04	0,51	4,038	0,003
	2.801 - 4000 TL	4,38	0,74		
	4.001 - 6.000 TL	4,09	0,60		
	6.001 - 9.000 TL	4,19	0,53		
	9.001 TL ve üstü	4,20	0,34		
<b>Toplam Özgüven</b>	0 - 2.800 TL	4,01	0,50	3,911	0,004
	2.801 - 4000 TL	4,32	0,70		
	4.001 - 6.000 TL	4,05	0,58		
	6.001 - 9.000 TL	4,17	0,51		
	9.001 TL ve üstü	4,18	0,28		

Gelir düzeyine göre özgüven algısı incelenmiştir. Gelir düzeyi değişkenine göre iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven ölçeğinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığa neden olan gelir düzeyi değişkenini tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçları kapsamında iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven algılarında 2.801-4.000 TL gelire sahip olan bireylerin algıları en yüksek olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 18. Kurumdaki Görev/Pozisyon Durumuna Göre Özgüven Algısı**

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
<b>İç Özgüven</b>	Gönüllü	3,94	0,64	4,117	0,007
	Proje Zamanlı ve Stajyer	4,28	0,24		
	Tam Zamanlı	4,14	0,55		
<b>Dış Özgüven</b>	Gönüllü	3,91	0,70	8,612	0,000
	Proje Zamanlı ve Stajyer	4,25	0,22		
	Tam Zamanlı	4,25	0,55		
<b>Toplam Özgüven</b>	Gönüllü	3,92	0,65	6,425	0,000
	Proje Zamanlı ve Stajyer	4,29	0,21		
	Tam Zamanlı	4,19	0,53		

Kurumdaki görev/pozisyon durumuna göre özgüven algısı incelenmiştir. Kurumdaki görev/pozisyon durumu değişkenine göre iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven ölçeğinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığa

neden olan pozisyon düzeyi değişkenini tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçları kapsamında iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven algılarında gönüllü çalışanların algıları en düşük olarak tespit edilmiştir.

### 3.3. Liderlik Yönelimi ve Özgüven İlişkisi

Araştırmanın bu bölümünde liderlik yönelimi ve özgüven ilişkisi incelenmiştir.

**Tablo 19. Liderlik Yönelimi ve Özgüven İlişkisi Pearson Korelasyon Testi**

		İnsan						
		Yapısal Liderlik	Kaynaklı Liderlik	Politik Liderlik	Sembolik Liderlik	İç Özgüven	Dış Öz güven	Toplam Özgüven
Yapısal	r	1	,816**	,757**	,785**	,607**	,690**	,670**
Liderlik	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	386	386	386	386	386	386	386
İnsan Kaynaklı	r		1	,779**	,774**	,703**	,784**	,767**
Liderlik	p			,000	,000	,000	,000	,000
	N		386	386	386	386	386	386
Politik Liderlik	r			1	,876**	,680**	,713**	,718**
	p				,000	,000	,000	,000
	N			386	386	386	386	386
Sembolik	r				1	,658**	,711**	,706**
Liderlik	p					,000	,000	,000
	N				386	386	386	386
İç Özgüven	r					1	,882**	,969**
	p						,000	,000
	N					386	386	386
Dış Öz güven	r						1	,971**
	p							,000
	N						386	386
Toplam	r							1
Özgüven	p							
	N							386

Test sonuçları kapsamında liderlik yönelimi ve özgüven ilişkisi arasında pozitif ve güçlü yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Yapısal Liderlik, İnsan



Kaynaklı Liderlik, Politik Liderlik, Sembolik Liderlik yönelim algıları ile İç Özgüven, Dış Öz güven, Toplam Özgüven algıları arasında pozitif ilişki mevcuttur.

### 3.4. Liderlik Yöneliminin Özgüven Üzerindeki Etkisi

**Tablo 20. Liderlik Yöneliminin İç Özgüven Üzerindeki Etkisi**

Model	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
c	1,158	,153		7,546	,000
Yapısal Liderlik	-,048	,061	-,052	-,783	,434
İnsan Kaynaklı Liderlik	,443	,067	,443	6,638	,000
Politik Liderlik	,225	,064	,268	3,509	,001
Sembolik Liderlik	,102	,066	,121	1,538	,125

F: 112,512, p: 0,000  
R<sup>2</sup>: 0,542

Liderlik yöneliminin iç özgüven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon modeli sonuçları kapsamında İnsan Kaynaklı Liderlik ve Politik Liderlik algılarının iç özgüven algısını anlamlı ( $p < 0,05$ ) ve pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Katsayılar incelendiğinde, insan kaynaklı liderliğin ( $B=0,443$ ) politik liderliğe ( $B=0,268$ ) göre iç özgüveni daha fazla etkilediği belirlenmiştir. R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde liderlik yönelimi algısının iç özgüven algısını %54,2 oranında açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 21. Liderlik Yöneliminin Dış Özgüven Üzerindeki Etkisi**

Model	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
c	,705	,140		5,041	,000
Yapısal Liderlik	,029	,056	,031	,529	,597
İnsan Kaynaklı Liderlik	,551	,061	,531	9,064	,000
Politik Liderlik	,130	,058	,149	2,224	,027
Sembolik Liderlik	,127	,060	,145	2,108	,036

F:174,662, p: 0,000  
R<sup>2</sup>: 0,647

Liderlik yöneliminin dış özgüven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon modeli sonuçları kapsamında İnsan Kaynaklı Liderlik ve Politik Liderlik algılarının dış özgüven algısını anlamlı ( $p<0,05$ ) ve pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Katsayılar incelendiğinde, insan kaynaklı liderliğin ( $B=0,531$ ) politik liderliğe ( $B=0,149$ ) göre dış özgüveni daha fazla etkilediği belirlenmiştir. R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde liderlik yönelimi algısının dış özgüven algısını %64,7 oranında açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 22. Liderlik Yöneliminin Toplam Özgüven Üzerindeki Etkisi**

Model	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
c	,932	,136		6,830	,000
Yapısal Liderlik	-,009	,054	-,010	-,169	,866
İnsan Kaynaklı Liderlik	,497	,059	,503	8,383	,000
Politik Liderlik	,177	,057	,214	3,114	,002
Sembolik Liderlik	,115	,059	,137	1,946	,052

F:161,972, p: 0,000  
R<sup>2</sup>: 0,630

Liderlik yöneliminin toplam özgüven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon modeli sonuçları kapsamında İnsan Kaynaklı Liderlik ve Politik Liderlik algılarının toplam özgüven algısını anlamlı ( $p<0,05$ ) ve pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

Katsayılar incelendiğinde, insan kaynaklı liderliğin (B=0,503) politik liderliğe (B=0,214) göre özgüveni daha fazla etkilediği belirlenmiştir. R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde liderlik yönelimi algısının özgüven algısını %63 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tüm regresyon sonuçları değerlendirildiğinde, iç, dış ve genel özgüven algılarında, insan kaynaklı ve politik liderliğin pozitif yönlü etkisi olduğu, yapısal ve sembolik liderliğin etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bununla beraber insan kaynaklı liderliğin iç, dış ve genel özgüven algıları, politik liderliğe göre daha fazla etkilediği belirlenmiştir.



## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada Gençlik Kulübü çalışanlarının liderlik yönelimleri ve özgüven algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Yaşa göre liderlik yönelim algısı incelenmiştir. Test sonuçları kapsamında yaşa göre sembolik liderlik alt boyutunun farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Test sonuçları kapsamında yaş ilerledikçe sembolik liderlik algısının düştüğü görülmektedir. Kadak (2008), Akçadağ (2008), Senger (2014) ve Aytekin (2014) çalışmalarında yaşa göre liderlik yönelimi algısında farklılık olmadığını tespit etmişken, Sönmez (2010) çalışmasında yaş ilerledikçe politik liderlik algısının arttığını ifade etmiştir. Arslan ve Uslu (2014) çalışmalarında ise yaş ilerledikçe, yapısal, insan kaynağı ve politik liderlik algılarının arttığını tespit etmiştir. Yaşa göre liderlik algıları her ne kadar araştırmamızda yaş ilerledikçe düşmüş olsa da, diğer araştırmalarda tam tersi yaş ilerledikçe sembolik liderlik algısında artış gözlemlenmektedir. Anketi uyguladığımız yaş kategorilerinin daha genç kuşak olması bizim çalışmamızda bu sonucu vermiş olabilir. Ancak uzun yıllar STK 'lar da ve gençlik ve spor kulüplerinde yapmış olduğum izlenimlerde yaş ilerledikçe tecrübe ile birlikte liderlik algısının ve özgüvenin de artmış olduğunu gözlemlemiş olduk.

Cinsiyete göre liderlik yönelim algısı incelenmiştir. Test sonuçları kapsamında cinsiyete göre sembolik liderlik alt boyutunun farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadınların sembolik liderlik algıları, erkeklerden daha yüksektir. Durmuş (2011) çalışmasında yapısal liderlik, insan kaynaklı liderlik ve politik liderlik algılarında kadınların erkeklere göre daha yüksek algıya sahip olduklarını belirlemiştir. Özdenk (2015) çalışmasında insana yönelik liderlik boyutunda kadınların algılarını erkeklerden daha yüksek olarak tespit etmiştir. Farklı olarak Başoğlu (2012) çalışmasında cinsiyete göre liderlik yönelim algısının farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Yine Senger (2014), Aydın (2016) ve Aygün (2018) Yapmış olduğumuz araştırmada çıkan sonuçlara göre, cinsiyete göre yapısal liderlik, insan kaynaklı liderlik ve politik liderlik algılarında kadınların erkeklere göre daha yüksek algıya sahip olduklarını belirlemiştir. Diğer araştırmalarda da benzer sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Cinsiyet açısından aralarında hiçbir fark olmadığını gösteren araştırmalarda vardır.

Eğitim düzeyine göre liderlik yönelim algısı incelenmiştir. Liderlik yönelimi tüm alt boyutlarının eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Test sonuçları kapsamında tüm alt boyutlarda eğitim durumu arttıa liderlik yönelim algısının yükseldiği görülmektedir. Yapısal Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Politik Liderlik ve Sembolik Liderlik algıları, eğitim seviyesi yükseldikçe artmaktadır. Aygün (2018) alışmasında eğitim durumu arttıa insan kaynaklı liderlik algısının yükseldiğini tespit etmiştir. Eğitim durumunun artması, bireyin bilgi, deneyim ve iletişim becerilerini arttırmakta ve bu durum idare becerisini yükseltmektedir. Kadak (2008), iek (2010) ve Senger (2014) alışmalarında eğitim durumuna göre liderlik yönelimi algısının farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Araştırmamız incelendiğinde tüm alt boyutlarda eğitim durumu arttıa liderlik yönelim algısının yükseldiği görülmektedir. Diğer bazı araştırmacılar ise bir fark olmadığını belirtmişlerdir. Genel görüş baktığımızda ve mantiken eğitim düzeyi arttıa liderlik algısında da artış görüldüğü ifade edilmektedir. Ancak eğitimini yarıda bırakmış yada sınırlı eğitim almış bir çok kişinin de üst düzey yönetici veya iş adamı (Sakıp Sabancı gibi) olduğu da görülmektedir.

Gelir düzeyine göre liderlik yönelim algısı incelenmiştir. Liderlik yönelimi tüm alt boyutlarının gelir düzeyine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Test sonuçları kapsamında Yapısal Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Politik Liderlik ve Sembolik Liderlik algıları, 0-2.800 TL gelire sahip çalışanların en düşüktür. Farklı olarak Atı (2018) alışmasında gelir düzeyi yükseldikçe, liderlik eğilimi algısının düştüğünü tespit etmiştir. Araştırmamızda çıkan sonuçlara göre gelir düzeyi düştükçe liderlik algıları düşmektedir. Bunun tersi olarak gelir düzeyi arttıa liderlik algılarının da arttığı anlaşılmaktadır. Gelir düzeyi arttıa liderlik eğilimi algısının düştüğünü ifade eden araştırmalar mevcuttur.

Kurumdaki görev/pozisyon durumuna göre liderlik yönelim algısı incelenmiştir. Liderlik yönelimi tüm alt boyutlarının kurumdaki görev/pozisyon durumuna göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Test sonuçları kapsamında Yapısal Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Politik Liderlik ve Sembolik Liderlik algılarında gönüllü ve proje zamanlı çalışanların algılarının stajyer ve tam zamanlı çalışanların algılarından daha düşük olduğu belirlenmiştir. Atalay (2018) alışmasında görev durumu yükseldikçe, liderlik eğiliminin olumlu yönde desteklendiğini tespit etmiştir. Araştırmamızda

kurumdaki görev/pozisyon durumuna göre liderlik algılarında gönüllü ve proje zamanlı çalışanların algılarının stajyer ve tam zamanlı çalışanların algılarından daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak gönüllülerin hiçbir ücret almadığı, proje zamanlılarında kısa süreli ve az bir ücret ile çalıştığı ve kurumla personel anlamında bir bağı olmadığı görülebilir. Tam zamanlı çalışan kurum personeli olmaları ve kademelerinin de artması ile liderlik yönelimlerinin arttığı şeklinde ifade edilebilir.

Yaşa göre özgüven algısı incelenmiştir. Yaş değişkenine göre iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven ölçeğinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Test sonuçları kapsamında 56 ve üzeri yaşa sahip olan bireylerin iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven algılarının diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Eşer (2005) çalışmasında yaş ilerledikçe özgüven algısının yükseldiğini tespit etmiştir. Yine Bilgin (2011) çalışmasında ileri yaşlardaki bireylerin daha yüksek özgüven algısına sahip olduklarını ifade etmiştir. Yaş ilerledikçe bireyin sahip olduğu deneyimler, özgüven algısını olumlu yönde desteklemektedir. Araştırmamızda yaşa göre özgüven algısı 56 yaş ve üzeri arttıkça düştüğü görülmektedir. Diğer araştırmacılar ve bize göre yaş ilerledikçe özgüven algıları artar. Bunun nedeni olarak kazanılan tecrübeler ve gelinen mevkiler özgüveni arttıran etkililerdir. Bu araştırmada böyle bir sonucun çıkış nedeninin, araştırmaya katılanların çoğunun, orta yaş ve altı olmasından kaynaklandığını düşünmekteyiz.

Cinsiyete göre özgüven algısı incelenmiştir. Cinsiyete değişkenine göre iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven ölçeğinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde literatürde birçok çalışmada cinsiyete göre özgüven algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Üstüner ve ark., 2009; Karademir, 2015; Erpalabıyık, 2018; Arslan, 2019). Farklı olarak Şar vd. (2010) çalışmalarında kadınların özgüven algılarını erkeklerden daha yüksek olarak tespit etmiştir. Araştırmamızda cinsiyete göre özgüven algısında bir farklılık yoktur. Bazı araştırmacılara göre kadınlarınkinin erkeklere göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Eğitim düzeyine göre özgüven algısı incelenmiştir. Eğitim düzeyi değişkenine göre iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven ölçeğinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Test sonuçları kapsamında ilköğretim ve ortaöğretim eğitim düzeyine sahip bireylerin iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven algılarının önlisans, lisans ve

yüksek lisans eğitim durumuna sahip olan bireylerden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Gül ve Hergüner (2019) çalışmalarında eğitim durumuna göre özgüven algısının farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Araştırmamızda eğitim düzeyine göre özgüven algısı incelendiğinde, eğitim düzeyi düşük olanların, eğitim düzeyi yüksek olanlara göre daha özgüvenlerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılara göre ise böyle bir fark yoktur. Genel olarak eğitim düzeyi arttıkça özgüven algılarının arttığı görülmektedir. Ancak yukarıda da belirttiğimiz gibi eğitimini yarıda bırakmış yâda sınırlı eğitim almış birçok kişinin de üst düzey yönetici veya iş adamı (Sakıp Sabancı) gibi özgüven sahibi oldukları göz ardı edilemez.

Gelir düzeyine göre özgüven algısı incelenmiştir. Gelir düzeyi değişkenine göre iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven ölçeğinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Test sonuçları kapsamında iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven algılarında 2.801-4.000 TL gelire sahip olan bireylerin algıları en yüksek olarak tespit edilmiştir. Yine Bilgin (2011) gençler üzerine yaptığı çalışmasında gelir düzeyine göre özgüven algısının farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Araştırmamızda gelir düzeyine göre özgüven algısı incelendiğinde, asgari ücret ile bir üstü dediğimiz orta gelir grubunda (2021 öncesine göre) özgüven algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kurumdaki görev/pozisyon durumuna göre özgüven algısı incelenmiştir. Kurumdaki görev/pozisyon durumu değişkenine göre iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven ölçeğinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Test sonuçları kapsamında iç özgüven, dış özgüven ve toplam özgüven algılarında gönüllü çalışanların algıları en düşük olarak tespit edilmiştir. Bilgin (2011) çalışmasında uzun yıllar yöneticilik yapmış olmanın özgüven algısını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Araştırmamızda gelir düzeyine göre özgüven algısı incelendiğinde, gönüllü çalışanların algılarının, tam zamanlı çalışanların algılarından daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak gönüllülerin hiçbir ücret almadığı, tam zamanlı çalışanların ücret karşılığı çalışmaları ve kademe artmasından dolayı özgüven algılarının da arttığı ifade edilebilir.

Test sonuçları kapsamında liderlik yönelimi ve özgüven ilişkisi arasında pozitif ve güçlü yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapısal Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Politik Liderlik, Sembolik Liderlik yönelim algıları ile İç Özgüven, Dış Öz

güven, Toplam Özgüven algıları arasında pozitif ilişki mevcuttur. Kurtuldu (2007) çalışmasında liderlik ve özgüven algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Tüm regresyon sonuçları değerlendirildiğinde, iç, dış ve genel özgüven algılarında, insan kaynaklı ve politik liderliğin pozitif yönlü etkisi olduğu, yapısal ve sembolik liderliğin etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bununla beraber insan kaynaklı liderliğin iç, dış ve genel özgüven algıları, politik liderliğe göre daha fazla etkilediği belirlenmiştir. Aldemir ve Bayram (2019) çalışmalarında liderlik özelliklerinin özgüven algısını olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. Kuruldu (2017) çalışmasında özgüven algısı yüksek olan yöneticilerin, liderlik becerilerini de olumlu yönde desteklediğini ifade etmiştir. Özellikle spor yöneticiliği alanında liderlik becerilerinin geliştirilmesi, özgüven algısının artırılması adına önemli olarak görülmektedir. Bununla beraber literatürde özgüven ve liderlik algısı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sayısı oldukça sınırlıdır.

Araştırma kapsamında öneriler şu şekildedir:

Öz güven algısının geliştirilmesine yönelik olarak liderler tarafından insan odaklı ve politik liderlik tarzı benimsenmelidir. Bu konuda liderlere gerekli hizmet içi eğitimler verilebilir.

Spor Yöneticiliği bölümü öğrencilerinin liderlik özelliklerini ön plana çıkaracak ve özgüven kazandıracak eğitim ve çalışmalar yapılmalıdır. Bu alanda uzmanlaşmış kişiler ile isim yapmış ünlü isimleri, gençlerle bir araya getirmekte fayda olabilir.

Gençlik dernekleri ve spor kulüplerinin veya diğer spor organizasyonlarının, yapacakları ulusal ve uluslararası gençlik veya spor organizasyonlarında, gönüllü olarak lise son sınıf öğrencileri ile Spor Akademilerinde okuyan öğrencileri sahaya sürmeleri, ileride toplum önünde veya sosyal hatta onların liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasına ve özgüven kazanmalarına neden olabilir.

Gençlik ve spor kulüplerinde proje zamanlı ve tam zamanlı olarak çalışacak gençlere daha çok iş fırsatları sağlanıp, liderlik özellikleri ön plana çıkarılabilir.

İleride yapılacak olan çalışmalarda farklı illerdeki Gençlik Derneği / Spor Kulübü çalışanlarına da anket uygulanarak karşılaştırmalar yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Ağca, H., Aktan, E. ve Çakmak, V. (2014). Liderliğe Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar (Ed: Altıok Gürel P, Yılmaz R). Liderlik ve Çağdaş Boyutları (58). İstanbul: Derin Yayınları.
- Akagündüz, N. (2006). İnsan Yaşamında Özgüven Kavramı, İstanbul: Ümraniye Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü Yayınları.
- Akın, A. (2007). Özgüven ölçeğinin geliştirilmesi ve psikometrik özellikleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(2), 167-176.
- Akiş, Y. T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderler Haritası. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akyıldız M. (2010). Özgüven duygusu marka bağımlılığını gerçekten artırır mı?, Ege Akademik Bakış Dergisi, 10, 933-950.
- Al Khajeh, E. H. (2018). "Impact of Leadership Styles on Organizational Performance". Journal of Human Resources Management Research, 2018, 1-10.
- Alkın, M. C. (2006). Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Antonakis, J. (2006). "Leadership: What is it and How it is Implicated in Strategic Change?" International Journal of Management Cases, 8(4), 4-20.
- Arıcı, Ş. (2008). Öğrencilerin Cinsiyetlerinin İlköğretim Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi Dersindeki Başarı Düzeylerine Etkisi. İlahiyat Fakültesi Dergisi, 13(1): 143–159.
- Arıkan, S., Güney, S., Berkman, Ü., Can, H., Ergan, N., Paksoy, M., ... & Zel, U. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aslan, E. (1992). Benlik kavramı ve bireylerin yaşamındaki etkileri, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, 4, 7-14.
- Aslan, Y. (2016). Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Affedicilik Özelliği ile Özgüven Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aşkun, İ. C. & Tokat, B. (2017). İşletmelerde örgüt yapısı ve yönetimi. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009(1), 1-20.

- Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15 (4), 9-16.
- Aydın, A. (2011). Eğitim psikolojisi, (12. Basım), Ankara, Pegem Akademi.
- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795- 811.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Aytekin, H. (2014), Ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stillerinin ve öğretimsel liderlik rollerinin arasındaki ilişkinin incelenmesi Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları" na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Başoğlu, T. S. (2007). Sınav kaygısı ile özgüven arasındaki ilişkinin erinlik döneminde incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baysal, A. & Tekarslan, E. (2004). İşletmeler için davranış bilimleri, İstanbul: Avcıol Yayıncılık
- Bilgin, O. (2018). Ergenlerin özgüven düzeyi ile yaşam amacı ve diğerleriyle olumlu ilişkiler arasındaki ilişki. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 31(2), 56-57.
- Bilir, F. P. (2005). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Bloch, S. & Whiteley, P. (2007). Kusursuz liderlik (Çeviri: Ümit ğensoy). İstanbul: Optimist Yayınları
- Bolman, L. G. & Deal. T. G. (1991). Reframing organizations. Artistry, choice and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bresctick, E. (1999). Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Yayınları.

- Ceylan, A. (2017). Ergenlerde mükemmeliyetçi benlik sunumunun özgüven ile ilişkisi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Chukwusa, J. (2018). “Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries”. *Library Philosophy and Practice*
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. & Menon, S.T. (2000), “Charismatic Leadership and Follower Effects”, *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747–767.
- Çelik, İ. (2014). Ortaokul öğrencilerinin özgüven düzeyinin bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi: Afyonkarahisar örneği, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Çetinkaya, İ. (2011). Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DePree, M. (1998). What is Leadership. *Leading Organizations: Perspectives For A New Era*. SAGE Publishing, California, 130-132.
- Dereli, M. (2003). A survey research of leadership styles of elementary school principles Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Dilmaç, B. & Ekşi, H. (2008). Meslek yüksekokullarında öğrenim gören öğrencilerin yaşam doyumları ve benlik saygılarının incelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20, 279-289.
- Donnelly, H., James–Gibson, L. & Ivancevich, M. J. (1998). *Fundamentals of management*, 10th. Ed. California: McGraw Hill Co.
- Donuk, B. (2016). *Liderlik ve spor (ikinci basım)*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve spor*. Ankara: Ötüken Yayıncılık, 69-80.
- Durmaz, Ş. & Ören, K. (2017). Öz yeterlilik ve özgüvenin işgücü ve istihdama etkisine bir bakış. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ocak, 9 (1), 115.
- Eldeleklioğlu, J. (2004). Çocuklarda özgüven gelişimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(24), 111-121
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri. İstanbul Üniversitesi.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 399-402.

- Eren, E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (11. bs.). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Ergun, T. (1991). Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı. Ankara: TODAİE.
- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Ezmeçi, F. & Dilekmen, M. (2016). İlkokul birinci sınıf öğrencilerinin özgüvenleri. Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18(1), 515.
- Feldman, C. D. & Arnold, J. H. (1993). Managing individual and group behaviour in organizations, McGraw Hill Comp., 290-291.
- Gardner, J. W. (1990). On leadership. The Free Press, New York.
- Goel, M. & Aggarwal, P. (2012). Tek çocuk ve kardeşi olan çocuğun özgüvenine ilişkin karşılaştırmalı bir çalışma. Uluslararası sosyal bilimlerde araştırma dergisi, 2 (3), 89-98.
- Goleman, D. (2002). Lideri Lider Yapan Nedir? (Hüseyin, N. Çev.). İstanbul: Mess.
- Gökkaya, D. (2017). Psikolojik Beceri Kıstası Olarak Özgüvenin Elit Sporcuların Performansına Katkısı; Boks Milli Takımı Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Göknaç, Ö. (2015). Özgüven Kazanmak. Arkadaş Yayınevi, Ankara.
- Gül, R. (2019). Vizyoner liderlik davranışlarının algılanan kurum kimliği üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Günalp, A. (2007), Farklı anne baba tutumlarının okul öncesi eğitim çağındaki çocukların özgüven duygusunun gelişimine etkisi (Aksaray İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Gürsoy, A. (2005). Liderlikte duygusal zeka (liderlik özellikleri ile duygusal zekalı liderlere ulaşılması) Türk silahlı kuvvetlerinde örnek bir uygulama Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Haddou, M. (2000)Hayır demeyi bilmek, M. Selen (çev.), İstanbul: İletişim Yayınları
- Harter S. (1983). Handbook of childpsychology: Socialization, personalityandsocialdevelopment. Developmentalperspectives on theselfsystem. InHeatherington EM (editor). New York: Wiley:275-386.
- Helms, M. M. (2006). Encyclopedia of management. 5th Edition, Thomson Gale, USA, 448.
- Hogg, M. A. & Reid, S. A. (2001). Social identity, leadership, and power. Psychology Press.

- Holdford, A. D. (2003). Leadership theories and their lessons for pharmacists. *American Journal of Health-System Pharmacists*, 60 (1), 1780-1786.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2015). Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karakaya, İ. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. A. Tanrıöğen (Edt). Bilimsel araştırma.
- Kasatura, İ. (1998). Kişilik ve özgüven. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kaya, N. (2015). Okul spor faaliyetlerine katılan öğrencilerin beslenme, bilgi, tutum ve davranışlarının karşılaştırılması. Yüksek lisans tezi. Düzce Üniversitesi. Düzce.
- Keçe, C. (2010). Özsaygı ve özgüven nedir? <https://www.doktorsitesi.com/blog/makale/ozsaygi-ve-ozguven-nedir>
- Keçecioglu, T. (2003). Liderlik ve liderler. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık, 160-167.
- Kılıç, T. (2003). Kurum kültürü ve liderlik: Kurum kültürüne uygun etkin lider davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kılınç, K. (2009). Dershane ve ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stilleri: İstanbul ili Anadolu yakası örneği Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırel, Ç. (2002). Davranış bilimine giriş. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2015) İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Beta Yayıncılık
- Koparal, C. (2005). Yönetim organizasyon. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 3: 128-129.
- Koray, C.B. (2014). Lider pozisyonunda çalışanların astları tarafından lider olarak benimsenme seviyelerinin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma. Maltepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Kruse, K. (2013). What Is Leadership? Forbes magazine
- Kurtuldu, S.P. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin özgüven düzeyleri ile liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin İncelenmesi,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi.
- Kültür, Z. (2006). Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Locke, E. A., Kirkpatrick, S., Wheeler, J.K., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, K. & Chah, D. (1999). The essence of leadership: the four keys to leading successfully. New York: Lexington Books.
- Maxwell, J. C. (1999). Liderlik nitelikleri. (Çeviri: İ. Şener). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mckay, M. & Fanning, P. (2016). Özgüven, (çev. F. Gaye Atay), Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- McNair, F. (2010). Yöneticiler için altın kurallar. (çev. Eda Aksan). İstanbul: Crea Yayıncılık, 189-213.
- Merey, B. (2010). Yetişkinlerde özgüven duygusu ile anksiyete düzeyi arasındaki ilişkinin karşılaştırılması ve kültürlerarası bir yaklaşım. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Midgley, C. & Feldlaufer, H. Eccles, J. (1989). Change in teacher efficacy and student self -and task- related beliefs in mathematics during the transition to junior high school. *Journal of Educational Psychology*, 81, 247-258.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). "Beyond The Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change". *California Management Review*, 32(2): 77-97.
- Northcraft, G. (1994). Organizational behavior. Orlando: The Dryden Press, 358-365.
- Owen, H., Hodgson, V. & Gazzard, N. (2007). Liderlik el kitabı (Çeviri: Münevver Çelik). İstanbul: Optimist Yayın, 176-181.
- Özbeç, Ç. (2004). Çocuk Sorunlarına Yapıcı Çözümler, İstanbul: İnkılap Kitap Evi.
- Özçağlayan, M. (2012). Futbolda Özgüven ve Motivasyon. Ankara. <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=228&ftxtID=15455>
- Özden, Y. (2002). Eğitimde yeni değerler. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Öztürk, K. E. (2017), Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve özgüven davranışlarının incelenmesi Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Retar, I., Pišot, R., & Kolar, E. (2016). The definition of sports management. *Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport*, 275-281.
- Robbins, S. T., Judge, T. A. & Hasham, E. S. (2009). Organizational Behavior. Arab World Edition Pearson Education Limited, UK.
- Rukmani, K., Ramesh, M. & Jayakrishnan, J. (2010). "Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness". *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 365-369.

- Sadler, P. (2003). Leadership. MBA Master Class. Kogan Page, London and Sterling
- Sekmen, İ. E. (2016). Turistlerin özgüven düzeyleri ve destinasyonda algıladıkları riskler arasındaki ilişki: Kuşadası örneği. Yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi. Aydın.
- Senemoğlu, N. (2005). Kuramdan uygulamaya gelişim, öğrenme ve öğretim. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. & Popper, M. (1998). "Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance". *Academy of Management Journal*, 41(4): 387-409.
- Sinanoğlu, R. (1997). Dünyada liderlik ve güç ilişkisi (21. yy. liderlik sempozyumu), Deniz Harp Okulu-Tuzla
- Sökmen, A. & Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2381-2402
- Sunay, H. (2017). Spor yönetimi. Ankara: Gazi Tic. Ltd.Şti
- Szilagyı, A. D. & Wallace, M. J. (1990). Organisational behavior and performance. Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education
- Şimşek, H. (2003). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tağraf, H. & Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-153.
- Tahaoglu, F. & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), s. 274-298.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (2017). How to choose a leadership pattern. In *Leadership perspectives* (pp. 75-84). Routledge.
- Tekin, A. & Zorba, E. (2017). Spor ve rekreasyon organizasyonlarında etkili liderlik. *Atatürk Üniversitesi Besyo Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1 (2).
- Tengilimoğlu, D., & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3).
- Ticuşan, M. (2016). Absenteeism and school drop-out – Prevention methods in case of teenagers. *Proceedings of the Scientific Conference AFASES*, 2663-2667.

- Umutlu, Ç. (2010). Çocuk dostu okul projesi kapsamında olan ve olmayan ilköğretim okulu öğrencilerinin özgüvenleri ile zorbalık eğilimlerinin incelenmesi. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Klinik Psikoloji.
- Venkat, R. K. (2012). “Transformational Leadership and Personal Outcomes: Empowerment as Mediator”. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6): 550–563.
- Verry, B. (2015). Self-esteem and employment: a workshop delivered by employment projects for women inc, (Designed by: Angela Tessier), <http://en.copian.ca/library/learning/esteem/esteem.pdf>
- Victor, H. V. (1999). A new look at managerial decision making. *Organizational dynamics* 2: 345–7.
- Weathersby, G. B. (1999). “Leadership vs. Management”. *Management Review*, 88(3), 5.
- Yang, I. (2015), Hinkin & Schriesheim (2008). “Positive Effects of Laissez-Faire Leadership: Conceptual Exploration”. *Journal of Management Development*, Vol. 34 No. 10, pp. 1246-1261
- Yarımkaya, E., Akandere, M. & Baştuğ, G. (2014). Effect of self-confidence levels of 12- 14 years old students on their serving ability in volleyball. *Niğde University Journal of Physical Education And Sport Sciences* 8: 242-50.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). SPSS applied scientific research methods. Ankara: Detay Publishing.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*, 5th Edition, Upper Saddle River, New Jersey, 50-56.
- Zaleznik, A. (1999), *Yönetici ve lider: birbirinden farklı mıdır?* (Çeviri: Meral Tüzel). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 110-114.



## EKLER

### LİDERLİK YÖNELİMLERİ VE ÖZGÜVEN ÖLÇEĞİ

Bu çalışma Mehmet KARAKA' nın "Gençlik Kulüpleri Çalışanlarının Liderlik Yönelimlerinin Özgüvenleri Üzerindeki Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasıdır. Bu çalışmanın amacı, Gençlik Kulüplerinin (STK) çalışanlarını kapsayan; tam zamanlı, yarı zamanlı, proje zamanlı ve gönüllülerin liderlik ve özgüven yönelimlerinin incelenmesidir. Vereceğiniz cevapların doğruluğu çalışma bulguları için önem arz etmektedir. Şimdiden teşekkür ederim.

#### **Yaşınızı İşaretleyiniz**

18-25  
26-35  
36-45  
46-55  
56 ve üzeri

#### **Cinsiyetinizi İşaretleyiniz**

Kadın  
Erkek

#### **Medeni Durumunuzu İşaretleyiniz**

Evli  
Bekâr

#### **Eğitim düzeyinizi İşaretleyiniz**

Okula gitmedim  
İlköğretim  
Ortaöğretim  
Önlisans  
Lisans  
Lisansüstü

#### **Gelir Düzeyinizi İşaretleyiniz**

0 - 2.800 TL  
2.801 - 4000 TL  
4.001 - 6.000 TL  
6.001 - 9.000 TL  
9.001 TL ve üstü

#### **Kurumdaki Göreviniz / Pozisyonunuz**

Tam Zamanlı  
Yarı Zamanlı (Part-time)  
Proje Zamanlı  
Gönüllü  
Stajyer

## LİDERLİK YÖNELİMLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki soruları cevaplayınız

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1) Net ve mantıklı bir biçimde düşünürüm					
2) Diğer insanları destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm					
3) İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim vardır					
4) Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm					
5) Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım					
6) Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım					
7) Karşıt görüşlere sahip insanları ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir					
8) Karizmatik bir insanımdır					
9) Problemlerin mantıklı çözümlenme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım					
10) Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm					
11) İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim					
12) Diğer insanlar için ilham kaynağıyım					
13) Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygularım					
14) Alınan kararlarda insanların aktif rol almalarını ve katılmalarını desteklerim					
15) Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür, çözme konusunda yılmadan çalışırım					
16) Hayal gücüm kuvvetlidir ve yaratıcıyım					
17) Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım					
18) Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim					
19) Güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim					
20) Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılarım					

21) Açık ölçülebilir hedefler ortaya koyar ve kişileri sonuçlarından sorumlu tutarım					
22) İyi bir dinleyiciyim diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım					
23) Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyim					
24) Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım					
25) Detaya önem veririm					
26) İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim					
27) Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı paydaşlar ile koalisyonlar geliştiririm					
28) Kurumda sadakat ve istek aşırım					
29) Gençlik kulüplerinin ve bu kurumlarda hiyerarşinin gerekliliğine inanırım					
30) Katılımı destekleyen bir liderim					
31) Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşırım					
32) Çevredeki insanlar için kişiliğimle model/örnek bir liderim					

## ÖZGÜVEN ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki soruları cevaplayınız

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1) Kendimi başarılı bir insan olarak görürüm					
2) Başkalarının yanında heyecanımı kontrol edebilirim					
3) Seçimlerimde başkalarına bağımlı değilimdir					
4) Yaşamdaki zorluklarla baş edebilirim					
5) Benim için aşılamayacak sorun yoktur					
6) Başkalarının görüşlerine saygı gösteririm					
7) Problemlerimin üstesinden gelebileceğime inanırım					
8) Sosyal etkinliklere katılmaktan çekinmem					
9) Verdiğim kararların arkasında dururum					
10) Kendi kendime yetebileceğime inanırım					
11) Aktif birisi olduğumu düşünürüm					
12) Öz-eleştiri yapabilirim					
13) Anlamadığım konularda başkalarına soru sorabilirim					
14) Yeni girdiğim ortamlara uyum sağlarım					
15) Kendimle barışık bir insanım					
16) Gerektiğinde sonuna kadar hakkımı savunurum					
17) İstedğim şeyleri elde etmek için mücadele edebilirim					
18) Kendimi rahat bir şekilde ifade edebilirim					
19) Kendimi ve başkalarını olduğu gibi kabul ederim					
20) Çevremde yeteri kadar güvenebileceğim insan vardır					
21) Sorumluluk almaktan çekinmem					
22) Diğer insanların eleştirilerini anlayışla karşılayabilirim					

23) Sıkıntılı anlarımda bile olumlu düşünmeye çalışırım					
24) Ön plana çıkmaktan korkmam					
25) Başarısız olduğumda hemen pes etmem					
26) Başka insanlarla kolaylıkla iletişim kurabilirim					
27) Değerli birisi olduğuma inanırım					
28) Kolay arkadaş edinebilirim					
29) Düşüncelerimi ifade ederken başkalarından çekinmem					
30) Kolay karar verebilirim					
31) Sosyal bir insan olduğuma inanırım					
32) Kendimi severim					
33) Başka insanların övgülerini hak ettiğime inanırım					

# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : KARAKA, Mehmet  
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti

## Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	İstanbul Gelişim Ün. Spor Yönetimi	2022
Lisans	Marmara Ün. BESYO Spor Yöneticiliği	1999
Ön Lisans	AÖF Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü	2010
Lise	Çağlayan Lisesi Spor Programı	1994

## İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2005-2022	Takım Yıldızı İGSK	Kulüp Başkanı
2015-2021	Marmara Atasporları Federasyonu	Başkan Yardımcısı
2008-2020	Türkiye İzcilik Federasyonu	Wood Badge 2.Taht
1999-2001	Y.Bosna Bilim Koleji	B.E.Öğretmeni
1996-2006	İBB Sporistanbul (Spor AŞ)	Antrenör
1995-2000	Türkiye Futbol Federasyonu	İl Hakemi

## Yabancı Dil

İngilizce (Orta)

## Yayımlar

Yayına Hazır Kitaplar; “Kamp Rehberi”, “Kayak”, “Çocukluk Döneminde Oyun ve Spor”

**Hobiler; Ferdi Sporlar, Takım Sporları ve Doğa Sporları**