

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

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı  
Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK**  
**TARZLARI İLE KRİZ YÖNETİMİ DÜZEYLERİNİN**  
**İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Ebru BARUT**

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Harun AYAR

**İstanbul – 2023**



## TEZ TANITIM FORMU

**Yazar Adı Soyadı** : Ebru BARUT

**Tezin Dili** : Türkçe

**Tezin Adı** : Spor İşletmeleri Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Kriz Yönetimi Düzeylerinin İncelenmesi

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

**Anabilim Dalı** : Antrenörlük Eğitimi

**Tezin Türü** : Yüksek Lisans

**Tezin Tarihi** : 05.07.2023

**Sayfa Sayısı** : 103

**Tez** : Dr. Öğr. Üyesi Harun AYAR

**Danışmanları**

**Dizin Terimleri** : Kriz Yönetimi, Liderlik Tarzları, Spor Yöneticileri, Spor

**Türkçe Özet** : Bu çalışma; spor yöneticilerinin liderlik tarzları ile kriz yönetimi düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yöneticilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi gibi tanımlayıcı özelliklerine göre liderlik tarzları ve kriz yönetim düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı da incelenmiştir.

Amaç doğrultusunda oluşturulan anket formu; İstanbul ilinde spor yöneticiliği yapan 212 kişiye uygulanmıştır. Elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda; spor yöneticilerinin liderlik tarzlarını yüksek düzeyde gösterdikleri, kriz yönetimlerinin ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ele alınan 8 liderlik

boyutundan sadece “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” ve “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceler Odaklama” boyutlarının kriz yönetimi üzerinde etkisinin olduğu, bu boyutların kriz yönetimini %51.3 düzeyinde artırdığı görülmüştür. Araştırmada ayrıca ele alınan tanımlayıcı değişkenler olarak, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi ve spor tesisinde çalışma süresine göre liderlik tarzları ve kriz yönetim düzeylerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kadın, bekâr ve daha az deneyim süresine sahip olanların liderlik ve kriz yönetim düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

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

*İmzası*

*Ebru BARUT*

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

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

**SPOR İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK  
TARZLARI İLE KRİZ YÖNETİMİ DÜZEYLERİNİN  
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Ebru BARUT**

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Harun AYAR

**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.

Ebru BARUT

... / ... / 2023



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

Ebru BARUT'un Spor İşletmeleri Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Kriz Yönetimi Düzeylerinin İncelenmesi adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi anabilim dalı, Spor Yönetim Bilimleri bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

*İmza*  
Başkan  
*Doç.Dr. Mustafa Can KOÇ*

*İmza*  
Üye  
*Dr.Öğr. Üyesi Harun AYAR*  
(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

Bu çalışma; spor yöneticilerinin liderlik tarzları ile kriz yönetimi düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yöneticilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi gibi tanımlayıcı özelliklerine göre liderlik tarzları ve kriz yönetim düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan spor komplekslerinde görev alan yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 212 spor yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmada veriler kişisel bilgi formu, kişisel bilgi formu, Öz Liderlik Ölçeği ve Kriz Yönetim Ölçeği'nden oluşan veri toplama aracı ile online olarak toplanmıştır. Elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden, liderlik tarzlarının ve kriz yönetim düzeylerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden yararlanılmıştır. Spor yöneticilerinin liderlik tarzları ve kriz yönetim düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen verilere yapılan normallik testleri sonuçlarına göre t-testi, tek yönlü anova testi ve post-hoc analizleri uygulanmıştır. İstatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda; spor yöneticilerinin liderlik tarzlarını yüksek düzeyde gösterdikleri, kriz yönetimlerinin ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ele alınan 8 liderlik boyutundan sadece “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” ve “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceler Odaklama” boyutlarının kriz yönetimi üzerinde etkisinin olduğu, bu boyutların kriz yönetimini %51.3 düzeyinde artırdığı görülmüştür. Araştırmada ayrıca ele alınan tanımlayıcı değişkenler olarak, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi ve spor tesisinde çalışma süresine göre liderlik tarzları ve kriz yönetim düzeylerinin farklılık olduğu belirlenmiştir. Kadınların erkeklere, bekarların evlilere, lisans mezunlarının ön lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindekilere göre, genç yaşta ve daha az deneyim süresine



sahip olanların daha büyük yaşlarda ve daha deneyimli yöneticilere göre liderlik ve kriz yönetim düzeylerinin daha yüksek olduğu grlmştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz Yönetimi, Liderlik Tarzları, Spor Yneticileri



## SUMMARY

This study was conducted to examine the relationships between leadership styles and crisis management levels of sport managers. In addition, it was also examined whether leadership styles and crisis management levels of managers differ according to descriptive characteristics such as age, gender, marital status, total working time.

The population of the study consisted of people working as sports managers in the European side of Istanbul in 2023, and the sample consisted of 212 participants who voluntarily accepted to participate in the research working within the universe determined by convenience sampling method. The data were collected online with a data collection tool consisting of personal information form, personal information form, Self-Leadership Scale and Crisis Management Scale. The data obtained were analysed by means of SPSS 22.0 statistical software in computer environment. Frequency and percentage statistics were used to determine the descriptive characteristics of the participants, and mean and standard deviation statistics were used to determine leadership styles and crisis management levels. The relationships between leadership styles and crisis management levels of sport managers were analysed by correlation analysis. According to the results of normality tests, t-test, one-way anova and post-hoc analyses were applied to the obtained data. The significance level was accepted as 0.05 in statistical procedures.

As a result of the research; it was determined that sport managers showed leadership styles at a high level and their crisis management was at a medium level. Among the 8 leadership dimensions, only "Setting Reminders" and "Focusing Thoughts on Natural Rewards" dimensions had an effect on crisis management and these dimensions increased crisis management by 51.3%. In the study, it was also determined that leadership styles and crisis management levels differed according to gender, age, educational status, marital status, total working time and working time in the sports facility as descriptive variables. It was observed that women had higher levels of leadership and crisis management than men, single people had higher levels than married people, bachelor's degree graduates had higher levels of leadership and crisis management than associate's degree graduates and postgraduates, and younger

and less experienced managers had higher levels of leadership and crisis management than older and more experienced managers.

**Keywords:** Crisis Management, Leadership Styles, Sport Managers



## İÇİNDEKİLER

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

### BİRİNCİ BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1.1. Kriz Yönetimi .....	1
1.1.1. Krizin tanımı.....	1
1.1.2. Krizin nedenleri .....	2
1.1.2.1. Örgüt dışı nedenler .....	2
1.1.2.2. Örgüt içi nedenler .....	3
1.1.3. Krizin aşamaları.....	4
1.1.4. Kriz yönetimi ve özellikleri.....	5
1.1.5. Kriz yönetim süreci .....	7
1.1.5.1. Kriz öncesi dönemde yönetim.....	8
1.1.5.2. Kriz sırasında yönetim.....	9
1.1.5.3. Kriz sonrasında yönetim.....	10
1.1.6. Krizin sonuçları .....	11
1.1.6.1. Krizin olumsuz sonuçları.....	11
1.1.6.2. Krizin olumsuz sonuçları.....	13
1.2. Liderlik .....	13
1.2.1. Liderliğin tanımı ve kavramları.....	13
1.2.2. Liderliğin tarihsel süreci.....	15
1.2.3. Liderlik teorileri.....	16
1.2.3.1. Özellikler teorisi .....	16
1.2.3.2. Davranışsal liderlik teorisi.....	17
1.2.3.3. Durumsallık teorisi .....	23
1.2.4. Liderlik stilleri .....	26
1.2.4.1. Otokratik liderlik .....	26
1.2.4.2. Demokratik ve katılımcı liderlik .....	27
1.2.4.3. Tam serbestlik tanıyan liderlik .....	28
1.2.4.4. Dönüşümcü liderlik .....	29
1.2.4.5. Etkileşimsel liderlik.....	30
1.3. Spor Yönetimi.....	31
1.3.1. Spor yönetiminin tanımlanması.....	31
1.3.2. Spor yönetiminin amacı ve kapsamı.....	31
1.3.3. Spor yönetiminin özellikleri ve unsurları .....	32
1.3.4. Spor yöneticisi ve özellikleri .....	35

## İKİNCİ BÖLÜM YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli.....	38
2.2. Evren ve Örneklemi.....	38
2.3. Veri Toplama Araçları.....	38
2.3.1. Kişisel bilgi formu.....	39
2.3.2. Kriz yönetimi ölçeği.....	39
2.3.3. Öz liderlik ölçeği.....	39
2.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	39

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

3.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	41
3.2. Katılımcıların Öz Liderlik ve Kriz Yönetim Düzeylerine Yönelik Bulgular ...	42
3.3. Katılımcıların Liderlik ve Kriz Yönetim Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular.....	43
3.4. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Liderlik Düzeylerinin Farklılaştırma Durumuna Yönelik Bulgular .....	48
3.5. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Kriz Yönetim Düzeylerinin Farklılaştırma Durumuna Yönelik Bulgular .....	59
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>75</b>

## KISALTMALAR

<b>Akt.</b>	:	Aktaran
<b>Ort</b>	:	Ortalama
<b>s.</b>	:	Sayfa
<b>TDK</b>	:	Türk Dil Kurumu
<b>Vb.</b>	:	Ve benzeri



## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	Kriz yönetimi evreleri ve görevleri.....	8
<b>Tablo 2.</b>	Likert'in sistem 1-4 modeli.....	23
<b>Tablo 3.</b>	Ölçek verilerinin normal dağılım değerleri.....	40
<b>Tablo 4.</b>	Yöneticilerin tanımlayıcı özelliklere göre dağılımı.....	41
<b>Tablo 5.</b>	Öz liderlik tarzı düzeyleri.....	42
<b>Tablo 6.</b>	Kriz yönetim düzeyleri.....	43
<b>Tablo 7.</b>	Liderlik ve kriz yönetim puanları arasında korelasyon analizi.....	43
<b>Tablo 8.</b>	Öz liderliğin "Kriz Yönetimi Genel" üzerine etkisi.....	46
<b>Tablo 9.</b>	Öz liderlik alt boyutlarının "Kriz Yönetimi Genel" üzerine etkisi.....	46
<b>Tablo 10.</b>	Kendine Hatırlatıcılar Belirleme" ve "Doğal Ödüller Üzerinde Düşüncüyü Odaklama" boyutlarının "Kriz Yönetimi Genel" üzerine etkisi.....	47
<b>Tablo 11.</b>	Liderlik tarzlarının cinsiyetlerine göre farklılaşma durumu.....	48
<b>Tablo 12.</b>	Liderlik tarzlarının eğitim durumlarına göre farklılaşma durumu.....	50
<b>Tablo 13.</b>	Liderlik tarzlarının yaşa göre farklılaşma durumu.....	52
<b>Tablo 14.</b>	Liderlik tarzlarının medeni durumlarına göre farklılaşma durumu.....	53
<b>Tablo 15.</b>	Liderlik tarzlarının toplam çalışma sürelerine göre farklılaşma durumu.....	55
<b>Tablo 16.</b>	Liderlik tarzlarının spor tesisinde çalışma sürelerine göre farklılaşma durumu...58	
<b>Tablo 17.</b>	Kriz yönetimi düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşma durumu.....	59
<b>Tablo 18.</b>	Kriz yönetimi düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşma durumu.....	61
<b>Tablo 19.</b>	Kriz yönetimi düzeylerinin yaşa göre farklılaşma durumu.....	62
<b>Tablo 20.</b>	Kriz yönetimi düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşma durumu.....	64
<b>Tablo 21.</b>	Kriz yönetimi düzeylerinin toplam çalışma sürelerine göre farklılaşma durumu	65
<b>Tablo 22.</b>	Kriz yönetimi düzeylerinin spor tesisinde çalışma sürelerine göre farklılaşma durumu.....	67

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları .....	12
Şekil 2. Spor Yönetimi Görev Grupları .....	35





## ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamın en başından, son aşamasına kadar yanımda olan ve benden hiçbir desteğini esirgemeyen değerli danışmanın Dr.Öğr.Üyesi Harun AYAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamın uygulama kısmını oluşturmama veri sağlayan spor yöneticilerine teşekkürü bir borç bilirim

Eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olarak desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ebru BARUT

# GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında spor işletmeleri, dinamik bir ortamda faaliyet göstermekte ve farklı zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu işletmelerin başarılı olabilmesi ve sürdürülebilir bir performans sergilemesi, etkili liderlik ve kriz yönetimi becerilerine bağlıdır. Spor işletmelerindeki yöneticilerin liderlik tarzları ve kriz yönetimi düzeylerinin, işletmenin performansı ve başarı düzeyi üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

**Problem durumu:** Devletler ve toplumlar etkileşim içindedir; ekonomik, sosyal, sportif ve kültürel etkileşimlerin kaçınılmaz olduğu günümüz dünyasında mal ve hizmet sağlayan kurum ve kuruluşların yapıları zaman içinde karmaşıklaşabilmektedir.

Teknolojinin hızla gelişmesi nedeniyle yeni ihtiyaçlar oluşmakta dolayısıyla yeni talepler oluşmaktadır. Malzeme talebi; emtia, çeşitli ürün, alet vb. talebin yanı sıra çalışanların daha iyi koşullarda yaşayabilmeleri için yaşam standartlarının yükseltilmesi ve özlük haklarının iyileştirilmesi talebi de artmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için ilgili sektörlerdeki kamu veya özel kurum ve kuruluşların rekabeti de dikkate alarak çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Önerilen strateji yeterince analiz edilmeli ve kriz durumunda süreç uygun şekilde yönetilmelidir. Özgüveni yüksek, zamanında ve uygun karar verme yeteneğine sahip yöneticiler yetiştirilmeli, bu yeteneğe sahip yöneticilere yönetme, yönlendirme ve yönetme fırsatları verilmelidir.

Bilişim ve etkileşim bağlamında dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen doğal afetler, ekonomik çöküşler ve benzeri krizler tüm sosyal, kültürel ve sportif alanları etkilemektedir. Karşılaşılan krizle başa çıkarken kriz yönetiminde süreci en az kayıpla yaşamak, süreçten çıkarımlar yapmak ve geleceğe yönelik plan yapmak önemlidir. Spor, günümüzde gelişimin ve statünün ölçüsüdür. Spor yönetiminin krizi, her şeyden önce spor organizasyonlarının prestij ve değer kaybına yol açmaktadır. Spor yöneticileri geçmişi iyi analiz etmeli ve stratejik değerlendirme ile doğru karar verme mekanizmasını kurmalıdır (Atılğan ve Kaplan 2018).

Spor yöneticilerinin liderlik tarzlarının kriz yönetim düzeylerine etkisi, son yıllarda akademik ve uygulamalı araştırmaların odak noktası haline gelmiştir. Spor sektörünün dinamik ve sürekli gelişen yapısı, spor yöneticilerinin çok çeşitli ve

karmaşık sorunlarla başa çıkmalarını gerektirir. Bu sorunların çoğu beklenmedik durumlar ve krizler olabilir. Bu bakış açısıyla, spor yöneticilerinin kriz yönetimindeki etkinliklerini belirleyen bir dizi faktör vardır ve belki de en önemlisi liderlik tarzlarıdır.

Liderlik, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreçte, liderler bireyler ve gruplarla etkileşim kurarak, onların faaliyetlerini koordine eder ve yönlendirir. Spor yöneticileri, liderlik tarzlarının etkilerini anlamak ve etkili bir şekilde uygulamak için çeşitli teorileri ve modelleri kullanabilirler. Yöneticilerin liderlik tarzları, çeşitli durumlar ve zorluklarla başa çıkmalarını sağlar. Kriz durumlarında, yöneticilerin liderlik tarzları özellikle önemlidir çünkü bu tarzlar, krizleri yönetme ve çözme yeteneklerini belirler.

Krize yanıt verme ve kriz sonrası iyileşme sürecini yönetme kabiliyeti, spor yöneticilerinin başarısının önemli bir göstergesidir. Bu nedenle, spor yöneticilerinin liderlik tarzlarının, kriz yönetim düzeyleri üzerindeki etkisini anlamak önemlidir. Farklı liderlik tarzları, çeşitli kriz türleri ve durumlarına farklı yanıtlar verebilir ve sonuçta organizasyonun genel performansını ve başarısını etkileyebilir.

Bu çalışma, spor yöneticilerinin liderlik tarzlarının ve bu tarzların kriz yönetim düzeylerine etkisini inceler. Ayrıca, etkili kriz yönetiminin spor organizasyonlarının başarısı üzerindeki etkisini ve liderlik tarzlarının bu süreçte nasıl bir rol oynayabileceğini tartışmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın problem cümlesi: “*Spor işletmeleri yöneticilerinin liderlik tarzları ile kriz yönetimi düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?*” olarak belirlenmiştir.

**Araştırmanın Amacı:** Spor yöneticilerinin liderlik tarzları ile kriz yönetimi düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Ayrıca yöneticilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma süresi gibi tanımlayıcı özelliklerine göre liderlik tarzları ve kriz yönetim düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir.

**Hipotezler:** Araştırmada aşağıdaki hipotezler sınanmaktadır:

H<sub>1</sub>: Spor yöneticilerinin liderlik tarzları ile kriz yönetimi düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Spor yöneticilerinin liderlik tarzlarından kriz yönetim düzeyleri olarak etkilenmektedir.

H<sub>3</sub>: Spor yöneticilerinin liderlik tarzlarına göre cinsiyet değişkenine göre farklılık vardır.

H<sub>4</sub>: Spor yöneticilerinin liderlik tarzlarına göre eğitim değişkenine göre farklılık vardır.

H<sub>5</sub>: Spor yöneticilerinin liderlik tarzlarına göre yaş değişkenine göre farklılık vardır.

H<sub>6</sub>: Spor yöneticilerinin liderlik tarzlarına göre medeni durumu değişkenine göre farklılık vardır.

H<sub>7</sub>: Spor yöneticilerinin liderlik tarzlarına göre Toplam Çalışma Süresi değişkenine göre farklılık vardır.

H<sub>8</sub>: Spor yöneticilerinin liderlik tarzlarına göre Spor Tesisinde Çalışma Süresine değişkenine göre farklılık vardır.

H<sub>9</sub>: Spor yöneticilerinin kriz yönetimine göre cinsiyet değişkenine göre farklılık vardır.

H<sub>10</sub>: Spor yöneticilerinin kriz yönetimine göre eğitim değişkenine göre farklılık vardır.

H<sub>11</sub>: Spor yöneticilerinin kriz yönetimine göre yaş değişkenine göre farklılık vardır.

H<sub>12</sub>: Spor yöneticilerinin kriz yönetimine göre medeni durum değişkenine göre farklılık vardır.

H<sub>13</sub>: Spor yöneticilerinin kriz yönetimine göre toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılık vardır.

H<sub>14</sub>: Spor yöneticilerinin kriz yönetimine göre spor tesisinde çalışma süresine göre farklılık vardır.

**Varsayımlar:** Çalışmanın varsayımlar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

- Araştırmaya katılanların veri toplama araçlarında yer alan sorulara içten ve samimi olarak cevap verdikleri varsayılmaktadır.
- Araştırmada yer alan örneklem grubunun temsil ettiği evreni yansıttığı varsayılmıştır.
- Ölçeklerin, ölçmesi gereken değişkenleri ölçecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

**Sınırlılıklar:** Araştırmada verilerden kaynaklı sınırlılıklar aşağıda belirtilmektedir:

- Araştırma 212 kişi ile sınırlandırılmıştır, Örneklem dâhilinde ulaşılabilen maksimum rakam bu şekilde oluşmuştur.
- Araştırmada yararlanılan veri toplama araçlarıyla kısıtlıdır.
- Verilerin çözümlenmesinde yararlanılan istatistiki metotlarla kısıtlıdır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GENEL BİLGİLER

### 1.1. Kriz Yönetimi

#### 1.1.1. Krizin tanımı

Kriz kavramı günlük hayatımızda ve birçok bilim dalında kullanılmaktadır. Farklı kullanım alanları nedeniyle kriz tanımı da farklıdır. Bu tanımların temel amacı krizleri anlamak ve müdahale etmektir. Kriz, sosyal bilimlerde “bunalım” ve “buhran” gibi kelimelerle yakından ilişkilendirilirken, iktisat biliminde krizler, finansal bozulmalar, enflasyonist baskılar ve arz-talep dengesindeki bozulmalar, siyasi alandaki savaşlar, siyasi çatışmalar için kullanılmaktadır (Toktaş, 2021: 158).

Kriz kelimesi Yunanca’ da yargılamak, ayırmak ve karar vermek anlamlarında kullanılan “krinein” sözcüğünden gelmektedir. Günümüzdeki son halini ise İngilizce diline yerleşen “crisis” sözcüğünden almaktadır. Kriz kelimesi Oxford Sözlüğü’ne göre, daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası, Cambridge Sözlüğü’ne göre, büyük bir zorluk veya tehlike noktasına ulaşan durum, anlaşmazlık, sıkıntı ve belirsizlik durumu olarak tanımlanmaktadır (Tok, 2020: 3). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ise kriz “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplum veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2023).

Bir kriz, bir organizasyonun üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen yaşamı tehdit eden ve anında müdahale gerektiren bir durumdur; bu tür bir durum, organizasyondaki yetersiz kriz tahmin ve önleme mekanizmaları nedeniyle gerilim yaratır (Demirtaş, 2000: 354; Erdinç, 2018: 4).

İşletmelerde yaşanan bir olayın kriz olarak nitelendirilebilmesi için birtakım özellikleri taşıması gerekmektedir. İşletme, yaptığı faaliyetlerde aksaklık yaşıyorsa, personelin moral, motivasyon ve iş yapma becerilerinde azalmalar varsa, maddi açıdan sıkıntı çekiyorsa kriz ile karşı karşıya gelmiş demektir (Koyuncu, 2019: 12).

Krizler, aniden, beklenmedik bir anda meydana gelmekte ve yönetici tarafından acil ve doğru stratejik kararlar alınarak müdahale gerektirmektedir. Acil müdahale edilmeyen ve kontrol altında tutulamayan krizler, işletmeler için birer

tehdide dönüşerek varlığını tehlikeye sokabilmekte, belirsiz ve güvensiz bir çalışma ortamının oluşmasına neden olabilmektedir (Tüz, 2004: 56).

Kriz kendini öncelikle ekonomik ve finansal sorunlar olarak gösterir. Duruma örgütsel açıdan bakıldığında, krizin nedeni olarak farklı faktörler de değerlendirilebilir. Sosyal faktörlerin gelişimi, yasal ve politik düzenlemeler, şirketler arasındaki rekabet, küresel çevre koşullarındaki değişiklikler, kaynak bulmadaki zorluklar, günümüzün hızla değişen teknolojileri, rekabeti artıran işletme sayısındaki artış, üretim hatları ile ilgili sorunlar, aksi takdirde olabilecek ihlaller düzgün yönetilirse işletme için bir krize dönüşecektir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, Suher ve Haşit, 2013: 4).

Literatürde krizlerin, belirsizlik, yıkım ve değişim kaynakları olduğu; çatışan ihtiyaç ve talepleri olan örgütler ve paydaşları için zararlı ve tehdit edici oldukları; ayrı olaylardan ziyade daha büyük süreçlerin parçaları oldukları ve davranışsal olgular oldukları belirtilmektedir (Bundy, Pfarrer, Short ve Combs, 2017: 1663).

Kriz kelimesinin olumsuz çağrışımları olsa da, bir organizasyondaki olumlu durumları da kapsayabilir. Çince “wei-ji” (tehlikeli) kelimesiyle ifade edilen kriz; kelime yapısına baktığımızda tehlike ve fırsat kelimelerinin birleşiminden oluşur. Hipokrat anlamında bir kriz, örgütsel bir dönüm noktası veya kesin bir değişime yol açan olaylar dizisi olabilir (Tuğsal, 2016: 58).

### **1.1.2. Krizin nedenleri**

Krizlerin ani olarak ya da kendini hissettirerek ortaya çıkacağı önceki bölümde belirtilmiştir. Hangi durumda olursa olsun, kurumların krizle karşı karşıya kalmalarının en önemli nedeni, rekabetin gerisinde kalarak, değişen koşullara uyum sağlayamamasıdır. Krize neden olan faktörler, örgüt dışı nedenler ve örgüt içi nedenler olarak iki grupta toplanmaktadır (Genç, 2017:339).

#### *1.1.2.1. Örgüt dışı nedenler*

Çevresel faktörler, örgütler açısından ele alındığında krize neden olan etkenler arasında gösterilmektedir. Krize neden olan çevresel faktörler örgütlerin kontrolü dışında gerçekleşen durumları ifade eder. Bu nedenle diğer faktörlere göre çevresel faktörlere daha çok dikkat edilmesi gerekmektedir.

Örgütsel başarısızlığın en önemli nedeni, çevreye yeterince uyum sağlayamamaktan kaynaklanmaktadır. Çevre faktörlerinde meydana gelen hızlı değişim, işletmelerin bu koşullara ayak uydurması için gerekli bir etkidir. Gerekli olan uyum gerçekleşmediği takdirde krize karşı oluşan ortam kaçınılmazdır. Değişimin gerisinde kalma, değişime ayak uyduramama krizdeki büyüklüğün artmasına yol açabilir (Genç, 2017: 340).

Kurumda krize neden olan dış etkiler, çözülmesi en zor problemlerdir. Bu tür krizler kurumların varlığını dahi tehdit edebilirler. Örgüt dışı kriz nedenleri şunlardır (Meydan, 2005: 8-27):

- Doğal etkiler; salgın, deprem, sel, tsunami, hortum vb.
- Ekonomik etkiler; kurumun üretim, satış, pazar payı, ülkenin enflasyon durumu gibi olumsuzluklar krize neden olabilir.
- Hukuki ve siyasi etkiler; devlet politikasında, hukuki alanda yaşanan değişiklikler, uluslararası ilişkiler vb.
- Teknolojik etkiler; teknolojinin çok hızlı gelişmesi ve değişmesi, insanların ve kurumların bu hıza yetişememesi,
- Sosyo-kültürel etkiler; insan ilişkileri ve değer yargılarında yaşanan değişiklikler, nüfusun niceliği, toplumun genel kültür düzeyi ve beğenileri,
- Diğer etkiler; rekabet koşullarında değişiklik, üretim sürecindeki hatalar, endüstriyel kazalar vb.

#### *1.1.2.2. Örgüt içi nedenler*

Örgütlerdeki krizlere tanıklık eden pek çok etken örgütteki işleyiş, yönetim biçimi, sahip olunan güç kaynakları, kültürel özellikler ile ilgili olmaktadır. Örgüt içindeki bu etkenler krize kaynaklık ederken diğer etkenler ile de krizlerin etkilerinin çoğalması gibi istenmeyen durumları da ortaya çıkarabilmektedir. Örgütteki yapısal problemler çerçevesindeki durumlar birleşince, krizle karşılaşma ve krizden etkilenme olasılıkları artmaktadır. Krize zemin hazırlayan iç oluşum etkenlerini incelerken dikkat edilmesi gereken en hassas konu, örgütün çevredeki gelişmeleri izlediği genel tutumudur (Can, 2002:333-350).



Örgütteki yapı, çevresel değişimlere uyum göstermeyen kapalı bir yapıda ise, örgütteki iletişim sistemleri üst yönetime ulaşmaya imkân vermiyorsa örgütün krizle karşılaşma olasılığı artabilmekte ve örgüt olası krizlere karşı gerekli olan önlemleri uygulamada güçlük çekmektedir.

Örgütteki krize neden olan içsel etmenler, yönetimin yapısal ve işleyiş bozukluğundan başlayarak teknik donanıma kadar tüm sistemi kapsamaktadır (Peker ve Aytürk, 2000:388).

Kriz oluşumuna kurum içi çalışanların ve yöneticilerinde etkileri olabilir. Esasında yöneticilerin dikkatli davranıp doğru teşhis koyması krizden kaçınma imkânı sunabilmektedir. Kriz oluşumuna kurum içi neden olan faktörleri aşağıdaki sıralamak mümkündür (Gül, 2010: 8-9).

- Krizi öngörememe,
- Her problemi ya da krizi aynı yöntemle çözmeye çalışma,
- Rakipler gelişip, büyürken kurumu ileriye taşıyamama,
- İşleyişi hatalı görme,
- Sorunları ve krizi kabul etmeme, sorunluluklarının bilincine varamama,

### **1.1.3. Krizin aşamaları**

Krizin meydana gelmesi bir olayın sebebidir. Kriz birden de gelişebilir, ya da belirli aralıklarla ilerleyerek de oluşabilir. Kriz üç aşamada değerlendirilebilir. Birinci aşama; kriz yaşanmadan önceki evre (kriz öncesi dönem), İkinci aşama; krizin yaşandığı süreç (kriz dönemi), Üçüncü aşama; krizin geçtiği dönem (kriz sonrası dönem) şeklindedir (Gül, 2010: 13).

**Kriz Öncesi Dönem:** Kriz sinyallerinin alınmaya başlandığı ancak krizin henüz gerçekleşmediği dönemdir. Kriz öncesi aşama, yaklaşmakta olan bir krizin sinyal algılamasını, kriz hazırlığını ve kriz önlemeyi içermektedir. Kriz öncesi dönemde kriz belirtileri zaman zaman belirgin olarak görülmekle birlikte bazen bu belirtileri açık ve net olarak gözlemlemek mümkün olmamaktadır. Bu aşamada örgütlerin kriz sürecini en az zararla atlatabilmesi için kriz sinyallerini doğru şekilde anlamlandırarak gerekli tedbirleri alacak yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Fink, 1986: 34).

**Kriz Dönemi:** Bu süreç krizin tüm etkilerinin hissedilmeye başlandığı durumu ifade etmektedir. Bu dönemde yöneticiler olduğu gibi çalışanlar da çok büyük bir baskı ve şok hissederler. İlk şok geçtikten sonra krizin şekline ve yoğunluğuna göre önlemler alınır ve etkilerini azaltacak yöntemlere geçilir. Kriz dönemi aşaması, krizin tırmanma aşaması ve krizin tırmanmasının durma ve dönüş aşamasıdır. Bir krizde, sorunu tanımlama, krizden doğru kişinin sorumlu olması, kriz ekibinin neyin daha kötüye gidebileceği ile ilgili soruları yanıtlaması, sorun raporlama ve kriz iletişimi için stratejiler belirlemesi gerekmektedir (Tüz, 2004: 91).

**Kriz Sonrası Dönem:** Kriz sonrası dönem iki alt aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, örgütsel olarak bir hareketsizlik halinin yer almaya başladığı şok ve belirsizlik aşamasıdır. Umutlar tükeniyor ve herkes krizden pay almaya çalışıyor. İkinci alt aşama, radikal değişim aşamasıdır. Bu aşama esas olarak yeniden yapılanmadır. Bu yeniden yapılanma işten çıkarmalar, elden çıkarmalar veya iflas olabilir. Buradaki temel amaç, organizasyonun normal dengesini yeniden yakalamaktır (Can Mutlu ve Büyükbacı: 2009: 129).

#### **1.1.4. Kriz yönetimi ve özellikleri**

Kriz yönetimi; bir işletmenin iş süreçlerinde meydana gelen normal olmayan durumlar neticesinde ortaya çıkan durum olarak tanımlanabilmektedir (Sarsıcı, 2020: 10). Çeşitli tanımlarla kriz yönetimi, işletmenin hem yakın hem uzak çevresinde ortaya çıkabilecek krizin etkisini çeşitli önlemlerle en aza indirmek için yapılan eylem ve iletişim faaliyetleri bütünüdür ve kriz durumu etkisini yitirdikten sonra iyileşme sürecidir (Leta ve Chan :2021:2).

Krizlerin kaçınılmaz olduğu günümüz dünyasında krizlere olabildiğince hazırlıklı olmak ve kriz yönetimi için işletmenin tüm unsurlarını hazır bulundurmak önemlidir. Kriz oluşmadan önce sakin bir ortamda kriz yönetimine başlamak ideal bir durumdur (Luecke, 2008: 3). Krizlerin kök nedenlerini öngörmek ve bunlara hazırlıklı olmak, krizlere daha hızlı müdahale edilmesini sağlar. Ayrıca kriz zamanlarında zaman baskısı ve belirsizlikten kaynaklanan yanlış karar verme durumlarını ortadan kaldırmaya yardımcı olur (Emen ve Hamza, 2020: 113).

Kriz yönetiminin amacı, kuruluşların krizleri önlemesine veya meydana gelenleri daha etkili bir şekilde yönetmesine yardımcı olmaktır. Örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için krizlerin yıkıcı etkilerinden korunmak zorunlu olup, bunun

sağlanması da ancak etkili bir kriz yönetiminden geçmektedir. Ancak bir organizasyon ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, bazı krizler kaçınılmazdır ve tüm krizlerin ortadan kaldırılması, herhangi bir kriz yönetimi programının gerçekçi bir hedefi olmayacaktır (Berber, 2021: 67).

İşletmeler olası bir kriz durumuyla karşılaştıklarında, krizin yıkıcı etkisini değerlendirirler. Bir kriz durumu ortaya çıktığında, krizin etkileriyle başa çıkmak için kurumsal faaliyetlerin etkinliğinin ölçülmesi, kurum yönetiminin krize tepki verme kabiliyetine ve kurum kültürünün kurum kültürünü benimseme derecesine bağlıdır. geçmişte oluşturulan kriz yönetimi yaklaşımlarının başarısı kadar çalışanlara da fayda sağlamaktadır (Gönen ve Yurtlu, 2022: 27).

Kriz yönetiminin bazı benzersiz özellikleri vardır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Murat ve Mısırlı, 2005: 6-7):

- Kriz yönetiminin esas amacı, krizi öngören, krizin tiplerini ayırabilen, buna uygun önlemler alan, ders çıkarabilen ve bir an önce toparlanan işletmeler ortaya çıkarmaktır.
- Krizlerin önlenmesi, yöneticilerin krizlere bakış açısına göre değişir. Yöneticiler krizleri tehdit olarak gördüklerinde, başarılı kriz önleme olasılığı artar.
- Kriz yönetimi, başı sonu olmayan ve süreklilik gerektiren uygulamaları kapsamaktadır.
- Kriz yönetimi, kriz türüne göre şekillenmektedir. Kriz yönetimi, kriz tipine göre formüle edilir çünkü her kriz tipinin kendine özgü belirti ve çözümleri vardır.
- Kriz yönetiminde başarılı olunması, yöneticilerin özgüvenlerinin artmasına ve motivasyonların yükselmesine olanak sağlamaktadır.
- Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor, karmaşık ve uzun zaman alan bir süreç olduğu için esneklik, yaratıcılık, tarafsızlık, saldırganlık, cesaret, ekip halinde çalışma isteği, harekete hazır olma, yenilik yapma isteği, Beklenmedik durumlara açık olma gerektirir. Bilinmeyen veya istenmeyen bu durumlar için hazırlıklı olunmalıdır.

- İletişim, yönetişim, kontrol, maliyet, kültür, olasılık, planlama, sistem karmaşıklığı ve karşılıklı bağımlılık gibi faktörler kriz yönetiminde önemlidir.
- Kriz yönetimi önemli bir becerinin yanında hoşgörü de gerektirmektedir.
- Kriz yönetimi, stratejik yönetimin kapsamına girer çünkü krizler aynı zamanda stratejik hedefleri de tehdit eder.
- Kriz yönetimi ekibi fiziksel ve zihinsel olarak eğitilmelidir.

Oldukça karmaşık bir süreç içeren kriz yönetiminde örgütler krizlere hem proaktif hem de reaktif olarak yanıt verebilmektedir. Proaktif kriz yönetimi uygulayan kuruluşlar daha zorlayıcı ve agresif iş yapılarına sahipken, anlayışın temelinde öngörülü ve koruyucu yapılar bulunmaktadır. Öte yandan, reaktif kriz yönetimi uygulayan kuruluşlar daha savunmacı bir iş yapısına sahiptir ve ortaya çıkan krizleri ortadan kaldırmak veya olumsuz etkileri en aza indirmek için çalışırlar. Kuruluşlar, kriz yönetimi sürecine proaktif bir yaklaşım benimsediğinde, amaçları erken uyarı işaretlerini takip etmek ve sorunlara daha ortaya çıkmadan hazırlanmak için bunlara göre hareket etmektedir. Proaktif kriz yönetiminin yetersiz kaldığı durumlarda reaktif kriz yönetimi uygulamaları ile krizden en az zararla çıkmayı hedefleyin. Bu iki sürecin bir örgüte en önemli katkısı, örgütün kriz ortamından bir şeyler “Öğrenme”si ve bu “Öğrenme”yi örgüt içinde paylaşarak kriz yönetimi “Öğrenme” sürecini başlatmasıdır. Kriz yönetimi sürecinin örgütsel anlayışı, örgütsel yapı, yöneticilerin krizleri algılaması ve örgütün geçmiş deneyimleri ile ilgilidir (Yıldırım, 2021: 326).

#### **1.1.5. Kriz yönetim süreci**

Kriz yönetimi belli bir süreci kapsamaktadır. Bunlar; kriz öncesi dönem, kriz dönemi, kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Kriz yönetimi süreci kriz öncesi ile başlayarak kriz sonrası iyileştirme ve yenilenme süreçlerinin bitimine kadar geçen süreyi kapsamaktadır (Tutar, 2021: 91). “Kriz Yönetimi Genel”bir ifade olsa da kriz türleri kaynaklarına göre farklılık göstermektedir. Krizlerin kaynakları ve etkileri farklı olsa da krizle mücadelede uygulanan yöntemler birbirine benzemektedir. Bu nedenle, kriz türü fark etmeksizin kriz yönetim süreci

kriz türüne göre değişse de krizle mücadelede atılması gereken adımlar benzerdir (Genç, 2017: 379).

**Tablo 1.** Kriz yönetimi evreleri ve görevleri

EVRELER	GÖREVLER
KRİZ ÖNCESİ DÖNEM	<ul style="list-style-type: none"><li>– Kriz yönetimi planı oluşturun</li><li>– Kriz yönetimi ekibi seçin ve eğitin</li><li>– Kriz tatbikatları yapın</li><li>– Bazı kriz mesajlarının ön taslağını hazırlayın</li></ul>
KRİZ ANI	<ul style="list-style-type: none"><li>– Hızlı olun ve bir saat içinde ilk yanıtı verin</li><li>– Doğru olun ve tüm konuları kontrol edin</li><li>– Tutarlı olun ve sözcüleri bilgilendirin</li><li>– Kamu güvenliğini bir numaralı öncelik haline getirin</li><li>– İlk müdahaleye çalışanları dahil edin</li><li>– Duygulara dikkat edin</li></ul>
KRİZ SONRASI	<ul style="list-style-type: none"><li>– Bilgilendirme vaatlerini yerine getirin</li><li>– İyileşme süreci ile ilgili güncellemeleri yayınlayın</li><li>– Krizi bir “Öğrenme” deneyimi haline getirin</li><li>– Organizasyonun rolü hakkında kriz mağdurlarına danışın</li></ul>

Kaynak: Bakos, 2018: 529

#### *1.1.5.1. Kriz öncesi dönemde yönetim*

Şirketlerin kriz anında yağmurlu bir güne hazırlanmak için kısıtlı zamanları olduğu ve kriz sırasında ve sonrasında panik ve şoklar yaşadıkları için kriz öncesi yönetim şarttır (Özhasar ve Efe, 2019: 54-55). “Kriz sinyallerinin alınması” gerektiği bu aşamada, krizin meydana gelme ihtimaline karşın sinyalleri yakalayıp bildirebilecek sistemlerin kurulmasıdır (Sarsıcı, 2020: 12).

İşletmeler, krizlere hazırlanmak ve krizlere müdahale etmek için bir kriz yönetim ekibi kurmalıdır. Ekip genellikle yeterli düzeyde ve uzmanlığa sahip kişilerden oluşmalıdır. Örneğin: Yasal stratejiyi ele almak için bir hukuk uzmanına ihtiyaç duyulurken, çalışanların sorunlarını ele almak için gerekli yönetim deneyimine sahip başka bir uzmana ihtiyaç vardır. Kriz öncesi planlama ve uygulama faaliyetleri şunları içerebilir: (1) gerekli bilgilerin toplanması; (2) uygun bir planlama veya alt planlama sürecinin geliştirilmesi; üst yönetimden güvenlik direktifleri vb.); (4) uygulamayı test etmek için düzenli olarak uygulama planları oluşturmak planı gözden geçirin ve ardından gerekirse revize edilmelidir (Norton, 2000: 533-534).

#### *1.1.5.2. Kriz sırasında yönetim*

Kriz dönemi, krizin oluşmaya başladığı ilk aşama yani akut dönemdir. Bu dönem, kriz belirtilerinin sona erdiği ve bu sinyallerin sonuçlarının ortaya çıktığı ve en etkin şekilde algılandığı dönemdir. Kriz zamanlarında, krizin yansımaları nedeniyle yöneticiler ile etkilenen herkes arasında gerilim yaşanır. Ajansta bir şüphecilik havası hakim. Yöneticiler zaman baskısı nedeniyle aşırı stres ve panik yaşarlar (Gezer, 2020: 284). Bu "kriz kontrol altına alınmalı" aşamasında şirket üst yönetimi kendisine en uygun kriz önleme modelini seçer ve çözüm modelini uygulamak için gerekli birimlere talimat verir ve bu talimatları sonuna kadar takip etmelidir (Sarsıcı, 2020: 12).

Kriz esnasında kriz yönetimin ekibinin birincil görevi krizi gözden geçirmek ve ardından uygun şekilde planların fiili olarak uygulamasını sağlamaktır. Bu nedenle, herhangi bir personel, işletme için kriz haline gelebilecek bir olayın farkına varır varmaz, kriz yönetimi ekibine haber vermelidirler. Ardından şu adımlar atılmalıdır: (1) Tüm ekibe kriz hakkında bildirim başlatılması, (2) Ek ekip üyelerine olan ihtiyacın değerlendirilmesi; (3) Uygun plan ya da planların uygulanmasına başlatılması; (4) Kriz süresince söz konusu bu planların devam eden uygulamaların yönetilmesi ve (5) Kriz sonrasında bir değerlendirme yapılmasıdır (Norton, 2000: 535). Ayrıca kriz yönetimi ekibi, işletmenin krizle başa çıkmak için nasıl hareket etmesi konusunda hızlı karar vermelidir. İşletmenin karşılaştığı zaman baskısı nedeniyle, ilk iletişim ve eylemleri muhtemelen sınırlı bilgiye dayanacaktır. Bu nedenle alınacak kararlar belirsizlik ve kafa karışıklığı içeren bir ortamda

yapılmaktadır. Zarar görme riski altındakiler kendilerini nasıl koruyacakları konusunda bilgilendirilmeli ve zarar gören paydaşlara olabildiğince yardım edilmelidir. Müdahale aşamasının bu erken aşamalarında alınan önlemlerin kalitesi, etkilenen paydaşların güvenliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Eğer, örgüt krize hızlı tepki vermezse medya, örgütü sorumsuzca hareket etmekle ve krizi görmezden gelmekle suçlayacaktır. Paydaşlara kendilerini korumaları için talimatlar sağlamanın yanında, mağdurlara ve yakınlarına ilgi göstermek de başarılı kriz iletişiminin köşe taşlarından biri olarak kabul edilmektedir (Hansson ve Vikström, 2011: 9).

#### *1.1.5.3. Kriz sonrasında yönetim*

Bu aşamaya "iyileşme ve normale dönüş" adı verilir. Krizin çıkmasıyla birlikte işletmede iç seferberlik başlamış ve organizasyon yapısında bazı değişiklikler yapılması gerekmiştir. Kriz sona erdiğinde, istisnai durumların sona ermesi durumunda, organizasyonun kriz zamanı yapısı eski tasarıma yaklaşımına dönmeli ve iş faaliyetlerinin kaldığı yerden devam etmesi sağlanmalıdır. Bu noktada kriz yönetiminin son aşaması olan diğer bir tanımla "değerlendirme ve "Öğrenme", alınan aksiyonlar, alınan tedbirler ve alınan kararlar detaylı olarak incelenmelidir. Bu faaliyetler sayesinde şirketler bir sonraki krize daha iyi hazırlanmış olacak. Kriz sonrası yapılabilecek temel çalışmalar; durum analizi, yeniden yapılanma ve kriz sonrası ahlaki motivasyon araştırmasıdır (Tüz, 2004: 10).

Bu aşamada işletme, itibar onarımına başlamalı ya da başladıysa bunu devam ettirmelidir. Kriz yöneticileri, çalışanları ve paydaşları arasında güven kaybı yaşamamak için önceden söz verdiği tüm ek bilgileri öğrenir "Öğrenme"z paylaşmalıdır. Kriz bu evrede yöneticiler için bir "Öğrenme" deneyimi olmalıdır. Bu süreçte neyin işe yaradığı ve hangi konularda iyileştirme yapılması gerektiği değerlendirilmelidir (Coombs, 2007: 10).

Kriz sonrası örgütün tekrar ayağa kalkabilmesi ve krizin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılarak yeni bir gelişme sürecinin başlaması için bazı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir (Tutar, 2021: 146).

- Örgüt çalışanlarının eğitim ihtiyaçları belirlenerek çalışanlara yeni eğitim programları düzenlenir.

- Çalışma ortamı yeniden düzenlenerek eksiklikler giderilir ve kriz sürecinde başarılı olanlar ödüllendirilir.
- Kriz süreci tekrar gözden geçirilerek değerlendirmeler yapılır, kriz yönetimi ekipleri, örgüt geliştirme gruplarına dönüştürülür ve buna yönelik eğitimler sürdürülür.
- Çalışanlara yeni beceriler geliştirmeleri için fırsat verilir.
- Uzun vadeli üretkenlik ve verimlilik planları için bir vizyon ve misyon beyanı hazırlanır.

### **1.1.6. Krizin sonuçları**

Bir kriz, bir işletmenin çalışma şeklini önemli ölçüde değiştirebilir. Bu nedenle, krizin iş üzerinde bir miktar etkisi olacaktır. Bu sonuçlar negatif ve pozitif sonuçlar olarak ayrılabilir. Kriz sonucunda ortaya çıkan durumlar genellikle krizin şiddeti ve işletmenin organizasyon yapısı gibi faktörlere bağlı olarak değişmektedir (Özhasar ve Efe, 2019: 54).

#### *1.1.6.1. Krizin olumsuz sonuçları*

Önceleri kriz dönemleri nadir görülen bir durum olarak değerlendirilirken, günümüzde işletmeler her an kriz durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Kriz durumlarının ve plansız değişimlerin doğası gereği birçok olumsuz etki, işletme ve çalışanları üzerinde etkili olabilir. (Dinçer, 2013: 420).

Kriz zamanlarının en önemli özelliği, beklenmedik durumların üstesinden gelinmesi ve anında harekete geçilmesidir. Örgütler söz konusu olduğunda, hızlı ve doğru karar verme ihtiyacının artması, yalnızca karar alma kalitesinin düşmesine yol açmaz, aynı zamanda örgüt içindeki gücün yoğunlaşmasını da artırır. Aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kuruluş içinde yıllar içinde biriken kuruluşun değerlerini ve hedeflerini değiştirmeye zorlanmıştır.
- Çalışanlar çok meşgul ve heyecanlıdır, motivasyonları düşer.
- Organizasyonda mali sorunların artması nedeniyle personelin işten çıkarılması gibi durumlar yaşanmış, bu durumda güvensiz bir ortam oluşturulmuş ve yönetimin otoritesi zayıflamıştır.



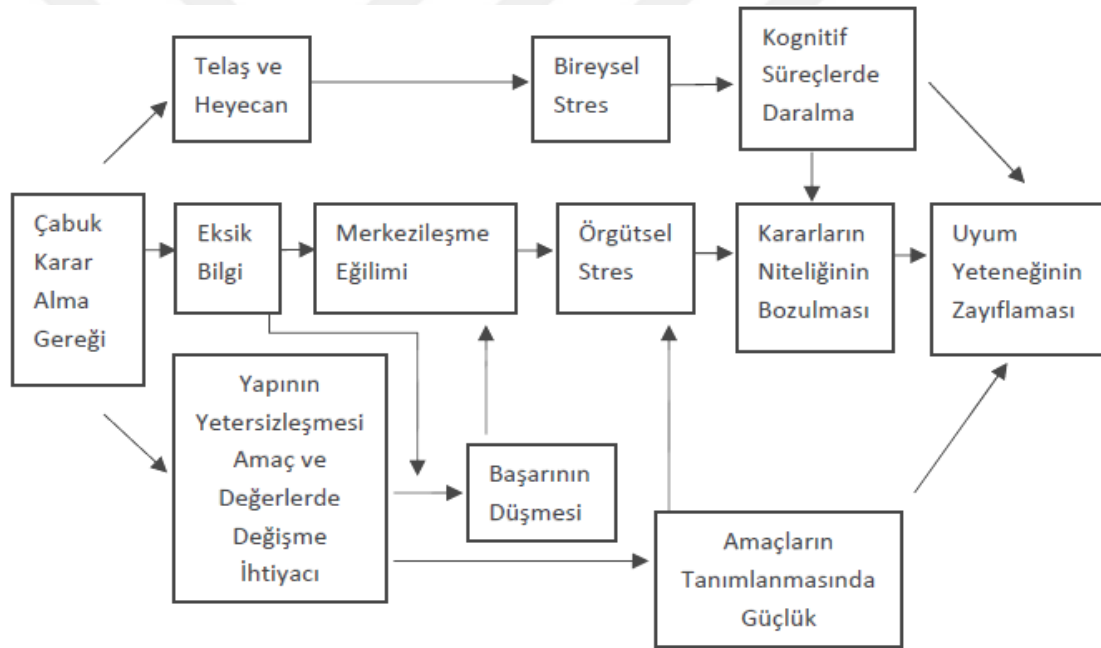
- İşletmelerin hızlı kararlar alması gerektiğinden kuruluşlar zaman baskısı altındadır.
- Hızlı karar verme zorunluluğu da hata sayısını artırır.

Mali zorluklar, üretim kapasitesi kullanımının azalması, tedarikçilerden ve ortaklardan gelen baskılar nedeniyle hammadde temininde yaşanan sorunlar.

İşletmeler pazar kayıpları yaşar, satışlar düşer ve personel devir hızı artar (Örnek ve Aydın, 2006: 37).

Nedensellik açısından bir krizin olumsuz sonuçları düşünüldüğünde, aşağıdaki şekil bir krizin örgüt üzerindeki olumsuz etkisinin önemli olduğunu göstermektedir.

Şekil 1. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları



Kaynak: Dinçer, 2013: 422.

Krizin sonuçlarının işletme üzerinde olumsuz bir etki yaratmaması için işletmelerin krizlere karşı hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Kriz planları hem uzun hem de kısa ve dinamik olarak yapıldığı takdirde işletmeler için daha iyi sonuçlar verecektir. Ayrıca işletmelerin krizler için bütçe oluşturması boşa harcanmış bir kaynak olarak görülmeyip daha büyük hasarların önüne geçilebilmesi için yapılmış bir yatırım olarak değerlendirilmelidir (Çelik, 2021: 190).

### 1.1.6.2. *Krizin olumsuz sonuçları*

Bir krizle tek başına yüzleşmek her zaman olumsuz sonuçlara yol açmaz. Tüm krizlerde örgüte yönelik tehditler olduğu için bu tehditler iyi yöneticiler tarafından fırsata çevrilebilir. Krizler, krizin olumsuz etkilerinden çok fırsatları gören yöneticilerle ortaya çıkan güçlü ve zayıf yönleri değerlendirerek örgütlerin kendilerini yeniden inşa etmelerini sağlar, böylece başarılı yönetim sayesinde örgütün güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkar (Tutar, 2021:98). Kriz sırasında olumlu sonuçlar; Bir kuruluş bir kriz yaşarken, kuruluşun rekabet gücünü test etmenin yanı sıra, rekabet avantajı için yeni fırsatlar ortaya çıkar. Müşterinin önemine dayanarak, kar elde etmek için yeni pazarlar bulmak için araştırma yapılmalıdır. Bir sonraki kriz dönemine hazırlanmak için pazarı çeşitlendirme ihtiyacı doğdu. Çünkü pazar çeşitlendirilmezse, pazarın bulunduğu bölge ve sanayide kriz olursa organizasyon iş yüzünden krize girer. Krizler örgütsel sorunların ortaya çıkmasını sağlar. Örgütlerde ekip çalışması ve eğitim faaliyetleri arttıkça çalışanların işe ve işe verdiği önem de artmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki uzlaşma artar. Yeni yönetim teknikleri tek başına veya yeni stratejilerle birlikte kullanılabilir (Tüz, 2004: 86; Tutar, 2021: 98).

## 1.2. **Liderlik**

### 1.2.1. **Liderliğin tanımı ve kavramları**

Liderlik, 20. yüzyıl, Batı dünyasının en popüler kavramlarından biri haline gelmiştir. Bunun temel nedeni Sanayi Devrimi sonrası gelişen dünya ekonomisinin etkin yönetilmesinde yatmaktadır. Sanayi Devrimi'nden sonra ortaya çıkan yönetim ve organizasyon sorunları, Taylor ve Fayol gibi dönemin klasik yönetim ve bürokratik teorisyenlerini gündeme getirdi. 1990'lardan sonra bu alanın gelişimi zirveye ulaşmış ve toplam kalite alanındaki yeni liderlik ve organizasyon teorileri, yöntemleri, alanı sosyal bilimlerde geniş bir bilimsel alan haline getirmiştir (Erdem ve Dikici, 2009: 199).

İnsan, arzu ve istekleri sonsuz olan ancak gücü sınırlı olan psiko-sosyal bir varlıktır; istek ve arzularını gerçekleştirmek için diğer insanlara ihtiyaç duyar ve grup oluşturarak hareket eder. Sosyal gruplar, bireylerin birbiriyle etkileşimleri sonucu meydana gelirler. Grupları oluşturan insanlar, tek başına bir işi başaramazken aynı zamanda oluşan grup içerisinde problemlerle karşılaşabilirler. Bunun sonunca

insanlar arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Böylelikle grupları amaç ve hedeflerine ulaştıracak, grup içi düzeni sağlayacak kuralları belirleyecek yönlendirme, etkileme, bir araya getirme gibi görevleri üstlenecek bir kişinin sorumluluk alması gerekmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014:5). Örgütlü yapılarda, grup üyelerini yönlendiren ve etkileyen, rotayı belirleyip sonuca ulaştıran kişi lider olarak yerini almıştır. Bunun sonucunda liderlik kavramı, çağdaş yönetim anlayışında önemli uygulamalardan biri haline gelmiştir.

Yönetim ve organizasyon alanında en çok ilgi çeken konulardan birisi liderliktir. Liderlik kavramını tam olarak tanımlamak oldukça zordur, çünkü liderlik farklı kişiler için farklı anlamlar ifade edebilen bir kavramdır (Northouse, 2013: 2).

Liderlik kavramına ilişkin ortak özellikler dikkate alındığında kavramın süreç olarak “bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için başka bir grup bireyi etkilediği süreç” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Northouse, 2013: 6). Lider, “başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, onlara ilham veren ve etkileyen, o kişilerin kendisini isteyerek izlemelerini sağlayan kişi” olarak betimlenmektedir (Koçel, 2014: 668).

Liderlik, insanların örgütsel yaşamlarında, sosyal yaşamlarında ve siyasi yaşamlarında önemli bir rol oynamakla birlikte liderliğin tanımı konusunda fikir birliği yoktur. Son 75 yılda liderlik üzerine birçok kitap ve makale yayınlandı ve birçok liderlik teorisi önerildi. Tüm organizasyonu canlandıran ve onu başarıya götüren bu ruhtur. Mekanik organizasyona hayat veren ve başarıya götüren bu ruhu aşıl原因an liderdir. Lider ve takipçiler arasındaki ilişkiye dayalı bir tanıma göre lider; “izleyicilerin davranışlarını etkileyen sosyal etkileşim sürecini yöneten kişidir” (Desborough, Ashikamasy, 2002: 615-634).

Birey ile grup arasındaki güç ve otorite ilişkisine dayalıdır. Lider, gücünü grubu bir amaca yönlendirmek için kullanır. Başka bir tanıma göre liderlik; grubun diğer üyelerine karşı karizma, zeka ve yetenekler açısından üstünlük sağlamasıdır. Liderlerin tanımları farklılık gösterse de hepsinin ortak bir yanı vardır. Yani liderin gerçekleştirdiği faaliyetler temelde “yönetim işi”dir. Bu nedenle liderliği tanımlarken öncelikle yönetimin ne olduğunun tanımlanması gerekmektedir. Yönetim işinin yapısı hakkında bir belirsizlik vardır ve birçok teori vardır. İş yönetin; liderlerin ne yaptığı, zamanlarını nasıl planladıkları, zamanlarını nasıl planladıkları, kiminle etkileşime girdikleri vb. konulardan oluşmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009:200).

Çoğu tanımlamalara baktığımızda liderliğin, bir grup ve örgüt içinde bir kişinin diğer kişilerin faaliyet ve ilişkilerini yapılandırmak üzere bilinçli olarak o kişileri etkilediği ve yönlendirdiği bir sosyal süreç olarak tanımlandığını görmekteyiz. Diğer bir açıklamada liderlik, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda etkileme ve yönlendirme sürecidir. Bu yönlendirme, liderin etkileme gücü ile alakalıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:165). Liderlik süreci, karmaşık ve dinamik bir değişim olarak düşünülebilir. Bu süreç, hem dinamik hem de etkileşimli bir süreçtir.

### **1.2.2. Liderliğin tarihsel süreci**

Liderlik, tarih boyunca süregelen bir kavram olmakla birlikte, sadece insanlara özgü olmayıp birçok hayvan türünde de bulunmaktadır. Sosyolojideki birçok çalışmaya göre liderlik çok önemlidir çünkü tüm canlılar sosyal içgüdülere sahiptir. Geçmişten günümüze tüm canlı türleri, varlıklarını güvence altına almak ve temel ihtiyaçlarını karşılamak için gruplar halinde yaşamaya devam etmişlerdir. Hayvanlar, dürtüleri ve genetik kalıtları nedeniyle belirli sosyal faaliyetlerde bulunabilirler. Ancak insanoğlu, doğuştan gelen yüksek sosyal içgüdüleri ve daha karmaşık beyinleri nedeniyle gelişmiş düşünme yetenekleri nedeniyle, sosyal faaliyetler için daha uyumlu ve daha geniş bir çerçeveye sahiptir. İnsan var olmaya başladığında lider ve lider kavramları insanlarda ve hayvanlarda benzer özellikler gösterirken, uygarlık geliştikçe bu kavramlar farklılaşmaya ve insanın ilerlemesini temsil etmeye başlamıştır (Onay, 2018:.4).

Tarihte liderliğin ilk yazılı kaynağı Milattan önce (M.Ö.) 2300'lü yıllarda Mısır'da Firavun Ptahhotep ile birlikte görülmüştür. Eski zamanlarda liderlik, genellikle toplumun geniş kesimlerine bakan insanlarla ilişkilendirilirdi. Ek olarak, eski zamanlarda şefler zaman zaman farklı mitolojik tanrılarla ilişkilendirilmiştir. Örneğin bir liderin iletişim becerileri, tanrı Hermes, Athena'nın strateji oluşturma yeteneği ve güç olgusu Zeus ile ilişkilendirilmiştir (Hatch, Kostera ve Kozminski, 2005: . 78). Bir tanrı-efendi kavramı Mısır'da ve eski Çin'de de vardı. Birçok kaynakta bilim adamlarının liderlik kavramından sıklıkla bahsettikleri görülmektedir. Öte yandan bir liderin en önemli özelliği olan "her şeyden önce zarar verme" ilkesi Hipokrat'a dayanmaktadır (Şahne ve Şar, 2015: 110).

Liderlik tanımları Homeros'un İlyada ve Odysseia'sında da yer almaktadır. Öte yandan Platon, liderlikten "dünyayı dolaşarak yönetmek" olarak söz etmiştir. Xenophon'un Cyropaedia'sı, liderlik kavramından sistematik olarak bahseden ilk

kitap olarak kabul edilir. Bir diğere eser olan Anabasis (Onların Dönüşü) ise lider olmakla ilgili önemli bilgiler içermektedir (Şahne ve Şar, 2015: 110).

Liderliğin tarihsel gelişimini incelemek, her toplumun, tarihte dönüm noktaları yaratan kararlar alarak yönettiği toplumu etkileyen bir lidere ihtiyaç duyduğunu gösterir. Liderler toplum tarafından bazen en zeki, bazen en güçlü, bazen en bilgili ve bazen de en karizmatik olarak tanınırlar. Eski çağlardan günümüze bir toplumu yönetmenin temel ölçütleri, güç ve cesaret gibi özelliklerle ilişkilendirilmiştir. Günümüz toplumunda bir liderin sahip olması gereken temel özelliklerden söz edilirken çeşitli faktörler göz önünde bulundurulmaktadır. Çağdaş bir liderden beklenen nitelikler yetenek ve bilgidir (Güçlü ve Koşar, 2016:7).

Modern teoriler yayıldıkça, liderliğin çeşitli tanımları geliştirilmiştir. Bu tanımlar genel olarak bir liderin içinde bulunduğu duruma göre farklı özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Önceleri liderlik, Tanrı vergisi bir hediye olarak görülüyordu. Diğere bir ifade ile ilk önceleri liderlik kavramı tartışılmış ancak liderlerin nitelikleri üzerinde fazla durulmamış, inançve efsanelerle birlikte anılmıştır. Efsaneleşen kahramanlar, liderlik kavramıyla özdeşleştirilmiştir. Prometheus hikâyesi ve Oğuzkağan destanı bu anlamda örnek verilebilir. İlerleyen süreçte liderlerin tutum ve davranışlarına odaklanılır ve liderliğin geliştirilebilen ve değiştirilebilen bir kavram olduğu öğrenilir (Özkan, 2016: 617).

### **1.2.3. Liderlik teorileri**

Literatürde liderlik teorileriyle ilgili birçok araştırma yapılmış, araştırmacılar üç teori üzerinde yoğunlaşmıştır. Özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi ve Durumsallık yaklaşımı olarak sınıflandırılan liderlik teorileri aşağıda açıklanmaktadır.

#### *1.2.3.1. Özellikler teorisi*

Liderlik kavramını anlamak için birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Liderliğe yönelik ilk yaklaşımlardan biri karakteristik yaklaşımdır (Koçel, 2014: 47). Bu yöntem, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi ve Napolyon Bonapart gibi yetenekli liderleri karakter ve kişilik özelliklerine göre analiz eder. 1948 tarihli kitabında Stogdill, bir liderin karakterini tanımlamanın önemini vurgulamıştır. 1974'te bu konuda yeni bir yayın yayınladı ve özyöntemi daha da geliştirdi. Bilgelik, özgüven, kararlılık, dürüstlük ve girişimcilik temel liderlik özellikleri olarak sıralanmıştır.

Ancak bu özellikler doğaldır ve sonradan elde edilmesi imkânsız olarak tanımlanmaktadır (Khan, 2018:11). Bu yaklaşımın savunucuları, bir liderin lider olabilmesi için doğuştan sahip olması gereken bazı özelliklerin olduğunu savunurlar. İnsanlar, liderlerin fiziksel, entelektüel, duygusal, sosyal ve kişilik özellikleri açısından diğerlerinden farklı olmasını beklemişlerdir (Tengelimoğlu, 2005:47; Güney, 2015: 47).

Özellik kelimesi, kişiliğin çeşitli yönlerini ifade eder ve kişisel nitelikleri ifade eder. Mizaç, ihtiyaçlar, motivasyonlar ve değerler, kişilik özelliklerini belirleyen temel unsurlar olarak kabul edilir. Kişilik özellikleri, belirli bir şekilde davranmasını sağlayan istikrarlı eğilimlerdir. Bu eğilimler olarak özgüven, dışa dönüklük, duygusal olgunluk, enerji ve motivasyon seviyeleri ortaya çıkabilir (Yukl, 2013, 11).

Liderlik özellikleri üzerine yapılan araştırmaların ortaya koyduğu özellikler fiziksel, entelektüel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir (Budak ve Budak, 2004: 396).

- Fiziksel özellikler: güç, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, canlılık, belagat,
- Entelektüel özellikler: Bilgelik, öngörü, inisiyatif, kararlılık, sorumluluk, girişimcilik, risk alma, kendini geliştirme, öngörü vb. (Gürüz ve Gürel, 2006: 296).
- Duyuşsal özellikler: örneğin algı, kendini kontrol etme, özgüven, yüksek başarı duygusu, hırs (Budak ve Budak, 2004: 397).
- Sosyal özellikler: iletişim becerileri ve yeterliliği, arkadaş canlısı kişilik, güvenilirlik, dışa dönük sosyal yapı vb. (Gürüz ve Gürel, 2006: 296).

Bu özelliklerin önemi tartışılır. Ancak yazarlar bu konuda tam bir fikir birliğine ulaşamamışlardır. Bunun sebebi grubun diğer üyeleri veya takipçilerin görüşlerinin dikkate alınmaması olduğu belirtilmiştir. Lider ve ekip üyeleri arasındaki etkileşim ve liderin görevi üstlendiği çevre koşullarının değişkenliği ve belirsizliği liderin başarısında önemli faktörlerdir (Eren, 2004: 437).

#### *1.2.3.2. Davranışsal liderlik teorisi*

Özellikler teorisi liderlik sürecini açıklamada yetersiz kaldığı için araştırmacılar, bir kişinin İkinci Dünya Savaşı sırasında nasıl davrandığını ve bu kişinin liderlik etkinliğini nasıl belirlediğini anlamak için araştırmalar yürüttüler. Bu

nedenle, ekip üyelerinin performansı ve memnuniyeti üzerinde bireysel özelliklerden çok bireylerin davranışlarının etkili olduğu tespit edilmiştir.

Bu teoriye göre liderin davranışlarının, grubun verimliliğini ve grup üyelerini verimli bir şekilde etkilediği görülmüştür (Kreitner ve Knicki, 2004:600). Davranışsal liderlik teorisinde, bir lideri lider yapan şey, bir liderin astları ile iletişim kurma şekli, yetki verip vermeyeceği, nasıl karar vereceği, nasıl planlayıp kontrol edeceği, nasıl liderlik edeceği vb. davranışlardır.

Liderlik sürecini liderin özellikleriyle sınırlamak yerine diğer değişkenleri (alt özellikler, yapı, işlev, liderin davranışı vb.) inceleme ihtiyacı, liderlik araştırmalarında davranış teorilerinin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu teoriye göre liderlik süreci, liderin niteliklerinden çok insanların eylem ve davranışlarından kaynaklanmaktadır. (Mansurova ve Güney, 2017:36).

Liderin başarılı ve etkin olması için liderin davranışları haricinde, liderin tutum ve becerileri de önemli bir etkidir. Bu teorinin özellikler teorisinden farkı, kişilerin lider olabilmek için eğitilmesi gerektiğidir. Etkili liderlik tarzının tanımı, temelde bir liderin davranış biçimi ve astların bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmaktadır (Karşlı, 2013:349). Davranışsal liderlik teorisine yönelik literatürde liderlerin davranış ve tutumlarını belirleyen uygulamalı araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan en çok bilenen beş çalışma aşağıda açıklanacaktır.

1940'ların sonlarında, araştırmacılar liderliği gözlemlenebilir bir faaliyet olarak gördüler ve özellik yaklaşımlarından beklenen sonuçlar elde edilemediğinde, liderliğe farklı bir yaklaşım aradılar. Özellik yöntemleri bir lider ve diğerleri arasındaki farkları tespit etmekte ve etkili liderliği açıklamakta başarısız olduğunda, bilim adamları bir liderin kişisel niteliklerinden çok davranışıyla ilgilenmeye başladılar. Bu yaklaşımı savunanların liderin kişilik özelliklerinden ziyade davranışlarını belirlemeye çalışmalarının nedeni, bu davranışların daha kolay gözlemlenebilmesidir (Güney, 2015: 371).

Davranışçı yaklaşımın temel amacı, etkili liderlik için tutum ve davranışların nasıl ve ne şekilde kullanıldığını belirlemek ve bir liderin istenilen düzeye ulaşmak için ne yapması gerektiği sorusuna cevap bulmaktır. Bilim adamlarına göre etkili liderler ile etkisiz liderlerin tutumları birbirinden farklıdır ve etkili liderlerin tutumu hiçbir koşulda değişmemektedir (Keçecioğlu, 2003: 157).

Davranışsal yaklaşım, liderleri diğerlerinden ayıran temel davranışsal farklılıklara dayanmaktadır. Burada liderler, tündengelimli düşünme yoluyla davranış ve uygulamadan başlayarak tanınmaya çalışırlar. Başka bir deyişle, özellik yaklaşımları lideri biçimsel olarak tanımlamaya ve onun farklı yönlerini belirleyerek davranışını belirlemeye çalışırken, davranışsal yaklaşımlar liderin benzer davranışlarını tespit ederek liderin farklı kişisel özelliklerini keşfetmeye çalışır (Fındıkçı, 2013: 69; Koçel, 2014: 577).

Davranışsal liderliği savunan, teorinin gelişmesine yol açan ve teorinin temelini oluşturan yönetim bilim insanlarının başlıca çalışmaları şu şekilde sıralanabilir (Aslan, 2013:119);

**Ohio State Üniversitesi Çalışmaları:** Ohio State Üniversitesi'nde 1945'li yıllarda başlayan çalışmalarda, akademisyenler liderlerin davranışlarını ve astlarının düşüncelerini değerlendirmek için bir dizi soru geliştirdiler ve bunları askeri ve endüstriyel kuruluşlara uygulamışlardır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 254).

**Yapıtı harekete geçirme:** Liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmak için yaptıkları eylemleri ifade eder. Bu boyut organizasyon, görev analizi, koordinasyon ve denetim gibi organizasyonel faaliyetleri içerir.

**Anlayış;** liderler ve astlar arasındaki karşılıklı güven ve saygı derecesini ve ayrıca liderlerin astlarının duygu ve ihtiyaçlarını anlama derecesini yansıtmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 300).

Bulgular, liderlerin iki konuya odaklandığını gösteriyor. Bunlardan ilki “kişiyi dikkate alma”, ikincisi ise “inisiyatif”dir. İnsan unsurunun dikkate alınması, liderin takipçileri arasında güven ve saygı oluşturma, onlarla dostluk ve dostluk geliştirme eylemidir. Diğer bir deyişle lider, eylemlerinde takipçilerine değer verir. İnisiyatif ise, liderlerin işlerini zamanında ve gerektiği gibi tamamlamak için ulaşmak istedikleri hedeflere ilişkin hedefler koyma, gruplar düzenleme ve iletişim sistemlerini belirleme gibi davranışları ifade eder. Öte yandan bu faktörler, liderlerin işlerine odaklanmalarını ve davranışlarında iş sonuçları elde etmelerini gerektirmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013: 313).

**Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:** Michigan Üniversitesi tarafından 1947 yılında farklı sektörlerde ve farklı pozisyonlarda çalışan kişiler üzerinde yapılan bir araştırmanın amacı; çalışanların iş doyumunu ve ekip verimliliğini olumlu yönde etkileyen faktörlerin belirlenmesidir. Bulgular, liderlerin sergilediği davranışların kişisel davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki



faktöre ayrıldığını göstermektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 254-255). İş odaklı liderler; ilişkilere değer veren, takipçilerinin gereksinimlerine özel ilgi gösteren ve insanlar arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alan liderler olarak tanımlanmaktadır. Görevlerin tam ve etkili bir şekilde yürütülmesine odaklanarak işin görevle ilgili yönlerine odaklanır. İnsan merkezli bir lider ise; "yetki devrine dayalı bir davranış sergiler, grup üyelerinin memnuniyetini artırıcı çalışma koşulları yaratmaya çalışır ve hedef kitlenin kişisel gelişimine ve ilerlemesine yakın ilgi gösterir". Bu tür liderliğin temel amacı, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır. Bu tür lider, yüksek verimlilik ve iş tatmini ile ilişkilendirilirken, iş odaklı liderler, düşük çalışan tatmini ile ilişkilendirilir (Budak ve Budak, 2004: 400).

**Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi:** Blake ve Mouton, liderliği başkaları içinde ve onlar aracılığıyla sonuç üretme süreci olarak tanımlar ve hedeflere ulaşmak için hem kurum içinde hem de dışında başkalarıyla birlikte çalışmayı vurgular. Çünkü onlara göre bir örgütte amaçlara ulaşmada sıradan yöneticiler sorumluyken, yalnızca liderler amaçlara ulaşmada diğerlerinin katılımını sağlayabilir (Aşan ve Aydın, 2006: 305).

Blake ve Mouton, "insanlarla ilgili" ve "üretimle ilgili" boyutlardan bahsettikleri "yönetim ızgarası" adını verdikleri bir liderlik ölçeği geliştirdiler. Ohio State Üniversitesi tarafından geliştirilen "görev odaklı" ve "kişilerarası odaklı" ve Michigan Üniversitesi tarafından geliştirilen "çalışan merkezli" ve "üretim merkezli" bu iki boyut her iki boyutta da benzerdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 256) Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi, kendilerine verilen ağırlık derecesine göre beş farklı liderlik tarzı ortaya koymaktadır.

**Çılgın Liderlik (1.1):** İş başarısı ve takipçi memnuniyeti için en az çabayı harcayan liderliktir. Liderlik ne insanlarla ne de üretimle ilgilenir. Liderler, organizasyonda kalmak ve takipçilerini rahat bırakmak için gerekenin en iyisini yapar. İşine ve örgütsel sorumluluklara karşı ilgisizdir ve sorumluluk almaktan kaçınır. Bu tür liderler tarafından yönetilen gruplarda yüksek üretim sağlanamaz, çatışmalardan kaçınılamaz, sorunlar görmezden gelinir ve çözümü ertelenir (Sökmen, 2010: 122).

**Şehir Kulübü Liderliği (1.9):** Liderin üretimle pek ilgisi yoktur, ancak çalışma arkadaşlarına ve astlarına değer verir ve olumlu bir ortam yaratmaya çalışır.

Bu liderler, insanların kendilerini mutlu ve uyumlu hissetmeleri durumunda üretkenliklerinin arttığına inanırlar. Üretim, yakın dostluklara ve işçiler arasında çatışma olmamasına bağlıdır. Bu tür liderliğin örgütsel başarıya ulaşma olasılığı daha düşüktür (Aşan ve Aydın, 2006: 305).

**Görev liderliği (9.1):** Verimlilik sağlarken otoritesini kullanan bir liderin kişilerarası ilişkilerle pek ilgisi yoktur. Görev odaklı ve agresiftir. Bir plan geliştirin ve görevlerin atanmasını sağlayın. Başarıyı kâr ve üretimle ölçer. Aidiyet ilişkilerinde otorite ve itaat önemlidir. Çalışanların aleyhine olan çatışmaları çözün. Herkesin ne yapması gerektiği kurallar tarafından belirlenir. Bu nedenle yaratıcı fikirler önerilmemiştir (Tunçer, 2012: 306).

**Orta Yolcu Liderliği (5.5):** Personelin morali ile yapılacak iş miktarını dengelemeye çalışır. Görev planları ve atamaları yapın; astlara atanan görevler hakkında tavsiyelerde bulunun. Astları hata yaptığında ve başarısızlıkla karşılaştığında ona bir şans daha vermeye daha isteklidir. Değişimi sevmediği için yaratıcılardan değildir (Tunçer, 2012: 307).

**Ekip Çalışması Liderliği (9.9):** En çok iş ve insan odaklı liderdir. Aynı zamanda, paylaşılan kurumsal hedefler etrafında en yüksek düzeyde sosyal ilişkileri sürdürürken yüksek iş performansı bekler. Başarı motivasyonu yüksek kişileri bünyesine katar ve bu kişileri şirket hedefleri etrafında bir araya getirir. Hem çalışanların istek ve özlemleri doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde örgütsel başarıya ulaşır hem de işgörenlerin istek ve gereksinimlerini etkin bir biçimde karşılar (Budak ve Budak, 2004: 400).

**Mc Gregor'un X ve Y Teorisi:** Douglas Mc Gregor tarafından geliştirilen teoriye göre, bir yöneticinin davranışını belirleyen en önemli faktörler "insan davranışına ilişkin varsayımlardır". McGregor'un X ve Y Teorileri, klasik ve neoklasik yönetimdeki hümanist bakış açısını açıklar. Teori X ilk olarak 1957'de yayınlanmıştır. Bu teorinin hipotezi şu şekildedir (Koçel, 2014: 454);

- Ortalama bir işgören iş yapmayı sevmez ve mümkün olduğunca iş yapmaktan kaçınır.
- Ortalama bir işgören sorumluluk almak istemez, aşırı hevesli değildir ve güvenliği her şeyin üstünde tutar.

- Bu özelliklerinden dolayı insanlar amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışmaya zorlanmalı, sıkı bir şekilde kontrol edilmeli ve cezalandırılmalıdır. McGregor'a göre, Teori X'in varsayımları çoğu endüstriyel firmada kullanılmaktadır, ancak her yöneticinin tam potansiyelini gerçekleştirmesi için yeterli değildir (Alganer, 2002: 13).

Öte yandan Y teorisi ortaya çıkmıştır Teorinin hipotezi şu şekildedir (Şimşek ve Çelik, 2009: 55)

- Çalışmak, insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Bir insan tembel doğmaz. Onu bu hale getiren yaşadıklarıydı.
- Kişi, belirlediği amaçlara göre kendini kontrol ederek çalışır.
- Herkesin potansiyeli vardır. Uygun koşullar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk almayı öğrenir.
- Bu nedenle yöneticiler için uygun bir çalışma ortamı yaratılarak kişilerin kendilerini geliştirmeleri ve enerjilerini kendi amaçları için kullanmaları sağlanabilir.

Böylece X teorisine inanan yöneticiler daha otoriter ve müdahaleci davranışlar sergilerken, Y teorisinin varsayımlarını kabul eden yöneticiler daha demokratik ve katılımcı davranışlar sergilemektedir (Koçel, 2014: 454).

**Sistem Dört Teorisi:** Yönetici ve lider davranışlarını anlamak ve gruplandırmak için geliştirilen bir diğer model de Rensis Likert'in Sistem 1-Sistem 4 modelidir (Koçel, 2014: 455).

**Tablo 2.** Likert'in sistem 1-4 modeli

<b>Özellik</b>	<b>Sistem -1 (istismarcı Otokratik)</b>	<b>Sistem-2 (Yardımsaver Otokratik)</b>	<b>Sistem-3 (Katılımcı)</b>	<b>Sistem-4 (Demokratik)</b>
<b>Astlara olan güven</b>	Lider astlara hiç güvenmez.	Liderle astları arasında pozisyonlarından doğan karşılıklı bir güven vardır	Lider astlara kısmen güvenir ama kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Lider bütün konularda astlarına güvenir
<b>Astların algıladığı serbesti</b>	Astlar işleri ile ilgili konuları tartışmakta kendilerini serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler
<b>Ast- Üst ilişkisi</b>	Astların fikirleri çok az alınır	Astların fikirleri bazen alınır.	Astların fikirleri genel olarak alınır ve kullanılmaya çalışılır.	Astların fikirleri daima alınır ve kullanılmaya çalışılır.

**Kaynak:** Likert, R. 1961, Akt, Tabak ve Sığırı, 2013: 394

#### 1.2.3.3. Durumsallık teorisi

Özellik ve davranışsal liderlik yaklaşımının en büyük eksikliği, durumsal faktörlerin neden olduğu değişiklikleri göz ardı etmesi ve her zaman kabul görmüş bir gerçekliğe ulaşmayı hedeflemesidir. Durumsal yaklaşım, bu dezavantajı ortadan kaldırarak, bir liderin etkililiğinin değişen koşullara göre liderlik tiplerini şekillendirebilme yeteneğine bağlı olduğunu savunmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003: 84).

1960-1980 yılları arasında gündeme gelen durumsal liderlik yaklaşımına göre liderlik, zaman ve şartlara göre değişen bir yönetici davranışdır. Yani toplumda evrensel olarak kabul edilmiş liderlik davranışları yoktur, liderlik çalışma koşullarının parametrelerine göre şekillenir. Bu nedenle Durumsal liderlik yaklaşımı, en iyi olarak tanımlanabilecek bir liderlik tutumu olmadığına inanmaktadır ki Durumsal liderlik ile Davranışsal yaklaşım arasındaki en büyük fark budur (Erkutlu, 2014: 12).

Lider kişiliğinden ziyade kurum kültürü veya kurum iklimine odaklanan geçici çözümler daha popülerdir çünkü her organizasyonun kendine has özellikleri vardır.

Olumsuzluğa bağılı olarak; eğer durum herhangi birinin temel görevleri tamamlamasına izin veriyorsa, o kişi durumun lideri olabilir.

Bu doğrultuda belirli koşullar altında en ideal liderlik tipinin nasıl olacağı araştırılmış ve sonuç olarak işin ve astların kalitesi, onların deneyimleri ve yaptıkları iş gibi bir takım bağımlı değişkenlerin etkili olduğu görülmüştür. Görev topluluğu, liderin etkinliğinde önemli bir rol oynar. Liderliğiniz; Durumsallık yaklaşımı, Fiedler'in Durumsallık teorisi, House'un yol-amaç teorisi ve Vroom ve Yetton'un karar verme modeli gibi çalışmalarla temsil edilen zamana, koşullara ve koşullara göre oluşan akışları kabul eder (Büyükbeşe, 2012: 14).

Durumsallık teorisinde önemli olan, bir liderin ne kadar otokratik (görev odaklı) ve ne kadar demokratik (insan odaklı) olması gerektiğidir. Tüm durumlara uygulanabilecek tek bir evrensel liderlik tarzı yoktur ve liderlik tarzı seçilirken durum koşulları değerlendirilmelidir (Tengelimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008: 116).

***Fiedler'in Acil Durum Teorisi:*** Fred Fiedler, liderlikte durumsal teoriyi ilk kullanan kişiydi. Bu teoriye göre liderin ortaya çıkması ortamın uygun olup olmamasına bağılıdır. Zor bir ortamda bir lider ortaya çıkabilir veya çıkmayabilir. Ortam sorunlu olsun ya da olmasın, liderler doğru zamanda ortaya çıkar. Fiedler'e göre evre, liderin kişiliği ve çevrenin yapısal özellikleri bir araya gelerek lideri oluşturur. Bu teoriye göre bir liderin etkinliği, liderin örgütteki konumuna ve karşılaştığı koşullara bağılıdır. Dolayısıyla bir örgütte başarılı olabilen bir lider diğerinde başarılı olamayabilir (Alganer, 2002: 15). Bunlara zet olarak aşağıda yer verilmiştir:

- **Lider-ye İlişkisi:** Liderler ve astlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Liderler ve astlar arasında karşılıklı sevgi, saygı ve güven varsa bunlar iyi bir ilişkinin alametleridir (Bayram, 2013: 24).
- **Görevlerin yapısı:** Grubun çalışmasının önceden belirlenmiş olup olmadığını ve yürütme ile ilgili olup olmadığını ifade eder. Bazı amaçlar veya problemler için üzüm ve yöntemler açıkça belirlenirken bazıları belirlenemeyebilir (Ogurlu, 2012: 21).
- **Liderlik pozisyonlarındaki g:** Liderlikteki liderlik gücünün içsel doğasını ifade eder. Diğer bir deyişe, bir lider, üyeler tarafından bir lider olarak kabul edilmelidir. Lider, astlarına yeterli emri verebiliyor, gerektiğinde ödüllendirip cezalandırabiliyorsa liderlik pozisyonunun gücü yüksek ve uygundur. Tüm bu

özelliklere sahip değilse, birçok karar liderin kontrolü dışında alınıyorsa lider zayıf güce sahiptir (Özkalp ve Kirel, 2013: 316).

**Yol-AmaçTeorisi:** Bu teoride, bir liderin takipçilerinin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olması önemlidir. Astlar, liderin yakın gelecekte veya gelecekte belirlenen hedeflere ulaşacağına inanırlarsa, onları benimserler. Liderler, astlarına hedeflere ulaşmaları için rehberlik etmeli ve astlarının önünü açmalıdır. Liderin temel işlevi, üyelerin beklentilerini yükseltmek ve onların beklentilerini karşılamaları için uygun araçları sağlamaktır (Yavuzılmaz, 2008: 41).

Yol-amaç teorisinde liderin rolü; astların hedeflere giden yolu net bir şekilde anlamalarını sağlamak ve başarılarının önündeki engelleri kaldırmaktır. Amaçlanan organizasyonel sonuçlara ancak görevlerin tamamlanmasıyla ulaşılabilir. Sonuç hedefdir ve görev yöntemdir. Uygun görevler tamamlandığında, hedefe ulaşılır. Hedeflere ulaşıldığında kişisel ödüller gelir (Eren, 2004: 455). Modelin iki temel varsayıma dayanmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 313):

- İzleyenler, davranıştan belli bir doyum duyarlarsa veya gelecekte doyum elde edeceklerini görürlerse liderin davranışını benimserler.
- Liderin davranışının etkililiği, astın ihtiyaçlarının iyi bir iş performansına yol açıp açmadığına veya liderin davranışının öğretici, destekleyici veya ödüllendirici olmasına bağlıdır (Aşan ve Aydın, 2006: 313).

Teoriye göre, astların hedefler tarafından motive edilmesi çok önemlidir; çünkü astların hedeflere yönelik beklentileri arttıkça, onlara ulaşma çabaları da artar. Astların kişisel ve örgütsel amaçları aynı anda karşılandığında iş performansı artar. Örnek lider, belirlenen bir amaca ulaşmanın yolunu dile getiren, astlarına anlatarak, engelleri ve zorlukları azaltan, bu yolda kişisel tatmin şansını artıran ve astlarının işle ilgili hedeflere ulaşmalarına yardım eden kişi olarak değerlendirilmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 314).

Yol-amaç teorisi, 4 tür liderlik davranışı tanımlar. Bunlar Destekleyici, Yönlendirici, Başarı Odaklı Lider ve Katılımcı Lider Türleridir.

Destekleyici liderler, astlarına dostça davranır ve durumlarıyla ilgilenir. Bu, astların kendileri hakkında iyi hissetmelerini sağlar. Yönlendirici bir lider, takipçilerine beklentilerini açıklar, onlara görevleri nasıl yerine getirecekleri konusunda talimat verir, çalışma programları oluşturur ve takipçileri için başarı

kriterlerini tanımlar. Başarı odaklı liderlik, astların hedeflere ulaşmada iyi performans göstermelerini bekleyen ve onlara bu performansa ulaşmak için gerekli desteği sağlayan liderliktir; katılımcı liderlik ise karar vermeden önce astların fikirlerini alır. İstek ve fikirlerini dikkate alır (Özkalp ve Kırel, 2013: 319)

#### **1.2.4. Liderlik stilleri**

##### *1.2.4.1. Otokratik liderlik*

Otoriter liderler, katı kurallara karşı çıkmaktan hoşlanmayan, takipçilerine söz hakkı vermeyen, kararları tek başına alan ve bu kararların değişmeden uygulanmasını talep eden otokratik ve kuralcı liderlerdir. Bu liderlik tarzında lider, çalışanları takdir etmez, çalışanları sürekli kontrol eder, çalışanları sorumlu tutmaz ve emirler vererek çalışanları görevlerini yapmaya ikna eder. Genel olarak, bu liderlik tarzı olumlu bir kavram gibi görünmüyor, ancak bir kuruma verdiği zararın yanı sıra bazı faydalar da sunuyor. Otokratik liderler, kişilerarası ilişkiler açısından daha zayıf olmakla birlikte, kriz zamanlarında kararları tek elde toplamak, böylece kaynakları kolay ve hızlı bir şekilde kontrol etmek için önemlidir (Karalar ve Küçükaltan, 2014; 69).

Adorno otoriter liderlik tipleri üzerine yaptığı bir çalışmada şu ortak özellikleri tespit etmiştir: (Taşdemir, 2009: 69).

- Sosyal bütünleşmeye büyük önem verme,
- Kişilik değişikliği eksikliği ve genel olarak değişiklikten hoşlanmama.
- Genelde ast-ast ilişkilerine değer göstermeme,
- Yetkili kişi ve gruplara yakın olma,
- Yabancılara ve azınlıklara karşı hoşgörülü olmama,
- Geleneksel bir yapıya sahip olma.

Geleneksel liderlik tarzında en yaygın liderlik türü Otokratik liderliktir. Bu lider, çalışanlarından sorgusuz sualsiz itaat beklemek için pozisyonunun otoritesini kullanır. Kararları tek başına alır ve mevkiini korumak için personelini yönlendirmez.

Otoriter liderlik denilince akla otoriter liderlik tarzları gelir. Otokratik liderler, kendi isteklerine göre kararlar alır ve uygular, tamamen bencildir ve etraflarındaki bireylerin fikirlerini talep etmezler. Tek bir düşünce sistemi etrafında dönen ve bu nedenle yanılabilir olan yönetim hâkimdir. Otoriter liderlerin geleneksel yapıları vardır. Ataerkil bir ortamda bir hükümet kurdular. Ataerkil bir ailede nasıl ki

baba her şeyin yöneticisi ve son söz sahibi ise, Otokratik lider de çalışanları veya örgütün herhangi bir bölümü üzerinde son söz sahibidir (Özkaynar, 2017: 15).

Eski olmasına rağmen sıklıkla karşılaşılan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik türünde yönetim ve karar verme yetkisi sadece lidere aittir. Otoriter ve bürokratik toplumlarda grup üyelerinin beklentilerine uygun bir üslup, liderlere bağımsız hareket etme inancı ve güveni vermesi, daha etkin ve hızlı karar alma olanağı sağlaması gibi yararlarının yanı sıra; bu durum liderin performans son derece bencil olmak ve ekip üyelerine söz hakkı vermemek iş doyumlarının, motivasyonlarının ve yaratıcılıklarının azalmasına neden olabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Otoriter liderler, gücü ve karar vermeyi kendi içlerinde yoğunlaştırma eğilimindedir. Otokratik tipik liderler, gücü merkezileştirme, iş yöntemlerine dikkat etme ve kendi kararlarını verme eğilimindedir. Başka bir deyişle, bu tür liderler merkezi otoriteye sahiptir ve astlarını karar alma sürecine dâhil etmek yerine kendileri karar verirler. Sonuç olarak lider, takımla ilgili kararları hızlı bir şekilde alır ve aynı hızla uygular. Çünkü grup olarak sadece bir kişi karar verir ve vermesi beklenir, o da liderdir.

Astlar, hedeflerin ve politikaların belirlenmesi sürecine dâhil değildir. Otoriter liderler esas olarak takipçilerini yönetimden dışlar. Astlar, liderin emirlerine uymakla yükümlüdür (Budak ve Budak, 2004:402).

#### *1.2.4.2. Demokratik ve katılımcı liderlik*

Demokratik liderlik tarzı, ilişkilere en fazla önem veren liderlik tarzlarından biridir. Bu liderlik biçiminin merkezi bir otoritesi yoktur. Bir lider ve takipçileri aynı amaç için birlikte hareket ederler. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen süreçler hakkında bilgilendirilmekte, liderlerinin desteği ile fikirlerini ifade etmekte ve önerilerde bulunmaktadırlar (Özmen, 2009: 70).

Demokratik katılımcı liderlik tarzında lider, yönetsel gücünü astları ile paylaşma eğilimindedir. Çalışanlar, işlerini etkileyen durumu anlarlar ve liderler, çalışanları görüş ve önerilerini ifade etmeye teşvik eder.

Demokratik liderler, destekçilerini etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanırlar. Bu liderlik tarzında, üyelerin hedeflere ulaşmaları için cesaretlendirildiği görülür, yetki ve sorumlulukları netleştirilir, övgü ve eleştiriler bu doğrultuda verilir. Demokratik liderlik tarzının en çarpıcı özelliği, liderin amaç, plan ve politikaları belirlerken astlarının fikir ve fikirlerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005: 7).



Demokratik/katılımcı liderlik tarzında, liderler çalışanları yönlendirir ve yönlendirir, çalışanları örgütün karar alma sürecine katılmaları için destekler ve teşvik eder. Kriz zamanları dışında, organizasyon hedeflerine ekibin kararlarına göre yön verir. Astları planlama, karar verme ve organizasyon faaliyetlerine katılmaya teşvik eder. Astlar bunu kendi riskleri altında yaparlar. Karar vermek daha sağlıklıdır. Çalışanlara daha iyi davranın ve onlara değer verin. Ceza sisteminden ziyade ödül sisteminden yararlanır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Demokratik liderlik türünü diğer liderlik türlerinden ayıran en belirgin ve ana özellikleri şu şekilde olmalıdır:

- Dürüst,
- Zeki,
- Cesaretli,
- Adil kararlar alan,
- Takipçilerinden daima fikir alan.

Türkiye'nin tarihi açısından incelendiğinde demokratik liderlik özelliklerine sahip bir lider bulmak oldukça güçtür. Türk siyasi yapısı açısından değerlendirme yapmak gerekirse Türk liderler genellikle her bir bireyin fikrini almak yerine belirli bir kesime veya kendi isteği ile etrafında oluşturmuş olduğu bir meclise danışarak kararlar almaktadır Türk liderlerin birçoğunun kararları bir meclis ile ortak bir şekilde vermesi elbette demokratik bir hareket olacaktır fakat tam anlamıyla demokratik bir liderden bahsetmek doğru değildir. Dünya tarihindeki liderler incelendiğinde ise George Washington örnek olarak verilebilmektedir (Genç, 2022;22-23).

#### *1.2.4.3. Tam serbestlik tanıyan liderlik*

Tam özgürlüğe izin veren liderler, ekip üyelerine özgürlük verir ve faaliyetlerinde materyal sağlar, ancak sorularını yanıtlamaktan ve değerlendirici açıklamalar yapmaktan kaçınır. Bu tür liderler tarafından yönetilen organizasyonlarda, ekipler kötü organize edilmiş, daha az üretken ve daha az tatmin olmuş durumda. Böylece yeterli özgürlüğe izin veren liderler, astlarına ihtiyaç duyulduğunda elini uzatmayacak ve çekingen davranacaklardır (Ulukök ve Merdan, 2022: 529).

Tam özgürlüğe izin veren liderler (bırakınız yapsınlar liderler) güç ve sorumluluktan kaçınırlar. Hedeflerine ulaşmak için takıma güveniyorlar. Grup üyeleri kendilerini eğitir ve motive eder. En az idari otorite gerektiren davranışları sergilemek için tam özgürlük tanıyan, izleyicilerinin kendi rotasını yürütmelerine izin veren ve verilen kaynaklar dâhilinde her izleyici üyesinin kendi hedeflerini, planlarını ve programlarını geliştirmesine izin veren liderler. Başka bir deyişle, tam özgürlüğe izin veren liderler güç talep etmezler, güç kullanımını tamamen astlarına bırakırlar. Bu liderlik tarzının en belirgin dezavantajı, liderin otoritesi ortadan kalktığı için ekip içinde anarşi potansiyelidir.

Hangi liderlik tarzının daha iyi olduğu sürekli tartışılan bir konudur. Ancak yönetim bilimciler, liderlik türünü belirleyen örgüt ortamı, yönetim yapısı ve görevleri ile liderin içinde bulunduğu koşullar ve özelliklerin belirlediği görüşünü çoğunlukla kabul etmektedirler.

Başarılı yönetici, örgütün ihtiyaç ve koşullarına göre farklı liderlik biçimlerini uygulayabilen kişidir (Tengelimoğlu, 2005:8).

#### *1.2.4.4. Dönüşümcü liderlik*

Dönüşümcü liderlik, her zaman yeniliğe açık olan ve takıma pozitif yenilik getiren bir liderlik türüdür. İnovasyon için hem hedef kitleyi hem de kurumu motive eder. Burns ve Bass'a göre dönüşümcü liderlik anlayışının temelleri atılmıştır; lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve hedeflerini dikkate alarak değişiklik ve yenilik yaparak en yüksek takım performansını sağlayan kişidir (Luthans, 1995: 357).

Bu liderler, uğraştıkları toplulukların kendilerine bağımlı olmasını istemiyorlar; topluluklarının yararına özgür, eleştirel fikirler üretebilen reformcular olmalarını istiyorlar. Dönüşümcü liderler; çalışanların öz farkındalıklarını ve farkındalıklarını güçlendirir, onları toplumun amacı için motive eder ve toplum hedeflerine ulaşmanın daha büyük bir amaç olduğuna ikna ederek çalışanlarının üzerine düşen sorumlulukları daha fazla yapmalarını sağlar (Erçetin, 2000: 58) ).

Burns; Leadership adlı kitabında siyasi liderler üzerine yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik kavramını geliştirmiş ve bu kavram daha sonra sosyal psikolojide kendine yer bulmuştur. Burns'e (1978) göre dönüşümcü liderlik, "bir lider ve takipçilerinin karşılıklı olarak daha yüksek düzeyde moral ve motivasyon getirdiği

bir akımdır. Ayrıca dönüşümcü liderlik, toplulukların ve bireylerin yaşamları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir; bireysel algıları ve değer yargılarını yeniden şekillendirerek bireysel beklentileri değiştirebilirler (Onay, 2018: 22-23).

Dönüşümcü bir liderin amacı, bağımlı astlar geliştirmek değil, bağımsız ve eleştirel düşünebilen ve böylece işe önemli katkılar sağlayabilen yenilikçi astlar geliştirmektir. Risk alırlar, hata yapmaktan korkmazlar ve hataların gelişme fırsatları olduğunu bilirler (Tengilimoğlu, 2005: 6).

#### *1.2.4.5. Etkileşimsel liderlik*

1978'de James MacGregor Burns tarafından tanıtilen ve 1980'lerde Bernard Bass tarafından daha da geliştirilen işlemsel liderlik, en çok çalışılan liderlik tarzlarından biri olmaya devam ediyor. Etkileşimsel liderler, geçmiş çalışmalarını daha etkili hale getirmek veya geliştirmek için astlara görev vermeyi tercih ederler. Bu yaklaşımda liderler, güçlerini astlarını ödüllendirme, daha fazla çalışma için maddi maddeler ve pozisyonlar vaat etme şeklinde kullanırlar. Örgütsel üyeliğin yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle daha az ilgilenirler (Eren, 2004, 460-463).

Bass ise etkileşimsel liderin çalışanlarından ne beklediğini açıkça ifade ettiğini ve hedeflere ulaşıldığında çalışanın nasıl ödüllendirileceğini gösterdiğini belirtmektedir (Bass, 1985: 12). Etkileşimsel liderlik acil sorunları çözmeye odaklanır. İnteraktif lider, birbirleriyle iletişim kurmanın önemli olduğunu düşündüğünden, her zaman mevcut durumu ve astlarının bu durumdaki istekliliğini anlamaya çalışır. Sonuç olarak, motivasyonel iletişim yaratarak astlarını etkilemeyi her zaman başarır, çünkü liderlik etme arzusunu yerine getirmek astlara da fayda sağlar.

Bass'ın yöntemine göre etkileşimsel lider, çalışanların kendi performanslarından beklentilerini belirler, bu beklentilere nasıl yanıt verileceğini açıklar, çalışanın ulaşılan hedeflerinin ödüllendirilmesine ilişkin ilkeleri ayrıntılarıyla açıklar (Yiğit, 2014: 68).

Etkileşimsel liderlik, başka bir deyişle, rol ve görev gerekliliklerini açıklayarak, takipçileri belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirerek motivasyonu artırır. Bu liderler, çalışanlara eşit davranarak, beklentileri ve kuralları açıklayarak, ast çalışanların da kurallar çerçevesinde hareket etmelerini sağlayarak görev odaklı davranışlarla çalışanları etkilerler (Keklik, 2012: 68).

### **1.3. Spor Yönetimi**

#### **1.3.1. Spor yönetiminin tanımlanması**

Spor, ülkenin uluslararası platformda gelişmesine, günümüz toplumunda çekiciliğine, ekonominin ve ülke tanıtımına katkısına katkı sağlayan özelliklere sahiptir.

Spor organizasyonlarının gelişmesi, organizasyonların çoğalması ve tesislerin yaygınlaşması nedeniyle beden eğitimi bir bilim dalı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Basım ve Arğan'ın (2009: 6) tanımına göre spor yönetimi; sporla ilgili kurum veya kuruluşların (federasyonlar, kulüpler, şampiyonalar, müsabaka ve yarışma organizasyonları, spor malzemeleri üreten firmalar vb.) kaynaklarının etkili ve en iyi biçimde yönetilmesidir.

Spor yönetimi; genel yönetimin ilke, yöntem ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak değerlendirilebilir. Temel amacı, fiziksel etkinlikleri akılcı ve bilimsel olarak yürütmenin yollarını bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürmektir (Sunay, 2009: 191). Bir başka tanımda spor yönetimi; kamu yönetiminin spor alanına uygulanması olarak değerlendirilirken, diğer bir tanımda ise spor yönetimini oluşturan unsurların kuruluş ve işleyişini inceleyen ve bunları sağlamaya çalışan spor bilim dalı olarak tanımlanmaktadır. Bu unsurları en iyi şekilde yönetmek için gerekli teknikleri bulunmalı ve yönetilmelidir. Spor yöneticiliği üç yönden diğer yönetim alanlarından farklılık göstermektedir. Birincisi spor organizasyonunun mali yapısı, ikincisi spor pazarlaması ve üçüncüsü sektörün kariyer gelişimidir. Bu üç özellik spor yöneticiliğini diğer sektörlerden ayırmakta ve spor yöntemlerinin uzmanlık gerektiren bir disiplin olduğunu da anlatmaktadır (Durdova, 2012: 2048).

#### **1.3.2. Spor yönetiminin amacı ve kapsamı**

Spor yönetiminin amacı; spor aktivitelerini akılcı ve bilimsel bir şekilde yürütmenin yollarını araştırıp bulmak ve genel ilkelere dönüştürmektir. Başka bir deyişle, spor yönetimi, spor alanıyla ilgili politika, karar verme ve hedeflere ulaşma ile ilgilidir. Bu nedenle beden eğitimi ve fiziksel aktivite programlarının geliştirilmesi, spor tesislerinin personel temini, denetimi ve yönetimini kapsamaktadır (İmamoğlu, 1992: 21-34).

Spor yönetimi, genel yönetimin bir parçasıdır ve sporun yönetim alanına uygulanmasıyla oluşan genel yönetimin yönetimi, ilke ve kurallarıdır. Spor yönetiminin temel görevi, bu yönetim faaliyetlerini bilimsel bir biçimde iletmenin ve sporla ilgili uygulamalara dönüştürmenin yollarını bulmak ve araştırmaktır (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2011: 52).

Spor yönetimini oluşturan çeşitli unsurların amaçları aynıdır. Bu amaçların tamamı spor yönetimi amacıyla oluşturulmuştur. Spor yönetiminde tüm bu unsurların amaçları eşit derecede önemlidir. Belirtilen bu hedeflerden herhangi birinin gerçekleştirilememesi, spor yönetiminin amacını tehlikeye atabilir. Bu nedenle yöneticilerin uygulamalara ilişkin gerçek verilere sahip olması gerekmektedir (Namlı, 2005: 9-10).

Spor organizasyonlarının belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için planlama, organizasyon, yönetim, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Ayrıca tüm yöntemler, yönetim mekanizmasını oluşturan bu ilkeler aracılığıyla örgütün amaçlarına ulaşması için mevcut kaynakları (para, zaman, mekân, malzeme, insan vb.) en rasyonel şekilde kullanır. Spor yönetiminin önemi, yönetimin bu sorumluluk ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Özellikle spora özgü işlevler açısından spor yönetiminin önemini artırmakta, yöneticilerin iş alanlarını ve sorumluluklarını genişletmektedir. Bu bağlamda spora özgü bir yönetim olarak federal örgütlenmenin spor yönetiminin amaç ve kapsamına daha uygun olduğu söylenebilir (Devecioğlu, 2002: 33).

### **1.3.3. Spor yönetiminin özellikleri ve unsurları**

Spor yöneticiliği, spor yöneticileri, spor organizasyonu, spor politikası, spor mevzuatı, spor tesisleri, spor organizasyonu gibi unsurları içinde barındıran, günümüzde bilim olarak kabul edilen bir spor bilim dalıdır (Demirci, 1986: 13).

Spor yönetiminde iki tür uygulama ve modelden bahsedebiliriz. Bunlardan ilki “gönüllü dernek modelidir”. Bu model, devlet dışındaki gerçek veya tüzel kişilerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu noktada yasal hükümlere uyulduğu sürece bu faaliyetleri tanımak ve müdahale etmemek Devletin görev ve sorumluluğundadır. Aslında bu model çoğu AB ülkesinde uygulanıyor ve devletin müdahalesi sadece spor altyapısının düzenlenmesinde.

Spor yönetiminin ikinci modeli “ulusal modeldir.” Bu modelde, devletin kendisi sporun yönetimine katılır ve çeşitli angajmanlarda rol oynar. Türkiye'nin 2004 yılına kadar benimsediği model milli model olmasına rağmen 2004 yılından itibaren özyönetim kavramı bir değişim sürecine girmiştir. Kontrolden çıkıp gönüllülüğe dayalı bir yola girmiştir (Özkurt, 2010: 22, 23).

Organizasyon; Spor organizasyonunda iki grup organizasyondan bahsedebiliriz. Birincisi kamu kurum ve kuruluşları, spor organizasyonları, ikincisi ise özel spor organizasyonlarıdır (Demirci, 1986: 60).

Kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilatı, Spordan Sorumlu Bakanlık, Ulusal ve Uluslararası Spor Faaliyetleri Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, merkez ve taşra teşkilatları, spor federasyonları, Spor Teşkilatları Genel Müdürlüğü, (Cankalp, 2002: 114), Üniversite Spor ve Atletizm departmanı, üniversite sporları, birliklerden oluşur. Özel bir spor organizasyonu; spor kulüpleri, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK), Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu (TASKF), spor dernekleri, sporla ilgili medya birimleri ve sporla ilgili uluslararası kuruluşlardan oluşmaktadır (İnal, 2002: 105, 155).

Ülke, sporla ilgili tüm faaliyetlerin amacına uygun olarak yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştirilebilmesi için bir spor politikası oluşturmalıdır.

Yunanca "politica" kelimesinden türetilen politika, vatandaşlık, devlet, devlet yapısı, siyasi sistem ve kişinin algıları, yöntemleri ve uygulamaları ile ilgili siyasi bir şey olarak ifade edilir. , grup veya hükümet (TDK, 2023). Kamu politikası ise, siyasi yöneticilerin belirli sorunları çözmek için aldıkları kararlar ve kullandıkları yöntemler, toplumsal sorunları tanımlamak ve çözmeye çalışmak olarak ifade edilebilir.

Spor faaliyetlerinin, bireylerin sosyal, kültürel, fiziksel ve zihinsel gelişimleri kadar kitlelerin uluslararası ilişkilerini de etkilemede rol oynayan faaliyet alanları olması nedeniyle ekonomik ve sosyal önemi nedeniyle Devlet Yöneticileri, spor politikalarını Devlet Yürütme yetkisi.

Uluslararası spor politikasını ulusal politika haline getirmek, ulusal spor politikası bütünlüğünü sağlamak, devlet politikası olarak spor sahaları ve tesisleri inşa etmek, spor araç ve gereçlerini sağlamak, spor antrenör ve idarecileri

yetiřtirmek, spor eđitim ve műsabaka programları planlamakla yűkűmlűdűr (Cankalp, 2002: 114)

Hűkűmetin spor politikalarından biri, sporu her yařtan vatandař için eriřilebilir kılmak, rekreasyonel ve performans sporlarını teřvik etmek, uluslararası sporda űlkesini bařarıyla temsil eden sporcular ve spor yűneticileri ve diđer spor personeli yetiřtirmek için programlar ve programlar geliřtirmektir. Arena. (Demirci, 1986: 70)

Bir űlkede yűrűrlűkte olan anayasa, kanun, yűnetmelik ve yűnetmelikler gibi tűm hukuk kurallarına mevzuat denir. Spor mevzuatı; Spor alanındaki faaliyetler, uluslararası spor mevzuatı ve Tűrk spor mevzuatı olmak űzere iki gruba ayrılarak disipline edilmekte ve belirli kurallara gűre yűrűtűlmektedir.

Uluslararası Olimpiyat Komitesi ve Uluslararası Spor Federasyonları ile spor hizmet ve faaliyetleri yűrűten uluslararası spor kuruluřlarının kural ve direktifleri tűm űlkeleri bađlayıcı nitelikte olup uluslararası spor mevzuatını oluřtururken, anayasa, kanun, yűnetmeliklerden oluřan yűnetmelik, yűnetmelik ve direktifler ise iřleyiřini sađlar.

Mulline, spor pazarlaması, spor giriřiminin finansal yapısı ve spor endűstrisi kariyer yollarının spor yűnetiminde űne çıkan yűnetim űzellikleri olduđunu belirtmektedir (Basım ve Arđan, 2009: 14).



## Şekil 2. Spor Yönetimi Görev Grupları

Kaynak: Basım ve Arğan, 2009

### 1.3.4. Spor yöneticisi ve özellikleri

Yetişmiş insanlar farklı alanlarda olduğu gibi spor alanında da önemli bir yer tutmaktadır. Spora yatırım yapan ülkeler, spor yönetimi alanında eğitim almış ve bu konuda özel spor yöneticilerine görevler atayarak hedeflerine ulaşmışlardır.

Sınıflandırma yapılırken iki grup spor yöneticisi kavramından söz edilebilir. Birincisi, sporla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan, kulüplerde veya özel spor kuruluşlarında sporla ilgili hizmetleri karşılığında bir ücret karşılığında yapan ve spordan sorumlu hakemlik, gözlemcilik, saha komiserliği gibi çeşitli görevleri yerine getiren resmi spor yöneticileridir. İkincisi Gönüllü (Fahri) Spor yöneticileridir. Bu kişiler genellikle ulusal spor federasyonlarının üyeleri ve spor kulüplerinin yöneticileridir (Cankalp, 2002: 127, 128)

“Liderlik vasıflarından yararlanan, deneyimli, bilgili kişi” (Bucher, aktaran Yetim, Şenel, 2001; 40) yönetici tanımından hareketle spor yöneticisi şu şekilde tanımlanabilir: organizasyon, etkili ve tam olarak işlerken organizasyonel hedeflere ulaşır.

Spor yöneticisi, çağdaş bir yöneticide olması gereken tüm özelliklere sahip kişidir. Ayrıca sporu, yönetimi, insanı, sporcuyu ve toplumu anlamalı ve spor yönetiminin amacına gönülden, bilinçli ve bilinçli hizmet etmelidir (Yetim, 1992: 14).

Spor yöneticisi kavramı; bir spor organizasyonu veya organizasyonunun belirlenen amaçlarına ulaşmak için olayları yöneten, insan ve hammadde kaynaklarını en verimli ve uygun şekilde kullanan kişi olarak da tanımlanmaktadır (Basım ve Arğan, 2009: 7).

İyi bir spor yöneticisi organizasyonu ayakta tutabilmeli, sağlıklı ve hızlı kararlar alabilmeli, krizleri iyi yönetebilmelidir. (Basım ve Arğan, 2009: 14). Örneğin spor yöneticileri, çatışmaları yönetirken, personelle görüşürken veya ekipler kurarken spor organizasyonlarında yer alan kişilerle müzakere etmelidir. Stratejik planlama, eylem emirlerinin belirlenmesi veya örgütsel “Öğrenme” konuları gündemde olduğunda spor yöneticileri organizasyonun yapısını, pazarlama, ürün geliştirme veya etkinlik organizasyonu açısından, spor organizasyonunun çevresini de dikkate almalıdırlar.



Çağdaş bir spor yöneticisinin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde açıklayabiliriz.

**Genel kültür;** spor yöneticilerinin insani, sosyal ve sportif sorunları tanımları, çözüm yolları aramaları ve ülkenin ekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunmaları için farkındalık yaratmayı amaçlar. Bir spor yöneticisinin şu niteliklere sahip olması beklenmektedir:

- Etkili iletişim becerilerine sahip olmak,
- İddialı eleştiriye ve özeleştiriye açık,
- Bilgisayar becerilerine sahip olmak,
- İletişim kurmak için belirli bir düzeyde yabancı dil bilmek,
- İç ve dış kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapmak,
- Çevre ile işbirliği yapmak,
- Sporcu sorunlarına duyarlı konular üzerinde çalışmak.

**Spor Alan Bilgisi;** Spor yöneticisi, spor biliminin uygulamalı ve teorik alanlarında fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal gelişimi sağlamayı ve sporda yaşam boyu uygulama bilinci ve nitelikleri kazandırmayı amaçlar. Spor yöneticisi;

- Sporun tanımını ve tarihsel gelişimini anlamalıdır.
- İnsan vücudunun yapısını ve işlevini anlamalıdır.
- İnsan hareketini analiz edecek bilgi ve gözlem becerisine sahip olmalıdır
- Spor kuralları, teknikleri ve taktikleri konusunda bilgi ve beceriye sahip olmalıdır.
- Tesisler sporla ilgili ekipman ve teknikleri anlamalı, kullanmalı ve geliştirmelidir.
- Sporla ilgili araştırma ve araştırmaları izlemeli ve değerlendirmelidir.

**Spor yöneticiliği uzmanlığı:** Spor yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarını ve ilke, yöntem ve kurallarını spor alanına uygulamalarına yardımcı olan disiplinler ve nitelikler;

- Yönetim konusunda tutkulu ve spor yöneticiliğinde çalışmaktan zevk almak,
- Güvenilir, disiplinli olmalı ve liderlik göstermelidir
- Spor yöneticisi, spor organizasyonunun pozisyonunu, görev ve sorumluluklarını anlamalıdır.

- Spor mevzuatı bilgisine sahip olmak,
- Astarına ve çevreye karşı tutarlı davranışlar sergilemelidir.
- Spor aktiviteleri organize edebilmelidir.
- Spor organizasyonlarını bilmek ve onlarla iletişimi sürdürmek esastır.
- Uluslararası spor organizasyonları hakkında bilgi şarttır.
- Yönetim kavramlarının rolünü anlamalıdır
- Toplumun sporla ilgili beklenti, istek ve ihtiyaçları konusunda bir anlayış olmalıdır.
- Halkla ilişkilerden anlamalı
- Ödül ve ceza kurallarının kullanımını dengeli, uygun ve zamanında gösterebilmelidir.

Spor yöneticileri, bir spor organizasyonunun hedeflerini belirlerken ve bunlara ulaşmak için çalışırken müşterilerin, seyircilerin, taraftarların, oyuncuların, kulüplerin, personelin, medyanın, federasyonların, spor endüstrisindeki diğer paydaşların, rakiplerin, yerel makamların faaliyetlerini dikkate almalıdır(Basım ve Argan, 2009: 7).

Çeşitli tanımlarla ifade etmeye çalışılan spor yöneticisi kavramını geniş anlamda yorumlayacak olursak; çağdaş yönetim ve karar verme ilke ve yöntemlerini anlayabilmek, bunları yeni ve özel durumlara uygulayabilmek, toplumun toplumsal sorunlarına duyarlı olabilmek. Spor organizasyonlarında, sorunları bilimsel bir şekilde ele alan ve çözümler bulan, ödül ve ceza fırsatlarını yerinde ve zamanında kullanma bilgi ve becerisine sahip, yeteneği motive edecek bir spor yöneticisi olarak tanımlayabiliriz.

- Alanıyla ilgilenen uzmanlarla uluslararası ve dış ilişkilerde bulunabilme
- Kişilerarası etkileşimlerde işlev göreceği bilgi ve becerilerle iletişim kurma ve mentorluk yapma.
- Uluslararası ilişkileri anlamak için iş ilişkilerinin önemi (Sunay, 2009: 177).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. “İlişkisel tarama modelinde, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılır” (Karasar, 2012:79) Bu çalışmada da spor yöneticilerinin liderlik tarzları ile kriz yönetimleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Aynı zamanda spor yöneticilerinin liderlik tarzları ve kriz yönetimi düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşma durumunun tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma bir nedensel karşılaştırma araştırmasıdır. “Nedensel karşılaştırma araştırmaları var olan/ doğal olarak ortaya çıkmış bir durum ya da olayın nedenlerini ve bu nedenlere etki eden değişkenleri ya da bir etkinin sonuçlarını belirlemeye yönelik araştırmalardır” (Büyüköztürk, vd. 20018: 185).

#### 2.2. Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan spor komplekslerinde görev alan yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 212 spor yöneticisi oluşturmuştur.

“Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarına belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır” (Aaker vd., 2007: 394).

#### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Söz konusu anket formu kişisel bilgi formu, kriz yönetim ölçeği ve öz liderlik ölçeğinden oluşmuştur. Online anketler üzerinden hazırlanan anketler, yöneticilere mesaj ve mail aracılığı ile ulaştırılmıştır.

### **2.3.1. Kişisel bilgi formu**

Araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formunda spor yöneticilerinin tanımlayıcı bilgilerini belirlemeye yönelik 6 soru yer almıştır. Bunlar; Cinsiyet, Eğitim Durumu, Yaş, Medeni durum, Toplam çalışma süresi ve Spor Tesisinde Çalışma Süresi' dir .

### **2.3.2. Kriz yönetimi ölçeği**

Katılımcıların kriz yönetim düzeylerini incelemek için Sayın (2008), tarafından geliştirilmiş ve geçerlik güvenirlik çalışması yapılan “Kriz Yönetim Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte 6 boyut altında 45 tane beşli Likert tipinde madde bulunmaktadır. Ölçek maddeleri “1=Hiçbir zaman (1.00-1.79), 2=Çok nadir (1.80-2.59), 3=Ara sıra (2.60-3.39), 4=Çoğu zaman (3.40-4.19) ve 5=Her zaman (4.20-5.00)” olarak seçeneklendirilmiştir. Sayın (2008) yapmış olduğu güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısını 0,85 olarak bulmuştur. Araştırmada ölçeğin faktör yapısı kullanılmış ancak güvenirlik analizi tekrar edilmiştir. Kriz Yönetimi ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0,845 olarak bulunmuştur.

### **2.3.3. Öz liderlik ölçeği**

Araştırmada spor yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesinde Öz Liderlik ölçeğinden faydalanılmıştır. Öz Liderlik Ölçeği Anderson ve Prussia (1997) tarafından geliştirilmiş, Houghton ve Neck (2002) tarafından doğrulayıcı çalışmaları yapılmıştır. Türkçeye ise Tabak, Sıgı ve Türköz (2013) tarafından çevrilerek geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçekte 8 boyut altında 29 tane 5'li Likert tipinde önerme yer almaktadır. Ölçek boyutlarının güvenirlik değeri 0,61 ile 0,80 arasında değişmiştir. Bu çalışmada ölçeğin mevcut faktör yapısı kullanılmış ancak güvenirlik analizi tekrar edilmiştir. Bu araştırmada Öz Liderlik ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0,903 olarak bulunmuştur.

## **2.4. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Çalışmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin tanımlayıcı özelliklerini belirlemek için frekans ve yüzde analizleri, ölçek verilerinin incelemede ortalama ve standart sapma istatistikleri kullanılmıştır.

Araştırmadan ulaşılan verilere uygulanacak analizlerin belirlenebilmesi için verilerin dağılımına yönelik basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakılmıştır. Verilerin normal dağılımına ilişkin test sonuçları Tablo 3 de yer almaktadır.

**Tablo 3.** Ölçek verilerinin normal dağılım değerleri

	<b>Basıklık</b>	<b>Çarpıklık</b>
“Kriz Yönetimi Genel”	0,144	0,215
“Erken Uyarı Sinyali Toplama”	0,031	0,652
“Hazırlık ve Önleme”	0,694	0,205
“Kriz Anı”	0,379	0,118
“Hasarın Yayılmasını Önleme”	-0,274	-0,539
“Onarma ve Toparlanma”	0,018	0,007
“Öğrenme”	0,482	0,625
“Öz Liderlik Genel”	0,413	-0,206
“Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”	1,127	-0,748
“Kendini Ödüllendirme”	0,318	-0,628
“Kendi Kendine Konuşma”	0,027	0,617
“Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”	0,093	-0,552
“Kendini Cezalandırma”	1,345	-0,102
“Kendini Gözleme”	0,273	-0,548
“Kendine Hatırlatıcılar Belirleme”	-0,397	0,373
“Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama”	0,757	-0,766

Tablo 3’de yer alan veriler incelendiğinde; Araştırma değişkenlere ilişkin basıklık değerleri en düşük -0,031, en yüksek 1,345; çarpıklık değerleri en düşük -0,007, en yüksek 0,766 olduğu görülmektedir. Bu değerler literatürde normal dağılım için kabul edilen kabul gören +1.5 ile -1.5 (Tabachnick ve Fidell, 2013), +2.0 ile -2.0 (George, ve Mallery, 2010) arasında olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı araştırmada analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır

Yöneticilerin liderlik ölçeği ve kriz yönetim ölçeğinde bulunan boyutlar arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizi ile, liderlik tarzlarının kriz yönetim düzeylerine etkileri ise lineer regresyon analizi ile incelenmiştir. Yöneticilerin tanımlayıcı özelliklerine göre liderlik tarzları ve kriz yönetim düzeylerindeki farklılaşma durumu t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve post hoc (Tukey, LSD) analizleri ile incelenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 3.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin tanımlayıcı özellikleri Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4.** Yöneticilerin tanımlayıcı özelliklere göre dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	104	49,1
Kadın	108	50,9
<b>Eğitim Durumu</b>		
Ön Lisans Ve Altı	22	10,4
Lisans	142	67,0
Lisansüstü	48	22,6
<b>Yaş</b>		
18-25	14	6,6
26-35	50	23,6
36-45	116	54,7
46-55	32	15,1
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	138	65,1
Bekar	74	34,9
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>		
5 Yıl Ve Altı	32	15,1
6-10 Yıl	34	16,0
11-15 Yıl	76	35,8
16 Yıl Ve Üzeri	70	33,0
<b>Spor Tesisinde Çalışma Süresi</b>		
1 Yıl Ve Altı	64	30,2
1-5 Yıl	90	42,5
6-10 Yıl	24	11,3
10 Yıl Üzeri	34	16,0

Yöneticiler cinsiyetlerine göre 104'ü (%49,1) erkek, 108'i (%50,9) kadın olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler eğitim durumlarına göre 22'si (%10,4) ön lisans ve altı, 142'si (%67,0) lisans, 48'i (%22,6) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler yaşa göre 14'ü (%6,6) 18-25, 50'si (%23,6) 26-35, 116'sı (%54,7) 36-45, 32'si (%15,1) 46-55 olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler medeni durumlarına göre 138'i (%65,1) evli, 74'ü (%34,9) bekar olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler toplam çalışma sürelerine göre 32'si (%15,1) 5 yıl ve altı, 34'ü (%16,0) 6-10 yıl, 76'sı (%35,8) 11-15 yıl, 70'i (%33,0) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler spor tesisinde çalışma sürelerine göre 64'ü (%30,2) 1 yıl ve altı, 90'ı (%42,5) 1-5 yıl, 24'ü (%11,3) 6-10 yıl, 34'ü (%16,0) 10 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

### 3.2. Katılımcıların Öz Liderlik ve Kriz Yönetim Düzeylerine Yönelik Bulgular

Yöneticilerin öz liderlik yönelik ölçeğinden aldığı değerler Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5.** Öz liderlik tarzı düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.
“Öz Liderlik Genel”	212	3,946	0,418	2,720	4,970
“Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”	212	3,798	0,500	2,000	4,860
“Kendini Ödüllendirme”	212	3,896	0,656	2,000	5,000
“Kendi Kendine Konuşma”	212	3,654	0,503	2,670	5,000
“Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”	212	4,252	0,589	2,500	5,000
“Kendini Cezalandırma”	212	3,651	0,566	1,500	5,000
“Kendini Gözleme”	212	4,283	0,538	2,750	5,000
“Kendine Hatırlatıcılar Belirleme”	212	3,368	0,761	2,000	5,000
“Doğal Ödüller Üzerinde Düşüncüyü Odaklama”	212	3,665	0,951	1,000	5,000

Yöneticilerin “Öz Liderlik Genel” ifadesine yüksek  $3,946 \pm 0,418$  “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” ifadesine yüksek  $3,798 \pm 0,500$  “Kendini Ödüllendirme” ifadesine yüksek  $3,896 \pm 0,656$  “Kendi Kendine Konuşma” ifadesine yüksek  $3,654 \pm 0,503$  “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme” ifadesine çok yüksek  $4,252 \pm 0,589$  “Kendini Cezalandırma” ifadesine yüksek  $3,651 \pm 0,566$  “Kendini Gözleme” ifadesine çok yüksek  $4,283 \pm 0,538$  “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” ifadesine orta  $3,368 \pm 0,761$  “Doğal Ödüller Üzerinde Düşüncüyü Odaklama” ifadesine yüksek  $3,665 \pm 0,951$  düzeyde katılmaktadırlar.

Yöneticilerin kriz yönetim ölçeğinde aldığı değerler tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Kriz yönetim düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.
“Kriz Yönetimi Genel”	212	3,268	0,245	2,600	3,930
“Erken Uyarı Sinyali Toplama”	212	2,842	0,304	2,220	3,780
“Hazırlık ve Önleme”	212	2,870	0,306	2,100	3,800
“Kriz Anı”	212	2,566	0,557	1,000	4,330
“Hasarın Yayılmasını Önleme”	212	4,093	0,426	2,890	4,890
“Onarma ve Toparlanma”	212	3,439	0,462	2,330	4,500
“Öğrenme”	212	3,451	0,548	2,250	5,000

Yöneticilerin “Kriz Yönetimi Genel” ifadesine orta  $3,268 \pm 0,245$  “Erken Uyarı Sinyali Toplama” ifadesine orta  $2,842 \pm 0,304$  “Hazırlık ve Önleme” ifadesine orta  $2,870 \pm 0,306$  “Kriz Anı” ifadesine zayıf  $2,566 \pm 0,557$  “Hasarın Yayılmasını Önleme” ifadesine yüksek  $4,093 \pm 0,426$  “Onarma ve Toparlanma” ifadesine yüksek  $3,439 \pm 0,462$  “Öğrenme” ifadesine yüksek  $3,451 \pm 0,548$  düzeyde katılmaktadırlar.

### 3.3. Katılımcıların Liderlik ve Kriz Yönetim Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

Bu bölümde araştırmanın ilk hipotezi olan “H<sub>1</sub>: Spor yöneticilerinin liderlik tarzları ile kriz yönetimi düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler vardır.” sorgulamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Ulaşılan veriler Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Liderlik ve kriz yönetim puanları arasında korelasyon analizi

		“Kriz Yönetimi Genel”	“Erken Uyarı Sinyali Toplama”	“Hazırlık ve Önleme”	“Kriz Anı”	“Hasarın Yayılmasını Önleme”	“Onarma ve Toparlanma”	“Öğrenme”
“Öz Liderlik Genel”	r	0,449**	-0,002	0,374**	-0,064	0,434**	0,247**	0,361**
	p	0,000	0,972	0,000	0,352	0,000	0,000	0,000
“Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”	r	0,367**	-0,021	0,410**	-0,010	0,250**	0,143*	0,346**
	p	0,000	0,756	0,000	0,883	0,000	0,037	0,000
“Kendini Ödüllendirme”	r	0,219**	-0,019	0,165*	0,101	0,202**	0,099	0,170*
	p	0,001	0,779	0,016	0,143	0,003	0,152	0,013
“Kendi Kendine Konuşma”	r	0,403**	0,127	0,427**	0,014	0,197**	0,244**	0,305**
	p	0,000	0,065	0,000	0,836	0,004	0,000	0,000
“Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”	r	0,388**	-0,041	0,233**	-0,163*	<b>0,551**</b>	0,211**	0,287**
	p	0,000	0,557	0,001	0,017	0,000	0,002	0,000
“Kendini Cezalandırma”	r	0,295**	0,034	0,237**	0,186**	0,165*	0,141*	0,252**
	p	0,000	0,624	0,000	0,007	0,016	0,040	0,000
“Kendini Gözlemleme”	r	0,371**	-0,010	0,214**	-0,192**	<b>0,502**</b>	0,215**	0,289**
	p	0,000	0,888	0,002	0,005	0,000	0,002	0,000
“Kendine Hatırlatıcılar Belirleme”	r	<b>0,656**</b>	0,430**	0,331**	0,118	0,160*	0,332**	0,760**
	p	0,000	0,000	0,000	0,088	0,020	0,000	0,000
“Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama”	r	0,532**	0,144*	0,120	0,029	0,297**	0,406**	<b>0,640**</b>
	p	0,000	0,037	0,081	0,679	0,000	0,000	0,000

\*&lt;0,05; \*\*&lt;0,01; Pearson Korelasyon Analizi



Katılımcıların kriz yönetimi ve öz liderlik puanları arasında korelasyon analizleri incelendiğinde;

- “Öz Liderlik Genel” ile “Kriz Yönetimi Genel” arasında  $r=0.449$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Hazırlık ve Önleme” arasında  $r=0.374$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Hasarın Yayılmasını Önleme” arasında  $r=0.434$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Onarma ve Toparlanma” arasında  $r=0.247$  pozitif çok zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Öğrenme” arasında  $r=0.361$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ) ilişkilerin olduğu saptanmıştır.
- “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” ile “Kriz Yönetimi Genel” arasında  $r=0.367$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Hazırlık ve Önleme” arasında  $r=0.41$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Hasarın Yayılmasını Önleme” arasında  $r=0.25$  pozitif çok zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” ile “Onarma ve Toparlanma” arasında  $r=0.143$  pozitif çok zayıf ( $p=0,037<0.05$ ), “Öğrenme” arasında  $r=0.346$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ) ilişkilerin olduğu saptanmıştır.
- “Kendini Ödüllendirme” ile “Kriz Yönetimi Genel” arasında  $r=0.219$  pozitif çok zayıf ( $p=0,001<0.05$ ), “Hazırlık ve Önleme” arasında  $r=0.165$  pozitif çok zayıf ( $p=0,016<0.05$ ), “Hasarın Yayılmasını Önleme” arasında  $r=0.202$  pozitif çok zayıf ( $p=0,003<0.05$ ), “Öğrenme” arasında  $r=0.17$  pozitif çok zayıf ( $p=0,013<0.05$ ), “Öz Liderlik Genel” arasında  $r=0.739$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” arasında  $r=0.652$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ) ilişkilerin olduğu saptanmıştır.
- “Kendi Kendine Konuşma” ile “Kriz Yönetimi Genel” arasında  $r=0.403$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Hazırlık ve Önleme” arasında  $r=0.427$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Hasarın Yayılmasını Önleme” arasında  $r=0.197$  pozitif çok zayıf ( $p=0,004<0.05$ ), “Onarma ve Toparlanma” arasında  $r=0.244$  pozitif çok zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Öğrenme” arasında  $r=0.305$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ) ilişkilerin olduğu saptanmıştır.
- “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme” ile “Kriz Yönetimi Genel” arasında  $r=0.388$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme” ile “Hazırlık ve Önleme” arasında  $r=0.233$  pozitif çok zayıf ( $p=0,001<0.05$ ), “Kriz Anı” arasında  $r=-0.163$  negatif çok zayıf

- ( $p=0,017<0.05$ ), “Hasarın Yayılmasını Önleme” arasında  $r=0.551$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), “Onarma ve Toparlanma” arasında  $r=0.211$  pozitif çok zayıf ( $p=0,002<0.05$ ), “Öğrenme” arasında  $r=0.287$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ) ilişkilerin olduğu saptanmıştır.
- “Kendini Cezalandırma” ile “Kriz Yönetimi Genel” arasında  $r=0.295$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Hazırlık ve Önleme” arasında  $r=0.237$  pozitif çok zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Kriz Anı” arasında  $r=0.186$  pozitif çok zayıf ( $p=0,007<0.05$ ), “Hasarın Yayılmasını Önleme” arasında  $r=0.165$  pozitif çok zayıf ( $p=0,016<0.05$ ), “Onarma ve Toparlanma” arasında  $r=0.141$  pozitif çok zayıf ( $p=0,040<0.05$ ), “Öğrenme” arasında  $r=0.252$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ) ilişkilerin olduğu saptanmıştır.
  - “Kendini Gözlemleme” ile “Kriz Yönetimi Genel” arasında  $r=0.371$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Kendini Gözlemleme” ile “Hazırlık ve Önleme” arasında  $r=0.214$  pozitif çok zayıf ( $p=0,002<0.05$ ), “Kendini Gözlemleme” ile “Kriz Anı” arasında  $r=-0.192$  negatif çok zayıf ( $p=0,005<0.05$ ), “Kendini Gözlemleme” ile “Hasarın Yayılmasını Önleme” arasında  $r=0.502$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), “Kendini Gözlemleme” ile “Onarma ve Toparlanma” arasında  $r=0.215$  pozitif çok zayıf ( $p=0,002<0.05$ ), “Kendini Gözlemleme” ile “Öğrenme” arasında  $r=0.289$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ) ilişkilerin olduğu saptanmıştır.
  - “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” ile “Kriz Yönetimi Genel” arasında  $r=0.656$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), “Erken Uyarı Sinyali Toplama” arasında  $r=0.43$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Hazırlık ve Önleme” arasında  $r=0.331$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Hasarın Yayılmasını Önleme” arasında  $r=0.16$  pozitif çok zayıf ( $p=0,020<0.05$ ), “Onarma ve Toparlanma” arasında  $r=0.332$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Öğrenme” arasında  $r=0.76$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ) ilişkilerin olduğu saptanmıştır.
  - “Doğal Ödüller Üzerinde Düşüncüyü Odaklama” ile “Kriz Yönetimi Genel” arasında  $r=0.532$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), “Erken Uyarı Sinyali Toplama” arasında  $r=0.144$  pozitif çok zayıf ( $p=0,037<0.05$ ), “Hasarın Yayılmasını Önleme” arasında  $r=0.297$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Onarma ve Toparlanma” arasında  $r=0.406$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), “Öğrenme” arasında  $r=0.64$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ) ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

- Diğer boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “H<sub>2</sub>: Spor yöneticilerinin liderlik tarzlarından kriz yönetim düzeyleri istatistiksel olarak etkilenmektedir.” Sorgulamak için regresyon analizleri yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 8-10’da verilmiştir.

**Tablo 8.** Öz liderliğin “Kriz Yönetimi Genel” üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar $\beta$	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE				Alt	Üst
Sabit	2,226	0,144		15,482	0,000	1,942	2,509
“Öz Liderlik Genel”	0,264	0,036	0,449	7,289	<b>0,000</b>	0,193	0,335

\*Bağımlı Değişken=“Kriz Yönetimi Genel”,  $R=0,449$ ;  $R^2=0,198$ ;  $F=53,127$ ;  $p=0,000$ ; Durbin Watson Değeri=1,836

“Öz Liderlik Genel”in “Kriz Yönetimi Genel” üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $F=53,127$ ;  $p=0,000<0.05$ ). “Kriz Yönetimi Genel” düzeyindeki toplam değişim %19.8 oranında “Öz Liderlik Genel” tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,198$ ). “Öz Liderlik Genel” “Kriz Yönetimi Genel” düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,449$ ).

**Tablo 9.** Öz liderlik alt boyutlarının “Kriz Yönetimi Genel” üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar $\beta$	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE				Alt	Üst
Sabit	1,847	0,110		16,813	0,000	1,630	2,064
“Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”	-0,037	0,035	-0,076	-1,082	0,280	-0,106	0,031
“Kendini Ödüllendirme”	-0,008	0,028	-0,021	-0,282	0,778	-0,063	0,047
“Kendi Kendine Konuşma”	0,052	0,028	0,107	1,886	0,061	-0,002	0,107
“Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”	0,063	0,037	0,151	1,708	0,089	-0,010	0,136
“Kendini Cezalandırma”	0,069	0,027	0,159	1,742	0,081	0,016	0,122
“Kendini Gözleme”	0,024	0,039	0,053	0,623	0,534	-0,053	0,101
“Kendine Hatırlatıcılar Belirleme”	0,159	0,016	0,492	9,658	<b>0,000</b>	0,126	0,191
“Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama”	0,067	0,013	0,259	5,005	<b>0,000</b>	0,041	0,093

\*Bağımlı Değişken=“Kriz Yönetimi Genel”,  $R=0,772$ ;  $R^2=0,581$ ;  $F=37,539$ ;  $p=0,000$ ; Durbin Watson Değeri=1,928

“Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”, “Kendini Ödüllendirme”, “Kendi Kendine Konuşma”, “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”, “Kendini Cezalandırma”, “Kendini Gözleme”, “Kendine

Hatırlatıcılar Belirleme”, “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama” boyutlarının “Kriz Yönetimi Genel” üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=37,539$ ;  $p=0,000<0.05$ ). “Kriz Yönetimi Genel” düzeyindeki toplam değişim %58.1 oranında “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”, “Kendini Ödüllendirme”, “Kendi Kendine Konuşma”, “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”, “Kendini Cezalandırma”, “Kendini Gözleme”, “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme”, “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama” tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,581$ ). “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” “Kriz Yönetimi Genel” düzeyini etkilememektedir ( $p=0.280>0.05$ ). “Kendini Ödüllendirme” “Kriz Yönetimi Genel” düzeyini etkilememektedir ( $p=0.778>0.05$ ). “Kendi Kendine Konuşma” “Kriz Yönetimi Genel” düzeyini etkilememektedir ( $p=0.061>0.05$ ). “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme” “Kriz Yönetimi Genel” düzeyini etkilememektedir ( $p=0.089>0.05$ ). “Kendini Cezalandırma” “Kriz Yönetimi Genel” düzeyini etkilememektedir ( $p=0.081>0.05$ ). “Kendini Gözleme” “Kriz Yönetimi Genel” düzeyini etkilememektedir ( $p=0.534>0.05$ ). “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” “Kriz Yönetimi Genel” düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,492$ ). “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama” “Kriz Yönetimi Genel” düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,259$ ).

Ulaşılan bu sonuçlar üzerine “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” ve “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama” boyutlarının  $R^2$  düzeyini ne şekilde değiştirdiğini belirlemek için sıralı regresyon analizi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” ve “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama” boyutlarının “Kriz Yönetimi Genel” üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Kriz Yönetimi Genel	Sabit	2,555	44,093	0,000	158,855	<b>0,000</b>	0,428
	Kendine Hatırlatıcılar Belirleme	0,656	12,604	<b>0,000</b>			
Kriz Yönetimi Genel	Sabit	2,391	39,954	0,000	111,972	<b>0,000</b>	0,513
	Kendine Hatırlatıcılar Belirleme	0,528	10,063	<b>0,000</b>			
	Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama	0,321	6,123	<b>0,000</b>			

Kendine hatırlatıcılar belirleme ile kriz yönetimi genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=158,855$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kriz Yönetimi Genel düzeyindeki toplam değişim

%42.8 oranında kendine hatırlatıcılar belirleme tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,428$ ). Kendine Hatırlatıcılar Belirleme kriz yönetimi genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,656$ ).

Kendine hatırlatıcılar belirleme, doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama ile kriz yönetimi genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=111,972$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kriz Yönetimi Genel düzeyindeki toplam değişim %51.3 oranında kendine hatırlatıcılar belirleme, doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,513$ ). Kendine Hatırlatıcılar Belirleme kriz yönetimi genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,528$ ). Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama kriz yönetimi genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,321$ ).

### 3.4. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Liderlik Düzeylerinin Farklılaştırma Durumuna Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde “H<sub>3</sub>: Spor yöneticilerinin tanımlayıcı özelliklerine göre liderlik tarzları farklılık göstermektedir.” Sorgulamaya yönelik analizler yapılmıştır. Bu kapsam ilk olarak spor yöneticilerinin cinsiyetlerine göre liderlik tarzlarının istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığı t testi ile incelenmiştir. Ulaşılan veriler Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Liderlik tarzlarının cinsiyetlerine göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
“Öz Liderlik Genel”	Erkek	104	3,828	0,458	-4,209	<b>0,000</b>
	Kadın	108	4,060	0,339		
“Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”	Erkek	104	3,651	0,570	-4,367	<b>0,000</b>
	Kadın	108	3,939	0,374		
“Kendini Ödüllendirme”	Erkek	104	3,756	0,741	-3,107	<b>0,002</b>
	Kadın	108	4,031	0,533		
“Kendi Kendine Konuşma”	Erkek	104	3,615	0,551	-1,101	0,272
	Kadın	108	3,691	0,450		
“Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”	Erkek	104	4,111	0,588	-3,534	<b>0,001</b>
	Kadın	108	4,389	0,559		
“Kendini Cezalandırma”	Erkek	104	3,539	0,626	-2,887	<b>0,005</b>
	Kadın	108	3,759	0,481		
“Kendini Gözlemleme”	Erkek	104	4,188	0,574	-2,571	<b>0,011</b>
	Kadın	108	4,375	0,485		
“Kendine Hatırlatıcılar Belirleme”	Erkek	104	3,173	0,756	-3,769	<b>0,000</b>
	Kadın	108	3,556	0,721		
“Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama”	Erkek	104	3,519	1,009	-2,212	<b>0,028</b>
	Kadın	108	3,806	0,872		

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Öz Liderlik Genel” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-4.209$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Kadınların “Öz Liderlik Genel” puanları ( $\bar{x}=4,060$ ), erkeklerin “Öz Liderlik Genel” puanlarından ( $\bar{x}=3,828$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-4.367$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Kadınların “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” puanları ( $\bar{x}=3,939$ ), erkeklerden ( $\bar{x}=3,651$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Kendini Ödüllendirme “ düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-3.107$ ;  $p=0.002<0.05$ ). Kadınların “Kendini Ödüllendirme “ puanları ( $\bar{x}=4,031$ ), erkeklerden ( $\bar{x}=3,756$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-3.534$ ;  $p=0.001<0.05$ ). Kadınların “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme” puanları ( $\bar{x}=4,389$ ), erkeklerden ( $\bar{x}=4,111$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Kendini Cezalandırma” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-2.887$ ;  $p=0.005<0.05$ ). Kadınların “Kendini Cezalandırma” puanları ( $\bar{x}=3,759$ ), erkeklerden ( $\bar{x}=3,539$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Kendini Gözlemleme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-2.571$ ;  $p=0.011<0.05$ ). Kadınların “Kendini Gözlemleme” puanları ( $\bar{x}=4,375$ ), erkeklerden ( $\bar{x}=4,188$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-3.769$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Kadınların “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” puanları ( $\bar{x}=3,556$ ), erkeklerden ( $\bar{x}=3,173$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama “ düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-2.212$ ;  $p=0.028<0.05$ ). Kadınların “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama“ puanları ( $\bar{x}=3,806$ ), erkeklerden ( $\bar{x}=3,519$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin “Kendi Kendine Konuşma” puanları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Spor yöneticilerinin eğitim durumlarına göre liderlik tarzlarının istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığı tek yönlü Anova analizi ile incelenmiştir. Ulaşılan veriler Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12.** Liderlik tarzlarının eğitim durumlarına göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
“Öz Liderlik Genel”	Ön Lisans Ve Altı	22	3,705	0,448	5,627	<b>0,004</b>	2>1
	Lisans	142	4,002	0,379			
	Lisansüstü	48	3,889	0,472			
“Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”	Ön Lisans Ve Altı	22	3,455	0,494	9,494	<b>0,000</b>	2>1
	Lisans	142	3,889	0,402			
	Lisansüstü	48	3,685	0,660			
“Kendini Ödüllendirme”	Ön Lisans Ve Altı	22	3,485	0,656	6,279	<b>0,002</b>	2>1
	Lisans	142	3,986	0,608			
	Lisansüstü	48	3,819	0,721			
“Kendi Kendine Konuşma”	Ön Lisans Ve Altı	22	3,636	0,590	0,687	0,504	
	Lisans	142	3,681	0,478			
	Lisansüstü	48	3,583	0,535			
“Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”	Ön Lisans Ve Altı	22	4,046	0,793	2,108	0,124	
	Lisans	142	4,303	0,546			
	Lisansüstü	48	4,198	0,592			
“Kendini Cezalandırma”	Ön Lisans Ve Altı	22	3,500	0,463	1,164	0,314	
	Lisans	142	3,687	0,583			
	Lisansüstü	48	3,615	0,555			
“Kendini Gözlemleme”	Ön Lisans Ve Altı	22	3,977	0,631	4,353	<b>0,014</b>	2>1
	Lisans	142	4,335	0,493			
	Lisansüstü	48	4,271	0,583			
“Kendine Hatırlatıcılar Belirleme”	Ön Lisans Ve Altı	22	3,136	0,790	1,518	0,222	
	Lisans	142	3,423	0,788			
	Lisansüstü	48	3,313	0,649			
“Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama”	Ön Lisans Ve Altı	22	3,727	0,827	0,901	0,408	
	Lisans	142	3,606	0,985			
	Lisansüstü	48	3,813	0,897			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre “Öz Liderlik Genel” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(2, 209)}=5,627$ ;  $p=0,004<0,05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; lisans mezunlarının “Öz Liderlik Genel” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,002$ ), ön lisans ve altı olanlardan ( $\bar{x}=3,705$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(2, 209)}=9,494$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; lisans mezunlarının “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,889$ ), ön lisans ve

altı olanlardan ( $\bar{x}=3,455$ ) yüksek olduğu görülmüştür. Lisans mezunlarının “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,889$ ), lisansüstü mezunlarından ( $\bar{x}=3,685$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre “Kendini Ödüllendirme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(2, 209)}=6,279$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; lisans mezunlarının “Kendini Ödüllendirme” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,986$ ), ön lisans ve altı olanlardan ( $\bar{x}=3,485$ ) yüksek olduğu görülmüştür. Lisansüstü mezunlarının “Kendini Ödüllendirme “ düzeylerinin ( $\bar{x}=3,819$ ), ön lisans ve altı olanlardan ( $\bar{x}=3,485$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre “Kendini Gözleme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(2, 209)}=4,353$ ;  $p=0,014<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; lisans mezunlarının “Kendini Gözleme” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,335$ ), ön lisans ve altı olanlardan ( $\bar{x}=3,977$ ) yüksek olduğu görülmüştür. Lisansüstü mezunlarının “Kendini Gözleme” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,271$ ), ön lisans ve altı olanlardan ( $\bar{x}=3,977$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin “Kendi Kendine Konuşma”, “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”, “Kendini Cezalandırma”, “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme”, “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama “ puanları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

Spor yöneticilerinin yaşlarına göre liderlik tarzlarının istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığı tek yönlü Anova analizi ile incelenmiştir. Ulaşılan veriler Tablo 13’de sunulmuştur.



**Tablo 13.** Liderlik tarzlarının yaşa göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
“Öz Liderlik Genel”	18-25	14	4,118	0,370	2,256	0,083	
	26-35	50	3,968	0,410			
	36-45	116	3,957	0,438			
	46-55	32	3,797	0,340			
“Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”	18-25	14	4,000	0,507	1,956	0,122	
	26-35	50	3,880	0,450			
	36-45	116	3,771	0,541			
	46-55	32	3,679	0,375			
“Kendini Ödüllendirme”	18-25	14	4,000	0,523	2,984	<b>0,032</b>	<b>2&gt;4</b>
	26-35	50	4,027	0,538			<b>3&gt;4</b>
	36-45	116	3,908	0,711			
	46-55	32	3,604	0,601			
“Kendi Kendine Konuşma”	18-25	14	3,714	0,469	1,551	0,202	
	26-35	50	3,680	0,441			
	36-45	116	3,684	0,533			
	46-55	32	3,479	0,478			
“Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”	18-25	14	4,321	0,675	0,662	0,576	
	26-35	50	4,200	0,558			
	36-45	116	4,293	0,579			
	46-55	32	4,156	0,641			
“Kendini Cezalandırma”	18-25	14	4,000	0,555	3,395	<b>0,019</b>	<b>1&gt;3</b>
	26-35	50	3,730	0,548			<b>1&gt;4</b>
	36-45	116	3,625	0,599			<b>2&gt;4</b>
	46-55	32	3,469	0,380			
“Kendini Gözleme”	18-25	14	4,429	0,532	2,296	0,079	
	26-35	50	4,160	0,626			
	36-45	116	4,349	0,464			
	46-55	32	4,172	0,607			
“Kendine Hatırlatıcılar Belirleme”	18-25	14	3,429	0,896	1,043	0,375	
	26-35	50	3,480	0,631			
	36-45	116	3,285	0,741			
	46-55	32	3,469	0,941			
“Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama”	18-25	14	4,071	0,514	1,696	0,169	
	26-35	50	3,780	0,809			
	36-45	116	3,552	1,003			
	46-55	32	3,719	1,062			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Yöneticilerin yaşlarına göre “Kendini Ödüllendirme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=2,984$ ;  $p=0,032<0,05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; yaşı 26-35 olanların “Kendini Ödüllendirme” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,027$ ), yaşı 46-55 olanlardan ( $\bar{x}=3,604$ ) yüksek olduğu görülmüştür. Yaşı 36-45 olanların “Kendini Ödüllendirme” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,908$ ), yaşı 46-55 olanlardan ( $\bar{x}=3,604$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin yaşlarına göre “Kendini Cezalandırma” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=3,395$ ;  $p=0,019<0,05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; yaşı 18-25 olanların “Kendini Cezalandırma” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,000$ ), yaşı 36-45 olanlardan

( $\bar{x}=3,625$ ) ve yaşı 46-55 olanlardan ( $\bar{x}=3,469$ ) yüksek olduğu görülmüştür. Yaşı 26-35 olanların “Kendini Cezalandırma” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,730$ ), yaşı 46-55 olanlardan ( $\bar{x}=3,469$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin “Öz Liderlik Genel”, “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”, “Kendi Kendine Konuşma”, “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”, “Kendini Gözleme”, “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme”, “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama” puanları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

Spor yöneticilerinin medeni durumlarına göre liderlik tarzlarının istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığı t testi ile incelenmiştir. Ulaşılan veriler Tablo 14’de sunulmuştur.

**Tablo 14.** Liderlik tarzlarının medeni durumlarına göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
“Öz Liderlik Genel”	Evli	138	3,890	0,419	-2,728	<b>0,007</b>
	Bekar	74	4,051	0,397		
“Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”	Evli	138	3,733	0,497	-2,616	<b>0,010</b>
	Bekar	74	3,919	0,488		
“Kendini Ödüllendirme”	Evli	138	3,807	0,675	-2,753	<b>0,006</b>
	Bekar	74	4,063	0,588		
“Kendi Kendine Konuşma”	Evli	138	3,633	0,535	-0,840	0,402
	Bekar	74	3,694	0,437		
“Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”	Evli	138	4,246	0,596	-0,202	0,840
	Bekar	74	4,264	0,579		
“Kendini Cezalandırma”	Evli	138	3,547	0,580	-3,758	<b>0,000</b>
	Bekar	74	3,845	0,487		
“Kendini Gözleme”	Evli	138	4,225	0,515	-2,178	<b>0,031</b>
	Bekar	74	4,392	0,566		
“Kendine Hatırlatıcılar Belirleme”	Evli	138	3,319	0,788	-1,284	0,201
	Bekar	74	3,460	0,706		
“Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama”	Evli	138	3,515	0,963	-3,219	<b>0,001</b>
	Bekar	74	3,946	0,866		

Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Öz Liderlik Genel” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-2.728$ ;  $p=0.007<0.05$ ). Bekarların “Öz Liderlik Genel” puanları ( $\bar{x}=4,051$ ), evlilerin “Öz Liderlik Genel” puanlarından ( $\bar{x}=3,890$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-2.616$ ;  $p=0.010<0.05$ ). Bekarların “Kendine Hedef Belirleyerek

Başarılı Performans Hayal Etme” puanları ( $\bar{x}=3,919$ ), evlilerin “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” puanlarından ( $\bar{x}=3,733$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Kendini Ödüllendirme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-2.753$ ;  $p=0.006<0.05$ ). Bekarların “Kendini Ödüllendirme” puanları ( $\bar{x}=4,063$ ), evlilerin “Kendini Ödüllendirme” puanlarından ( $\bar{x}=3,807$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Kendini Cezalandırma” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-3.758$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Bekarların “Kendini Cezalandırma” puanları ( $\bar{x}=3,845$ ), evlilerin “Kendini Cezalandırma” puanlarından ( $\bar{x}=3,547$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Kendini Gözlemleme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-2.178$ ;  $p=0.031<0.05$ ). Bekarların “Kendini Gözlemleme” puanları ( $\bar{x}=4,392$ ), evlilerin “Kendini Gözlemleme” puanlarından ( $\bar{x}=4,225$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Doğal Ödüller Üzerinde Düşüncüyü Odaklama” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-3.219$ ;  $p=0.001<0.05$ ). Bekarların “Doğal Ödüller Üzerinde Düşüncüyü Odaklama” puanları ( $\bar{x}=3,946$ ), evlilerin “Doğal Ödüller Üzerinde Düşüncüyü Odaklama” puanlarından ( $\bar{x}=3,515$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin “Kendi Kendine Konuşma”, “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”, “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” puanları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Spor yöneticilerininin toplam çalışma sürelerine göre liderlik tarzlarının istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığı tek yönlü Anova analizi ile incelenmiştir. Ulaşılan veriler Tablo 15’de sunulmuştur.

**Tablo 15.** Liderlik tarzlarının toplam çalışma sürelerine göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
“Öz Liderlik Genel”	5 Yıl Ve Altı	32	3,938	0,424	5,727	<b>0,001</b>	2>4 3>4
	6-10 Yıl	34	3,984	0,355			
	11-15 Yıl	76	4,071	0,400			
	16 Yıl Ve Üzeri	70	3,796	0,421			
“Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”	5 Yıl Ve Altı	32	3,830	0,495	3,693	<b>0,013</b>	2>4 3>4
	6-10 Yıl	34	3,874	0,351			
	11-15 Yıl	76	3,895	0,547			
	16 Yıl Ve Üzeri	70	3,641	0,482			
“Kendini Ödüllendirme”	5 Yıl Ve Altı	32	3,708	0,697	5,584	<b>0,001</b>	2>1 3>1 2>4 3>4
	6-10 Yıl	34	4,118	0,463			
	11-15 Yıl	76	4,044	0,658			
	16 Yıl Ve Üzeri	70	3,714	0,653			
“Kendi Kendine Konuşma”	5 Yıl Ve Altı	32	3,625	0,492	3,626	<b>0,014</b>	3>4
	6-10 Yıl	34	3,686	0,426			
	11-15 Yıl	76	3,781	0,518			
	16 Yıl Ve Üzeri	70	3,514	0,497			
“Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”	5 Yıl Ve Altı	32	4,219	0,621	2,208	0,088	
	6-10 Yıl	34	4,265	0,593			
	11-15 Yıl	76	4,375	0,522			
	16 Yıl Ve Üzeri	70	4,129	0,624			
“Kendini Cezalandırma”	5 Yıl Ve Altı	32	3,797	0,502	6,200	<b>0,000</b>	1>4 2>4 3>4
	6-10 Yıl	34	3,765	0,526			
	11-15 Yıl	76	3,750	0,563			
	16 Yıl Ve Üzeri	70	3,421	0,557			
“Kendini Gözlemleme”	5 Yıl Ve Altı	32	4,266	0,632	3,037	<b>0,030</b>	3>2 3>4
	6-10 Yıl	34	4,132	0,558			
	11-15 Yıl	76	4,421	0,476			
	16 Yıl Ve Üzeri	70	4,214	0,522			
“Kendine Hatırlatıcılar Belirleme”	5 Yıl Ve Altı	32	3,531	0,729	0,626	0,599	
	6-10 Yıl	34	3,294	0,676			
	11-15 Yıl	76	3,355	0,711			
	16 Yıl Ve Üzeri	70	3,343	0,866			
“Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama”	5 Yıl Ve Altı	32	4,031	0,729	2,812	<b>0,040</b>	1>3
	6-10 Yıl	34	3,618	0,844			
	11-15 Yıl	76	3,474	1,137			
	16 Yıl Ve Üzeri	70	3,729	0,820			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre “Öz Liderlik Genel” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=5,727$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda;

- Toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların “Öz Liderlik Genel” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,984$ ), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlardan ( $\bar{x}=3,796$ ) yüksek olduğu görülmüştür.
- Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanların “Öz Liderlik Genel” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,071$ ), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlardan ( $\bar{x}=3,796$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=3,693$ ;  $p=0,013<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda;

- Toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,874$ ), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlardan ( $\bar{x}=3,641$ ) yüksek olduğu görülmüştür.
- Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanların “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,895$ ), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlardan ( $\bar{x}=3,641$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre “Kendini Ödüllendirme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=5,584$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda;

- Toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların “Kendini Ödüllendirme” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,118$ ), toplam çalışma süresi 5 yıl ve altı olanlardan ( $\bar{x}=3,708$ ) ve 16 yıl ve üzeri olanlardan ( $\bar{x}=3,714$ ) yüksek olduğu görülmüştür.
- Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanların “Kendini Ödüllendirme” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,044$ ), toplam çalışma süresi 5 yıl ve altı ( $\bar{x}=3,708$ ) ve 16 yıl ve üzeri olanlardan ( $\bar{x}=3,714$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre “Kendi Kendine Konuşma” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=3,626$ ;  $p=0,014<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanların “Kendi Kendine Konuşma” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,781$ ), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlardan ( $\bar{x}=3,514$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre “Kendini Cezalandırma” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=6,200$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda;

- Toplam çalışma süresi 5 yıl ve altı olanların “Kendini Cezalandırma” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,797$ ), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlardan ( $\bar{x}=3,421$ ) yüksek olduğu görülmüştür.
- Toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların “Kendini Cezalandırma” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,765$ ), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlardan ( $\bar{x}=3,421$ ) yüksek olduğu görülmüştür.
- Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanların “Kendini Cezalandırma” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,750$ ), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlardan ( $\bar{x}=3,421$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre “Kendini Gözleme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=3,037$ ;  $p=0,030<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda;

- Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanlardan “Kendini Gözleme” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,421$ ), toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanlardan “Kendini Gözleme” puanlarından ( $\bar{x}=4,132$ ) yüksek olduğu görülmüştür.
- Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanlardan “Kendini Gözleme” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,421$ ), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlardan “Kendini Gözleme” puanlarından ( $\bar{x}=4,214$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre “Doğal Ödüller Üzerinde Düşüncüyü Odaklama” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=2,812$ ;  $p=0,040<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; toplam çalışma süresi 5 yıl ve altı olanlardan “Doğal Ödüller Üzerinde Düşüncüyü Odaklama” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,031$ ), toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanlardan “Doğal Ödüller Üzerinde Düşüncüyü Odaklama” puanlarından ( $\bar{x}=3,474$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”, “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” puanları toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

Spor yöneticilerinin spor tesisinde çalışma sürelerine göre liderlik tarzlarının istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığı tek yönlü Anova analizi ile incelenmiştir. Ulaşılan veriler Tablo 16’da sunulmuştur.

**Tablo 16.** Liderlik tarzlarının spor tesisinde çalışma sürelerine göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
“Öz Liderlik Genel”	1 Yıl Ve Altı	64	3,918	0,431	0,463	0,708	
	1-5 Yıl	90	3,985	0,444			
	6-10 Yıl	24	3,920	0,188			
	10 Yıl Üzeri	34	3,913	0,443			
“Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”	1 Yıl Ve Altı	64	3,786	0,491	1,325	0,267	
	1-5 Yıl	90	3,841	0,513			
	6-10 Yıl	24	3,869	0,306			
	10 Yıl Üzeri	34	3,656	0,578			
“Kendini Ödüllendirme”	1 Yıl Ve Altı	64	3,844	0,661	0,859	0,463	
	1-5 Yıl	90	3,963	0,728			
	6-10 Yıl	24	3,750	0,464			
	10 Yıl Üzeri	34	3,922	0,551			
“Kendi Kendine Konuşma”	1 Yıl Ve Altı	64	3,583	0,420	0,844	0,471	
	1-5 Yıl	90	3,711	0,577			
	6-10 Yıl	24	3,667	0,461			
	10 Yıl Üzeri	34	3,628	0,463			
“Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”	1 Yıl Ve Altı	64	4,219	0,580	0,443	0,722	
	1-5 Yıl	90	4,294	0,569			
	6-10 Yıl	24	4,292	0,428			
	10 Yıl Üzeri	34	4,177	0,748			
“Kendini Cezalandırma”	1 Yıl Ve Altı	64	3,695	0,580	0,879	0,453	
	1-5 Yıl	90	3,661	0,549			
	6-10 Yıl	24	3,479	0,303			
	10 Yıl Üzeri	34	3,662	0,712			
“Kendini Gözleme”	1 Yıl Ve Altı	64	4,242	0,469	0,258	0,855	
	1-5 Yıl	90	4,311	0,569			
	6-10 Yıl	24	4,250	0,376			
	10 Yıl Üzeri	34	4,309	0,672			
“Kendine Hatırlatıcılar Belirleme”	1 Yıl Ve Altı	64	3,203	0,744	1,800	0,148	
	1-5 Yıl	90	3,389	0,771			
	6-10 Yıl	24	3,542	0,569			
	10 Yıl Üzeri	34	3,500	0,853			
“Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama”	1 Yıl Ve Altı	64	3,547	1,122	2,817	<b>0,040</b>	<b>3&gt;1</b>
	1-5 Yıl	90	3,556	0,925			
	6-10 Yıl	24	4,042	0,606			
	10 Yıl Üzeri	34	3,912	0,763			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Yöneticilerin spor tesisinde çalışma sürelerine göre “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=2,817$ ;  $p=0,040<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda;

- Spor tesisinde çalışma süresi 6-10 yıl olanların “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,042$ ), spor tesisinde çalışma süresi 1 yıl ve altı olanlardan ( $\bar{x}=3,547$ ) yüksek olduğu görülmüştür.
- Spor tesisinde çalışma süresi 6-10 yıl olanların “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,042$ ), spor tesisinde çalışma süresi 1-5 yıl olanlardan ( $\bar{x}=3,556$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin “Öz Liderlik Genel”, “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”, “Kendini Ödüllendirme”, “Kendi Kendine Konuşma”, “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme”, “Kendini Cezalandırma”, “Kendini Gözlemeleme”, “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” puanları spor tesisinde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

### 3.5. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Kriz Yönetim Düzeylerinin Farklılaştırma Durumuna Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın son hipotezi olan “H<sub>4</sub>: Spor yöneticilerinin tanımlayıcı özelliklerine göre kriz yönetim düzeyleri farklılık göstermektedir” sorgulamaya yönelik analizler yapılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak spor yöneticilerinin cinsiyetlerine göre kriz yönetimi istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığı t testi ile incelenmiştir. Ulaşılan veriler Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17.** Kriz yönetimi düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
“Kriz Yönetimi Genel”	Erkek	104	3,168	0,241	-6,322	<b>0,000</b>
	Kadın	108	3,364	0,209		
“Erken Uyarı Sinyali Toplama”	Erkek	104	2,825	0,280	-0,795	0,427
	Kadın	108	2,858	0,326		
“Hazırlık ve Önleme”	Erkek	104	2,773	0,305	-4,745	<b>0,000</b>
	Kadın	108	2,963	0,278		
“Kriz Anı”	Erkek	104	2,481	0,578	-2,208	<b>0,028</b>
	Kadın	108	2,648	0,525		
“Hasarın Yayılmasını Önleme”	Erkek	104	3,979	0,435	-3,974	<b>0,000</b>
	Kadın	108	4,204	0,389		
“Onarma ve Toparlanma”	Erkek	104	3,314	0,482	-3,986	<b>0,000</b>
	Kadın	108	3,559	0,409		
“Öğrenme”	Erkek	104	3,284	0,525	-4,551	<b>0,000</b>
	Kadın	108	3,611	0,523		



Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Kriz Yönetimi Genel” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-6.322$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Kadınların “Kriz Yönetimi Genel” puanları ( $\bar{x}=3,364$ ), erkeklerden ( $\bar{x}=3,168$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Hazırlık ve Önleme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-4.745$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Kadınların “Hazırlık ve Önleme” puanları ( $\bar{x}=2,963$ ), erkeklerden ( $\bar{x}=2,773$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Kriz Anı” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-2.208$ ;  $p=0.028<0.05$ ). Kadınların “Kriz Anı” puanları ( $\bar{x}=2,648$ ), erkeklerden ( $\bar{x}=2,481$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Hasarın Yayılmasını Önleme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-3.974$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Kadınların “Hasarın Yayılmasını Önleme” puanları ( $\bar{x}=4,204$ ), erkeklerden ( $\bar{x}=3,979$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Onarma ve Toparlanma” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-3.986$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Kadınların “Onarma ve Toparlanma” puanları ( $\bar{x}=3,559$ ), erkeklerden ( $\bar{x}=3,314$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre “Öğrenme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-4.551$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Kadınların “Öğrenme” puanları ( $\bar{x}=3,611$ ), erkeklerden ( $\bar{x}=3,284$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin “Erken Uyarı Sinyali Toplama” puanları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Spor yöneticilerinin eğitim durumlarına göre kriz yönetimi düzeylerine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığı tek yönlü Anova analizi ile incelenmiştir. Ulaşılan veriler Tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18.** Kriz yönetimi düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
“Kriz Yönetimi Genel”	Ön Lisans Ve Altı	22	3,257	0,296	0,812	0,445	
	Lisans	142	3,282	0,263			
	Lisansüstü	48	3,231	0,149			
“Erken Uyarı Sinyali Toplama”	Ön Lisans Ve Altı	22	2,717	0,163	7,071	<b>0,001</b>	<b>2&gt;1</b> <b>2&gt;3</b>
	Lisans	142	2,895	0,324			
	Lisansüstü	48	2,741	0,250			
“Hazırlık ve Önleme”	Ön Lisans Ve Altı	22	2,864	0,333	1,938	0,147	
	Lisans	142	2,896	0,295			
	Lisansüstü	48	2,796	0,319			
“Kriz Anı”	Ön Lisans Ve Altı	22	2,849	0,623	4,390	<b>0,014</b>	<b>1&gt;2</b> <b>1&gt;3</b>
	Lisans	142	2,568	0,531			
	Lisansüstü	48	2,431	0,563			
“Hasarın Yayılmasını Önleme”	Ön Lisans Ve Altı	22	4,040	0,507	0,987	0,374	
	Lisans	142	4,077	0,395			
	Lisansüstü	48	4,167	0,476			
“Onarma ve Toparlanma”	Ön Lisans Ve Altı	22	3,652	0,575	2,732	0,067	
	Lisans	142	3,406	0,485			
	Lisansüstü	48	3,438	0,283			
“Öğrenme”	Ön Lisans Ve Altı	22	3,330	0,603	0,842	0,432	
	Lisans	142	3,481	0,587			
	Lisansüstü	48	3,417	0,371			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre “Erken Uyarı Sinyali Toplama” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(2, 209)}=7,071$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; Lisans mezunlarının “Erken Uyarı Sinyali Toplama” düzeylerinin ( $\bar{x}=2,895$ ), ön lisans ve altı ( $\bar{x}=2,717$ ) ve lisansüstü mezunlarından ( $\bar{x}=2,741$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre “Kriz Anı” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(2, 209)}=4,390$ ;  $p=0,014<0,05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; ön lisans ve altı olanlardan “Kriz Anı” düzeylerinin ( $\bar{x}=2,849$ ), lisans mezunlarından ( $\bar{x}=2,568$ ) ve lisansüstü mezunlarından ( $\bar{x}=2,431$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin “Kriz Yönetimi Genel”, “Hazırlık ve Önleme”, “Hasarın Yayılmasını Önleme”, “Onarma ve Toparlanma”, “Öğrenme” puanları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Spor yöneticilerinin yaşlarına göre kriz yönetimi düzeylerine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığı tek yönlü Anova analizi ile incelenmiştir. Ulaşılan veriler Tablo 19’da sunulmuştur.

**Tablo 19.** Kriz yönetimi düzeylerinin yaşa göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
“Kriz Yönetimi Genel”	18-25	14	3,514	0,119	5,669	<b>0,001</b>	1>2
	26-35	50	3,266	0,176			1>3
	36-45	116	3,237	0,234			1>4
	46-55	32	3,274	0,347			
“Erken Uyarı Sinyali Toplama”	18-25	14	2,984	0,329	3,827	<b>0,011</b>	1>3
	26-35	50	2,867	0,301			4>3
	36-45	116	2,785	0,295			
	46-55	32	2,944	0,291			
“Hazırlık ve Önleme”	18-25	14	2,971	0,287	1,348	0,260	
	26-35	50	2,868	0,292			
	36-45	116	2,881	0,320			
	46-55	32	2,788	0,273			
“Kriz Anı”	18-25	14	3,095	0,800	7,036	<b>0,000</b>	1>2
	26-35	50	2,680	0,398			1>3
	36-45	116	2,454	0,523			2>3
	46-55	32	2,563	0,619			1>4
“Hasarın Yayılmasını Önleme”	18-25	14	4,175	0,331	2,686	<b>0,048</b>	3>2
	26-35	50	3,947	0,407			4>2
	36-45	116	4,132	0,420			
	46-55	32	4,146	0,480			
“Onarma ve Toparlanma”	18-25	14	4,000	0,261	8,716	<b>0,000</b>	1>2
	26-35	50	3,467	0,426			1>3
	36-45	116	3,376	0,426			1>4
	46-55	32	3,375	0,550			
“Öğrenme”	18-25	14	3,839	0,458	3,483	<b>0,017</b>	1>2
	26-35	50	3,515	0,452			1>3
	36-45	116	3,373	0,523			1>4
	46-55	32	3,461	0,721			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Yöneticilerin yaşlarına göre “Kriz Yönetimi Genel” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=5,669$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; yaşı 18-25 olanların “Kriz Yönetimi Genel” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,514$ ), yaşı 26-35 ( $\bar{x}=3,266$ ), 36-45 ( $\bar{x}=3,237$ ) ve 46-55 olanlardan ( $\bar{x}=3,274$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin yaşlarına göre “Erken Uyarı Sinyali Toplama” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=3,827$ ;  $p=0,011<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda;

- Yaşı 18-25 olanların “Erken Uyarı Sinyali Toplama” düzeylerinin ( $\bar{x}=2,984$ ), yaşı 36-45 olanlardan ( $\bar{x}=2,785$ ) yüksek olduğu görülmüştür.
- Yaş 46-55 olanlardan “Erken Uyarı Sinyali Toplama” düzeylerinin ( $\bar{x}=2,944$ ), yaşı 36-45 olanlardan “Erken Uyarı Sinyali Toplama” puanlarından ( $\bar{x}=2,785$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin yaşa göre “Kriz Anı” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=7,036$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda;

- Yaşı 18-25 olanların “Kriz Anı” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,095$ ), yaşı 26-35 ( $\bar{x}=2,680$ ), 36-45 olanlardan ( $\bar{x}=2,454$ ) ve yaş 46-55 olanlardan ( $\bar{x}=2,563$ ) yüksek olmasıdır.
- Yaşı 26-35 olanlardan “Kriz Anı” düzeylerinin ( $\bar{x}=2,680$ ), yaşı 36-45 ( $\bar{x}=2,454$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin yaşa göre “Hasarın Yayılmasını Önleme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=2,686$ ;  $p=0,048<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda;

- Yaşı 36-45 olanların “Hasarın Yayılmasını Önleme” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,132$ ), yaşı 26-35 olanlardan ( $\bar{x}=3,947$ ) yüksek olduğu görülmüştür.
- Yaşı 46-55 olanların “Hasarın Yayılmasını Önleme” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,146$ ), yaşı 26-35 olanlardan ( $\bar{x}=3,947$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin yaşlarına göre “Onarma ve Toparlanma” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=8,716$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; yaşı 18-25 olanlardan “Onarma ve Toparlanma” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,000$ ), yaşı 26-35 olanlardan ( $\bar{x}=3,467$ ), 36-45 olanlardan ( $\bar{x}=3,376$ ) ve 46-55 olanlardan ( $\bar{x}=3,375$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin yaşlarına göre “Öğrenme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=3,483$ ;  $p=0,017<0.05$ ). Farklılığın

nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; yaşı 18-25 olanlardan “Öğrenme” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,839$ ), yaşı 26-35 olanlardan ( $\bar{x}=3,515$ ) 36-45 olanlardan ( $\bar{x}=3,373$ ) ve 46-55 olanlardan ( $\bar{x}=3,461$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin “Hazırlık ve Önleme” puanları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

Spor yöneticilerinin medeni durumlarına göre kriz yönetimi istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığı t testi ile incelenmiştir. Ulaşılan veriler Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 20.** Kriz yönetimi düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
“Kriz Yönetimi Genel”	Evli	138	3,219	0,251	-4,091	<b>0,000</b>
	Bekar	74	3,359	0,207		
“Erken Uyarı Sinyali Toplama”	Evli	138	2,829	0,281	-0,811	0,418
	Bekar	74	2,865	0,343		
“Hazırlık ve Önleme”	Evli	138	2,826	0,286	-2,893	<b>0,004</b>
	Bekar	74	2,951	0,326		
“Kriz Anı”	Evli	138	2,488	0,539	-2,836	<b>0,005</b>
	Bekar	74	2,712	0,564		
“Hasarın Yayılmasını Önleme”	Evli	138	4,053	0,448	-1,883	0,061
	Bekar	74	4,168	0,376		
“Onarma ve Toparlanma”	Evli	138	3,382	0,461	-2,485	<b>0,014</b>
	Bekar	74	3,545	0,448		
Öğrenme	Evli	138	3,362	0,552	-3,273	<b>0,001</b>
	Bekar	74	3,615	0,503		

Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Kriz Yönetimi Genel” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-4.091$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Bekarların “Kriz Yönetimi Genel” puanları ( $\bar{x}=3,359$ ), evlilerden ( $\bar{x}=3,219$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Hazırlık ve Önleme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-2.893$ ;  $p=0.004<0.05$ ). Bekarların “Hazırlık ve Önleme” puanları ( $\bar{x}=2,951$ ), evlilerden ( $\bar{x}=2,826$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Kriz Anı” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-2.836$ ;  $p=0.005<0.05$ ). Bekarların “Kriz Anı” puanları ( $\bar{x}=2,712$ ), evlilerden ( $\bar{x}=2,488$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Onarma ve Toparlanma” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-2.485$ ;

$p=0.014<0.05$ ). Bekarların “Onarma ve Toparlanma” puanları ( $\bar{x}=3,545$ ), v ( $\bar{x}=3,382$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin medeni durumlarına göre “Öğrenme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $t_{(210)}=-3.273$ ;  $p=0.001<0.05$ ). Bekarların “Öğrenme” puanları ( $\bar{x}=3,615$ ), v ( $\bar{x}=3,362$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilerin “Erken Uyarı Sinyali Toplama”, “Hasarın Yayılmasını Önleme” puanları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Spor yöneticilerinin toplam çalışma sürelerine göre kriz yönetimi düzeylerine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığı tek yönlü Anova analizi ile incelenmiştir. Ulaşılan veriler Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21.** Kriz yönetimi düzeylerinin toplam çalışma sürelerine göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark	
“Kriz Yönetimi Genel”	5 Yıl Ve Altı	32	3,401	0,215	3,932	<b>0,009</b>	<b>1&gt;2</b>	
	6-10 Yıl	34	3,258	0,175				<b>1&gt;3</b>
	11-15 Yıl	76	3,243	0,211				<b>1&gt;4</b>
	16 Yıl Ve Üzeri	70	3,238	0,301				
“Erken Uyarı Sinyali Toplama”	5 Yıl Ve Altı	32	2,938	0,293	1,321	0,269		
	6-10 Yıl	34	2,830	0,317				
	11-15 Yıl	76	2,813	0,252				
	16 Yıl Ve Üzeri	70	2,835	0,349				
“Hazırlık ve Önleme”	5 Yıl Ve Altı	32	2,925	0,320	0,453	0,715		
	6-10 Yıl	34	2,877	0,275				
	11-15 Yıl	76	2,853	0,288				
	16 Yıl Ve Üzeri	70	2,860	0,334				
“Kriz Anı”	5 Yıl Ve Altı	32	2,917	0,639	7,260	<b>0,000</b>	<b>1&gt;3</b>	
	6-10 Yıl	34	2,667	0,519				<b>2&gt;3</b>
	11-15 Yıl	76	2,412	0,465				<b>1&gt;4</b>
	16 Yıl Ve Üzeri	70	2,524	0,558				
“Hasarın Yayılmasını Önleme”	5 Yıl Ve Altı	32	4,042	0,428	1,384	0,249		
	6-10 Yıl	34	4,020	0,349				
	11-15 Yıl	76	4,170	0,397				
	16 Yıl Ve Üzeri	70	4,070	0,483				
“Onarma ve Toparlanma”	5 Yıl Ve Altı	32	3,719	0,455	5,021	<b>0,002</b>	<b>1&gt;2</b>	
	6-10 Yıl	34	3,412	0,479				<b>1&gt;3</b>
	11-15 Yıl	76	3,404	0,461				<b>1&gt;4</b>
	16 Yıl Ve Üzeri	70	3,362	0,418				
“Öğrenme”	5 Yıl Ve Altı	32	3,742	0,459	3,980	<b>0,009</b>	<b>1&gt;2</b>	
	6-10 Yıl	34	3,463	0,494				<b>1&gt;3</b>
	11-15 Yıl	76	3,365	0,488				<b>1&gt;4</b>
	16 Yıl Ve Üzeri	70	3,404	0,631				

Tek Yönlü Varyans Analizi

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre “Kriz Yönetimi Genel” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3,$

$_{208})=3,932$ ;  $p=0,009<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda;

Toplam çalışma süresi 5 yıl ve altı olanların “Kriz Yönetimi Genel” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,401$ ), toplam çalışma süresi 6-10 yıl ( $\bar{x}=3,258$ ), 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olanlardan ( $\bar{x}=3,238$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre “Kriz Anı” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=7,260$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda;

- Toplam çalışma süresi 5 yıl ve altı olanlardan “Kriz Anı” düzeylerinin ( $\bar{x}=2,917$ ), toplam çalışma süresi 11-15 yıl ( $\bar{x}=2,412$ ) ve 16 yıl ve üzeri olanlardan ( $\bar{x}=2,524$ ) yüksek olmasıdır.
- Toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanlardan “Kriz Anı” düzeylerinin ( $\bar{x}=2,667$ ), toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanlardan “Kriz Anı” puanlarından ( $\bar{x}=2,412$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre “Onarma ve Toparlanma” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=5,021$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; toplam çalışma süresi 5 yıl ve altı olanların “Onarma ve Toparlanma” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,719$ ), toplam çalışma süresi 6-10 yıl ( $\bar{x}=3,412$ ), 11-15 yıl ( $\bar{x}=3,404$ ) ve 16 yıl ve üzeri olanlardan “Onarma ve Toparlanma” puanlarından ( $\bar{x}=3,362$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre “Öğrenme” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=3,980$ ;  $p=0,009<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda; toplam çalışma süresi 5 yıl ve altı olanların “Öğrenme” düzeylerinin ( $\bar{x}=3,742$ ), toplam çalışma süresi 6-10 yıl ( $\bar{x}=3,463$ ), 11-15 yıl ( $\bar{x}=3,365$ ) ve 16 yıl ve üzeri olanlardan ö ( $\bar{x}=3,404$ ) yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin “Erken Uyarı Sinyali Toplama”, “Hazırlık ve Önleme”, “Hasarın Yayılmasını Önleme” puanları toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

Spor yöneticilerinin spor tesisinde çalışma sürelerine göre kriz yönetimi düzeylerine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığı tek yönlü Anova analizi ile incelenmiştir. Ulaşılan veriler Tablo 22’de sunulmuştur.

**Tablo 22.** Kriz yönetimi düzeylerinin spor tesisinde çalışma sürelerine göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
“Kriz Yönetimi Genel”	1 Yıl Ve Altı	64	3,255	0,251	0,882	0,451	
	1-5 Yıl	90	3,255	0,223			
	6-10 Yıl	24	3,343	0,231			
	10 Yıl Üzeri	34	3,272	0,299			
“Erken Uyarı Sinyali Toplama”	1 Yıl Ve Altı	64	2,760	0,296	2,395	0,069	
	1-5 Yıl	90	2,869	0,294			
	6-10 Yıl	24	2,861	0,228			
	10 Yıl Üzeri	34	2,909	0,365			
“Hazırlık ve Önleme”	1 Yıl Ve Altı	64	2,897	0,288	1,186	0,316	
	1-5 Yıl	90	2,876	0,272			
	6-10 Yıl	24	2,900	0,306			
	10 Yıl Üzeri	34	2,782	0,406			
“Kriz Anı”	1 Yıl Ve Altı	64	2,729	0,614	8,150	<b>0,000</b>	<b>1&gt;2</b>
	1-5 Yıl	90	2,370	0,496			<b>3&gt;2</b>
	6-10 Yıl	24	2,833	0,326			<b>4&gt;2</b>
	10 Yıl Üzeri	34	2,588	0,563			
“Hasarın Yayılmasını Önleme”	1 Yıl Ve Altı	64	4,049	0,408	0,462	0,709	
	1-5 Yıl	90	4,126	0,430			
	6-10 Yıl	24	4,065	0,400			
	10 Yıl Üzeri	34	4,111	0,477			
“Onarma ve Toparlanma”	1 Yıl Ve Altı	64	3,448	0,496	1,520	0,210	
	1-5 Yıl	90	3,415	0,457			
	6-10 Yıl	24	3,611	0,436			
	10 Yıl Üzeri	34	3,363	0,411			
Öğrenme	1 Yıl Ve Altı	64	3,418	0,577	1,365	0,254	
	1-5 Yıl	90	3,397	0,524			
	6-10 Yıl	24	3,615	0,476			
	10 Yıl Üzeri	34	3,537	0,588			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Yöneticilerin spor tesisinde çalışma sürelerine göre “Kriz Anı” düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 208)}=8,150$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılığın nedenini incelemek için yapılan post-hoc analizleri sonucunda;

- Spor tesisinde çalışma süresi 1 yıl ve altı olanların “Kriz Anı” düzeylerinin ( $\bar{x}=2,729$ ), spor tesisinde çalışma süresi 1-5 yıl olanlardan ( $\bar{x}=2,370$ ) yüksek olduğu görülmüştür.
- Spor tesisinde çalışma süresi 6-10 yıl olanlardan “Kriz Anı” düzeylerinin ( $\bar{x}=2,833$ ), spor tesisinde çalışma süresi 1-5 yıl olanlardan ( $\bar{x}=2,370$ ) yüksek olduğu görülmüştür.
- Spor tesisinde çalışma süresi 10 yıl üzeri olanların “Kriz Anı” düzeylerinin ( $\bar{x}=2,588$ ), spor tesisinde çalışma süresi 1-5 yıl ( $\bar{x}=2,370$ ) yüksek olduğu görülmüştür.



Yöneticilerin “Kriz Yönetimi Genel”, “Erken Uyarı Sinyali Toplama”, “Hazırlık ve Önleme”, “Hasarın Yayılmasını Önleme”, “Onarma ve Toparlanma”, “Öğrenme” puanları spor tesisinde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada spor yöneticilerinin liderlik tarzları ile kriz yönetim düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya İstanbul ilinde 2023 yılında görev yapan 212 spor yöneticisi gönüllü olarak katılmışlardır.

Spor yöneticilerinin liderlik tarzları 8 boyut ve bu boyutların toplam ortalamasını ifade eden öz liderlik genel olarak incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre spor yöneticileri en fazla 4,252 puanla düşünce ve fikirlerini değerlendirme boyutundan puan alırlarken, en düşük 3,368 ortalama ile kendine hatırlatıcılar belirleme boyutundan puan almışlardır. Bu sonuçlar spor yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip oldukları, yer ve duruma göre farklı liderlik tarzlarını yüksek düzeyde sergileyebildiklerini göstermektedir. Ancak kendini hatırlatıcılar belirlemede diğer boyutlara göre düşük kaldıkları söylenebilir.

Araştırmada spor yöneticilerinin kriz yönetim düzeyleri 6 boyut altında ve bu boyutların genel toplamını ifade eden kriz yönetimi genel olarak incelenmiştir. Yöneticiler en düşük 2,842 ortalama puan ile erken uyarı sinyali toplama boyutundan en yüksek ise 4,093 puan ile hasarın yayılmasını önleme boyutundan puan alırlarken, kriz yönetimi genel düzeylerinin ortalaması 3,268 sayısal değer almıştır. Bu sonuçlar spor yöneticilerinin erken uyarı sinyali toplama konusunda yetersiz kaldıklarını ancak kriz döneminde hasarın yayılmasını önleme açısından başarılı olduklarını, kriz yönetimi genel düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Literatürde yapılan araştırmalarda spor yöneticilerinin kriz yönetim düzeylerini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Farklı örneklem grupları üzerinde yapılan araştırmalarda da bizim araştırma bulgumuzla örtüşen şekilde yöneticilerin orta düzeyde kriz yönetim düzeylerine sahip oldukları bulgulara ulaşılırken (Aslan ve Sarı, 2019), yüksek düzeyde kriz yönetim düzeyine sahip yöneticilerin olduğu araştırma bulgularına da rastlanılmıştır (Ercan ve Aksu, 2022; Yılmaz ve Yıldırım, 2020).

Araştırmada “H<sub>1</sub>: Spor yöneticilerinin liderlik tarzları ile kriz yönetimi düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler vardır.” Sorgulamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda spor yöneticilerinin liderlik tarzları ile kriz yönetim düzeyleri arasında en yüksek ilişkinin liderliğin “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” boyutu ile “Kriz Yönetimi Genel” arasında olduğu görülmüştür. Spor yöneticilerinin kendine hatırlatıcılar belirleme boyutuna yönelik düzeyleri arttıkça veya azaldıkça aynı doğrultuda kriz yönetimi genel düzeyleri de artmakta veya

azalmaktadır. Literatürde farklı liderlik ve kriz yönetim ölçekleri ile yapılan farklı örneklem grupları üzerindeki çalışmalarda da kriz yönetimi ve liderlik arasında anlamlı ilişkilerin olduğu araştırmalara rastlanmıştır (Aksu, 2009; Ulutaş, 2010; Balaban, 2018; Düzgün, 2020, Aksu ve Ercan, 2022). Ulaşılan bu bulgular doğrultusunda araştırmamızın ilk hipotezi olan “H1: Spor yöneticilerinin liderlik tarzları ile kriz yönetimi düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler vardır” büyük oranda doğrulanarak kabul edilmiştir.

Araştırmada “H2: Spor yöneticilerinin liderlik tarzlarından kriz yönetim düzeyleri istatistiksel olarak etkilenmektedir” sorgulamak için regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” ve “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceler Odaklama” liderlik boyutlarının “Kriz Yönetimi Genel” üzerinde oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğu, diğer liderlik tarzlarının ise kriz yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” kriz yönetimini %42.8 oranında artırırken, “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” ve “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceleri Odaklama” boyutları birlikte %51.3 oranında kriz yönetim düzeyini artırdığı belirlenmiştir. Bu bilgiler kapsamında “H2: Spor yöneticilerinin liderlik tarzlarından kriz yönetim düzeyleri istatistiksel olarak etkilenmektedir” “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” ve “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceleri Odaklama” liderlik tarzları açısından doğrulanarak kabul edilmiştir.

Araştırmada “H3: Spor yöneticilerinin tanımlayıcı özelliklerine göre liderlik tarzları farklılık göstermektedir” sorgulamak için fark testleri yapılmıştır. Bu doğrultuda ele alınan ilk değişken olarak katılımcıların liderlik tarzları “Kendi Kendine Konuşma” boyutu dışında farklılık göstermektedir. “Kendi Kendine Konuşma” boyutu dışında kalan boyutlarda kadın yöneticilerinin liderlik düzeyleri erkek yöneticilerden daha yüksektir. Gündoğdu ve Sunay’ın (2018) yapmış oldukları çalışmada da araştırma bulgumuzla örtüşen şekilde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde liderlik özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”, “Kendini Ödüllendirme”, “Kendini Gözleme” ve Öz Liderlik Genel” düzeylerinde farklılık saptanmıştır. Genel olarak bu boyutlarda lisans mezunlarının puanları ön lisans ve lisansüstü mezunlardan yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile lisans mezunu yöneticiler liderliklerini daha fazla

sergilemektedirler. Literatürde yapılan araştırmalarda eğitim durumu ile liderlik arasında farklılaşma olmadığı yönünde bulgulara ulaşıldığı görülmüştür (Katat vd., 2004; Gökçe vd., 2008).

Katılımcıların yaşlarına göre “Kendini Ödüllendirme” ve “Kendini Cezalandırma” boyutlarında farklılıkların olduğu görülmüştür. 26-35 yaş aralığındaki yöneticilerin hem “Kendini Ödüllendirme” hem de “Kendini Cezalandırma” düzeyleri daha büyük yaşlardaki yöneticilerden yüksek çıkmıştır. Diğer liderlik boyutlarında yaşa göre farklılaşma görülmemiştir. Literatürde yapılan araştırmalarda da katılımcıların yaş gruplarının liderlikte etkili olduğu yönünde bulgulara ulaşılmaktadır (Arıcı, 2002; Gökçe vd., 2008).

Katılımcıların medeni durumlarına göre “Kendine Hedef Belirleyerek Başarılı Performans Hayal Etme”, “Kendini Ödüllendirme”, “Kendini Cezalandırma” ve Öz Liderlik Genel” düzeylerinde farklılık saptanmıştır. Tüm bu boyutlarda bekar yöneticilerin daha yüksek düzeyde liderlik sergiledikleri görülmüştür.

Araştırmada spor yöneticilerinin toplam çalışma sürelerine göre “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme” ve “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” boyutları dışında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Genel olarak 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan yöneticilerin “Düşünce Ve Fikirlerini Değerlendirme” ve “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” boyutları dışındaki liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında da araştırma sonucumuzla örtüşen şekilde çalışma süresi ve liderlik arasında ilişkilerin olduğu görülmektedir (Katat vd., 2004; Gökçe vd.; 2008; Gündoğdu ve Sunay, 2018).

Spor yöneticilerinin aynı tesiste çalışma sürelerine göre sadece “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama” boyutunda farklılık olduğu saptanmıştır. 6-10 yıl aynı tesiste çalışma yöneticilerin “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama” düzeylerinin daha az süre aynı tesiste çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda “H<sub>3</sub>: Spor yöneticilerinin tanımlayıcı özelliklerine göre liderlik tarzları farklılık göstermektedir” tüm değerşkenler açısından doğrulananak kabul edilmiştir.

Araştırmada son olarak “H<sub>4</sub>: Spor yöneticilerinin tanımlayıcı özelliklerine göre kriz yönetim düzeyleri farklılık göstermektedir” sorgulaya yönelik fark testleri yapılmıştır. Bu kapsamda ele alınan ilk değerşken olarak katılımcıların cinsiyetlerine göre “Erken Uyarı Sinyali” boyutu dışındaki tüm kriz yönetim boyutlarında

farklılıkların olduğu görülmüştür. Kadın yöneticilerin “Erken Uyarı Sinyali” boyutu dışındaki tüm boyutlarda erkek yöneticilerden daha iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Literatürde spor yöneticilerinin kriz yönetimlerine ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürde yapılan araştırmalarda ise yöneticilerin cinsiyetlerine göre kriz yönetim düzeylerinde farklılığın olmadığı görülmektedir (Balaban, 2018; Aslan ve Sarı, 2019; Ercan ve Aksu, 2022).

Araştırmada spor yöneticilerinin eğitim durumlarına göre “Erken Uyarı Sinyali Toplama” ve “Kriz Anı” boyutlarında farklılıkların olduğu saptanmıştır. Lisans mezunlarının “Erken Uyarı Sinyali Toplama” düzeyleri düşük, “Kriz Anı” düzeyleri yüksektir. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılığın olmadığı araştırma bulgularına rastlanıldığı gibi (Aslan ve Sarı, 2019; Ercan ve Aksu, 2022; Yılmaz ve Yıldırım, 2020).

Katılımcıların yaşlarına göre “Hazırlık ve Önleme” dışındaki tüm kriz yönetim boyutlarında farklılık olduğu belirlenmiştir. 18-25 yaş aralığındakilerin “Hazırlık ve Önleme” dışındaki tüm kriz yönetim boyutlarında daha büyük yaş gruplarındaki yöneticilere göre daha iyi düzeyde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Aslan ve Sarı (2019) yaptıkları araştırmada araştırma bulgumuzla örtüşen şekilde yöneticilerin yaşlarına göre kriz yönetim düzeylerinde farklılıkların olduğunu saptamışlardır. Ercan ve Aksu (2022) ise araştırmalarında katılımcıların yaşlarına göre kriz yönetim düzeylerinde farklılık olmadığını belirlemişlerdir. Yılmaz ve Yıldırım (2020) ise araştırmalarında bizim araştırma bulgumuzla örtüşen şekilde yöneticilerin yaşlarına göre kriz yönetim becerilerinin farklılaştığını saptamışlardır.

Spor yöneticilerinin medeni durumlarına göre “Erken Uyarı Sinyali Toplama” ve “Hasarın Yayılmasını Önleme” dışında farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Bekar spor yöneticilerinin Erken Uyarı Sinyali Toplama” ve “Hasarın Yayılmasını Önleme” dışında evli yöneticilere göre daha iyi düzeyde oldukları sonucuna varılmıştır. Ercan ve Aksu (2022) ise araştırmalarında katılımcıların medeni durumlarına göre kriz yönetim düzeylerinde farklılık olmadığını belirlemişlerdir.

Araştırmada katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre “Kriz Anı”, “Onarma ve Toparlanma”, “Öğrenme” ve “Kriz Yönetim Genel” düzeylerinde farklılaşmaların olduğu saptanmıştır. 5 yıl ve altı yıl çalışma süresine sahip olanların bu boyutlara yönelik kriz yönetim düzeyleri daha fazla çalışma süresine sahip yöneticilerden yüksektir. Yılmaz ve Yıldırım (2020) araştırmalarında yöneticilerin

çalışma sürelerine göre kriz yönetim düzeylerinde farklılık olmadığını belirlemişlerdir.

Araştırmada katılımcıların spor tesisinde çalışma sürelerine göre “Kriz Anı” dışında farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. 1-5 yıl arasında çalışanların “Kriz Anı” düzeyleri diğer yıllarda çalışma süresine sahip olanlardan daha yüksek düzeydedir.

Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda “H<sub>4</sub>: Spor yöneticilerinin tanımlayıcı özelliklerine göre kriz yönetim düzeyleri farklılık göstermektedir” doğrulanarak kabul edilmiştir.

Sonuç olarak; spor yöneticilerinin farklı liderlik tarzlarını sergileyebildikleri ancak kendine hatırlatıcılar belirleme boyutunda yetersiz kaldıkları görülmüştür. Kriz yönetim düzeylerine bakıldığında krizleri etkili bir şekilde yönetemedikleri orta düzeyde kriz yönetimi sergiledikleri belirlenmiştir. Özellikle erken uyarı sinyali toplama boyutunda yetersiz kalmışlardır. Erken uyarı sinyali toplam boyutu konusunda yetersiz kalmalarının nedeni liderlikle ilgili kendine hatırlatıcılar belirleme boyutundaki eksiklikleri olabilir. Nitekim yapılan regresyon analizi sonucunda da kendine hatırlatıcılar belirleme liderlik boyutunun genel kriz yönetimi üzerinde önemli etkisi olduğu saptanmıştır. Krizleri etkili yönetmek isteyen spor yöneticilerinin kendine hatırlatıcılar belirlemeye yönelik liderlik alanında kendilerini geliştirmeleri önerilmektedir.

Araştırmada kadın yöneticilerin erkeklere, bekârların evlilere, lisans mezunlarının ön lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindekilere göre, genç yaşta ve daha az deneyim süresine sahip olanların daha büyük yaşlarda ve daha deneyimli yöneticilere göre liderlik ve kriz yönetim düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar kadınların yapısından kaynaklanan titizliğin liderlik ve kriz yönetim alanına yansıdığını, bekar yöneticilerin evli yöneticilere göre ev dışındaki çalışma yaşamına daha fazla odaklanarak kriz yönetimi ve liderlik becerilerini daha iyi yansıtabildiklerini, lisansüstü eğitimin yöneticilerin liderlik ve kriz yönetimi alanına beklenen katkıyı sağlayamadığını, genç ve daha az deneyime sahip olan yöneticilerin daha idealist yaklaşımla lisans eğitiminde öğrendikleri bilgileri pratik yaşama kriz yönetimi ve liderlik alanlarında daha iyi entegre edebildiklerini göstermektedir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Araştırmada yöneticilerin liderlik düzeyleri yüksek, ancak kriz yönetim düzeyleri ortalamanın altında çıkmıştır. Yöneticilerin kriz yönetim becerilerini geliştirilmesi için çalıştıkları kurum veya meslek örgütleri tarafından kriz yönetimi eğitimlerinin düzenlenmesi önerilmektedir.
- Liderlik tarzlarından sadece “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” ve “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceler Odaklama” tarzlarının kriz yönetimi üzerinde belirleyici olması dikkat çekicidir. Krizleri etkin yönetmek isteyen yöneticilerin liderliğin “Kendine Hatırlatıcılar Belirleme” ve “Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceler Odaklama” boyutlarına yönelik kendilerini geliştirmeleri önerilmektedir.
- Araştırmada genç yaştaki ve daha az deneyim süresine sahip çalışanların hem liderlik hem de kriz yönetim düzeylerinin yüksek olması memnuniyet verici ve üzerinde düşünülmesi gereken bir sonuçtur. Bu durum yeni mezun yöneticilerin liderlik ve kriz yönetimi konusunda daha iyi olduklarını göstermektedir. Demek ki üniversite eğitim süreci liderlik ve kriz yönetimi açısından verimli geçmektedir. Bu durumun korunarak geliştirilmesi için spor yöneticiliği bölümlerinin müfredatlarının güncel gelişmeler paralelinde güncellenmesi önerilebilir.
- Bu çalışma İstanbul ilinde görev yapan 212 spor yöneticisinin görüşleri ile sınırlıdır. Daha fazla spor yöneticisinin katıldığı çalışmaların yapılması sonuçlardan genellemeye gidilmesine olanak sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aaker, D.A., Kumar, V. & Day, G.S., (2007). Marketing Research, (9. Edition). John Wiley & Sons, Danvers.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4 (15), 2435-2450.
- Alganer, Y. (2002). *Liderlik analizi ve Türk silahlı kuvvetlerinde liderlik*. (Yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- Anderson, J. S. ve Prussia, G. E. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *Journal of Leadership Studies*, 4(2), 119-143.
- Arıcı, D.E.(2002). Yönetici yaşının liderlik davranışları üzerindeki etkileri: bankacılık sektöründen bir grup yönetici üzerine bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2(3), 1-20
- Aslan, H. ve Sarı, T. (2019). İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kriz çözme becerileri. *14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı – 2-4 Mayıs 2019, İzmir*.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aşan, H. ve Aydın, M. E. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 73-84.
- Bakos, L.(2018). Crisis management between public relations and holonic multi agent approach. *Procedia- Social And Behavioral Sciences*, 527-534.
- Balaban, S. (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Basım, N, H. ve Argan, M, (2009). *Spor yönetimi kavram ve özellikler spor yönetimi*, (2.Baskı) İçinde, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bass, B.M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri*. (Yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Berber, (2021) Organizasyonel kriz yönetiminde etkili liderlik. M. Aslan, O. Yılmaz (Ed.), *Kriz ve Yönetimi* (ss.63-82) İçinde. Ankara: Nobel Yayıncılık



- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. (5. Baskı) İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., ve Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. *Journal Of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Büyükbeşe, T. (2012). *Güçlendirici liderliğin çalışan performansı ve işten ayrılma niyetine etkisi: bir model önerisi* (Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2018). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can Mutlu, E. ve Büyükbacı, P. (2009). *Örgütsel kriz kavramı ve örgütsel değişkenler ile kriz arasındaki ilişkilerin irdelenmesi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Can, H (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi Yayınları.
- Cankalp, M. (2002). *Sporda yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın, Ankara.
- Coombs, W. T. (2007). Crisis management and communications. *Institute For Public Relations*, 4(5), 6.
- Cox, N.J. Brammer L. Regnery H.L.(1994). Influenza: Global surveillance for epidemic and pandemic variants. *European Journal Of Epidemiology* (10), 467-470.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 18(2), 83-98.
- Çelik, (2021). Krizlerden öğrenilenlerin uygulanması. M. Aslan, O. Yılmaz (Ed.), *Kriz ve Yönetimi* (S.175-192) İçinde. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Dasborough, M. T. ve Ashkanasy, N.M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634.
- Demirci, N, (1986). *Sporda Yönetim Teşkilatlanma ve Organizasyonlar*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21, 353-373.
- Devecioğlu, S., Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2011). Spor kulüplerinin yönetim modellerinin değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 51–67.
- Devecioğlu, S. (2002). *Türk Spor Yönetiminde Özerkliğin Ekonomik Boyutu (Türkiye Futbol Federasyon Örneği)* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa.
- Durdova, I. (2012). Rapid development of sport and sport management at the beginning of the third millennium. world academy of science, engineering and technology, *International Journal Of Mechanical and Industrial Engineering*, 6(8), 2047- 2051.
- Düzgün, A. (2020). Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik Tarzının Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (23), 492-514. DOI: 10.38155/ksbd.806878
- Ekenci, G. ve Serarşlan, M. Z. (1997). Gelişim aşamaları bakımından türk spor teşkilatı ve değerlendirmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(3), 72–81.
- Emen, M. ve Hamza, S. (2020). Kriz ortamlarında dönüşümcü liderliğin rolü: Mcdonald's örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 110-123
- Ercan, F. ve Aksu, A. (2022). Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlikleri ve kriz yönetimi becerileri. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 114-139. DOI: 10.51460/baebd.1118084
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdinç, F. (2018). *Kriz yönetiminde etkin liderlik* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi. İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (8. Basım) İstanbul: Beta Basım.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik kuramları yeni bakış açıları*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Fındıkçı, İ. (2013). *Bir gönül yolculuğu: hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa.
- Fink, S. (1986). *Crises Management: Planning For The Inevitable*. New-York: American Management Association.
- Fişek, K. (1980a). *Spor Yönetimi Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi Dünyada ve Türkiye’de*. Ankara: YGS yayınları.
- Fişek, K. (1980b). *Spor yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Genç, S.Ö. (2022). *Tonyukuk yazıtının söylem analizi: liderlik örneğinde* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *Spss For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference, 17.0 Update* (10a Ed.) Boston: Pearson
- Gezer, Y. (2020). Kriz yönetim becerilerine (kriz öncesi, dönem ve sonrası) ilişkin olarak okul müdürlerinin sergilemiş oldukları davranışları. *Disiplinler Arası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(8), 282-298
- Gökçe, Z., İbrahim, Ç. A. M. ve Yazıcılar, İ. (2008). Spor yöneticilerinin liderlik boyutlarının araştırılması (Ege Bölgesi örneği). *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri*, 3(1), 4-14.
- Gönen, S., ve Yurtlu, Ö. (2022). İşletmelerdeki kriz yönetimi uygulamalarının bds 570 işletmenin sürekliliği standardı kapsamında değerlendirilmesi. M.Efe, A.Toptaş, Y. Katı (Ed.) *İktisadi ve İdari Bilimlerde Güncel Araştırmalar*. İçinde (S.25-46). Ankara: Gece Kitaplığı
- Güçlü, N. ve Koşar, S. (2016). *Eğitim yönetiminde liderlik: teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem
- Gül, Arzu (2010). *İstanbul ilinde üç farklı statüdeki hastanede çalışan hemşirelerin kriz ile karşılaşma durumları, kriz yönetimine bakışı ve kişilik özellikleri* (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gündoğdu, F. ve Sunay, H. (2018). Türk spor teşkilatındaki spor yöneticilerinin liderlik stilleri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 178-195. DOI: 10.1501/Sporm\_0000000364
- Güney S. (2015). *Liderlik*. Nobel Yayıncılık 2. Baskı.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hansson, A. ve Vikström, T. (2011). *Successful crisis management in the airline industry: a quest for legitimacy through communication?* Uppsala: Uppsala University Department Of Business Studies Bachelor Thesis.
- Hatch, M. J., Kostera, M., ve Koźmiński, A.K. (2006). The three faces of leadership: manager, artist, priest. *Organizational Dynamics*, 35(1), 49-68.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self- leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self- leadership. *Journal of Managerial psychology*, 17(8), 672-691.
- İmamoğlu, A, F, (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlam ve önemi. *G.Ü Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 23.
- İnal, A, N, (2002). *Beden eğitimi ve spor bilimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Karagözoğlu, C. (1994). *Spor yöneticilerinin yeterlikleri İstanbul örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karalar, S. ve Küçükaltan, D. (2014). Yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki: İstanbul'daki beş yıldızlı oteller üzerinde bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 172.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karslı, M.D. (2013). *Yönetim ve liderlik*. (Ed.), A. Şimşek ve Ö. Eroğlu (S. 329-372) içinde, *Davranış Bilimleri*. Eğitim Yayınevi: Konya
- Kattat D., Mizrak O., Yenel İ. F.(2004). Spor federasyonlarında görev yapan genel sekreterlerin liderlik analizi. *10. Uluslar arası Spor Bilimleri Kongresi Özet Kitabı*, Antalya
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Khan, H. A. (2018). *Globalization and the challenges of public administration: governance, human resources management, leadership, ethics, e-governance and sustainability in the 21st century*. Springer.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. (15. Basım) İstanbul: Beta Yayın.
- Koyuncu, S. (2019). *Sağlık personellerinin kriz ve kriz yönetimine ilişkin tutumları: Çanakkale örneği* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Çanakkale.
- Kreitner K. ve Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*. (6th Ed). New York: Mcgraw Hill Irwin.
- Leta, S. And Chen, I. (2021). Learn from the past and prepare for the future: a critical assement of crisis management research in hospitality, *International Journal Of Hospitality Management Journal*, 95, 1-11
- Luecke, R. (2008). *Kriz yönetimi*. (Çev. Önder Sarıkaya). İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*, 7th Ed. Mcgraw Hill, New York.
- Mansurova, S. ve Güney, S. (2018). İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(52), 33-54.
- Meydan, M. (2005). *Kriz yönetimi ve muhtemel bir krize karşı işletmelerin hazırlıklarına yönelik alan araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: Çaycuma örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Namlı, H. (2005). *Konya ve Elazığ illerinde faaliyet gösteren amatör spor kulüpleri yöneticilerinin iş doyum düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). Konya. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory And Practice*. (6). Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Norton, D. T. (2000). Crisis management planning for small air carriers, aircraft parts manufacturers, installers or maintainers and other aviation industry participants. *Journal Of Air Law And Commerce*, 66, 505-582.
- Ogurlu, Ü. (2012). *Liderlik becerileri geliştirme programının üstün zekâlı olan ve olmayan öğrencilerin liderlik becerilerine etkisi*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Onay, Ö. A. (2018). *Liderlik stilleri ile narsisizm arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Detay.
- Özen, G., Koçak, F., Boran, F., Sunay, H., Gedikli, N., (2012). Türk spor yönetimindeki mevcut sorunlara ilişkin akademisyenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 107,108.
- Özhasar, Y. ve Ege, Z. (2019). Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları: istanbul fatih ilçesi örneği. *International Journal Of Contemporary Tourism Research*, 3(1), 50-65. Doi: 10.30625/İjctr.545435
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım
- Özkan, M. (2016). Liderlik hangi sıfatları, nasıl alıyor? liderlik konulu makalelerin incelenmesi examining leadership articles: which characteristics and how leadership comprises?. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences* 15(2), 615-639.
- Özkaynar, G. K. (2017). Tarihte öne çıkan türk lider örnekleri üzerine bir inceleme. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 10-31.
- Özkurt, E. (2010). *Spor Hukuku Kurultayı*. Ankara: Ankara Barosu Yayınları.
- Özmen, İ.H. (2009). *Liderlik davranışını etkileyen toplumsal normların analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.

- Sarsıcı, E. (2020). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz: Adıyaman organize sanayi sitesi örneği. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 8-21.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi (İstanbul ili örneği)*. (Yüksek lisans Tezi).Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Saylı H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori-uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sunay, H. (2009). *Spor yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Şahne, B. S. ve Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth Ed.) Boston: Pearson.
- Tabak, A. ve Sığı, Ü. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Editör: Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz), İstanbul: Beta Basım.
- Tanır, H. (2007). *2006-2007 Turkcell süper liginde seçilmiş futbol kulüplerinin yönetici yeterliliklerinin mukayeseli olarak karşılaştırılması (Konyaspor, Sivasspor ve Trabzonspor Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Taşdemir, E. (2009). Toplumların idaresinde liderler ve yöneticiler. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (29), 149-165.
- TDK (2023). <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim: 15.12.2022).
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A. ve Bektaş, M. (2008). *İşletme yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tok, B.(2020). *Kriz yönetiminde insan kaynaklarının bireysel ve örgütsel analizi: Sağlık sektöründen bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Toktaş, Y. (2021). Covid-19 sürecinde kriz yönetimi: Türkiye’de turizm işletmelerine yönelik düzenlemeler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(1), 157-180.
- Tuğsal, T.(2016). Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 57-69.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım
- Tutar, H. (2021). *Kriz ve stres yönetimi* (5. Baskı B.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, M. V. (2004). *Kriz yönetimi işletmelerde uygulama için temel adımlar*. İstanbul: Alfa Akademi Basım.
- Tüz, M., Haşit, G., İpçioğlu, İ., Suher, İ. K., ve Haşit, G. (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ulukök, E. ve Merdan, E. (2022). Tam serbesti tanıyan liderliğin kişilerarası çatışma ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: rol belirsizliğinin aracı rolü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42): 527- 545
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yavuzyılmaz, C. (2008). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışma yönetimini yönetme düzeylerinin belirlenmesi*. (yüksek lisans tezi). yeditepe üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, istanbul.
- Yetim, A, A, (1992), Başarılı bir spor yöneticisinin özellikleri. *G.Ü Gazi Eğitim Fak. Dergisi*, (8), 1-14.
- Yetim, A, A, Şenel, Ö, (2001). Türkiye’de spor yöneticisi yetiştirme faaliyetlerinin görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*, (40), 150, Ankara: MEB Yayınları.
- Yıldırım, Y. (2021). Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi. M. Aslan, O. Yılmaz (Ed.), *Kriz ve Yönetimi* (ss.323-334) İçinde. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Yılmaz, İ. ve Yıldırım, B. (2020). Okul yöneticilerinin kriz yönetimi tutumları ile duygusal zekâları arasındaki ilişki. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2 (3), 42-62. DOI: 10.46423/izujed.733955
- Yiğit, S. ve Yazarkan, H. (2014). Liderlik tarzı ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (41), 71-84.
- Yukl, G. (2013), *Leadership in organizations*, (8th Ed).New Jersey: Pearson Prentice Hall.