

**SPOR FEDERASYONLARINDA GÖREV YAPAN GENEL SEKRETERLERİN
LİDERLİK ANALİZİ**
LEADERSHIP ANALYSIS OF THE GENERAL SECRETARIES OF SPORT
FEDERATIONS

¹Orcan MIZRAK²Dursun KATKAT¹İ. Fatih YENEL**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü spor federasyonlarında görev yapan genel sekreterlerin liderlik tiplerini belirlemek ve elde edilen bilgiler ışığında öneriler geliştirmektir.

Araştırma tarama modelindedir. Araştırma problemine ilişkin mevcut bilgiler ilgili literatürün taranmasıyla konu hakkında teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Ayrıca araştırma ile ilgili veriler, Nebraska Üniversitesinde Fred Luthans tarafından geliştirilen Liderlik Yönelim Envanteri ile toplanmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü spor federasyonlarında görev yapan 46 Genel Sekreterden oluşmaktadır. Envanter araştırma evreninin tamamına uygulanmış 42 envanter değerlendirmeye alınmış, veriler bilgisayar ortamında SPSS 10.0 İstatistik Paket Programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle verilerin yüzde ve frekans dağılımları çıkarılmış ardından deneklere ait sonuçlar ile bazı değişkenler arasında anlamlı farklılıklar aranmıştır, veriler t- Testi ve Varyans analizi ile karşılaştırmalı olarak incelendikten sonra elde edilen sonuçlar değerlendirmeye alınmıştır.

Sonuç olarak, grup üyelerine yönelik liderlik davranışı bakımından farklı yaş grupları, cinsiyetler, hizmet süreleri ve mezun olunan bölümler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Diğer taraftan işe yönelik liderlik davranışı bakımından farklı cinsiyetler ve mezun olunan bölümler arasında anlamlı bir fark çıkmazken farklı hizmet grupları arasında .05 ve yaş grupları arasında .01 düzeyinde fark tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor Federasyonu, Lider

ABSTRACT

The objective of this study is to determine the leadership types of the general secretaries working for the sport federations of Directorate General of Youth and Sports and developing hypothesis according to the obtained data.

The research uses the cross-hatching model. A theoretical frame has been developed by examining the relevant literature that includes information about the research problem. In addition; the data are obtained via the Leadership Orientation Inventory that has been developed by Fred Luthans of Nebraska University.

The observation universe of the study is the 46 General Secretaries who works at the sport federations of Directorate General of Youth and Sports. The inventory has been applied to whole research universe and 42 of them have taken to consideration. The data have been analyzed with a computer via SPSS 10.0 Statistics Program. First the percentages and the dispersal frequency of the data gathered then significant differences between the subjects and some variables searched. After the data cross – examined via T-Test and variance analysis, result have been evaluated.

As a result, no significant difference of leadership behaviors found between the members of the group based on age, gender, time of service, graduation department. On the other hand; where there wasn't any significant difference of work oriented leadership between gender and graduation department groups, there was difference of .05 for service groups and .01 for age groups.

Key Words: Sport Federation, Leader

¹ Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, ANKARA

² Atatürk Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, ERZURUM

GİRİŞ

İnsanlar grup halinde yaşayan, duyguları olan ve bunları paylaşan sosyal nitelikli canlılardır^(5,8). İnsanlar hedefleri olan gruplara ihtiyaç duydukları gibi bu grubu hedeflerine ulaştıracak yönetici ve liderlere de ihtiyaç duymaktadır. Tüm yaşantımızda örgüt, yönetim, yönetici, lider ve liderlik kavramları karşımıza çıkmakta ve hayatımızın ayrılmaz parçaları olmakta^(2,9) grup faaliyetinin ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç duyulmaktadır⁽⁶⁾. Lider, günlük değil kritik kararlar veren kişidir. Lider yöneticinin farkı da bu noktadan kaynaklanmaktadır⁽³⁾.

Ancak bununla birlikte liderlerin birçok ortak özelliklerinin de olduğu bilinmektedir. Yapılan bu araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi ve liderlerin sahip olması gereken özelliklerin listesinin giderek arttığı tespit edilmiştir⁽⁵⁾.

Bu yaklaşım içerisinde lideri ortaya çıkaran genellikle çevre olmaktadır ve liderin bu belirtilen kişisel özellikleri de ancak belirli durum yada grup ona ihtiyaç duyduğu zaman önemli olmaktadır. Bu noktada, *değişik durumlar ve ihtiyaçlar farklı liderlik tiplerinin çıkmasına* neden olmaktadır. Bir liderin davranışı belirli yer ve zamanda iyi olarak nitelendirilebileceği gibi, başka bir yer ve zamanda kötü olarak değerlendirilebilir. O halde, bir bireyin önder kişiliği veya tipi, diğerlerinin faaliyetlerini yönetirken ortaya koyduğu davranış modelidir. Bu model, ya görev davranışı, ya ilişki davranışı ya da her ikisinin uygun bir birleşimini içerir. Ancak insan ilişkilerine demokratik katılımcı ve fikir danışmaya öneme veren liderlik türünün işe veya göreve yönelik olandan daha iyi olduğu ilke olarak kabul edilmesine rağmen bunun iş yapılan ortam ve grubun özelliklerine göre

değişebileceğini söylemek de yanlış olmayacaktır⁽⁷⁾.

Ayrıca Hersey ve Blanchard da kuramlarında bu iki kavram üzerinde durmuşlar insana ve işe yönelik liderlik davranışlarına ek olarak grubun olgunluk düzeyi kavramını ortaya atmışlardır. Buna göre liderlik davranışlarının etkinliği grubun olgunluk düzeyine bağlıdır.

Öte yandan Reddin 3D kuramında ise bu iki liderlik tipinin birleştiği geometrik ortalamasının etkinlik boyutu kavramına değinmiştir. Buna göre liderin etkinlik boyutu bu iki lider tipi davranışının sergilenmesindeki başarıya bağlıdır.

Buradan hareketle insana yönelik lider ve işe yönelik lider tipini tanımlamak gerekir. İnsana yönelik (ilişkiye yönelik lider), liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir⁽⁷⁾, liderler genel olarak denetim görevini üstlenmekle birlikte yetkilerinin bir kısmını astlarına aktararak amaca ulaşacaktır. Bu tip liderler, insancıl amaçları ön plana çıkartır ve dolayısıyla astların mutluluğunu dikkate alır, grup oluşturma, geliştirme ve kararlara katılmayı teşvik eder, örgütsel geleneklere uygun olarak astların düşüncelerini de dikkate alarak kararları verir, eleştiri ve önerilere açıktır, yapıcı ve eğitici davranır ve gruba karşı müdahaleci değil nezaretçidir, işgören sorumluluklarını yapıcı şekilde artırma taraftarıdır, örgüt içi sürtüşmeleri azaltarak işgörenlerin saygısını kazanır, grup bilimcini, dinamizmini, yardımlaşmayı yüksek tutma gibi davranışları sergilerler⁽⁴⁾.

Bununla beraber iş gören merkezli liderlerin her zaman yüksek düzeyde üretkenlik ve verimlilik sağlamayacağı bilinmelidir⁽¹⁰⁾.

İşe yönelik liderler (üretime yönelik lider) ise, liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır⁽⁷⁾. Ayrıca, astların işin başarılması doğrultusunda yönlendirecek, iş başarısı için biçimsel otoritesini elemanlarının davranışını düzenlemede kullanırlar. İş ve iş verimliliğini ön plana çıkarır, belirli kaideler doğrultusunda disiplinli ve cezalandırıcı olabileceğini işgörene hissettirir, ayrıntılı emirler vererek örgütteki belirli kurallara doğrudan itaat bekleyerek işi hızlandıracağını düşünür, işgörenlere mantıksal baskılar uygulayarak iş verimliliğini arttırmayı amaçlar, grup güvenini kaybettiği için örgüt çatışmalarının merkezi haline gelir, işgörene karşı doğrudan müdahalecidir, yeni öneri ve tekliflere karşı tepkilidir⁽¹⁾.

Bu bilgilerden hareketle çalışmanın amacı, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü spor federasyonlarında görev yapan genel sekreterlerin liderlik tiplerini belirlemek ve elde edilen bilgiler ışığında öneriler geliştirmektir.

MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırma betimsel modelle yürütülmüş ayrıca Nebraska Üniversitesi'nde Fred Luthans tarafından geliştirilen "Liderlik Yönelim Envanteri" uygulanmış böylelikle araştırmadaki değerlendirmeye yönelik veriler toplanmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne bağlı hizmet veren 46 spor federasyonunda görev yapan genel

BULGULAR

Yaş gruplarının sayısı ikiden fazla olduğu için aralarında fark olup

sekreterlerden oluşmaktadır. 46 genel sekreterden 42'sine ulaşılmış ve Liderlik Yönelim Envanteri uygulanmıştır.

Envantere verilen cevaplar tek tek çözümlenerek sayısal olarak puanlandırılmış ve ölçek üzerindeki Tablo-1'de görülen Liderlik Profili tablosu üzerine kodlanmıştır. Böylelikle bireyin ne derece "işe yönelik lider davranışı" veya "insana yönelik lider davranışı" sergilediği tespit edilmiştir. İşaretlenen bu noktalar bir doğru ile birleştirilerek, doğrunun bileşik liderlik çubuğunda kestiği sayısal değer ise bireyin liderlik beceri düzeyi olarak addedilmiştir. İşe yönelik liderlik davranışında puan ranjı 0-20, grup üyelerine yönelik liderlik davranışında ise 0-15'tir. Her bireyin hem işe yönelik lider hem de insana yönelik lider davranışı olmak üzere iki puanı vardır. Bu puanların yüksek olması geçerli liderlik türü bakımından "yüksek dereceli" olarak yorumlanır. Daha sonra alınan puanlar ve diğer demografik bilgiler sayısal olarak kodlanmış, bilgisayara yüklenerek istatistiksel karşılaştırma ve ölçümler yapılmıştır. Envanterin güvenilirliği, 105 kişiden oluşan bir kontrol grubu yardımıyla yapılan Pearson güvenilirlik metodu ile ortaya konmuş ve güvenilirlik katsayısı yaklaşık .9569 olarak bulunmuştur.

Daha sonra veriler bilgisayar ortamında SPSS 10.0 İstatistik Paket Programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle verilerin yüzde ve frekans dağılımları çıkarılmış, ardından deneklere ait sonuçlar ile bazı değişkenler arasında anlamlı farklılıklar aranmıştır. Veriler t-Testi ve Varyans analizi ile karşılaştırmalı olarak incelendikten sonra elde edilen sonuçlar değerlendirmeye alınmıştır.

olmadığına ve varsa hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır.

Yaş grupları arasında işe yönelik liderlik becerisi bakımından .01 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi yaş grupları arasında fark olduğunu göstermek için LSD testi uygulanmıştır.

Sonuçta, 1. ile 2. ve 1. ile 3. grup arasında anlamlı fark tespit edilmiştir.

Yaş grupları arasında insana yönelik liderlik becerisi bakımından fark yoktur. Dolayısıyla LSD, Duncan veya Tukey testi yapmaya gerek yoktur.

İşe yönelik lider davranışı sergileyen genel sekreterler arasında, hizmet süreleri bakımından anlamlı fark bulunmuştur. Hangi hizmet süre grupları arasında fark olduğunu göstermek için aşağıdaki Tablo-8'de LSD testi sonuçları belirtilmiştir.

İşe yönelik liderlik davranışı bakımından 1.- 4. , 2.- 4. ve 4.- 5. gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

İnsana yönelik liderlik davranışı bakımından farklı hizmet sürelerine sahip

genel sekreterler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla LSD, Duncan veya Tukey testi yapmaya gerek yoktur.

Ayrıca genel sekreterlerin mezun oldukları bölümler ve cinsiyetleri itibariyle ikişer grup olduklarından işe yönelik ve insana yönelik lider davranışları bakımından aralarında anlamlı farklılık olup olmadığına t- testi yapılarak sonuçlar aşağıda çıkartılmıştır.

Beden Eğitimi ve diğer bölümlerden mezun olan genel sekreterlerin işe yönelik lider davranışları bakımından anlamlı bir ilişki yoktur.

Farklı bölümlerden mezun olan yöneticilerin grup üyelerine (insana) yönelik lider davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Cinsiyetler arasında işe yönelik lider davranışları bakımından anlamlı bir ilişki yoktur.

Cinsiyetler arasında insana yönelik lider davranışları bakımından anlamlı bir ilişki yoktur.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma kapsamına alınan spor federasyonlarının genel sekreterlerinin % 47.6' sının 43-48 yaş grubunda olduğu, % 26.2' sinin 1-10 yıllık bir hizmet süresine sahip olduğu, % 92.85' inin erkek ve % 76.19' unun beden eğitimi ve spor mezunu olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 1,6,10,12).

Genel sekreterlerin işe yönelik tarzları bakımından yaş grupları arasında yapılan karşılaştırmada varyans analizi sonucuna göre, 37-42 yaş grubu ile 43-48 yaş grubu arasında, 37-42 yaş grubu lehine .01 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bunun sebebi genç bireylerin çalıştıkları birimlerde yeni oldukları, hata yapmamak ve işi daha sıkı tutmak için çalışanlar üzerinde baskı kurmaya çalışmalarından kaynaklandığı, yaş bakımından daha büyük yöneticilerin

işe yönelik liderlik tarzı davranışı yönünden daha yumuşak davranışlara sahip oluşunun sebebi ise bireyin iş tecrübesinin ve iş bilirliliğinin daha yüksek olmasından hareketle böyle bir davranış sergiledikleri söylenebilir.

İnsana yönelik liderlik tarzı bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Hersey ve Blanchard'ın belirttiği gibi "liderlik davranışlarının etkinliği grubun olgunluk düzeyine bağlıdır" ilkesinden hareketle olgunluk düzeyi yaklaşık aynı olan bir kurumdaki yöneticilerin insana yönelik lider davranışları bakımından farklılık olmaması çalışmanın sonucu ile paralellik göstermektedir (Tablo 5).

İşe yönelik lider davranışı bakımından farklı hizmet süreleri arasında yapılan karşılaştırma sonucunda ise, 1-5 yıl ve 6-10 yıl hizmet edenler ile 16-20 yıl hizmet edenler arasında 16-20

yıl hizmet verenler lehine .05 düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, hizmet süresinin artması durumunda dahi işe bağımlılığın azalmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İnsana yönelik lider davranışı bakımından farklı hizmet süreleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuçlar çalışmada yaş grupları (Tablo 5) ve insana yönelik lider tarzı arasında yapılan araştırmanın sonucu ile paralellik göstermektedir.

Genel sekreterlerin mezun oldukları bölümler arasında liderlik tarzları arasında fark olup olmadığına bakılmış ve her iki tip lider davranışı bakımından da anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Başka bir deyişle mezun olunan bölümler arasında liderlik tarzı farkı yoktur. Bu sonuç Hersey ve Blanchard'ın kuramını doğrular niteliktedir. Kurama göre liderlik etkinliği grubun olgunluk düzeyine bağlıdır. Yani aynı grupta liderlik yapan bireyler yaklaşık aynı tarz liderlik sergiledikleri söylenebilir.

Farklı cinsiyetler arasında her iki lider tarzı bakımından yapılan araştırmada ise anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bunun nedeni bayan yönetici sayısının erkek yönetici sayısına oranla çok düşük oluşu (3/39) veya bu yöneticilerin üniversite mezunu olma, aynı kurumda çalışma, kurum kültürü gibi ortak yönlerinin olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Sonuç olarak, GSGM spor federasyonlarında görev yapan Genel Sekreterlerin ağırlıklı olarak işe yönelik liderlik tarzı, yani klasik yönetim anlayışı çerçevesinde hareket ettikleri söylenebilir.

Bunun gibi kurum ve kuruluşlarda lider pozisyonunun da olan yöneticilerin zaman zaman "liderlik kavramlarına" veya psikolojik yönelim seanslarına katılmaları, onların uyguladıkları liderlik modeli üstünde olumlu etkiler

birakacaktır. Bu da dolayısıyla personele ve verimin artmasına yansiyacaktır.

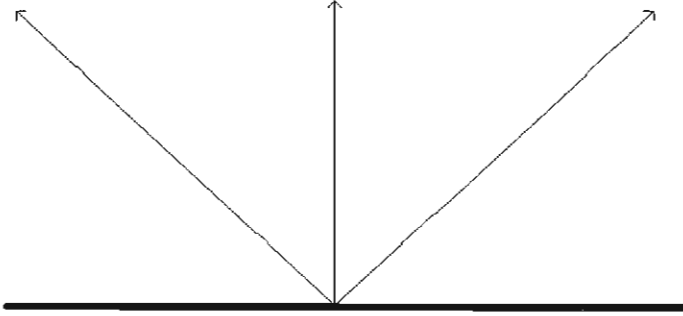
Ayrıca günümüzde daha çok önem kazanan profesyonel yöneticilik ve coaching taktikleri arasında yönetim psikolojisi önemli bir role sahiptir. Bu doğrultuda grup psikoloji ve grup davranışı daha iyi yönlendirebilmek için yönetici veya liderin yeterli psikoloji bilgisine sahip olmaları için bu konuya yönelik hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

1. Arıkan, S., **Örgütsel Değişme ve Önderlik**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997
2. Aytürk, N., **Yönetim Sanatı**, Yargı Yayınevi, 1999
3. Bursalıoğlu, Z., **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2000
4. Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998
5. Çelik, V., **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayınları, Ankara, 1999
6. Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000
7. Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003

8. Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, 9.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003
9. Özbey, S. & Çelebi, M., **Spor Bilimlerine Giriş**, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 2003
10. Slack, T., **Understanding The Sport Organization: Application of Organizational Theory**, Champaign, Human Kinetics Pres, 1997

TABLOLAR

Bürokratik Liderlik
(işe yönelik)Bölüşülen Liderlik
(bileşik liderlik)Destekleyici Liderlik
(insana yönelik)

Tablo-1; Liderlik Profili Tablosu

Tablo-2; Farklı yaş gruplarının işe yönelik lider davranışı bakımından, frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

İşe yönelik

YAŞ GRUPLARI	N	%	\bar{X}	S. S
37-42	6	14,3	13,67	2,34
43-48	20	47,6	9,80	2,59
49-55	16	38,1	10,44	1,79
TOPLAM	42	100,0	10,60	2,58

Tablo-3; Farklı yaş gruplarının işe yönelik lider davranışı bakımından varyans analizi sonuçları

GRUPLAR	Kareleri toplamı	df	\bar{X} karesi	F	Önem Düzeyi
Gruplar arası	69,648	2	34,824	6,708	.003
Grup içi	202,471	39	5,192		
Toplam	272,119	41			

Tablo-4; Farklı yaş grupları arasında işe yönelik lider davranışı bakımından LSD testi sonuçları

LSD

GRUPLAR	(1) 37-42 yaş	(2) 43-48 yaş	(3) 49-55 yaş
(1) 37-42 yaş	.	.001*	.005*
(2) 43-48 yaş	.	.	.409
(3) 49-55 yaş	.	.	.

* .01 düzeyinde anlamlı fark

Tablo-5; Farklı yaş gruplarının insana yönelik lider davranışı bakımından varyans analizi sonuçları
İnsana Yönelik - Yaş

GRUPLAR	Kareleri toplamı	df	\bar{X} karesi	F	Önem Düzeyi
Gruplar arası	2,382	2	1,191	.389	.680
Grup içi	119,238	39	3,057		
Toplam	121,619	41			

Tablo-6; Farklı hizmet sürelerine sahip genel sekreterlerin işe yönelik lider davranışları bakımından, frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri
İşe Yönelik - Hizmet Süresi

HİZMET SÜRELERİ	N	%	\bar{X}	S. S
(1) 1-5 yıl	11	26,2	10,00	2,83
(2) 6-10 yıl	11	26,2	9,64	1,75
(3) 11-15 yıl	6	14,3	11,50	1,38
(4) 16-20 yıl	7	16,7	13,00	2,52
(5) 20 + yıl	7	16,7	9,86	2,91
TOPLAM	42	100,0	10,60	2,58

Tablo-7; Farklı hizmet sürelerine sahip genel sekreterlerin işe yönelik lider davranışları bakımından varyans analizi sonuçları

GRUPLAR	Kareleri toplamı	df	\bar{X} karesi	F	Önem Düzeyi
Gruplar arası	63,216	2	15,804	2,799	.040
Grup içi	208,903	39	5,646		
Toplam	272,119	41			

Tablo-8; Farklı hizmet sürelerine sahip genel sekreterlerin işe yönelik lider davranışları bakımından LSD testi sonuçları

LSD

GRUPLAR	(1) 1-5 yıl	(2) 6-10 yıl	(3) 11-15 yıl	(4) 16-20 yıl	(5) 20 + yıl
(1) 1-5 yıl	.	.722	.221	.013*	.902
(2) 6-10 yıl	.	.	.131	.006*	.849
(3) 11-15 yıl264	.222
(4) 16-20 yıl018*
(5) 20 + yıl

* .05 düzeyinde anlamlı fark

Tablo-9; Farklı hizmet sürelerine sahip genel sekreterlerin insana yönelik lider davranışları bakımından varyans analizi sonuçları

İnsana Yönelik – Hizmet Süresi

GRUPLAR	Kareleri toplamı	df	\bar{X} karesi	F	Önem Düzeyi
Gruplar arası	10,136	2	2,534	.841	.508
Grup içi	111,483	39	3,013		
Toplam	121,619	41			

Tablo-10; Farklı bölümlerden mezun olan genel sekreterlerin işe yönelik lider davranışları bakımından t- testi, standart sapma ve önem düzeyi

İşe Yönelik - Bölümler

Bölüm	N	\bar{X}	S. S.	Önem Düzeyi
(1)Beden Eğitimi Böl.	10	11,10	2,02	.485
(2)Diğer Bölümler	32	10,44	2,73	.419

Tablo-11; Farklı bölümlerden mezun olan genel sekreterlerin insana yönelik lider davranışları bakımından t- testi, standart sapma ve önem düzeyi

İnsana Yönelik - Bölümler

Bölüm	N	\bar{X}	S. S.	Önem Düzeyi
(1)Beden Eğitimi Böl.	10	7,60	1,26	.738
(2)Diğer Bölümler	32	7,81	1,86	.685

Tablo-12; Farklı cinsiyetlere sahip olan genel sekreterlerin işe yönelik lider davranışları bakımından t- testi, standart sapma ve önem düzeyi

İşe Yönelik - Cinsiyet

Cinsiyet	N	\bar{X}	S. S.	Önem Düzeyi
(1)Bay	39	10,49	2,61	.333
(2)Bayan	3	12,00	1,73	.265

Tablo-13; Farklı cinsiyetlere sahip olan genel sekreterlerin insana yönelik lider davranışları bakımından t- testi, standart sapma ve önem düzeyi

İnsana Yönelik - Cinsiyet

Cinsiyet	N	\bar{X}	S. S.	Önem Düzeyi
(1)Bay	39	7,67	1,74	.200
(2)Bayan	3	9,00	1,00	.128