





## Kütahya Amatör Spor Kulüpleri Başkanlarında Çok Yönlü Liderlik Yönelimi ve Bireysel Düzeyde Organizasyonel Rezilyans Kapasitesinin İncelenmesi

Ercan ŞİRİN<sup>1</sup> , Osman GÜMÜŞGÜL<sup>2</sup> 

### Özet

**Amaç:** Bu araştırmanın amacı, Amatör spor kulübü başkanlarının çok yönlü liderlik yönelimlerinin ve bireysel düzeyde organizasyonel rezilyans kapasitelerinin incelenmesidir.

**Yöntem:** Çalışmaya Kütahya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne bağlı spor kulüplerinde başkanlık yapan 172 yönetici katılmıştır. Araştırmada Dursun ve ark., (2019) tarafından geliştirilen Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği ile Gerçek ve Börekçi (2017) tarafından geliştirilen Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Ölçeği kullanılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerine göre verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Buna göre kullanılan test yöntemleri bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve pearson korelasyon analizi şeklindedir.

**Bulgular:** Eğitim düzeyi, meslek, antrenörlük belgesine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilirken ( $p < 0,05$ ); yaş, yöneticilik yılı, lisanslı spor yapma değişkenlerine göre ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Sonuç:** Sonuç olarak çok yönlü liderlik yönelimi ile bireysel düzeyde organizasyonel rezilyans kapasitesi arasında önemli bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

### Anahtar Kelimeler

Lider,  
Yönetici,  
Spor Kulübü,  
Rezilyans.

### Yayın Bilgisi

Gönderi Tarihi: 03.11.2023

Kabul Tarihi: 24.11.2023

Online Yayın Tarihi: 15.12.2023

DOI:10.18826/useeabd.1385447

## Examination of Multifaceted Leadership Orientation and Organizational Resilience Capacity at Individual Level in the Presidents of Kütahya Amateur Sports Clubs

### Abstract

**Aim:** The purpose of this research is to examine the multifaceted leadership orientations and organizational resilience capacities of amateur sports club presidents at the individual level.

**Methods:** 172 managers who are presidents of sports clubs affiliated to Kütahya Youth and Sports Provincial Directorate participated in the study. The Multifaceted Leadership Orientations Scale developed by Dursun et al., (2019) and the Individual-Level Relational and Operational Resilience Capacity Scale developed by Gerçek and Börekçi (2017) were used in the research. According to the skewness and kurtosis values, it was understood that the data showed a normal distribution. Accordingly, the test methods used are independent sample t-test, one-way analysis of variance (ANOVA) and pearson correlation analysis.

**Results:** While statistically significant differences were detected according to education level, profession and coaching certificate ( $p < 0,05$ ); No statistically significant difference was found according to the variables of age, years of management, and licensed sports activities ( $p > 0,05$ ).

**Conclusion:** As a result, it was determined that there is a significant relationship between multifaceted leadership orientation and organizational resilience capacity at the individual level.

### Keywords

Leader,  
Manager,  
Sports Club,  
Resilience.

### Article Info

Received: 03.11.2023

Accepted: 24.11.2023

Online Published: 15.12.2023

DOI:10.18826/useeabd.1385447

## GİRİŞ

İnsan sosyal bir canlıdır. Bireysel amaçlarını ve isteklerini gerçekleştirebilmek için bir topluluğa ve bu topluluğu yönetecek bir lidere ihtiyaç duyabilmektedir. Bu durum spor kulüpleri için de geçerlidir (Körük ve ark., 2003). Bazı toplumsal olayların başarılı veya başarısız sonuçlanması çoğunlukla orada bulunan lidere mal edilmiştir. Zafer kazanan bir komutan, bir firmanın idarecisi, bir spor kulübünün başkanı örnek verilebilir (Öztaş, 1996). Yaşam içerisinde karşılaşılan çeşitli zorluklar sonucunda bireyler amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği içerisine girmektedirler. Bu işbirliği çabası bireylerin toplu olarak hareket etmelerini zorunlu kılmıştır (Aydın, 1998). Bu doğrultuda, liderlik kavramının toplumsal ve küresel olgular arasında olduğu söylenebilir. İnsanların toplum içerisinde birlikte yaşadıkları ve çeşitli oluşumlar içerisinde faaliyetlerde buldukları her mekânda muhakkak bir lider görülebilir. Bu oluşumların gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonuçları da genellikle lider ile

<sup>1</sup> Sorumlu Araştırmacı: Kütahya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, [ercansirin@gmail.com](mailto:ercansirin@gmail.com)

<sup>2</sup> Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, [osman.gumusgul@dpu.edu.tr](mailto:osman.gumusgul@dpu.edu.tr)

ilişkilendirilmektedir (Kul ve Güçlü, 2010). Lider, önderlik yapabilen, etrafındakilere yol gösteren, onların talep ve ihtiyaçlarını konu açılmadan sezebilen, alanı ile ilgili yaratıcılığı ile ön planda olan kişidir. Kısaca liderlik, içinde bulunulan grubun amaçlarını hayata geçirebilmek için çevresindekilerin motivasyonlarını etkileyen ve kendi içlerinde koordine sürecini yürütebilmek olarak geçmektedir (Erçetin, 2000; Başaran, 2004; Tunçer, 2012; Yeşil, 2013). Lider olan kişinin iletişim konusunda yeterli olması, aynı ya da farklı düşüncelerdeki diğer kişileri bir araya getirerek önderlik yapabilmesi beklenmektedir (Eren, 2014). Ayrıca, liderlik yönelimlerinin özünde, karmaşık olan durumları ve vakaları anlamlı bir hale getirerek mevcut problemlerin çözümlenmesinde izlenen yönler bulunmaktadır (Dereli, 2003). Liderlik yönelimleri yapısal olarak, sembol ve politik olarak farklı modelde tasniflenebilmektedir;

- *Sembolik çerçeve modeli; liderlerin karizmatik davranışları ve tavırları bağlılık sürecini korumaktadır.*
- *Yapısal çerçeve modeli; liderler, yeni kurallar ve politikalar ile süreci tazeleyerek sürdürmektedir.*
- *Politik çerçeve modeli; lider bireylerin ve grubun çıkarlarını öne çıkarmaktadır. İnsan kaynağı modeli, kişilerin bireysel ihtiyaçları daha ön plana çıkmaktadır. Lider, grubun temel ihtiyaçların karşılandığını göstermek durumundadır(Bolman ve Deal 1991).*

Lider kavramının yanı sıra bir diğer önemli kavram ise Rezilyans kavramıdır. Rezilyans kavramı sadece kriz anlarını ve sorunları çözmek değil, değişik çözüm yolları sayesinde öncekinden daha kaliteli ve verimli bir ortam oluşturabilmektir. Beklenen sorunlara çözüm üretebilmek de elbette değerlidir ancak beklenmedik kriz ve sorunlar karşısında çözüm üretebilmek ve bir dönüşüm gerçekleştirebilmek muhakkak bir bilgi birikimi, tecrübe ve yetenek gerektirmektedir. Bu süreç ise organizasyonelrezilyans olarak ifade edilmektedir (Gerçek ve Börekçi, 2021). Ayrıca, rezilyans, mevcut bir sistemin ya da söz konusu sistemin bir kısmının, oluşan bir tehlike karşısında yıkılmaması ve daha sağlam bir şekilde kendisini geliştirmesidir (Timmerman, 1981). Temelde rezilyans kavramı sosyal psikolojide yer almaktadır. Ekolojik yıkımlar neticesinde toparlanma psikolojisi, çoğalan tehlikelere karşı riskin yönetimini geliştirme ile ilgilidir (Ponomarov ve Holcomb, 2009). Rezilyans kavramı aynı zamanda sosyal, psikolojik ve ekonomik yönlerden de araştırılmıştır. Genelde grupların, toplumların ve kurum-kuruluşların durumlara karşı davranış yapılarını kapsayan bir tanımı olduğu görülmektedir (Timmeman, 1981). Rezilyans, çeşitli kriz, sorun, felaket vb. durumlardan tecrübe edinerek ileride oluşabilecek benzer durumlara karşı düzenleme ve gelişme kapasitesi olarak da düşünülmektedir. Bunu gerçekleştirirken güçlü kısımlar, mevcut imkanlar, kaynaklar ve kapasite önem arz etmektedir (Ponomarov ve Holcomb, 2009). Yine rezilyans tanımı bireysel anlamda ise, bireylerin bir etki karşısında mevcut durumunu koruması ve hatta daha iyi bir hale kavuşması, gelişmesi olarak ifade edilmektedir (Block ve Kremen, 1996). Organizasyonelrezilyans kavramında uyum sağlama, esnek ve çevik olma durumu öne çıkmaktadır. Kısa sürede gelişim sağlayıp, hızlı bir şekilde rekabetçi bir tavır sergileyebilme özelliği ile aynı zamanda çevreye de uyum sağlayabilme yeteneği olarak ilişkilendirilmiştir. Bu kavramdan bahsedebilmek için gerçekleşen olayın beklenmedik bir şekilde meydana gelmesi gerekmektedir (Lengnick-Hall ve ark., 2011). Rezilyansın örgütsel anlamda geçmişten edinilen tecrübeler ile öğrenme odaklı ve gelişmek amacıyla öğrenmeyi teşvik eden bir yapısı bulunmaktadır. Süreç bir ustalık durumu gerektirmektedir (Ulukapıve Yılmaz, 2022). Bireysel anlamda, savunma, yenilenme, gelişim, dönüşüm ve yaratıcılık kavramlarını kapsamaktadır. Rekabetin yoğun olduğu iş ortamlarında bireylerin maruz kaldıkları stres ve kaygı gibi olumsuz duygu durumlarının (Özavci ve ark., 2022) azaltılması veya ortadan kaldırılmasında rezilyans becerisinin önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca uyum sağlama özelliği ve doğaçlama yeteneği organizasyonelrezilyans kapasitesine katkı sağlamaktadır (Lengnick-Hall ve ark., 2011). Bireyler küçük yaşlardan itibaren hayatlarının çeşitli dönemlerinde zor şartlara maruz kalmışlar ve sıkıntılar sonucunda deneyimler kazanmışlardır. Bu zorlular karşısındaki tavırlarını psikolojik dayanıklılıkları (rezilyansları) belirlemiştir (Angelkovski, 2016). Bireylerin rezilyans kapasitelerini geliştirmek, onların psikolojik, sosyolojik ve duygusal gelişiminde önem arz etmektedir. Özellikle de erken çocukluk döneminde rezilyans kapasitesini artırmak çok önemlidir (Angelkovski, 2016). Erken çocukluk döneminde ebeveynlere ve öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. Çocuklara zorlukları algılama durumları, bunlara karşı tepki durumları hakkında cesaret vermeleri ve yönlendirmeleri gerekmektedir (Şahan Aktan ve Önder, 2018). Bunun sonucunda yetişkinlik döneminde bu yönde bir avantajın elde edilmesi

mümkün görülmektedir. Nitekim olumlu duygu durumlarının artırılması kişisel zaman dilimlerinde edinilen tecrübeler ile ilişkili görülmektedir. Bu durum çalışanlarda iş performansı olarak dikkat çekmektedir (Korkutata ve Özavci, 2022). Dolayısıyla rezilyans becerisinin özellikle çalışanlarda önemli bir parametre olduğu açıktır.

Amatör spor kulüplerinin yöneticileri tesis, kaynak ve yönetici bulma gibi konularda birçok zorluklarla karşılaşmaktadır. Beklenmedik bir anda çıkan sorunlar, çevresel faktörler yöneticileri çok fazla etkilemekte ve çalışmalarında zorluk çıkarmaktadır. Bu zorluklar karşısında liderlik vasıfları ve rezilyans kapasitelerinin belirleyici olduğu söylenebilir. Yapılan literatür taramasında rezilyans, organizasyonel rezilyans konularında yöneticiler, spor kulüpleri yöneticileri, beden eğitimi, spor gibi alanlarda gerçekleştirilen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın alandaki çalışmalara yön vereceği ve literatüre kaynak teşkil edeceği söylenebilir. Bu bağlamda yapılan bu araştırmanın amacı, amatör spor kulübü başkanlarının çok yönlü liderlik yönelimlerinin ve bireysel düzeyde organizasyonel rezilyans kapasitelerinin incelenmesidir.

## YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde belirlenen problemin çözümlenmesi için gerekli yöntem detaylı olarak ele alınmıştır.

### *Araştırmanın modeli*

Bu araştırma nicel araştırma modellerinden biri olan tarama modeli yaklaşımlarından ilişkiyel tarama modeline uygun olarak tasarlanmıştır. Buna göre, çok yönlü liderlik yönelimi, ilişkiyel ve organizasyonel rezilyans kapasitesi değişkenlerinde meydana gelebilecek değişimin varlığı bir arada incelenmiştir (Karasar, 2018).

### *Araştırmanın evreni ve örnekleme*

Bu araştırmanın evrenini Kütahya ilinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne resmi olarak kayıtlı olan 222 spor kulübünün 222 yönetim kurulu başkanı oluştururken, örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 172 spor kulübü yönetim kurulu başkanı oluşturmuştur. Çalışmaya yönetim kurulu başkanları gönüllü olarak dahil olmuşlardır. Bu örneklemin belirlenen evreni temsil edebileceği söylenebilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

### *Araştırmanın veri toplama araçları*

*Bilgi Formu:* Araştırmada yaş, meslek, yöneticilik yılı, eğitim düzeyi, lisanslı spor geçmişi, antrenörlük belgesi soruların sorulduğu bir bilgi formuna yer verilmiştir.

*Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği:* Dursun ve ark., (2019) tarafından geliştirilen çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği 19 madde ve 4 alt boyuttan (Politik Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Karizmatik Liderlik, Yapısal Liderlik) oluşmaktadır. Ölçekte 5’li likert tipi puanlama yöntemi (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) seçilmiştir.

*Birey Düzeyinde İlişkiyel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Ölçeği (BDİORKÖ):* Gerçek ve Börekçi (2019) tarafından geliştirilen Birey Düzeyinde İlişkiyel ve Operasyonel rezilyans Kapasitesi Ölçeği bireysel yine/yenilenmeyi destekleyici insan kaynakları yönetimi hakkındaki çalışmaları ölçebilecek 18 madde ve 4 alt boyuttan (İlişkiyel Rezilyans Sağkalım, Operasyonel Rezilyans Sürdülebilirlik, Operasyonel Rezilyans Sağkalım, İlişkiyel Rezilyans Sürdülebilirlik) oluşmaktadır. Ölçekte 5’li likert tipi puanlama yöntemi (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) seçilmiştir.

### *Araştırmanın veri analizi*

Çalışmanın verileri SPSS 22 programında analiz edilmiştir. Kline (1998) çarpıklık  $\pm 3$ ; basıklık  $\pm 10$  değerleri arasında yer aldığına parametrik test varsayımlarını karşılandığını belirtmiştir. Araştırmada yer alan ölçeklerin altboyut basıklık çarpıklık puanları bu aralıktadır. Bu kapsamda verilerin analizinde parametrik testlerden, Bağımsız Örneklem T-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Pearson Korelasyon analizleri kullanılmıştır.

## BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin istatistiksel incelemesi bu bölümde yapılmıştır. Buna göre, elde edilen çeşitli sonuçlar tablolar halinde bulgular kısmında belirtilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişkenler	Gruplar	n	%
Yaş	34 yaş ve altı	32	18,6
	35-42 yaş	40	23,3
	43 yaş ve üstü	100	58,1
Meslek	Memur	110	64,0
	Diğer	62	36,0
Yöneticilik Yılı	1-5 yıl	84	48,8
	6-10 yıl	41	23,8
	11 yıl ve üstü	47	27,3
Eğitim Düzeyi	Lise ve öncesi	28	16,3
	Üniversite	89	51,7
	Lisansüstü	55	32,0
Lisanslı Spor Geçmişi	Evet	140	81,4
	Hayır	32	18,6
Antrenörlük Belgesi	Evet	114	66,3
	Hayır	58	33,7
<b>Toplam</b>		<b>172</b>	<b>100</b>

Kütahya ilindeki amatör spor kulüpleri başkanlarının demografik özellikleri genel olarak tablo 1’ de gösterilmiştir. Katılımcıların %58,1’inin 43 yaş ve üstü olduğu, %64’ünün memur olduğu, %48,6’sının 1-5 yıl arasında yöneticilik yaptığı, %51,7’sinin eğitim düzeyinin üniversite olduğu, %81,6’sının geçmişte lisanslı olarak spor yaptığı ve %66,3’ünün de antrenörlük belgesine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Yaş değişkenine göre ölçek puan ortalamalarının karşılaştırılması

Ölçekler	Alt Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Ölçeği (BDİORKÖ)	İlişkisel Rezilyans Sağkalım	34 yaş ve altı	31	25,42	4,70	0,622	0,538
		35-42 yaş	40	25,08	5,47		
		43 yaş ve üzeri	100	24,19	6,71		
	Operasyonel Rezilyans Sürdülebilirlik	34 yaş ve altı	31	21,47	3,72	1,103	0,334
		35-42 yaş	40	21,23	4,42		
		43 yaş ve üzeri	100	20,16	5,78		
	Operasyonel Rezilyans Sağkalım	34 yaş ve altı	31	17,06	3,05	1,353	0,261
		35-42 yaş	40	16,38	3,57		
		43 yaş ve üzeri	100	15,75	4,44		
İlişkisel Rezilyans Sürdülebilirlik	34 yaş ve altı	31	12,16	2,42	0,649	0,524	
	35-42 yaş	40	12,58	2,68			
	43 yaş ve üzeri	100	11,93	3,32			
Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği	Politik Liderlik	34 yaş ve altı	31	19,22	4,48	0,079	0,924
		35-42 yaş	40	19,35	4,53		
		43 yaş ve üzeri	100	18,99	5,46		
	İnsan Kaynaklı Liderlik	34 yaş ve altı	31	20,94	4,08	0,505	0,604
		35-42 yaş	40	21,00	4,47		
		43 yaş ve üzeri	100	20,19	5,50		
	Karizmatik Liderlik	34 yaş ve altı	31	19,19	4,58	0,283	0,754
		35-42 yaş	40	19,20	4,27		
		43 yaş ve üzeri	100	18,65	4,86		
Yapısal Liderlik	34 yaş ve altı	31	3,83	0,89	1,237	0,293	
	35-42 yaş	40	3,77	0,91			
	43 yaş ve üzeri	100	3,78	0,99			

$p < 0,05$ ; OneWay ANOVA Test

Tablo 2 incelediğinde katılımcıların yaşlarına göre tek yönlü ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların yaş değişkeni açısından birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi ve çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Tablo 3. Meslek değişkenine göre ölçek puan ortalamalarının karşılaştırılması

Ölçekler	Alt boyutlar	Meslek	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Ölçeği (BDİORKÖ)	İlişkisel Rezilyans Sağkalım	Memur	109	25,09	5,308	1,235	0,22
		Diğer	62	23,79	7,268		
	Operasyonel Rezilyans Sürdülebilirlik	Memur	109	21,05	4,415	1,217	0,22
		Diğer	62	19,95	6,250		
	Operasyonel Rezilyans Sağkalım	Memur	109	16,35	3,497	0,087	0,34
		Diğer	62	15,74	4,868		
	İlişkisel Rezilyans Sürdülebilirlik	Memur	109	12,43	2,621	1,628	0,07*
		Diğer	62	11,57	3,598		
Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği	Politik Liderlik	Memur	109	19,50	4,480	1,229	0,18
		Diğer	62	18,44	5,933		
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Memur	109	20,96	4,271	1,414	0,12
		Diğer	62	19,73	6,101		
	Karizmatik Liderlik	Memur	109	19,21	4,221	1,166	0,21
		Diğer	62	18,29	5,336		
	Yapısal Liderlik	Memur	109	16,97	3,503	2,326	0,02*
		Diğer	62	15,27	5,106		

\* $p < 0,05$ ; Independent Samples t Test

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların mesleklerine göre çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeğinin yapısal liderlik alt boyutunda istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilirken ( $p < 0,05$ ); Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği diğer alt boyutları ve birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi ölçeği alt boyutlarına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Tablo 4. Eğitim değişkenine göre ölçek puan ortalamalarının karşılaştırılması

Ölçekler	Alt Boyutlar	Eğitim	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Ölçeği (BDİORKÖ)	İlişkisel Rezilyans Sağkalım	Lise ve öncesi	28	22,82	7,93	2,686	0,071	
		Üniversite	88	24,35	6,25			
		Lisansüstü	55	25,96	4,39			
	Operasyonel Rezilyans Sürdülebilirlik	Lise ve öncesi	28	19,00	7,13	2,37	0,097	
		Üniversite	88	20,60	5,15			
		Lisansüstü	55	21,58	3,65			
	Operasyonel Rezilyans Sağkalım	Lise ve öncesi	28	15,14	5,55	3,125	0,046	*1-3
		Üniversite	88	15,80	4,03			
		Lisansüstü	55	17,20	2,78			
	İlişkisel Rezilyans Sürdülebilirlik	Lise ve öncesi	28	11,07	3,95	2,519	0,840	
		Üniversite	88	12,11	3,04			
		Lisansüstü	55	12,65	2,33			
Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği	Politik Liderlik	Lise ve öncesi	28	18,04	6,21	4,836	0,009	*1-3
		Üniversite	88	18,40	5,13			
		Lisansüstü	55	20,82	3,82			
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Lise ve öncesi	28	19,29	6,41	5,639	0,004	*1-3
		Üniversite	88	19,79	5,25			
		Lisansüstü	55	22,33	3,09			
	Karizmatik Liderlik	Lise ve öncesi	28	18,21	4,95	4,930	0,013	*2-3
		Üniversite	88	18,15	5,03			
		Lisansüstü	55	20,40	3,44			
	Yapısal Liderlik	Lise ve öncesi	28	14,96	5,59	4,236	0,016	*1-3
		Üniversite	88	16,04	4,33			
		Lisansüstü	55	17,59	2,72			

 $p < 0,05$ ; OneWay ANOVA Test

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların eğitim durumları ile tek yönlü ANOVA test verileri doğrultusunda, çalışmaya dahil olanların eğitim düzeyleri değişkeni açısından bireysel olarak ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi ve çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği puanları istatistiksel yönden 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

Tablo 5. Lisanslı spor geçmişi değişkenine göre ölçek puan ortalamalarının karşılaştırılması

Ölçekler	Alt boyutlar	Lisanslı Spor Geçmişi	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Ölçeği (BDİORKÖ)	İlişkisel Rezilyans Sağkalım	Evet	139	24,83	5,842	0,815	0,42
		Hayır	32	23,72	7,163		
	Operasyonel Rezilyans Sürdülebilirlik	Evet	140	20,91	4,956	1,218	0,23
		Hayır	32	19,53	5,935		
	Operasyonel Rezilyans Sağkalım	Evet	140	16,34	3,849	1,214	0,23
		Hayır	31	15,23	4,759		
	İlişkisel Rezilyans Sürdülebilirlik	Evet	140	12,22	2,896	0,794	0,43
		Hayır	31	11,68	3,563		
Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği	Politik Liderlik	Evet	140	19,28	4,807	0,860	0,45
		Hayır	32	18,41	6,085		
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Evet	140	20,79	4,717	1,280	0,20
		Hayır	32	19,31	6,140		
	Karizmatik Liderlik	Evet	140	19,16	4,441	1,497	0,09
		Hayır	32	17,63	5,417		
	Yapısal Liderlik	Evet	139	16,59	4,061	1,362	0,18
		Hayır	32	15,34	4,797		

\* $p < 0,05$ ; Independent Samples t Test

Tablo 5 incelendiğinde t-testi verileri doğrultusunda katılımcıların lisanslı spor geçmişi değişkenine göre çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği ve birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi alt boyutlarına göre daha önce lisanslı spor yapan bireyler daha yüksek ortalamalara sahip olsalar da istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Tablo 6. Katılımcıların çok yönlü liderlik yönelimleri ile birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasiteleri ilişkilerine göre korelasyon analizi sonuçları

Alt Boyutlar	Politik Liderlik	İnsan Kaynaklı Liderlik	Karizmatik Liderlik	Yapısal Liderlik
İlişkisel Rezilyans Sağkalım	0,759**	0,835**	0,703**	0,816**
Operasyonel Rezilyans Sürdülebilirlik	0,773**	0,818**	0,701**	0,815**
Operasyonel Rezilyans Sağkalım	0,770**	0,833**	0,686**	0,807**
İlişkisel Rezilyans Sürdülebilirlik	0,735**	0,782**	0,695**	0,778**

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ 

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan spor kulübü başkanlarının çok yönlü liderlik yönelimleri ile birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Buna göre, rezilyans becerisi ile liderlik özelliği paralel ilerlemektedir denebilir.

## TARTIŞMA

Bu araştırmada Kütahya ilindeki amatör spor kulüplerinde başkanlık görevini yürüten spor yöneticilerin çok yönlü liderlik yönelimleri ve birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasiteleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların yaşlarına göre birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi ve çok yönlü liderlik yönelimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bunun nedeninin kapsama alınan yaş gruplarında gerekli durumlarda işin zedelenmesini engellemek için yönetici ve mesai arkadaşlarının görevlerini kısa süreliğine devralınması iş arkadaşları ile işbirliği gibi konularda sorumluluk alınması ve ekip yeteneklerinin devreye sokulmasında liderlik etme bilincine sahip olunabilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Gökçe ve ark., (2008), Ege bölgesinde spor yöneticilerinin liderlik boyutlarının üzerine yaptıkları araştırmada liderlik seviyeleri arasında istatistik açıdan 0,05 seviyesinde anlamlı bir ilişki görülmezken, araştırmamız sonucuna tezat olarak yaş değişkenine göre liderlik düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Katılımcıların lisanslı spor geçmişi değişkenine göre çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği ve birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi puanlarına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu durumun akademik seviye ile bazı özelliklerin kazanılabileceği ve örneklem grubundan kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Cengiz ve Güllü (2018) spor bilimlerinde öğrenim görenlerin fiziksel saygılarıyla liderlik yönelimleri üzerine yaptıkları çalışmada lisanslı olarak spor

yapma ve yapmamalarına göre kişilerin liderlik yönelimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa işaret etmişlerdir. Sonucun farklı çıkmasının sebebinin yaş ortalaması olduğu düşünülmektedir. İlgili çalışmadaki katılımcılar üniversite öğrencisiyken, bu çalışmadaki katılımcıların %81,4'ü 35 yaş üzeri bireylerdir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri değişkeni açısından birey olarak ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi ve çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar görülmüştür. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin puanlarının yüksek olması birey seviyesinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi ile çok yönlü liderlik yönelimleri üzerinde pozitif yönde etkili olduğu söylenebilir. Bunun sebebinin eğitim seviyesi arttıkça sportif, fiziksel, sağlık vb. alanlarda okuryazarlık düzeyinde artmasının olduğu düşünülmektedir. Okuryazarlık düzeyi sayesinde çıkan sorunlara karşı mevcut durumu korumaya ve daha da üstüne koyarak yenilenmek için gereken motivasyon, bilgi, istek korunmaktadır. Eğitim seviyesi sayesinde doğru zamanda doğru çalışmalar sürdürüldüğü düşünülmektedir. Araştırma sonucuna paralel olarak, Yılmaz ve Yenel (2020) Gençlik ve Spor Bakanlığınca koordine edilen ulusal gençlik kamplarında görev almış olan kamp liderlerinin liderlik yönelimlerini farklı değişkenler yönünden incelediği çalışmada, kamp liderlerinin liderlik düzeyleri ve eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Çiftçi ve Nacar (2017) tarafından spor yöneticilerin liderlik stilleri çalışmasında da eğitim durumuna göre farklılık olduğu görülmüştür. Yetim (1996) spor yönetiminde verimli ve etkin sonuçlara ulaşılabilmesi için ne istediğini bilen, liderlik vasfı olan, spor eğitimi almış spor yöneticilerinin önem arz ettiğini belirtmiştir (Yetim 1996).

Meslek değişkenine göre katılımcıların çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeğinin yapısal liderlik alt boyutunda istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilirken; çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği diğer alt boyutları ve birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi ölçeği alt boyutlarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulgulanmamıştır. Yapısal liderlik alt boyutunda görülen bu farkın spor yöneticiliği görevleri dışında memur olarak çalışan bireylerin lehine olmasının nedeni memurların planlanan işlerin zamanında bitirilmesine önem verme alışkanlıklarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Turhal ve ark., (2020) ve Özkan ve Yaman (2023) araştırmalarında farklı branşlar ve alanlar arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıkların olduğunu tespit etmiştir.

Wallace ve Weese (1995) dönüşümcü liderlik, organizasyon kültürü ve çalışanların iş tatmini arasındaki bağlantıları araştırmak için yürüttükleri çalışmada yüksek dönüşümcü liderler seviyesinin, düşük dönüşümcü liderlerlik seviyesine göre organizasyonel kültür açısından önemli farklılıklar olduğu sonucuna varmıştır. Ancak, yüksek dönüşümcü liderlerin değişimi yönetme, hedeflere ulaşma, koordineli ekip çalışması, kültür oluşturma faaliyetlerini düşük dönüşümcü liderlerin diğer liderlik türlerine göre anlamlı biçimde fark göstermediği sonucuna varmışlardır. Yapılan bu çalışmada ise katılımcıların çok yönlü liderlik yönelimleri ile birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesileri arasında pozitif yönde ve anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

## SONUÇ

Araştırmadaki katılımcıların çok yönlü liderlik yönelimleri ile birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans kapasitesi arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu bulunmuştur. Çok yönlü liderlik yönelim durumları rezilyans kapasitelerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç kulüp başkanlarının değişken durumlar karşısında uyum sağlayabildiklerini göstermektedir. Yine mesleklerine göre değerlendirme yapıldığında yapısal liderlik alt boyutunda, diğer alt boyutlara göre anlamlı farklılık tespit edildiği görülmüştür. Yapısal liderlikte örgütsel amaç ve hedefleri baz alındığı, çevresel ilişkilerin kuvvetli olduğu, sürekli denemelerin olduğu ve değişimlere uyum sağlandığı, yeni yapıların hızlı bir şekilde geliştirildiği düşünülürse rezilyans kapasitesini olumlu olarak nasıl etkilediği anlaşılmaktadır. Ayrıca, daha önce lisanslı spor yapan bireylerin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülse bile istatistiki olarak anlamlı farklılıkların olmadığı anlaşılmıştır. Ancak, katılımcılar eğitim düzeylerine göre değerlendirildiğinde rezilyans kapasiteleri ile çok yönlü liderlik yönelimleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu anlaşılmıştır.

**KAYNAKÇA**

- Angelkovski R. (2016). Resilience in Children. *Educational Significance Journal of StudentEngagement. Educationmatters*, 6(1), 39–45.
- Avloniti, A., Chatzinikolaou, A., Fatouros, I. G., Avloniti, C., Protopapa, M., Draganidis, D. & Kambas, A. (2016). The acute effects of static stretching on speed and agility performance depend on stretch duration and conditioning level. *Journal of strength and conditioning research*, 30(10), 2767-2773.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayıım.
- Başaran. İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Block, J. & Kremen, A.M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality And Social Psychology*, 70(2), 349-361.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1991). Leadership and management effectiveness. A multi-frame, multi-sectoranalysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534
- Cengiz, R. & Güllü, S. (2018). Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimleri ile fiziksel saygı düzeylerinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(4), 94-108.
- Çiftçi, İ. & Nacar, E. (2017). Spor yöneticilerinin liderlik stillerinin araştırılması. *The Journal of Turk-Islam World Social Studies*, 4 (14), 331-343.
- Dereli, M. (2003). İlköğretim okulu ilkelerinin liderlik stilleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Dursun, M. Günay, M. & Yenel, İ. F. (2019). Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 333-347. DOI: 10.33712/mana.596370
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul. Beta Yayıncılık.
- Gerçek, M. & Yılmaz Börekçi, D. (2021). Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel rezilyans (Yine/Yenilenme) Kapasitesi. Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 149–176.
- Gökçe, Z., Çam, İ. & Yazıcılar, İ. (2008). Spor yöneticilerinin liderlik boyutlarının araştırılması (Ege Bölgesi Örneği). *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri*, 3(1), 4-14.
- Karasar, N. (2018). Bilimsel araştırma yöntemi kavramlar ilkeler teknikler (33.Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Korkutata, A. & Özavci, R. (2022). Kamu ve özel sektörde çalışan personelin boş zaman tutumlarının incelenmesi. *Turur Turizm ve Araştırma Dergisi*, 11(2), 158-176.
- Körük, E., Biçer, T. & Donuk, B. (2003). Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Davranış Tipleri Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 53-57.
- Kul, M. & Güçlü, M. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1021-1038.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- Murat, T. (2021). *Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel rezilyans üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Özavci, R., Özkan, E., & Okan, K. (2022). Özel sektör çalışanlarında mutluluk ve yaşam doyumu ilişkisi. *International Journal of Sport Exercise and Training Sciences-IJSETS*, 8(4), 143-151.
- Özkan, R. & Yaman, M. (2023). Amatör spor kulüpleri federasyonu yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *The Online Journal of Recreationand Sports (TOJRAS)*, 12(1), 55-70.
- Öztaş, N. (1996). *Liderlik Tarzı ve İnsan Yaklaşımı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.



- Ponomarov, S. Y. & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supplychainresilience, *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143.
- Şahan Aktan B. & Önder, A. (2018). Okul öncesi dönemde psikolojik dayanıklılık. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 20-30.
- Timmermann, P. (1981). Vulne rability, resilience and the collapse of society. *Environ mental Monograph*, 1(1), 1-42.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Turhal, S. N., Tutkun, E. & Çelik, A. (2020). Spor yöneticisi adaylarının liderlik yönelimleri ve sosyal zeka düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(4), 193-202.
- Ulukapı Yılmaz, H. & Yılmaz, A. (2022). Krizler bağlamında örgütsel rezilyans ve örgütsel ustalık. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(84), 1168-1175.
- Wallace, M. & Weese, W. J. (1995). Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations. *Journal of Sport Management*, 9(2), 182-193.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS applied scientific research methods*. Ankara: Detay Publishing.
- Yeşil, S. (2013). *Küresel ve Değişen Çevre Dinamikleri Işığında Yeni Yönetim Yaklaşımlarından Seçme Konular*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yetim A. (1996.) Spor Yönetiminde Liderlik. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Sayı 1, 13.
- Yılmaz, M. & Yenel, F. (2020). Gençlik kamplarında görev alan kamp liderlerinin liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *Avrasya Spor Bilimleri ve Eğitim Dergisi*, 2(2), 118-134.

#### KAYNAK GÖSTERME

Şirin, E. & Gümüşgül, O. (2023). Kütahya amatör spor kulüpleri başkanlarında çok yönlü liderlik yönelimi ve bireysel düzeyde organizasyonel rezilyans kapasitesinin incelenmesi. *Uluslararası Spor, Egzersiz ve Antrenman bilimi Dergisi - USEABD*, 9(4), 108-116. DOI: 10.18826/useabd.1385447