AKTİF SPOR YAPAN BİREYLERİN ÇOKLU ZEKÂ YÖNELİMLERİNİN VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ

FARKLI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ



RIDVAN ÖZEL

DUVAR

AKTİF SPOR YAPAN BİREYLERİN ÇOKLU ZEKÂ YÖNELİMLERİNİN VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ FARKLI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ*

RIDVAN ÖZEL

Editör: Doç. Dr. Tugay YILMAZ

* Bu kitap, Rıdvan ÖZEL'e ait Doç. Dr. Tugay YILMAZ danışmanlığında hazırlanan *"Aktif Spor Yapan Bireylerin Çoklu Zekâ Yönelimlerinin ve Liderlik Davranışlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi"* isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.



Aktif Spor Yapan Bireylerin Çoklu Zekâ Yönelimlerinin ve Liderlik Davranışlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi
Rıdvan ÖZEL

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek
Editör: Doç. Dr. Tugay YILMAZ
Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar DESIGN
Basım Tarihi: Ekim 2026
Yayıncı Sertifika No: 49837
E-ISBN: 978-625-5471-29-1

© Duvar Yayınları
853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir
Tel: 0 232 484 88 68

www.duvaryayinlari.com
duvarkitabevi@gmail.com

TEŞEKKÜR

Bu çalışmamın tüm aşamalarında süreci titizlikle takip eden, akademik bilgi ve birikimiyle çalışmama yön veren, her türlü katkı ve desteğini esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Tugay YILMAZ'a teşekkürlerimi sunarım. Araştırma süreci boyunca günün her saatinde bilgisini benimle paylaşan ve desteğini esirgemeyen kıymetli arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Hızır DİNLER'e ve anlayışı, sabrı ile manevi desteğini her daim hissettiren saygıdeğer eşim Mukaddes Nur ÖZEL'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR vi
1. GİRİŞ 1
2. GENEL BİLGİLER 3
2.1. Spor 3
2.1.1. Sporun fiziksel, sosyal ve psikolojik faydaları 3
2.2. Zekâ 5
2.2.1. Çoklu zekâ kuramı 6
2.2.2. Sözel, dilsel zekâ 7
2.2.3. Matematiksel zekâ 8
2.2.4. Kinestetik zekâ 9
2.2.5. Görsel zekâ 10
2.2.6. Ritmik zekâ 10
2.2.7. Sosyal zekâ 11
2.2.8. İçsel zekâ 11
2.2.9. Doğacı zekâ 12
2.3. Liderlik 13
2.3.1. Lider 14
2.3.2. Liderlik kuramları 14
2.3.3. Özellikler teorisi 15
2.3.4. Davranışsal liderlik teorisi 16
2.3.5. Durumsallık teorisi 17
2.3.5.1. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı 17
2.3.5.2. Fred Fiedler durumsallık kuramı 17
2.3.5.3. Reddin'in 3 boyutlu liderlik kuramı 18
2.3.6. Modern liderlik teorisi 18
2.3.6.1. Dönüşümcü lider 19
2.3.6.2. Etik lider 20
2.3.6.3. Etkileşimci lider 20
2.3.6.4. Karizmatik lider 21
2.3.6.5. Hizmetkâr lider 22
2.3.6.6. Kültürel lider 23
2.3.6.7. Otantik lider 23
2.3.6.8. Vizyoner lider 24

2.3.7. Bolman ve Deal dört çerçeve kuramı.....25
2.3.7.1. Yapısal çerçeve 25
2.3.7.2. İnsan kaynakları çerçevesi.....25
2.3.7.3. Politik çerçeve.....26
2.3.7.4. Sembolik çerçeve 26
3. MATERYAL VE METOT 27
3.1. Kişisel Bilgi Formu..... 27
3.2. Çoklu Zekâ Ölçeği..... 27
3.3. Liderlik Yönelimleri Ölçeği..... 27
3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi 28
4. BULGULAR 29
5. TARTIŞMA 47
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....56
7. KAYNAKLAR.....58

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 4.1. Frekans ve yüzde ortalamaları 29
Tablo 4.2. Liderlik yaş değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 30
Tablo 4.3. Çoklu zekâ yönelimlerinin yaş değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 31
Tablo 4.4. Liderlik yönelimlerinin cinsiyet değişkenine göre T-testi analiz sonuçları 32
Tablo 4.5. Çoklu zekâ yönelimlerinin cinsiyet değişkenine göre T-testi analiz sonuçları 32
Tablo 4.6. Liderlik yönelimlerinin eğitim durumu değişkenine göre T-testi analiz sonuçları 33
Tablo 4.7. Çoklu zekâ yönelimlerinin eğitim durumu değişkenine göre T-testi analiz sonuçları 34
Tablo 4.8. Liderlik yönelimlerinin spor yılı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 35
Tablo 4.9. Çoklu zekâ yönelimlerinin spor yılı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 36
Tablo 4.10. Yapısal liderlik yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 37
Tablo 4.11. İnsan kaynaklı liderlik yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 38
Tablo 4.12. Politik liderlik yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 39
Tablo 4.13. Sembolik liderlik yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 40
Tablo 4.14. Doğacı zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 41
Tablo 4.15. İçsel zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 41
Tablo 4.16. Görsel zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 42
Tablo 4.17. Sosyal zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 43
Tablo 4.18. Matematiksel zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 43
Tablo 4.19. Kinestetik zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 44

Tablo 4.20. Sözel zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 45
Tablo 4.21. Ritmik zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları 45

1. GİRİŞ

Spor, sadece fiziksel yeteneklerin ötesinde bir deneyimdir. Son dönemlerde, bireyin bedensel durumu, zihinsel özellikleri ve davranışsal eğilimleri üzerinde yoğunlaşılan önemli bir konu haline gelmiştir. Sporcuların başarıya ulaşabilmesi için sadece fiziksel olarak değil, aynı zamanda zihinsel olarak da hazır olmaları gerekmektedir. Fiziksel özellikler, bir spor dalında başarılı olmak için elzem olsa da günümüzde sadece bununla sınırlı kalmamaktadır. Sporcunun kendini zihinsel olarak güçlü ve hazır hissetmesi, başarıyı sağlamak için kritik bir faktördür. Zihinsel sağlık, bir bireyin yaşam hedeflerini belirlemesi, potansiyelini keşfetmesi ve diğer insanlarla olan ilişkilerini yönetmesiyle ilgilidir. Bu yüzden, spor sadece bedensel olarak değil, aynı zamanda zihinsel ve duygusal olarak da bir deneyimdir (Ryff ve Keyes, 1995).

Tüm spor dallarında, fiziksel gelişimin yanı sıra psikolojik ve zihinsel faktörlerin sporcu performansını etkilediği genel bir kabul görmektedir. Farklı spor branşlarında yarışan sporcuların, birbirinden farklı fiziksel özelliklere sahip olduğu bilinmektedir; boy, kas kütlesi, vücut ağırlığı, yağ yüzdesi gibi faktörler bu çeşitliliği oluşturur. Bununla birlikte, vücut kompozisyonu ve performans arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu durum, sporcuların sahip oldukları fiziksel özelliklerin, performanslarını etkilemesinin yanı sıra, zihinsel ve psikolojik durumlarının da bu denklemin önemli bir parçası olduğunu vurgular. Dolayısıyla, sporcu performansını etkileyen faktörler arasında hem fiziksel hem de zihinsel özelliklerin dikkate alınması önemlidir (Bayraktar ve Kurtoğlu, 2009; Yıldırım vd., 2025).

Gardner tarafından 1983 yılında çoklu zekâ kuramı ortaya atıldığında büyük ses getirmişti. Neredeyse tüm alanlarda çalışma imkânı sunan kuram spor alanında da konu haline gelmesi kaçınılmazdı.

Farklı spor branşlarında mücadele eden sporcuların belirli özellik düzeylerinin çoklu zekâ kuramı alanlarıyla ilişkilendirilip ilişkilendirilmediği bu çalışmada incelenmiştir. Bu araştırma, sporcuların bilişsel, davranışsal ve fiziksel düzeylerinin performanslarına ve başarılarına etki ettiği gerçeğinden yola çıkmaktadır. Dolayısıyla, sporcuların hangi çoklu zekâ alanlarına sahip olduklarını belirlemek, onların diğer insanlar tarafından genellikle fark edilmeyen özelliklerini ortaya çıkarabilir. Bu nedenle, sporcuların çoklu zekâ kuramı çerçevesinde hangi alanlarda güçlü olduklarını belirlemek, onların yeteneklerini daha iyi anlamak ve geliştirmek için önemli bir adım olabilir. Bu araştırma, sporcuların farklı zekâ alanlarını kullanma ve geliştirme potansiyellerini ortaya çıkararak, spor eğitiminde ve performansını artırmada yeni yaklaşımların keşfedilmesine yardımcı olabilir (Kuru, 2001).

Birey, kendi isteklerini ve ihtiyaçlarını bir ölçüde karşılamak, ayrıca kişisel hedeflerine ulaşabilmek amacıyla bir gruba katılma ve grupla birlikte hareket etme gereksinimi duyar. Belirli hedeflere ve amaçlara yönelik insan grupları oluşturmak ve bu grupları harekete geçirmek, her bireyde kolayca bulunmayan özel bir yetenek ve ikna gücü gerektirir. Tüm bu yetkinliklerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bilgi ve beceri setine ise liderlik denir (Eren ve Akpınar, 2004). Liderliğin ortaya çıkabilmesi için öncelikle bir grup insanın varlığı şarttır. Bu grubun başarılı bir şekilde hedeflerine ulaşabilmesi için, grup içinde bilgisi, zekâsı ve her alanda yeterliliğiyle dikkat çeken, insanları yönlendirebilecek yeteneklere sahip bir kişinin liderlik rolünü üstlenmesi gerekir. Sporda ise, takım içinde deneyimli, yetenekli, çevresiyle iyi iletişim kurabilen, taraftar, antrenör ve yöneticilerine saygılı, kurallara uygun, empati seviyesi yüksek, disiplinli ve örnek bir sporcu, liderlik görevini üstlenmesi gereken kişidir (Öztürk, 2017; Nurşen vd., 2025; Yıldırım vd., 2025).

Beden eğitimi ve spor aktiviteleri, fiziksel sağlığın korunmasına ve geliştirilmesine yardımcı olurken aynı zamanda zihinsel sağlığı da destekler (Akoğuz vd., 2016).

Çoklu zekâ kuramı ve liderlik yönelimleri ile ilgili çok sayıda çalışma, araştırma ve tez olmasına rağmen spor ve sporcu üzerine çok az sayıda örnekle karşılaşmaktayız. Yapılan sportif branşları belirli zekâ yönelimlerini ve liderlik özellikleri etkilemesi varsayımından yola çıkarak araştırmamız önem kazanmakta. Bu çalışmanın hem teorik hem de pratik açıdan literatüre önemli bir katkı sağlayacağı ve gelecekteki araştırmalar için değerli bir kaynak oluşturacağı öngörülmektedir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Spor

Spor kelimesi, Latince kökenli "Disportare" veya "Deportare" kelimelerinin kısaltılmasıyla türetilmiş olup, başlangıçta "dağıtmak" veya "birbirinden ayırmak" anlamına gelen bu kelimelerden gelir. İlk olarak Fransız hümanistler tarafından top oyunlarını ifade etmek için kullanılmıştır (Fişek, 1998). Spor, insanların günlük yaşamın getirdiği stres ve kaygılardan uzaklaşmalarına, zihinsel ve duygusal olarak rahatlamalarına yardımcı olarak neşeli bir ruh haline kavuşmalarına katkıda bulunan bir etkinliktir (Yücel vd., 2015). Spor bireysel veya takım halinde yapılan, yarışma ortamı olan, eğlence amacıyla yapıldığı kadar en üst düzeye ulaşma hedefiyle de gerçekleştirilen bedensel etkinliklerdir (Çağlayan, 2011). Spor kişinin çevresini beşeri bir ortama dönüştürürken, becerilerini geliştiren, belirli disiplin ve kurallar içinde araçlı veya araçsız, bireysel veya grup halinde yapılan, boş zamanı etkili bir şekilde değerlendirmek için veya tam zamanlı bir meslek haline getirerek gerçekleştirilen, bütünleştirici, bedensel ve zihinsel rahatlama sağlayan, sosyal etkileşimi artıran, rekabetçi ve dayanışmacı ruhu öne çıkaran aktivitelerdir (Dönmez, 2002). Sporun ilgi çekici yönlerinden birinin herkesin bireysel olarak spor yapmak zorunda olmaması olduğunu belirtiyor. Sporun, sadece aktif olarak katılmakla kalmayıp aynı zamanda spor müsabakalarını izlemenin de keyif verici olduğunu belirtiyor. Bu durumun, bir kişinin belirli bir takımın taraftarı olmasının altında yatan nedenlerle ilişkilendirilebileceğini ifade ediyor. Bu nedenler arasında, kişinin geçmişinde yapmak istediği ancak yapamadığı bir şeyi o takımda görmesi veya gelecekte yapmayı planladığı bir aktiviteyi o takımda gerçekleştirme fırsatını hissetmesi gibi unsurlar bulunabilir. Bu durum, sporun izleyiciliğini cazip kılan unsurlardan biri olarak öne çıkıyor (Paksoy, 2014).

Günümüzde spor, dünya genelinde bireylerin hem aktif hem de pasif katılımcı olarak katıldığı, etki alanını genişleten ve çağın gereksinimlerine uygun olarak sürekli olarak gelişen ve büyüyen bir fenomen haline gelmiştir (Başaran vd., 2009). Bu gelişim, sporun artık sadece bedensel faydalarla ilişkilendirilemeyeceğini gösteriyor; aynı zamanda insanların zihinsel, duygusal ve sosyal ihtiyaçlarına da cevap veren bir alan haline geldiğini gösteriyor (Ekinci vd., 2014).

2.1.1. Sporun fiziksel, sosyal ve psikolojik faydaları

Her birey, yaşadığı çevrede hareketlilik içinde olmak durumundadır çünkü bu, canlı bir varlık olarak gelişimlerinin doğal bir parçasıdır (Er, 2010). İnsanın

yaşam boyunca düzenli olarak bedensel etkinliklere katılmasının ve uygun vücut ağırlığını korumasının, obezite, kardiyovasküler hastalıklar, hipertansiyon, Tip II diyabet, akciğer kanseri ve kolon kanseri gibi çeşitli kronik hastalıklardan korunmada nispeten etkili olduğu ifade edilebilir (Meydanlıoğlu, 2015). Fiziksel aktivite, düzenli beslenme alışkanlıklarının benimsenmesi, zararlı maddelerin kullanımının azaltılması, iş performansının artırılması ve sosyal etkileşimin güçlendirilmesi gibi faktörler olumlu bir şekilde etkileyebilir (Akyol vd., 2008). Bu bağlamda spor fiziksel anlamda insan vücuduna olumlu etkilerde bulunduğu söylenir.

Sosyal beceriler, insan hayatının neredeyse her alanında son derece önemli bir rol oynamaktadır (Avşar, 2004). Sporun birey üzerindeki bir başka faydası da sosyal alandaki etkileridir. İnsan doğası gereği sosyal bir varlık olduğundan, yaşam boyunca çevresiyle uyum içinde olmak ve iletişim kurmak için sosyal etkileşimler içinde yer alır. Sosyal gelişim, bireyin doğumundan yetişkinlik dönemine kadar diğer insanlarla ilişkilerinin ve kendi içsel sosyal özelliklerinin, duygularının, tavırlarının ve tutumlarının gelişimiyle ilgilidir (İlhan, 2008). İnsan nüfusunun artmasıyla birlikte, sosyal becerilerin önemi daha da artmaktadır. Ancak günlük yaşamın getirdiği iş yoğunluğu, ekonomik zorluklar ve artan olaylar gibi sorunlar, bu becerilerin gelişimini zorlaştırmaktadır. İşte bu noktada, insan hayatının ayrılmaz bir parçası haline gelen spor kavramı devreye girer. Sporun sosyal fonksiyonları şu şekilde özetlenebilir:

- Bireyin sağlıklı, neşeli, huzurlu ve güçlü olmasını sağlar,
- Çevresindekilerle sosyal anlamda beceri düzeyini ve toplumsal sorumluluğunu geliştirir,
- Bireyin insanlarla olan etkileşimini güçlendirir,
- Toplumsal statü elde etmesini sağlar,
- Bireylerde başarma hissini harekete geçirir (Yetim, 2000).

Sporun insanların ruh sağlığı ve psikolojik iyilik hali üzerindeki yararları bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Rekabetin sürekli ilerlediği bir ortamda, sadece üstün fiziksel performansın yeterli olmadığını anlayan sporcular ve antrenörler, spor psikolojisinin fiziksel performansa önemli ölçüde katkı sağladığının önemini kavramışlardır (Karademir vd., 2018). Günümüzde, sporcuların başarıya ulaşabilmesi için fiziksel olarak değil, aynı zamanda psikolojik olarak da hazır olmaları gerekmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda, elit sporcuların sahip olması gereken psikolojik özellikler 11 maddede özetlenmiştir:

- Yaptığı spor dalına özgü uygun kişilik özellikleri barındırması,
- Başarı ve başarısızlığın hakimiyet altında tutulabilir bir iç odak özelliğine sahip olması,
- Nihai başarıda öz güven ve inanç düzeyinin yüksek olması,
- İçsel motivasyon özelliğine sahip olması,
- Sportif başarı için amaca ilişkin kuvvetli hâkimiyet barındırması,
- Mevcut işleve olan yeterli odaklanma sağlanması,
- Duygu ve uyarılmışlığı hakimiyet altında tutabilme becerisi taşıması,
- Rastlanan güçlüklerle mücadele etme yetenekleri barındırması,
- Zor amaçlar koymak ve bunları başarabilmek için stratejiler geliştirebilme becerisini kazanmış olması,
- Güven ve konsantrasyon sağlamak ve kazanmak için kendi kendine konuşma, hayal etme, kendini teftiş etme ve diğer psikolojik yöntemleri verimli ve uygun olarak kullanabilme becerisi barındırması,
- Bilişsel dayanıklılık becerisine hâkim olabilmesi (Erdoğan ve Kocaekşi, 2015).

2.2. Zekâ

İbn-i Sina'ya göre zekâ, eğitim sürecinden bağımsız olarak ve dışarıdan gelen algılar ve uyarıcıların kişiye kazandırdığı öğrenme yoluyla ortaya çıkar (Taşkın, 2017). Zihnin belirli bir duruma karşı güçlü olması, o durumu anlamaya hazır olduğu anlamına gelir (Çepni, 2010). Zekâ kavramı, "içerden ya da dışarıdan sunulan bilgiyle harekete geçmek veya tetiklemek için genetik olarak programlanmış sinirsel bir mekanizma veya bilgisayar sistemi" olarak tanımlanmıştır (Gardner, 2010). Zekâ kavramı, insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle zekâ, insanın mantıksal düşünme, yargılama, analiz etme ve sonuç çıkarma gibi yeteneklerinin tümünü kapsar. Literatürde zekâ, anlak, dirayet, zeyreklik ve feraset gibi terimlerle de ifade edilir (Bayık, 2019).

Zekâ kavramı, uyaranları algılama, bu algıları zihinde analiz etme, kavramsallaştırma, soyut akıl yürütme, düşünme, öğrenme, öğrenilenler ve deneyimler arasında bağlantılar kurma ve bunları kullanabilme becerilerini içerir. Bu tanım, zekânın geniş bir yelpazede farklı yetenekleri kapsayan çok yönlü bir kavram olduğunu gösterir (Kafadar, 2004). Kişinin amaca yönelik davranışlarda bulunması, mantıklı bir şekilde düşünmesi ve çevresiyle etkili bir şekilde etkileşimde bulunması olarak tanımlanan zekâ, (Wechsler, 1958) tarafından "global" bir özellik olarak ifade edilmiştir. Zekâ, hedeflere ulaşmak için analitik,

yaratıcı, üretken ve pratik yetenekler aracılığıyla çevresel faktörleri seçme, şekillendirme ve bu faktörlere uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanır (Sternberg, 2005). Zekâ, nesneler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları çözme yeteneğiyle birlikte ayrı olan parçaların birbiriyle ilişkisini analiz edip çözümleme yeteneğini içerir (Mayer ve Salovey, 1997). Zekâ, zihnin öğrenme sürecini, öğrenilen bilgilerin kullanımını, yeni durumlara uyum sağlama yeteneğini ve yeni çözüm yolları bulabilme kapasitesini ifade eder (Gardner, 1997).

2.2.1. Çoklu zekâ kuramı

Zekâ konusundaki farklı teoriler ve yaklaşımlar, zekâyı çeşitli şekillerde tanımlasa da hız ve kaliteli ürünün ortak önemli unsurlar olduğunu vurgular. Herhangi bir konuda hızlı düşünme ve doğru sonuçlar çıkarma, zekânın etkin ve doğru bir şekilde kullanıldığını gösterir. İnsanların zekâ seviyelerini belirlemek için Alfred Binet tarafından geliştirilip 1980'lere kadar kullanılan IQ testleri oldukça yaygın bir yöntemdi (Gürses, 2011). Howard Gardner'ın çoklu zekâ kuramı, geleneksel IQ testlerinin zekâ ölçümünde yetersiz kaldığını ve zekânın sadece bir boyutunu ölçtüğünü savunur. Gardner, 1983 yılında yayımladığı çalışmasında, bireylerin farklı alanlarda farklı zekâ türlerine sahip olduğunu öne sürerek, zekânın tek boyutlu bir kavram olmadığını vurgular. Ona göre, insanlar sekiz farklı zekâ türüne sahip olabilir: dilbilimsel, mantıksal-matematiksel, müzikal, bedensel-kinestetik, görsel-uzaysal, kişisel, sosyal ve doğa-zekâsı. Bu yaklaşım, bireylerin zekâ potansiyellerini daha geniş bir perspektiften değerlendirmeyi sağlar.

Bunlar;

- Sözel Zekâ,
- Matematiksel Zekâ,
- Kinestetik Zekâ,
- Görsel Zekâ,
- Ritmik Zekâ,
- Sosyal Zekâ,
- İçsel Zekâ,
- Doğacı Zekâ.

Çoklu zekâ kuramına göre, zekânın özelliklerini kapsayan temel özellikler şunlardır:

- Her birey birden fazla farklı zekâ alanına sahiptir.
- Zekâ düzeyi, kişilerin kendi çabalarıyla arttırılabilir ve geliştirilebilir.

- Her insan aktif olarak kullandığı zekâları ile özel bir duruma sahip olmaktadır. Her bireyin kendine özgü bir zekâ profili vardır.
- Zekaların her biri bireyde farklı bir gelişim sürecine sahiptir.
- Bireyler çeşitli yöntem ve yollarla her zekâ alanını geliştirebilirler.
- Zekâ alanlarının her biri kendi içerisinde diğer zekâ alanlarının hepsini veya birkaçını içerir ya da farklı formlarda kendini gösterebilir.
- Zekâ değişebilir ve bir başkasına da öğretilebilir.
- Zekâ alanlarının her biri birbirleriyle etkileşim halindedir ve uyum içerisindedir.
- Kişilerin zekâ alanlarında hangisine sahip olduğu kişiden kişiye değişir ve bu sebeple her insan farklı zekâ alanında daha fazla gelişmiş olur.
- Zekanın bütünü dinamik bir yapıya sahiptir.
- Zekâ alanlarının her biri hafıza, algılama, algı ve problem çözme açısından birbirlerinden farklılık gösterirler.
- İnsanın geçmiş hayatı, inancı, maneviyatı, kültürü, yaşam alanı ve benzeri birçok farklı etken, zekânın gelişimini etkileyen faktörlerdir.
- Her bireyde zekâ alanlarından sadece birinin olması nadir bir durumdur.
- Gelişim ilkeleri, çoklu zekâ kuramından faydalanır.
- İnsan gelişimi üzerinde yapılan tüm bilimsel çalışmalar, çoklu zekâ teorisini destekler.
- Bilinen zekâ türlerinden farklı zekâ türlerinin varlığı mümkündür (Gardner, 1999; Duruoğlu, 2012; Uludere, 2016; Armstrong, 2009; Kavlak, 2018).

2.2.2. Sözel, dilsel zekâ

Howard Gardner, "Zihin Çerçeveleri" adlı kitabında çoklu zekâ kuramını detaylı bir şekilde açıklamıştır. Bu kuramda, Gardner ilk olarak sözel-dilsel zekâ alanını ele almıştır. Bu zekâ alanı, dilin kullanımı, anlamlandırılması, ifade edilmesi ve anlaşılması gibi sözel yeteneklere odaklanır. Bu zekâ türü, sözcük dağarcığı, dilbilgisi kuralları, konuşma becerileri ve yazılı ifade gibi alanlarda öne çıkar (Şenel, 2016). Sözel-dilsel zekâ, birçok uzmanın inancına göre doğum öncesinden itibaren belirtiler göstermeye başlar (Namlı, 2016). Annenin bebeğe okuduğu masallar, söylediği sevgi dolu kelimeler, tekerlemeler ve ninniler bebeğin dil gelişimine ve duygusal bağ kurmasına büyük katkıda bulunabilir. Bu tür etkileşimler, bebeğin sözel-dilsel zekâ alanını geliştirmeye yardımcı olabilir. Bebek, duyduğu sesleri taklit ederek dilin yapılarını ve ritimlerini öğrenir. Ayrıca, annenin sevgi dolu ses tonu ve anlatımı, bebeğin duygusal gelişimine olumlu bir etki yapar ve onun duygusal zekâsını güçlendirir. Bu nedenle, anne ve

bebek arasındaki bu tür etkileşimler, bebeğin yaşama bir adım önde başlamasına katkıda bulunabilir (Şahan, 2018). Doğum öncesi bebeklerle yapılan etkileşimler dil gelişimini olumlu yönde etkiler. Yumuşak bir ses tonuyla kitap okuma, şarkı söyleme ve konuşma, bebeklerin dil becerilerini erken yaşta geliştirmeye yardımcı olur. Bu etkileşimler aynı zamanda bebeklerin duygusal rahatlamasına ve güven duygularının artmasına da katkıda bulunabilir. Dolayısıyla, doğum öncesi dönemde yapılan bu tür etkileşimler dil gelişimine erken yaşlarda katkı sağlar (Namlı, 2016). Dil zekâsı, karmaşık durumları sözcüklerle ifade edebilme yeteneğidir (Karbeyaz, 2018). Dil, insan yaşamında nadir kullanılan araçlardan biridir ve iletişimdeki temel araçlardan biridir. İnsanların iletişimde en önemli aracıdır ve kişinin yaşamını sürdürmek ve öğrendiklerini sonraki nesillere aktarmak için kritik bir rol oynar. Bu nedenle, Gardner çoklu zekâ kuramını oluştururken öncelikle sözel-dilsel zekâ üzerinde titizlikle çalışmıştır. Dil, evrensel bir kavramdır ve bireylerin yaşadıkları çevre, kültürel farklılıklar gibi çeşitli faktörler dil gelişimini etkiler. Dil gelişimi olumlu yönde etkilendiğinde, insanlar iletişimde güçlük çekmezler ve kendilerini ifade etmede daha rahat olurlar. Ancak, dil gelişimi olumsuz yönde etkilendiğinde, insanlar iletişimde zorluklar yaşayabilirler ve duygularını ifade etmekte güçlük çekebilirler. Dil gelişimi ayrıca kişinin kendini ifade etme yeteneğini geliştirerek diğer zekâ türlerini de etkileyebilir (Şahan, 2018).

Gardner'a (1999) göre sözel/dilbilimsel zekânın ipuçları şunlardır:

- Hikayeler anlatmaktan hoşlanırlar.
- Espriler yapmayı severler.
- Olayları kurgulamak ve uydurmak konusunda yeteneklidirler.
- Güçlü bir hafızaya sahiptirler.
- Kelime oyunları oynamaktan keyif alırlar.
- Okumayı, yazmayı ve okuduklarını aktarmayı severler.
- Yaşlarına göre geniş bir kelime dağarcığına sahiptirler ve kelimeleri etkili bir şekilde kullanabilirler.
- Sözel iletişim becerileri gelişmiştir (Şen, 2006).

2.2.3. Matematiksel zekâ

Bu zekâ türü, sayılarla olan bağı ve onlarla etkileşimiyle tanınır. Sayılarla akıcı bir şekilde çalışırken, mantık çerçevesinde adeta dans ederler. Bu yetenek, gruplama, mantıksal düşünme, problemleri çözme ve soyut kavramlarla başa çıkma gibi becerilerde belirginleşir (Taşkın, 2017).

Mantıksal-matematiksel zekâsı gelişmiş bireylerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Soyut kavramları tanıma: Çevredeki desenleri veya örüntüleri anlama ve karakterize etme yeteneği.
- Tümevarım yoluyla akıl yürütme: Parçalardan bütüne ulaşma süreci.
- Tümden gelim yoluyla akıl yürütme: Bütünden parçalara doğru düşünme mantığı.
- Bağlantı ve ilişkileri ayırt edebilme: Anlamlı ve önemli olanları tanımlama becerisi.
- Karmaşık hesaplamalar yapabilme: Sadece sayılar arasındaki ilişkileri değil, aynı zamanda bunları günlük yaşamda kullanabilme yeteneği.
- Bilimsel yöntem kullanımı: Gözlem yapma, yargılama, hesaplama, karar verme ve uygulama süreçlerini içeren metodolojiyi kullanabilme becerisi (Uludere, 2016).

Mantık ve matematik alanındaki zekâsı güçlü bireyler, olguları gruplara ayırarak ve aralarında mantıksal bağlar kurarak analiz ederler. Olguları belirlenmiş boyutlara dönüştürerek niceliksel olarak ifade eder ve hesaplamalar yaparlar. Ayrıca, bazı soyut ilişkileri düşünerek en iyi çözümü bulmaya çalışırlar (Sevinç ve Şıktar, 2016). Mantıksal-matematiksel zekâsı güçlü bireyler, olayların kökenlerini sorgularlar ve durumlar arasında neden-sonuç ilişkileri kurma eğilimindedirler.

2.2.4. Kinestetik zekâ

Bedensel-kinestetik zekâ, bireyin hem bir durumu ifade ederken hem de belirli bir hedefe veya amaca ulaşmak için vücut becerilerini ustalıkla kullanabilme yeteneğidir (Gardner, 2010). Bedensel-kinestetik zekâya sahip bireyler, genellikle beden hareketleriyle veya ellerini, kollarını kullanarak kendilerini ifade etmeyi tercih ederler (Namlı, 2016). Bedensel zekâ, bedeni son derece hassas ve etkili bir şekilde kullanabilme becerisi ve bedeni bütünüyle veya parçalarıyla (el, kol, parmak) ustalıkla kullanma yeteneğidir (Sargın, 2016). Duyguları ve düşünceleri ifade etmeye çalışırken bedenini kullanma, bedene hükmetme, hareketler, jestler ve mimiklerle duyguları aktarma yeteneği, zihin ve beden işlevlerini etkili ve verimli bir şekilde kullanabilme kabiliyetidir (Kavlak, 2018).

Bedensel-kinestetik zekâ birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bedeni bir amaç için kullanabilme ve bir durumu veya olguyu ifade ederken vücudu, elleri, kolları, jest ve mimikleri etkili bir şekilde kullanabilme becerisini içerir. Bu zekâ türüne örnek olarak dansçılar, aktörler, doktorlar, illüzyonistler, atletler ve sporcular gösterilebilir.

Bedensel-kinestetik zekânın temel yetenekleri şunlardır:

- Beden hareketlerini kontrol edebilme,
- Vücudu etkili bir şekilde kullanabilme,
- Beden dili becerileri,
- Önceden planlanmış beden hareketlerine hâkim olma,
- Vücudun farkında olma,
- Zihin ve beden arasında güçlü bir bağlantı kurabilme (Uludere, 2016).

2.2.5. Görsel zekâ

Uzamsal zekâ, birçok farklı araştırmacı tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Temeli, dünyadaki neredeyse her şeyi zihinde canlandırıp, öncelikle zihinde olguyu görsel olarak tasvir edip daha sonra bunu dışa yansıtmaktır. Uzamsal zekânın anahtarı, görsel dünyanın doğru bir şekilde algılanması, algılananı değiştirebilme yeteneği ve bu görsel deneyimin fiziksel bir uyarıcı olmadan tekrar üretilebilmesidir (Gardner, 2010). Görsel-uzamsal zekâsı güçlü olan bireyler, resimler, imgeler, çizgiler ve şekillerle düşünme yeteneğini geliştirmişlerdir. Aynı zamanda üç boyutlu nesneleri algılama konusunda da başarılıdırlar (Susar, 2006). Bu zekâ türüne sahip bireyler, çizim yapmada ve nesneleri resmetmede doğal bir yeteneğe sahiptirler. Görsel-uzamsal zekâ, bellekteki boşluğu canlandırabilme becerisini içerir (Sargın, 2016). Görsel-uzamsal zekâ, bireyin çevresel bilgiyi tamamen kavrayabilme ve algıladığı dünyayı belirli bir şekle dönüştürebilme yeteneğini ifade eder (Ünal, 2017).

Bu zekâ türüne sahip insanların bazı belirgin özellikleri şunlardır:

- Renklere büyük ilgi gösterirler.
- Haritalar, grafikler ve tablolar gibi görsel verileri, metinlere göre daha iyi kavrarlar.
- Hayal güçlerini yoğun bir şekilde kullanırlar.
- Filmleri, slaytları ve görsel sunumları izlemekten keyif alırlar.
- Okuma kitaplarına notlar alırlar.
- Ayrıntıları dikkatlice inceler ve tasarımlarında kullanırlar.
- Yön verme yetenekleri oldukça gelişmiştir.
- Bir şeye bakarken, sözcükler yerine görsel unsurlara odaklanırlar ve dikkatlerini bu unsurlara yoğunlaştırırlar (Taşkın, 2017).

2.2.6. Ritmik zekâ

Müzik, insanların duygusal durumlarına eşlik edebilen, içsel coşkuyu ifade etmeye yardımcı olan, duygu ve düşünceleri dışa vurmanın bir yolu olarak

kullanılan ve dinlenerek rahatlamayı sağlayan insanoğlu tarafından çok önceden geliştirilen bir araçtır (Gardner, 2010). Bu zekâ alanı, ton, ritim ve tınıyı ayırt etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir bireyin müzik örüntülerine veya müzik türlerine karşı duyarlılık seviyesi ve duygusal tepki verme yeteneği ile başladığı belirtilmektedir (Ayhan, 2016). Müziğin tüm biçimlerini algılama, tanımlama ve ifade etme yeteneği olarak tanımlanabilir (Al, 2016).

Bu zekâ türüne sahip olan bireyler genellikle şarkı söylemeyi ve müzik aleti çalmayı severler. Bu zekâsı baskın olan kişilerin bir şeyi en iyi öğrenme yöntemi ritim, melodi ve müzikle öğrenme yoludur. Müziksel zekâsı yüksek bireylerin ortak özellikleri şunlardır:

- Müzik aleti çalmaya yatkındırlar.
- Elleri ve ayaklarıyla kolaylıkla ritim tutabilirler.
- İşittikleri seslere oldukça hassastırlar.
- Sesleri birbirinden kolaylıkla ayırt edebilirler.
- Güzel şarkı söyleme yeteneklerine sahiptirler.
- Bir müzik işittiklerinde kayıtsız kalamazlar ve farkında olmadan müziğe eşlik ederler (Polat, 2018).

2.2.7. Sosyal zekâ

Bu zekâ türü baskın olan bireyler, insanların duygularını anlama, farklılıkları analiz etme, yorumlama ve değerlendirme yeteneğine sahiptirler. Aynı zamanda, bu zekâ türüne sahip kişiler grup içinde iş birliği yapma, uyum içinde çalışma ve diğer bireylerle etkili bir şekilde iletişim kurma özelliklerine sahiptirler (Aygül, 2015). Sosyal-bireyler arası zekâ alanı, kişilerle güçlü iletişim kurabilme, grup içinde iş birliği yapabilme, uyum sağlayabilme, fikir alışverişinde bulunabilme ve ikna etme yeteneğidir (Kemeç, 2016). Sosyal-bireyler arası zekâ, toplumsal zekâ olarak da bilinir ve kişileri tanıma ve onlarla güçlü bir iletişim kurma yeteneğidir (Yılmaz, 2010). Beynin ön lobunda bulunan sosyal- bireyler arası zekâ, insanların duygularını, isteklerini ve ihtiyaçlarını algılama yeteneği ve diğer kişilerle güçlü bir iletişim kurma becerisidir (Demir, 2016).

2.2.8. İçsel zekâ

Öz-bilinç, bir bireyin kendisini anlama ve kendi hakkında tutarlı ve etkili bir profil oluşturma yeteneğidir (Zeteroğlu, 2014). Öz-farkındalık, bir bireyin kendi kimliğini, sınırlarını, isteklerini, tepkilerini ve ilgi alanlarını anlama ve kavrama düzeyidir (Öztürk, 2012). Öze dönük-içsel zekâ, bir insanın kendisini tanıma ve bu bilgi ve anlayışla çevresinde uyumlu davranma becerisidir (Ermiş vd., 2012).

Bu zekâ türü, insanın kendisi hakkında tarafsız bir şekilde değerlendirme yapabilme, duygularını, ihtiyaçlarını veya hedeflerini bilinçli bir şekilde yönetme, kendini iyi disipline etme ve özgüven gibi becerileri vurgular (Ürgüp, 2015).

Bu zekâ türü birçok farklı araştırmacı tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Bu zekâ alanına sahip bireyler, kendilerini tanıma, bu bilince dayalı olarak kendilerine özgü bir yaşam tarzı geliştirme, bir problemle karşılaştıklarında düşünerek karar verme yeteneği, yaşam ilkeleri doğrultusunda yaşamlarını yönlendirme ve çevreleriyle etkileşim ve iletişim kurarken kendi değerlerine göre davranma yeteneğine sahiptirler.

Gardner, öze dönük-içsel zekânın üç temel bileşeni olduğunu belirtmiştir. Bunlar:

- Bireyin kendi iç dünyasının farkında olması,
- Kişinin duygu ve düşüncelerini tanımlayabilmesi,
- Bu bilinci ve tanımı, tutumları anlama ve yönlendirme amacıyla kullanması.
- Kişisel içsel zekâsı gelişmiş olan bireylerin bazı özellikleri şunlardır:
- Bireysel çalışmaktan keyif alırlar.
- Kendilerinin güçlü ve zayıf yönleri konusunda objektif bir bakış açısına sahiptirler.
- Hakkında pek fazla konuşmasa da en az bir hobileri vardır.
- Kendine olan özgüven ve saygıları yüksektir.
- Başarı ve başarısızlıklardan ders çıkarırlar.
- Bir işi bilerek yaparlar ve başkalarına danışmadan hareket ederler.
- Hayattaki hedeflerinin farkındadırlar ve buna göre planlar yaparlar.
- Bağımsız olma arzusundadırlar.
- Duygularını, düşüncelerini açıkça ifade ederler.
- Odaklanma yetenekleri yüksektir (Yaz, 2013).

2.2.9. Doğacı zekâ

Doğacı zekâ alanı, Gardner tarafından 1995 yılında tanımlanmış olup bitki topluluklarını ve hayvan türlerini tanıma, doğal yaşamın inceliklerini anlama ve kayalar, depremler gibi çeşitli doğal olaylara karşı hassas olma gibi özellikleri kapsar (Öztürk, 2014). Doğa zekâsı, bir kişinin biyolog bir bakış açısıyla hayvanlar ve bitkiler gibi doğada bulunan canlıları tanıması, onları belirli karakteristik özelliklerine dayanarak sınıflandırması ve diğer türlerden ayırt edebilme yeteneklerini içerir. Aynı zamanda, bir jeolog bakış açısıyla evren

doğasının bulutlar, kayalar veya depremler gibi farklı özelliklerine yoğun bir şekilde ilgi duyma ve bu konularda hassas olma yeteneğini ifade eder (Şenocak, 2012). Doğa zekâsı, bir kişinin evreni, dağları, denizleri, bitkileri, hayvanları, mineralleri, mevsimleri tanıma ve bunları belirli özelliklerine göre sınıflandırma becerisini ifade eder. Bu zekâ türü, doğadaki çeşitliliği anlama ve bu öğeler arasındaki ilişkileri kavrama yeteneğiyle ilişkilendirilir (Altınsoy, 2011). Doğacı zekâya sahip bireyler, sağlıklı bir çevre oluşturma bilincine sahiptirler ve çevrelerindeki doğal kaynaklara, hayvanlara ve bitkilere karşı ilgi gösterirler. Bu zekâ türü, doğanın önemini ve korunmasını vurgulayan bir duyarlılıkla ilişkilendirilir (Kozağaç, 2015). Bahsettiğiniz zekâ türü, Gardner'ın açıkladığı son zekâ türü olan doğacı zekâ olarak bilinir. Bu zekâ, doğal çevreyi anlama ve tanıma yeteneğini içerir. Doğacı zekâya sahip bireyler, çeşitli çiçekleri ayırt edebilir, farklı hayvan türlerini tanımlayabilir ve nesnelerin resimlerini belirli gruplarda birleştirebilirler. Özellikle çocuklarda, bu zekâ türünün gelişmiş olduğu, çeşitli doğal öğeleri tanıma ve sınıflandırma becerileri gözlemlenebilir (Karakurt, 2012).

2.3. Liderlik

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanlar, doğaları gereği topluluklar halinde yaşama eğilimindedir ve bu süreçte farklı seviyelerde etkileşim içeren yapılar oluşmuştur. Bu tür sosyal ortamlarda bazı bireyler, doğal olarak diğerlerinden daha etkili ve yönlendirici bir konuma gelir. Grup üyelerinin kabulüyle ön plana çıkan bu kişiler, lider olarak adlandırılır. Dolayısıyla liderlik, bireyin içinde bulunduğu grupla kurduğu etkileşimden doğan ve onu diğerlerinden ayıran özel bir sorumluluk alanıdır (İbicioğlu vd., 2009) Liderlik kavramının kökeni etimolojik olarak incelendiğinde, "liderlik etmek" (lead), "lider" (leader) ve "liderlik" (leadership) kelimelerinin Anglo-Sakson kökeninin “yol” veya “yön” anlamına gelen “lead” sözcüğüne dayandığı görülmektedir. Lider kelimesi, İskandinavca’da “leadar”, Almanca’da “leither” ve Flemenkçe’de “leider” olarak benzer biçimlerde kullanılmaktadır. Yunancada lider kelimesi “hegemon” olarak geçerken, Romalılar lideri ifade etmek için “dux” kelimesini kullanmıştır. Bu sözcüklerin tamamı, “yol” veya “seyahat” anlamlarıyla bağlantılıdır (Hughes vd., 1999).

Liderlik, sadece yönetim bilimi ve iş dünyasıyla sınırlı kalmayıp, ruhsal, sosyal, siyasi, askeri, eğitimsel ve tarihi açılardan da incelenen ve çözümlenen bir kavramdır. Liderlik, yalnızca resmi organizasyonlarla ilgili bir olgu olmayıp, bir grubun belirli bir kişi tarafından yönlendirilerek belirli hedeflere ulaşmak amacıyla hareket etmesiyle oluşan bir süreçtir. Liderin resmi yetkilere sahip olması, liderliğin gerçekleşmesi için gerekli değildir. Ayrıca, liderlik yalnızca

organizasyonların üst düzey yöneticilerine ait bir süreç olarak algılanmamalıdır. Liderlik, takipçiler, lider, durumu etkileyen şartlar ve koşullara göre değişen, psikolojik, sosyal, duygusal, fiziksel ve zihinsel etkileşimlere dayalı bir süreç olarak değerlendirilmelidir (Kıral ve Çukuroğlu, 2021). Liderlik, insanları etkileme, onlara belirlenen hedeflere ulaşmaları için rehberlik yapma, yenilikleri ortaya koyma, grubun ihtiyaçlarını karşılayarak örnek bir insan olma sürecidir. Liderlik özelliklerini taşıyabilmek için, bilimi, teknolojiyi, sanatı, felsefeyi, tarihi ve kültürel değerleri öğrenmek ve sürekli olarak kendini geliştirmek önemlidir (İskender, 2019).

2.3.1. Lider

Lider, insanları kendi hedefleri doğrultusunda yönlendiren, bu süreçte rehberlik eden, bilgilendiren, öğreten ve geleceği öngören kişidir. Aynı zamanda emir ve talimatlar vererek ekibinin ihtiyaçlarını zamanında fark eden, yaratıcı ve etkileyici bir bireydir. Liderler, insanların belirlenen amaçlar ve hedeflere ulaşmak için harekete geçmesini sağlamakla sorumlu kişilerdir. Liderler, kaynakları farklı olsa da güce sahip olup, bu gücü grubu etkilemek amacıyla kullanırlar. Ayrıca liderlerin, kişilerarası ilişkilerde eğitim almış olmaları veya kendi başlarına kendilerini geliştirmiş olmaları, insanlarla sağlıklı ve başarılı ilişkiler kurup sürdürmelerinde büyük bir öneme sahiptir (Bakan, 2008) Toplumun sosyolojik yapısı gereği, liderler her zaman var olmak zorundadır. Toplumlar genellikle yönetenler ve yönetilenler olarak ikiye ayrılır. Başarıya ulaşmada farklı fikirlerin katkısı önemli olsa da çok seslilik her zaman tercih edilen bir durum değildir. Belli kurallar çerçevesinde bir araya gelen bireylerin ortak hareket etmesini sağlamak ve yönlendirmek için liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik kavramı yalnızca tek bir kişiyi ifade etmez; bir grupta birden fazla lider bulunabilir. Örneğin, bir organizasyon yapısında farklı uzmanlık alanlarına sahip bireyler belirli gruplara liderlik edebilir. Bu tür sistemlerde, her bir alt liderin yönlendirdiği grupların yanı sıra, tüm organizasyonu koordine eden bir ana lider de yer alır (Köstekçi ve Kılınç, 2023). Liderlikle ilgili yapılan bu tanımların ortak noktası, liderin içinde bulunduğu grubu nasıl etkilediğini ve bireyin nasıl başarılı bir lider olabileceğini açıklamaya yönelik olmasıdır. Bu tanımlar, liderliğin dinamiklerini anlamak ve etkili liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılmıştır (Duran, 2019).

2.3.2. Liderlik kuramları

Bilimsel araştırmalar sonucunda kuramlar değişip gelişebilir. Kuramlar, karşılaşılan sorunlara yeni bakış açıları ve çözümler sunarak yöneticilere rehberlik eder. Bu bağlamda, liderlik kuramlarının da yöneticilere yol gösterici

bir işlevi olduğu söylenebilir. Liderlik kuramları üzerine yapılan ilk çalışmalar, Thomas Carlyle ve Frances Galton'un ortaya koyduğu fikirler doğrultusunda şekillenmiş; siyasi, sosyal ve askeri alanda iz bırakan liderlerin yaşamları ve özellikleri incelenerek başlamıştır (Can vd., 2022). Literatürde liderlik teorileri genellikle üç ana kategoriye ayrılmıştır: "Özellikler Teorisi", "Davranışsal Liderlik Teorisi", "Durumsallık Teorisi" ve "Modern Liderlik Teorisi". Bu sınıflandırma, liderliğin farklı yönlerini ele alarak liderlik anlayışını daha kapsamlı bir şekilde açıklamayı amaçlamaktadır.

2.3.3. Özellikler teorisi

Özellikler kuramı, liderlik konusunda ortaya çıkan ilk teorilerden biridir. Günümüzde bazı araştırmacılar tarafından hâlâ incelenmekte olan bu kuram, özellikle 1940'lı ve 1950'li yıllarda yoğun bir şekilde ele alınmış ve liderleri diğer bireylerden ayıran temel özelliklerin neler olduğunu belirlemeye odaklanmıştır. Bu yaklaşıma göre, bir kişinin bir grup içinde lider olarak kabul edilmesi, sahip olduğu belirli niteliklere bağlıdır. Başka bir deyişle, bireyin lider olmasının temel nedeni, doğuştan veya sonradan kazandığı özelliklerdir. Liderlik sürecinde bu özellikler en önemli belirleyici faktör olarak görülmüştür (Erkutlu, 2014). Özellikler kuramı, liderlerin belirli niteliklere sahip olduğuna ve bu niteliklerin zamanla geliştirilebileceğine inanır. Bu kuram üzerine yapılan araştırmalarda, fiziksel faktörler (yaş, boy, cinsiyet, ırk) ile psikolojik ve sosyal özellikler (özgüven, denge, uyum yeteneği, kişiler arası iletişim becerileri, sorumluluk duygusu, duygusal olgunluk) ele alınmıştır. Bu yaklaşıma göre, liderlik becerilerinin gelişiminde deneyim ve eğitim önemli bir rol oynar ve bireyler, zaman içinde bu yetkinlikleri güçlendirebilir (Koçel, 2010).

Özellikler kuramına göre, bir liderin sahip olması gereken beş ortak özellik şunlardır (Yukl, 1998):

- "Zekâ" – Liderler, problem çözme ve karar alma süreçlerinde üstün bir analitik düşünme becerisine sahip olmalıdır.
- "Özgüven" – Kendine güvenen liderler, başkalarını etkileyebilir ve kararlılıkla hareket edebilir.
- "Kararlılık" Hedeflerine ulaşmak için azimle çalışan liderler, engeller karşısında yılmadan ilerleyebilir.
- "Dürüstlük ve Güvenilirlik" Etkili liderler, etik değerlere bağlı kalarak çevresindekilerin güvenini kazanır.
- "Sosyal Beceriler" Liderler, insan ilişkilerini başarılı bir şekilde yöneterek ekip içinde uyumu ve motivasyonu sağlayabilir.

Bu özellikler, etkili bir liderin temel taşları olarak kabul edilmektedir.

Bu kuram, liderliğin yalnızca bireysel özelliklere dayandığını öne sürdüğü için eleştirilmiştir. Anlık değişimleri, çevresel faktörleri ve liderlik sürecindeki dinamikleri yeterince dikkate almaması, onu eksik bir yaklaşım haline getirmiştir. Katılımcıların gereksinimlerini ve durumun getirdiği değişkenleri göz ardı etmesi, zamanla daha kapsamlı ve esnek liderlik kuramlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Türkseven Dübüş, 2022).

Özellikler kuramının geçerliliğini yitirmesinin temel sebepleri şunlardır:

- "Grup Dinamiklerinin Göz Ardı Edilmesi": Liderlik yalnızca bireysel özelliklere indirgenmiş, liderin bağlı olduğu grubun ihtiyaç ve beklentileri yeterince dikkate alınmamıştır.
- "Özelliklerin Evrensel Olmaması": Liderlik için belirlenen özelliklerin her durumda ve her toplumda geçerli olacağı varsayılmış, ancak farklı ortam ve koşullarda farklı liderlik anlayışlarının gelişebileceği göz ardı edilmiştir.
- "Çevresel ve Durumsal Faktörlerin İhmal Edilmesi": Liderliğin etkisi, içinde bulunulan şartlara göre değişiklik gösterebilir. Ancak bu kuram, liderin sahip olduğu özelliklerin çevresel faktörlerle nasıl etkileşime girdiğini dikkate almamıştır.
- "Liderin Etkisinin Net Olarak Ölçülememesi": Liderlik özelliklerinin olaylar üzerindeki doğrudan etkisi kesin olarak belirlenememiş ve liderin başarısının yalnızca bireysel özelliklere dayandırılamayacağı anlaşılmıştır.

Bu eksiklikler, liderliği daha kapsamlı ele alan ve çevresel faktörleri de göz önünde bulunduran yeni liderlik kuramlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Dinçer vd., 2020).

2.3.4. Davranışsal liderlik teorisi

Özellikler kuramına yönelik eleştiriler sonucunda, liderin davranışları daha fazla ilgi görmüş ve bu doğrultuda davranışsal liderlik kuramı ortaya çıkmıştır. Bunun temel nedeni, özellikler kuramının liderleri tanımlamada yetersiz kalmasıdır. Ayrıca, o dönemde psikoloji alanındaki çalışmaların gözlemlenebilir davranışlara odaklanması da bu kuramın gelişiminde etkili olmuştur. Davranışsal liderlik kuramı, liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olmadığını, sonradan kazanılabileceğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyin sahip olduğu kişisel özelliklerden çok, sergilediği davranışlar önem taşımaktadır. Kurama göre, organizasyon içinde farklı davranışlar sergileyen bireyler, liderlik potansiyeline sahip kişiler olarak değerlendirilir (Cherry, 2006). Davranışsal liderlik kuramına göre, bir liderin başarısını ve etkinliğini belirleyen temel unsur, sahip olduğu kişisel özelliklerden

ziyade, sergilediği davranışlar ve liderlik yaptığı kişilerle kurduğu ilişkilerdir. Liderin astlarıyla iletişimi, yetki devri, karar alma süreci, planlama ve kontrol yöntemleri, hedef belirleme biçimi ve anlaşmazlıkları çözme şekli, liderin etkinliğini belirleyen kritik faktörler olarak değerlendirilmiştir (Aydın, 2016).

2.3.5. Durumsallık teorisi

Durumsallık kuramı, özellikler ve davranışsal kuramlara kıyasla daha çağdaş bir yaklaşımdır ve davranışsal kuramın eksikliklerini gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Bu kuram, liderliği grupla ilişkilerde sergilenen davranış biçimleri olarak tanımlar. Liderin otoriter mi yoksa demokratik mi olması gerektiği kesin bir kurala bağlı değildir; aksine, hangi durumda hangi davranışın daha etkili olacağına lider karar vermelidir. Tek bir ideal liderlik tarzı bulunmaz, çünkü etkili liderlik, içinde bulunulan koşullara bağlı olarak değişkenlik gösterir. Bu nedenle lider, durumu değerlendirerek en uygun liderlik biçimini seçmeli ve örgütü hedefine ulaştıracak davranışları benimsemelidir (Aydın, 2016).

Bu yaklaşım, liderlerin kendi davranışlarını, astlarının tepkilerini ve içinde bulundukları durumu analiz etmeleri gerektiğini savunur. Etkili bir liderin, insan davranışlarını doğru teşhis edebilme becerisine sahip olması gerektiği vurgulanır. Ancak durumsal yaklaşımın bazı kısıtları vardır. Örneğin, gerekli bilgi ve becerilere sahip olup belirli bir bağlamda en uygun lider gibi görünen bireyler, her zaman etkili bir liderlik sergileyemeyebilir. Ayrıca, bu yaklaşım farklı liderlik tarzlarının ve kişiler arası etkileşimlerin grup üyeleri üzerindeki etkilerini tam olarak açıklamakta yetersiz kalabilir (Yalçınkaya, 2021).

Durumsal liderlik teorilerini şu şekilde daha detaylı bir şekilde maddeleyebiliriz:

2.3.5.1. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı

Bu modele göre, liderliğin etkinliğini belirleyen ana faktör, grup üyelerinin olgunluk düzeyleridir. Olgunluk, grup üyelerinin yapılacak işteki yeterliliklerini ifade eder. Aynı zamanda bu teori "ürün yaşam eğrisi" olarak da bilinir. Model, etkin bir liderlik için liderin, grup üyelerinin olgunluk seviyelerini göz önünde bulundurması gerektiğini savunur. Grup üyelerinin olgunluk düzeyleri zamanla değişir ve gelişir. Etkili bir lider, görev odaklı veya iş odaklı olma konusunda seçim yaparken, takipçilerinin olgunluk düzeylerini dikkate almalıdır (Aydın, 2016).

2.3.5.2. Fred Fiedler durumsallık kuramı

Fred Fiedler'in durumsallık modeline göre, liderlerin davranışlarını belirleyen üç temel unsur vardır: yapılacak işin özelliği, liderin konumuna dayanan yetki düzeyi ve lider ile takipçileri arasındaki olumlu ilişkiler. Fiedler, başarılı bir liderin, içinde bulunduğu koşulları dikkate alıp bu koşullara uygun bir şekilde

davranması gerektiğini savunur. Yani, liderin etkinliği, sadece kişisel özelliklerine değil, aynı zamanda çevresel faktörlere ve grup içindeki dinamiklere göre şekillenir. Liderin başarı için, duruma uygun liderlik tarzını seçmesi ve bu unsurları dikkate alarak hareket etmesi önemlidir (Turan ve Bektaş, 2014).

2.3.5.3. Reddin'in 3 boyutlu liderlik kuramı

Liderliğin görev ve ilişki boyutlarını ele alan Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği durumsallık modeline, etkililik boyutunu ekleyerek araştırmalar yapan William J. Reddin, liderin sadece bir yönetici olmadığını savunmaktadır. Reddin'e göre, hedeflere ulaşmakta sorumlu olan kişi, grup üyeleri değil, liderin kendisidir. Liderin etkinliği ise, hedeflere ulaşma sürecinde takipçilerini etkileme gücü ile ölçülmektedir. Bu teori, üç boyutlu yapısı nedeniyle "3D Teorisi" olarak adlandırılmaktadır. Bu üç boyut, liderin görev odaklılığı, ilişkiler odaklılığı ve etkililiği içerir ve liderin etkinliğini belirlemede önemli bir rol oynar (Reddin, 1971).

Bu kuram, liderliğin üç boyuttan oluştuğunu vurgular: görev, ilişki ve etkililik. Kurama göre, her koşulda etkin olabilecek tek bir lider tipi bulunmamaktadır. Liderin etkinliği, içinde bulunduğu duruma bağlı olarak değişir. Duruma uygun şekilde hareket eden liderler etkili, uygun davranmayan liderler ise etkisiz olarak değerlendirilir. Bu model, liderin sadece özelliklerine değil, aynı zamanda çevresel faktörlere ve grup dinamiklerine göre uygun liderlik tarzını seçmesini öngörür.

Bu yaklaşıma göre, etkili liderler şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Geliştirici: Azami düzeyde ilişki odaklı ve düşük düzeyde işe ilgili olan liderdir. Bu lider, ilişkileri güçlendirmeye odaklanırken, görevle ilgili daha az yoğunlaşır.
- Yönetici: İlişki ve görev odağı yüksek düzeyde olan liderdir. Hem görevleri etkin bir şekilde yerine getirir hem de takipçileriyle güçlü ilişkiler kurar.
- Bürokrat: İlişki ve göreve verdiği önem düşük düzeyde olan liderdir. Bu lider, genellikle kurallar ve prosedürler doğrultusunda yönetim yapar, ancak insanlar ve görev arasındaki dengeyi sağlamakta zorlanır.
- İyimser Otokratik Lider: Göreve yüksek düzeyde, ilişkiye ise düşük düzeyde ilgisi olan liderdir. Bu lider, daha çok kendi otoritesine dayanarak, görevleri yerine getirirken ilişkiler üzerinde fazla durmaz (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

2.3.6. Modern liderlik teorisi

Değişen iş dünyası ve küresel koşullar, geleneksel liderlik anlayışlarının yetersiz kaldığını göstermiştir. Bu durum, liderlik kavramının daha geniş ve çok boyutlu bir şekilde ele alınmasını zorunlu kılarken, çağdaş liderlik kuramlarının

ortaya çıkmasına yol açmıştır. Yapılan literatür taramaları, hizmetkar liderlik, paylaşılan liderlik, dönüşümsel liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik, kültürel liderlik, stratejik liderlik, dağıtıcı liderlik, yaratıcı liderlik, öğrenen liderlik, öğretmen liderliği, öğretimsel liderlik, öz liderlik, açık liderlik, ruhsal liderlik, sistem liderliği, teknoloji liderliği, otantik liderlik, kolektif liderlik ve demokratik liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımlarının geliştirilmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kuramlar, organizasyonel zorluklarla başa çıkabilmek ve liderlerin değişen koşullara daha etkin bir şekilde adapte olabilmesi için farklı liderlik tarzlarını benimsemelerini teşvik etmektedir (Aydın, 2016; Turan ve Bektaş, 2014).

2.3.6.1. Dönüşümcü lider

James MacGregor Burns, 1978 yılında dönüşümcü liderliği, "liderin ve takipçilerinin moral ve motivasyonunu artırma süreci" olarak tanımlamıştır. Bu liderler, özgürlük, eşitlik, adalet ve hümanizm gibi değerlere büyük önem verir ve bu değerleri savunurlar. Dönüşümcü liderler, yeniliğe ve değişime açıktır, yaratıcılığı teşvik ederler ve geleceğe odaklanarak vizyonlarını hayata geçirmeyi amaçlarlar. Bu liderlik tarzı, sadece kısa vadeli hedeflere ulaşmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonun kültürünü ve değerlerini dönüştürerek sürdürülebilir bir gelişim sağlar (Cengiz, 2021).

Dönüşümcü liderlik, en genel anlamıyla insan ve değişim odaklı bir yaklaşımdır. Bu liderlik tarzının amacı, insanlar üzerinde bir dönüşüm yaratarak organizasyonun gelişimini ve çevresel değişimlere uyum sağlamasını desteklemektir. Dönüşümcü liderler, takipçilerini motive eder, ilham verir ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaya çalışırken aynı zamanda organizasyonel değişimlere öncülük ederler. Bu sayede, organizasyon sadece mevcut durumu iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda gelecekteki fırsatlar için daha esnek ve hazır hale gelir (Meissen vd., 2011). Dönüştürücü lider, çalışanlar arasında gerçekleşen dönüşümün en düşük seviyesinde, çalışanların görevlerinde elde ettikleri çıktılara büyük önem verir. Bu lider, örgütün amaçlarıyla çalışanların kişisel amaçlarını birleştirerek, çalışanların yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Bu sayede çalışanların motivasyonu artırılır ve dönüşüm süreci sağlanmış olur. Çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla istek ve bağlılık gösterir, bu da hem bireysel hem de organizasyonel başarıyı destekler (Hunt, 1999).

Conger ve Kanungo'ya göre, bir liderin dönüşümcü olarak algılanabilmesi için yerine getirmesi gereken bazı koşullar bulunmaktadır:

- Fırsatları Görme ve Vizyon Oluşturma: Lider, mevcut fırsatları fark etmeli ve bu fırsatları gerçekleştirebilecek bir vizyon oluşturmalıdır.

- Vizyonun Paylaşılması ve Takipçilerin İkna Edilmesi: Lider, oluşturduğu vizyonu takipçilere etkili bir şekilde anlatmalı ve onları, bu dönüşümün gerekli olduğu konusunda ikna etmelidir.
- Kişisel Başarılar ve Risk Alma: Liderin kişisel başarıları, fedakarlığı ve risk alması, takipçilerine güven vermeli ve onları, liderin vizyonunun peşinden gitmeleri konusunda ikna etmelidir.
- Vizyonun Gerçekleşebilirliği: Lider, takipçilerini vizyonun gerçekten gerçekleştirilebilir olduğuna ikna etmelidir (Hellreigel vd., 2002).

Bu unsurlar, liderin dönüşümcü bir lider olarak etkili olabilmesi için gerekli olan temel özelliklerdir.

2.3.6.2. Etik lider

Etik liderliğin başlıca özelliği, liderin gücünün kaynağının, örgütün etik değerlerinin ve ilkelerinin oluşturmasıdır. Etik lider, örgüt içinde veya dışında ortaya çıkabilecek olumsuz durumları engellemeye çalışır ve bu tür durumlarla karşılaşıldığında net bir tavır sergiler. Bu lider, örgütün etik standartlarını ve değerlerini koruyarak, olumsuzlukların örgüt kültürüne zarar vermesini engellemeye odaklanır. Etik lider, aynı zamanda örgütün başarısını tehdit edebilecek her türlü etik dışı davranışa karşı güçlü bir direnç oluşturur ve bu tür davranışlara karşı durarak, sağlıklı bir çalışma ortamının sürdürülmesini sağlar. Etik liderler, insanlara karşı tarafsız bir yaklaşım sergileyen, eşitlik ilkesine dayalı olarak farklılıklara saygı gösteren liderlerdir. Bu liderler, sorumluluklarının bilincinde olup, çevrelerine karşı saygılı ve hoşgörülüdürler. İnsanları sevme ve onlara değer verme anlayışıyla hareket ederler. Dürüstlük ve samimiyet, etik liderlerin temel özelliklerindendir. Ayrıca, etik liderler, insan haklarına saygı gösterir ve her bireyin eşit değer taşıdığına inanarak, toplum içinde adaletin sağlanmasına katkıda bulunurlar (Yaman, 2016).

2.3.6.3. Etkileşimci lider

Literatürde "işlemci liderlik" olarak da bilinen etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik, lider ile çalışan arasında gerçekleştirilen yetki, bilgi, emir ve kaynak alışverişine dayalı bir etkileşim sürecini temel alır. Bu yaklaşımda liderler, çalışanlarına belirli görevleri yerine getirmeleri karşılığında ödüller, gelişim fırsatları, yeni görevler ya da kaynaklar gibi pekiştirmeler sunar. Etkileşimci liderlik, ödüller ve cezalar aracılığıyla çalışanların performansını yönlendirir ve genellikle karşılıklı fayda sağlayan, pragmatik bir ilişkiden beslenir. Lider, çalışanlarının motivasyonunu arttırarak belirlenen hedeflere ulaşmalarını sağlar (Özgeldi vd., 2022). Etkileşimci liderlik, en yaygın liderlik tarzlarından biridir ve hiyerarşik bir yapıya dayanır. Bu liderlik tarzında, liderler kendilerinden alt

kademelerde bulunan çalışanlara, işlerini nasıl yapacaklarını ve örgütün amaçlarına nasıl ulaşacaklarını belirler. Başarı sağlandığında ise astlarına motive edici ödüller sunar. Etkileşimci liderlikte, takipçilerin örgütten ve liderden beklentileri, rollerini ve sorumluluklarını belirleyen kişi, örgütün başındaki liderdir. Lider, çalışanlarına net hedefler sunar ve bu hedeflere ulaşabilmeleri için onları ödüllerle teşvik eder, böylece örgütsel başarıyı pekiştirir (Kaplan ve Ergül, 2023).

Transaksiyonel liderlik davranışının üç ana boyutu bulunmaktadır:

- Ödüle Bağlılık: Bu boyutta lider, çalışanlarını doğru davranışlar sergilemeleri için motive etmek amacıyla ödüller kullanır. Ödüller arasında terfi, takdir edilme veya maaş artışı gibi teşvikler yer alır. Lider, çalışanlarının performansını ödüllerle ödüllendirerek onları daha iyi bir iş performansı sergilemeye teşvik eder.
- İstisnalarla Yönetim: Bu boyutta iki tür liderlik tarzı vardır:
  - Aktif Liderlik: Lider, amacına ulaşabilmek için belirli normlar ve kurallar oluşturur. Çalışanlar bu normlardan saparsa, lider cezalandırma yöntemlerine başvurur.
  - Pasif Liderlik: Pasif lider, sorunlar ortaya çıktığında ancak müdahale eder. Genellikle aktif rol almaz ve sorunlar büyümeden çözülmez.
- Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik: Bu boyutta lider, karar alma aşamasında çekimser bir tavır sergiler. Çalışanlarını kendi başlarına bırakır ve herhangi bir sorunla karşılaştığında bu sorunu göz ardı eder. Lider, çalışanlarının tamamen bağımsız bir şekilde işlerini yürütmelerine olanak tanır (Yılmaz ve Kılınç, 2022).

2.3.6.4. Karizmatik lider

Karizma kavramı, sosyal bilimlerde ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Weber, 1947 yılında karizma kavramını, izleyenleri üzerinde belirgin bir güce sahip olan ve özellikle kriz dönemlerinde yönlendirme ve liderlik gereksiniminin yüksek olduğu zamanlarda ortaya çıkan bir liderlik biçimi olarak tanımlamıştır. Bu tür liderlik, Weber'in ifadeleriyle "karizmatik güç" olarak adlandırılmıştır. Karizmatik liderler, kriz anlarında insanları etkileyebilme ve onlara ilham verme yetenekleriyle öne çıkarak takipçilerinin güçlü bir bağlılık göstermesini sağlarlar (Berberoğlu, 2002).

Karizmatik lider, güçlü kişiliği ve yetenekleriyle takipçileri üzerinde derin bir etki yaratan, onların ihtiyaçlarını anlayan ve bu ihtiyaçlara uygun çözümler sunan kişilerdir. Bu liderler, bir hedef kitlesi için ilham verici bir vizyon oluşturur ve onları bu vizyona inandırarak motive ederler. Karizmatik liderler, genellikle özgüvenleri yüksek olan ve çevrelerindeki insanlara güçlü bir güven duygusu

aşılayan kişilerdir. Bazen büyük organizasyonların yönünü değiştirebilirken, küçük kurumlarda da devrim niteliğinde yenilikler ve değişimler gerçekleştirerek, mevcut düzeni sorgulayan ve yeniden şekillendiren liderlerdir (Kazan ve Özgenel, 2021).

Karizmatik liderlik, üç ana bileşenden oluşur: hayal etme, empati ve güçlendirme.

- Hayal Etme: Karizmatik liderin hayal etme davranışı, astlarının başarıya ulaşmaları için gerekli olan motivasyonu uyandırır. Bu lider, geleceğe dair bir vizyon sunarak, astlarını bu vizyona inandırır ve onları harekete geçirir.
- Empati: Empati, karizmatik liderin astlarının duygularını anlaması ve onların ihtiyaçlarına duyarlı olmasıdır. Bu davranış, astların liderlerine duyduğu güveni artırır ve aidiyet duygularını güçlendirir, böylece ekip içindeki bağlılık ve iş birliği artar.
- Güçlendirme: Karizmatik lider, astlarının işlemsel süreçlerde kendilerini desteklediğini hissettirir. Lider, çalışanlarının güçlü yönlerini ortaya çıkarır ve onları daha etkili bir şekilde yönlendirecek araçlarla donatır, böylece onların potansiyelini en üst düzeye çıkarır. Bu güçlendirme, astların kendilerini daha yetkin ve değerli hissetmelerine yardımcı olur (Şen, 2019).

2.3.6.5. Hizmetkâr lider

Hizmetkâr liderlik, 1970'li yıllarda Greenleaf tarafından ilk kez bir kavram olarak ortaya konmuştur. Greenleaf, hizmetkâr liderin esasen bir hizmetkâr olduğunu ifade etmiş ve bu liderin hizmet etme arzusunun doğal bir içgüdüden başladığını belirtmiştir. Buna göre, liderlik yapmak, bireyin bilinçli bir tercihidir ve bu tercih, başkalarına hizmet etme isteğiyle şekillenir. Hizmetkâr liderler, önce hizmet etmeyi amaçlar, başkalarının ihtiyaçlarını ön planda tutarak topluluklarına ve çalışanlarına katkıda bulunurlar. Bu liderlik anlayışında, liderin rolü, takipçilerini yalnızca yönlendirmek değil, onların gelişimlerini desteklemek ve hizmet etmektir (Özer, 2019). Hizmetkâr liderler, çevrelerindeki bireylere hizmet ederek liderlik yetkinliklerini geliştirirler. Bu liderler, astlarının kişisel ve profesyonel gelişimlerine değer verirken, iş birliği ve yardımlaşmaya odaklanırlar. Hizmetkâr liderlik, dışsal bir etki yaratmaya yönelik bir liderlik değil; samimi, doğal ve içten bir yaklaşım sergilemeyi gerektirir. Hizmetkâr liderler, insanlara hizmet etmeyi ilke edinmiş, üretken, alçakgönüllü, mütevazı ve sürekli gelişime açık kişilerdir. Kendileriyle barışık olup, başkalarının mutluluğu ve huzuru için çaba gösterirler. Bu liderler, bilgiyi ve etik değerleri merkeze alarak hizmet etmeyi benimserler. Hizmetkâr liderliğin en önemli hedefi,

çevresindeki kişilerin bütünsel gelişimlerine katkı sağlamak ve onlara huzur ve tatmin duygusu sunmaktır (Kandemir ve Akgün, 2019).

2.3.6.6. Kültürel lider

Kültürel liderlik, 1980'li yıllarda örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarla ortaya çıkan bir liderlik türüdür. Bu yaklaşımda liderin rolü, bulunduğu kültürle etkileşim içinde olup, bu kültürün anlamını ve değerlerini yeniden şekillendirmesidir. Kültürel liderler, mevcut kültürü yalnızca korumakla kalmaz, aynı zamanda onu geliştirir ve dönüştürür. Liderin çevresine yeni değerler katması, kültürün evrimleşmesine yardımcı olur. Kültürel lider, örgütün kültürünü yaşatırken, aynı zamanda bu kültüre yenilikler getirerek yeni bir kültürel ortam yaratır. Bu liderlik türü, örgütsel değerlerin ve inançların sürekliliğini sağlarken, aynı zamanda değişimi ve yeniliği teşvik eder (Duman, 2021).

Kültürel liderlerin iki temel faaliyet alanı vardır: kültürü savunma ve kolaylaştırma.

- Kültürü Savunma: Bu faaliyet alanında kültürel lider, örgüt kültürünün önemini vurgular ve bu kültürün korunması için çaba gösterir. Ayrıca, bireyleri kültürel etkinliklere katılmaya teşvik eder ve bu etkinliklerin değerini anlatır.
- Kolaylaştırma: Bu aşamada ise kültürel lider, çalışanlara kültürel etkinliklere katılma imkânları sunar, gerekli kaynakları ve fırsatları sağlar. Amacı, bireylerin bu etkinliklere katılımını kolaylaştırarak kültürün yayılmasına ve benimsenmesine yardımcı olmaktır.

Sonuç olarak, kültürel liderler kültüre derin bir tutku ile bağlıdırlar ve bu tutkularını örgütte yaymak için çalışırlar. Aynı zamanda, kültürün yayılmasını sağlayan bir katalizör rolü üstlenirler ve çalışanların kültürle etkileşim kurmalarını kolaylaştıran ortamlar oluştururlar. Bu liderler, kültürün yaşatılması ve yüceltilmesi adına önemli bir itici güç sağlarlar (Sutherland ve Gosling, 2010).

2.3.6.7. Otantik lider

Otantik liderlik, liderin kendini tanıması ve şeffaf bir şekilde hareket etmesiyle karakterize edilen bir liderlik tarzıdır. Otantik bir lider, kim olduğunu ve çalışanlarının performansına dair hislerini açıkça ve tutarlı bir şekilde gösterir. Bu şeffaflık ve öz farkındalık, çalışanlarında güven ve sadakat oluşturur. Otantik liderler, örgütlerinde sürdürülebilir bir performans, güçlü iş ilişkileri, yaratıcılık, iş memnuniyeti, çalışan güçlendirme ve yönetici ile personel arasındaki kimlik oluşumunda olumlu etkiler yaratır. Bu liderlik tarzı, bireysel düzeyde pek çok

pozitif sonucu beraberinde getirir ve hem liderin hem de çalışanların gelişimine katkı sağlar (Qiu vd., 2020). Otantik liderlik, etik ilkeler ve pozitif örgütsel davranışın bir araya geldiği bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu liderlik anlayışını geliştiren bilim insanları, işletmelerin yalnızca kâr elde etme amacını gütmeyip, aynı zamanda etik ve sosyal sorumluluk taşıyan bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar. Otantik liderler, bu sorumlulukları yerine getirerek, çalışanlar için proaktif bir şekilde pozitif bir çalışma ortamı yaratmayı hedeflerler. Bilim insanları, bu tür liderlerin geliştirilmesi ve yetiştirilmesinin önemini belirtmekte, örgütlerin sadece başarılı değil, aynı zamanda etik değerleri içselleştiren ve sürdüren bir yapıya kavuşmasını sağlamak gerektiğine dikkat çekmektedir (Akyürek, 2020).

2.3.6.8. Vizyoner lider

Bir örgütü mükemmelliğe ve uzun vadeli başarıya taşıyabilecek en güçlü faktör, geleceğe yönelik cazip, etkileyici, değerli ve uygulanabilir bir vizyondur. Bu vizyon, örgütteki bireyler tarafından paylaşıldığında, insanları harekete geçirerek takım ruhunun oluşmasına katkı sağlar. Vizyon, mevcut durumdan daha iyi bir geleceğe olan inancı yayarak, çalışanların daha yüksek bir motivasyonla işlerine yaklaşmalarını sağlar. Çalışanlar parlak bir geleceğe ait bir vizyonu benimsedikçe, aralarındaki bağ güçlenir ve birbirlerine daha fazla yardımcı olma eğiliminde olurlar (Aydın ve Karaman, 2022).

Etkili bir vizyoner liderliğin üç temel rolü, "yolu görmek", "yolda yürümek" ve "yol olmak" şeklinde tanımlanabilir.

- Yolu Görmek: Vizyoner liderler, düşünce ve sezgi güçlerini kullanarak geleceği görebilirler. Bu liderler, örgütün gelecekteki halini ve ulaşılacak hedefleri değerlendirerek geleceği tasarlayabilir ve bu şekilde izlenecek yolu belirleyebilirler. Böylece, lider geleceğe dair bir harita çizer ve bu harita doğrultusunda izlenecek yol netleşir.
- Yolda Yürümek: Yolu görmekle birlikte, vizyoner liderler bu yolda yürümek için kararlılık gösterirler. Vizyonlarını gerçekleştirmek adına, zorluklarla yüzleşerek ilerler ve ekibini de bu yolda yönlendirir. Bu kararlılık, vizyonun hayata geçirilmesinde büyük rol oynar.
- Yol Olmak: Son olarak, vizyoner liderlerin vizyonları sadece bir hedef olmaktan çıkar ve onları izleyenler için bir yol haline gelir. Vizyoner liderler, izleyenleri arkasından sürükleyerek, vizyonlarıyla yeni yollar açarlar. Bu şekilde, liderlerin izlediği yol, başkaları için de bir rehber ve hedefe ulaşma yolu olur.

Vizyoner liderlik, bu üç rolü başarıyla birleştirerek örgütü hedeflere taşır (Koçer ve Bostancı, 2021).

2.3.7. Bolman ve Deal dört çerçeve kuramı

Bolman ve Deal (1991), geliştirdikleri çoklu bakış açısı (çoklu lensler, çoklu çerçeveler, dört çerçeve) ve bu yaklaşımdan türeyen dört liderlik tarzı ile örgütsel düşüncenin temel akımlarını bir araya getirmeyi amaçlamıştır. Bu dört farklı yaklaşımın uygulanmasını öğrenmek, örgütleri daha iyi anlamamıza ve değerlendirmemize katkı sağlar. Bu noktada Bolman ve Deal, liderlerin örgütlerini daha iyi kavramalarına, değerlendirmelerine ve kendi özel koşullarına uygun şekilde yönlendirmelerine yardımcı olacak bir model geliştirmiştir. Örgütlerin yapısının ve işleyişinin öncelikle anlaşılması gerektiğini vurgulayan Bolman ve Deal, örgütlerdeki insan sorunlarının çok boyutlu olduğunu belirtmiştir. Bu karmaşık insan davranışlarını analiz edebilmek ve bunlardan doğan problemlere etkili çözümler üretebilmek için çoklu liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulduğunu savunmuşlardır. Bu çerçevede, liderlerin karmaşık belirtileri anlamlandırarak doğru bir teşhis koymalarına ve karşılaştıkları sorunları çözmeye yönelik etkili adımlar atmalarına yardımcı olmak amacıyla dört farklı liderlik yönelimi tanımlanmıştır (Bolman ve Deal 1991).

2.3.7.1. Yapısal çerçeve

Bu bakış açısında, örgütsel amaçlar ve ilgili görevler net bir şekilde tanımlanır, örgütsel yapı çevreyle uyumlu ilişkiler kuracak şekilde düzenlenir, sürekli değerlendirme süreçleri yürütülür ve ortaya çıkan problemlere uygun yapısal değişim modelleri hayata geçirilir (Bolman ve Deal, 1991). Bu çerçevenin temel varsayımı, kurumsal hedeflere uygun şekilde tasarlanmış biçimsel rol ve sorumlulukların, bireysel verimsizliği en aza indirerek çalışanların örgütsel performansını en üst seviyeye çıkaracağıdır. Yapısal liderler, sorunlara veri odaklı ve titiz bir analiz süreciyle yaklaşır, net politikalar geliştirir ve bunları hayata geçirir. Örgüt üyelerine açık ve anlaşılır talimatlar verirken, yeniden yapılandırma, kurallar veya yeni politikalar aracılığıyla örgütsel problemlere çözümler üretmeye çalışır (Bolman ve Deal, 1991).

2.3.7.2. İnsan kaynakları çerçevesi

Bireyler ile örgütler arasındaki ilişkilerin önemini vurgulayan bu perspektif, her iki tarafın da birbirine ihtiyaç duyduğunu savunur. İnsan kaynakları çerçevesi, örgütteki bireylerin ihtiyaçlarına odaklanarak, temel gereksinimlerini karşılayan örgütlerin daha başarılı olacağı varsayımına dayanır. İnsan kaynakları liderleri, örgüt içindeki ilişkileri ve duygusal bağları güçlendirmeye önem verir. Açık iletişim, çalışanları güçlendirme, destekleyici bir ortam yaratma, doğru kişileri uygun pozisyonlara yerleştirme ve etkili takım çalışmasını teşvik etme gibi unsurlarla çalışanlarına rehberlik etmeyi amaçlar. Bu liderler, örgüt ve birey

arasında karşılıklı uyum sağlamak için çeşitli yollar ararken, aynı zamanda kararlara katılımı teşvik eden, yeni fikirlere açık ve tutarlı uygulamalar benimseyen bir liderlik anlayışını benimserler (Bolman ve Deal, 1991).

2.3.7.3. Politik çerçeve

Politik çerçeveye göre örgütler, farklı çıkarları olan bireyler ve gruplardan oluşan topluluklardır ve bu topluluklar kıt kaynaklar dünyasında varlıklarını sürdürmektedir. Bu perspektif, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmakla birlikte, sınırlı kaynaklar ve uyumsuz tercihlerin kaçınılmaz olarak çatışmalara yol açacağını öne sürer (Bolman ve Deal, 2017). Politik liderler, realizm ve pragmatizme önem veren, müzakere yeteneği güçlü ve savunucu bir yaklaşıma sahip kişilerdir. Politik perspektifte çatışma kaçınılmaz bir olgu olarak görülür ve kıt kaynaklar için süregelen rekabet, örgütsel yaşamın temel dinamiklerinden biri olarak kabul edilir (Luthans, 1992). Bu tür liderler, insanları ve kaynakları harekete geçirebilen, ikna kabiliyeti yüksek ve etkileyici bireylerdir. Ayrıca, örgütsel uyuşmazlıklara politik bir duyarlılıkla yaklaşarak, muhalefetle başa çıkma ve stratejik hamlelerle üstünlük sağlama becerisine sahiptirler (Bolman ve Deal, 1991).

2.3.7.4. Sembolik çerçeve

Sembolik çerçevede, bireylerin anlam dünyaları ile örgütün değerleri ve kültürü merkezi bir rol oynar. Bu perspektifte anlam, inanç ve semboller örgütsel yapının temel unsurları olarak görülür. Paylaşılan anlamlı kurallar, ortak kabuller ve kolektif anlayışlar aracılığıyla semboller, bireylerin davranışlarını şekillendirir ve yönlendirir (Bolman ve Deal, 2017). Sembolik liderler, izleyenlerinde heyecan uyandırarak örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir ve güçlü bir vizyon sunarak örgütsel sadakat oluştururlar. Bu liderler, sembolik çözümlemeyi benimseyerek örgütsel mitler, törenler ve diğer sembolik unsurların değerini kabul eder ve bunların geliştirilmesine katkıda bulunurlar. Aynı zamanda, yeni ve heyecan verici olasılıklar sunarak hayal gücünü harekete geçirir ve örgütün geleceği için ilham verici bir yön sağlarlar (Bilir, 2005).

3. MATERYAL VE METOT

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi incelenmiştir. Çalışmada kullanılan model, evren ve örneklem, veri toplama süreci ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar ve istatistiksel analiz teknikleri detaylandırılmıştır. Bu araştırmanın amacı spor yapan bireylerin zekâ yönelimlerinin ve liderlik davranışlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi, bu amaçla yapılan çalışmaların incelenmesidir. Çalışmanın örneklem grubunu aktif olarak spor yapan 129 kadın 169 erkek olmak üzere toplam 298 kişi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı iki bölümden oluşacaktır. Birinci bölümde araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu kullanılacaktır. İkinci bölümde ise araştırma grubunun zekâ ve liderlik yönelimlerini belirlemek için veri toplama ölçeği kullanılmıştır.

3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan form, sporcuların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, spor yılı ve spor branşı gibi demografik bilgilerini içeren sorularla oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formu, ilgili literatürdeki değişkenlerin incelenmesi ve uzman görüşlerinin alınmasının ardından şekillendirilmiş ve bu süreç sonunda forma son hali verilmiştir.

3.2. Çoklu Zekâ Ölçeği

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde, katılımcıların çoklu zekâ alanlarını belirlemeye yönelik hazırlanmış çoklu zekâ envanteri bulunmaktadır. Bu envanter, Gardner (1990), Selçuk ve diğerleri (2003) çalışmalarından yararlanılarak Demirtaş ve Duran (2007) tarafından sekiz farklı zekâ türünü ölçmek amacıyla geliştirilmiştir.

Ölçeğin güvenirlik testi ve faktör analizi, Duran ve Demirtaş tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı α=0.89 ölçeğin alt boyut Cronbach's katsayıları Doğacı zekâ alt boyut (α=0.76), İçsel zekâ alt boyut (α=0.51), Görsel zekâ alt boyut (α=0.73), Sosyal zekâ alt boyut (α=0.63), Matematiksel zekâ alt boyut(α=0.72), Kinestetik zekâ alt boyut(α=0.68), Sözel zekâ alt boyut(α=0.63), Ritmik zekâ alt boyut(α=0.76) bulunmuştur. Sporcuların baskın zekâ alanlarını belirlemek amacıyla kullanılan "Çoklu Zekâ Alanlarında Kendini Değerlendirme Ölçeği"nde her bir zekâ alanına yönelik 5 soru yer almaktadır.

3.3. Liderlik Yönelimleri Ölçeği

Liderlik Yönelim Ölçeği, Bolman ve Deal (1967) tarafından geliştirilmiş ve Türkiye'deki geçerlik-güvenirlik çalışması Dereli (2003) tarafından yapılmıştır.

Bu ölçek, toplam 32 maddeden oluşur ve dört ana alt boyuta ayrılmıştır. Bu alt boyutlar şöyle sıralanabilir:

- Yapısal Liderlik: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29 numaralı sorular,
- İnsan Kaynaklı Liderlik: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30 numaralı sorular,
- Politik Liderlik: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31 numaralı sorular,
- Sembolik Liderlik: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32 numaralı sorular.

Katılımcılar, her bir ifadeyi, belirtilen davranışı ne sıklıkla sergilediklerini değerlendirecek şekilde 5 dereceli likert ölçeğiyle puanlar. Bu ölçek, "hiçbir zaman", "nadiren", "bazen", "sık sık" ve "her zaman" seçeneklerini içerir. Liderlik yönelim ölçeğinde, alt boyutların her biri belirli sorularla ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği, madde analizine dayalı olarak yapılan iç tutarlılık hesaplamalarıyla belirlenmiştir. Bu analizde, genel Cronbach alfa katsayısı .93 olarak bulunmuş ölçeğin alt boyut Cronbach's katsayıları Yapısal Liderlik (α=0.80), İnsan Kaynaklı Liderlik (α=0.84), Politik Liderlik (α=0.76), Sembolik Liderlik alt boyutu ise (α=0.78) bulunmuştur.

3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen bulguların istatistiksel analizi için SPSS 25.0 (IBM, New York) paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde gibi betimsel istatistikler uygulanmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu, skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri ile test edilmiştir. Ayrıca, verilerin homojenliği Levene testi ile değerlendirilmiştir. Parametrik testler arasında bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü ANOVA testleri kullanılmıştır.

4. BULGULAR

İncelemesi yapılan konunun çalışmasına katılım sağlayan spor yapan bireylerin frekans, yüzde ve ortalama değerleri.

Tablo 4.1. Frekans ve yüzde ortalamaları

Değişkenler	Gruplar	f	%
Yaş	18-20	134	45,0
	21-23	66	22,1
	24-26	23	7,7
	27 ve üzeri	75	25,2
Cinsiyet	Erkek	169	56,7
	Kadın	129	43,3
Eğitim Durumu	İlkokul	0	0,0
	Ortaokul	0	0,0
	Lise	114	38,3
	Üniversite	184	61,7
Spor Yılı	1-3	156	52,3
	4-6	47	15,8
	7-9	31	10,4
	10 ve üzeri	64	21,5
Spor Branşı	Futbol	63	21,1
	Voleybol	21	7,0
	Basketbol	21	7,0
	Hentbol	16	5,4
	Bilek Güreşi	16	5,4
	Halk Oyunları	8	2,7
	Okçuluk	18	6,0
	Savunma Sporları	25	8,4
	Masa Tenisi	24	8,1
	Oryantiring	10	3,4
	Atıcılık	11	3,7
	Fitness	30	10,1
	Yüzme	12	4,0
	Doğa Yürüyüşü	23	7,7

Tablo 4.1 incelendiğinde, sporcuların demografik özelliklerine dair verilere yer verilmiştir. Toplamda 298 sporcunun yer aldığı çalışmada değişkenler arasında en yüksek oranların görüldüğü yerler şunlardır: Yaş değişkeninde 18-20 (%45,0), cinsiyet değişkeninde erkek sporcu (%56,7), eğitim durumu değişkeninde üniversite (%61,7), spor yılı değişkeninde 1-3 yıl (%52,3), branş değişkeninde ise futbol (%21,1), olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.2. Liderlik yaş değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Yaş	**N**	**x̄**	**Ss**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
Yapısal Liderlik	A. 18-20	134	30,85	5,21	6,340	**,000***	**A-D**
	B.21-23	66	31,87	5,30			
	C.24-26	23	33,52	5,10			
	D.27 ve üzeri	75	33,88	4,71			
İnsan Kaynaklı Liderlik	A. 18-20	134	31,55	5,80	1,951	,121	
	B.21-23	66	31,71	5,39			
	C.24-26	23	33,96	5,14			
	D.27 ve üzeri	75	34,91	4,45			
Politik Liderlik	A. 18-20	134	29,13	5,26	3,796	**,011***	**A-D**
	B.21-23	66	30,27	5,18			
	C.24-26	23	32,04	4,91			
	D.27 ve üzeri	75	31,21	5,20			
Sembolik Liderlik	A. 18-20	134	30,63	5,17	1,951	,121	
	B.21-23	66	31,65	5,25			
	C.24-26	23	33,04	5,35			
	D.27 ve üzeri	75	31,79	5,02			

Tablo 4.2'de sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların liderlik yönelimleri ölçeğinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların yaşları ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir ($p<.05$). Verilere uygulanan post hoc analizi sonucu yapısal liderlik alt boyutunda "18-20" yaş ile "27 ve üzeri" yaşlar arası anlamlı bir fark görülmüştür. Politik liderlik alt boyutunda ise "18-20" yaş ile "24-26" yaşlar arasında anlamlı fark görülmüştür.

Tablo 4.3. Çoklu zekâ yönelimlerinin yaş değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Yaş	**N**	**x̄**	**Ss**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
Doğacı Zekâ	A. 18-20	134	3,67	0,88	4,518	**,004***	**A-D**
	B.21-23	66	4,00	0,72			
	C.24-26	23	3,83	0,86			
	D.27 ve üzeri	75	4,09	0,92			
İçsel Zekâ	A. 18-20	134	3,72	0,71	1,934	,124	
	B.21-23	66	3,95	0,54			
	C.24-26	23	3,84	0,59			
	D.27 ve üzeri	75	3,79	0,63			
Görsel Zekâ	A. 18-20	134	3,56	0,87	5,616	**,001***	**A-B**
	B.21-23	66	4,00	0,70			**B-D**
	C.24-26	23	3,63	0,91			
	D.27 ve üzeri	75	3,46	0,88			
Sosyal Zekâ	A. 18-20	134	3,48	0,76	5,960	**,001***	**A-B**
	B.21-23	66	3,94	0,68			
	C.24-26	23	3,69	0,64			
	D.27 ve üzeri	75	3,59	0,75			
Matematiksel Zekâ	A. 18-20	134	3,48	0,81	1,190	,314	
	B.21-23	66	3,68	0,75			
	C.24-26	23	3,72	0,87			
	D.27 ve üzeri	75	3,57	0,87			
Kinestetik Zekâ	A. 18-20	134	3,84	0,74	,743	,527	
	B.21-23	66	3,99	0,59			
	C.24-26	23	3,81	0,75			
	D.27 ve üzeri	75	3,92	0,84			
Sözel Zekâ	A. 18-20	134	3,31	0,84	8,026	**,000***	**A-D**
	B.21-23	66	3,67	0,77			**B-D**
	C.24-26	23	3,24	0,93			
	D.27 ve üzeri	75	2,98	0,86			
Ritmik Zekâ	A. 18-20	134	3,78	0,81	6,274	**,000***	**B-D**
	B.21-23	66	3,96	0,76			
	C.24-26	23	3,84	0,96			
	D.27 ve üzeri	75	3,37	1,00			

Tablo 4.3'de sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların çoklu zekâ yönelimleri ölçeğinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların yaşları ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir ($p<.05$). Verilere uygulanan post hoc analizi sonucu doğacı zekâ alt boyutunda "18-20" yaş ile "27 ve üzeri" yaşlar arası anlamlı bir fark görülmüştür. Görsel zekâ alt boyutunda "18-20" yaş ile "21-23" yaşlar arası ve "21-23" yaş ile "27 ve üzeri" yaşlar arasında anlamlı fark

görülmüştür. Sosyal zekâ alt boyutunda ise "18-20" yaş ile "21-23" yaşları arasında anlamlı fark görülmüştür. Sözel zekâ alt boyutunda ise "18-20" yaş ile "27 ve üzeri" yaşları arasında ve "21-23 yaş ile "27 ve üzeri" yaşları arasında anlamlı fark görülmüştür. Ritmik zekâ alt boyutunda ise "21-23" yaş ile "27 ve üzeri" yaşları arasında anlamlı fark görülmüştür.

Tablo 4.4. Liderlik yönelimlerinin cinsiyet değişkenine göre T-testi analiz sonuçları

	Cinsiyet	**N**	**x̄**	**Ss**	**t**	**p**
Yapısal Liderlik	Erkek	169	32,07	5,43	,090	,928
	Kadın	129	32,02	5,00		
İnsan Kaynaklı Liderlik	Erkek	169	32,36	5,78	-,918	,359
	Kadın	129	32,95	5,16		
Politik Liderlik	Erkek	169	30,20	5,62	,263	,793
	Kadın	129	30,04	4,80		
Sembolik Liderlik	Erkek	169	30,96	5,46	-1,425	,155
	Kadın	129	31,82	4,80		

Tablo 4.4'de sunulan T-testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların liderlik yönelimleri ölçeğinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların cinsiyet ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir ($p<.05$).

Tablo 4.5. Çoklu zekâ yönelimlerinin cinsiyet değişkenine göre T-testi analiz sonuçları

	Cinsiyet	**N**	**x̄**	**Ss**	**t**	**p**
Doğacı Zekâ	Erkek	169	3,81	0,91	-1,122	,263
	Kadın	129	3,93	0,82		
İçsel Zekâ	Erkek	169	3,77	0,71	-,688	,492
	Kadın	129	3,83	0,57		
Görsel Zekâ	Erkek	169	3,49	0,90	-3,366	**,001***
	Kadın	129	3,82	0,76		
Sosyal Zekâ	Erkek	169	3,59	0,80	-,993	,321
	Kadın	129	3,67	0,68		
Matematiksel Zekâ	Erkek	169	3,65	0,80	2,110	**,036***
	Kadın	129	3,45	0,83		
Kinestetik Zekâ	Erkek	169	3,85	0,80	-1,031	,304
	Kadın	129	3,94	0,64		
Sözel Zekâ	Erkek	169	3,20	0,88	-2,340	**,020***
	Kadın	129	3,43	0,84		
Ritmik Zekâ	Erkek	169	3,62	0,98	-2,287	**,023***
	Kadın	129	3,85	0,73		

Tablo 4.5'de sunulan T-testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların çoklu zekâ yönelimleri ölçeğinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların cinsiyetleri ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir (p<.05). Verilerin analiz sonucuna göre görsel zekâ alt boyutunda kadınların değerleri erkeklerin ortalamasından daha yüksek olması sebebiyle anlamlı bir fark oluşmuştur. Matematiksel zekâ alt boyutunda ise erkeklerin değerleri kadınların ortalamasından daha yüksek olması sebebiyle anlamlı bir fark oluşmuştur. Sözel zekâ alt boyutunda ise kadınların değerleri erkeklerin ortalamasından daha yüksek olması sebebiyle anlamlı bir fark oluşmuştur. Ritmik zekâ alt boyutunda da kadınların değerleri erkeklerin ortalamasından daha yüksek olması sebebiyle anlamlı bir fark oluşmuştur.

Tablo 4.6. Liderlik yönelimlerinin eğitim durumu değişkenine göre T-testi analiz sonuçları

	Eğitim Durumu	**N**	**x̄**	**Ss**	**t**	**p**
Yapısal Liderlik	Lise	114	30,54	5,36	-4,019	**,000***
	Üniversite	184	32,98	4,95		
İnsan Kaynaklı Liderlik	Lise	114	31,14	5,71	-3,713	**,000***
	Üniversite	184	33,53	5,20		
Politik Liderlik	Lise	114	28,75	5,23	-3,640	**,000***
	Üniversite	184	30,99	5,14		
Sembolik Liderlik	Lise	114	30,36	5,20	-2,570	**,011***
	Üniversite	184	31,93	5,11		

Tablo 4.6'de sunulan T-testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların liderlik yönelimleri ölçeğinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların cinsiyetleri ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir (p<.05). Verilerin analiz sonucuna göre yapısal liderlik alt boyutunda üniversite mezunu sporcuların değerleri lise mezunu sporcuların ortalamasından daha yüksek olması sebebiyle anlamlı bir fark oluşmuştur. İnsan kaynaklı liderlik alt boyutunda da üniversite mezunu sporcuların değerleri lise mezunu sporcuların ortalamasından daha yüksek olması sebebiyle anlamlı bir fark oluşmuştur. Politik liderlik alt boyutunda da üniversite mezunu sporcuların değerleri lise mezunu sporcuların ortalamasından daha yüksek olması sebebiyle anlamlı bir fark oluşmuştur. Sembolik liderlik alt boyutunda da üniversite mezunu sporcuların değerleri lise

mezunu sporcuların ortalamasından daha yüksek olması sebebiyle anlamlı bir fark oluşmuştur.

Tablo 4.7. Çoklu zekâ yönelimlerinin eğitim durumu değişkenine göre T-testi analiz sonuçları

	Eğitim Durumu	**N**	**x̄**	**Ss**	**t**	**p**
Doğacı Zekâ	Lise	114	3,64	0,86	-3,503	**,001***
	Üniversite	184	4,00	0,85		
İçsel Zekâ	Lise	114	3,73	0,73	-1,264	,207
	Üniversite	184	3,84	0,60		
Görsel Zekâ	Lise	114	3,57	0,83	-1,003	,317
	Üniversite	184	3,68	0,87		
Sosyal Zekâ	Lise	114	3,41	0,75	-3,928	**,000***
	Üniversite	184	3,76	0,72		
Matematiksel Zekâ	Lise	114	3,41	0,78	-2,650	**,008***
	Üniversite	184	3,66	0,83		
Kinestetik Zekâ	Lise	114	3,86	0,76	-,634	,526
	Üniversite	184	3,91	0,73		
Sözel Zekâ	Lise	114	3,33	0,85	,451	,652
	Üniversite	184	3,28	0,88		
Ritmik Zekâ	Lise	114	3,76	0,80	,619	,537
	Üniversite	184	3,70	0,93		

Tablo 4.7'de sunulan T-testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların liderlik yönelimleri ölçeğinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların cinsiyetleri ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir ($p<.05$). Verilerin analiz sonucuna göre doğacı zekâ alt boyutunda üniversite mezunu sporcuların değerleri lise mezunu sporcuların ortalamasından daha yüksek olması sebebiyle anlamlı bir fark oluşmuştur. Sosyal zekâ alt boyutunda da üniversite mezunu sporcuların değerleri lise mezunu sporcuların ortalamasından daha yüksek olması sebebiyle anlamlı bir fark oluşmuştur. Matematiksel zekâ alt boyutunda da üniversite mezunu sporcuların değerleri lise mezunu sporcuların ortalamasından daha yüksek olması sebebiyle anlamlı bir fark oluşmuştur.

Tablo 4.8. Liderlik yönelimlerinin spor yılı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Yılı	N	x̄	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Yapısal Liderlik	A.1-3	156	31,58	4,77	6,346	**,000***	**A-D**
	B.4-6	47	30,45	6,48			**B-D**
	C.7-9	31	32,03	4,80			
	D.10 ve üzeri	64	34,36	4,89			
İnsan Kaynaklı Liderlik	A.1-3	156	32,40	5,29	4,256	**,006***	**B-D**
	B.4-6	47	30,83	6,42			
	C.7-9	31	32,58	4,70			
	D.10 ve üzeri	64	34,47	5,32			
Politik Liderlik	A.1-3	156	28,98	5,05	10,005	**,000***	**A-C**
	B.4-6	47	29,23	5,95			**A-D**
	C.7-9	31	32,13	3,68			**B-D**
	D.10 ve üzeri	64	32,63	4,90			
Sembolik Liderlik	A.1-3	156	30,19	5,25	6,618	**,000***	**A-D**
	B.4-6	47	31,60	5,05			
	C.7-9	31	32,71	4,37			
	D.10 ve üzeri	64	33,27	4,84			

Tablo 4.8'de sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların Çoklu zekâ yönelimleri ölçeğinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile spor yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların spor yaptıkları süre ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir ($p<.05$). Verilere uygulanan post hoc analizi sonucu yapısal liderlik alt boyutunda "1-3" yıl ile "10 ve üzeri" yılları arası ve "4-6" yıl ile "10 ve üzeri" yılları arası anlamlı bir fark görülmüştür. İnsan kaynaklı liderlik alt boyutunda ise "4-6" yıl ile "10 ve üzeri" yılları arası anlamlı bir fark görülmüştür. Politik liderlik alt boyutunda ise "1-3" yıl ile "7-9" yılları arası, "1-3" yıl ile "10 ve üzeri" yılları arası ve "4-6" yıl ile "10 ve üzeri" yılları arası anlamlı bir fark görülmüştür. Sembolik liderlik alt boyutunda ise "1-3" yıl ile "10 ve üzeri" yılları arası anlamlı bir fark görülmüştür.

Tablo 4.9. Çoklu zekâ yönelimlerinin spor yılı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Yılı	**N**	**x̄**	**Ss**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
Doğacı Zekâ	A.1-3	156	3,83	0,92	,405	,749	
	B.4-6	47	3,89	0,77			
	C.7-9	31	3,78	0,82			
	D.10 ve üzeri	64	3,96	0,86			
İçsel Zekâ	A.1-3	156	3,73	0,68	2,019	,111	
	B.4-6	47	3,80	0,67			
	C.7-9	31	4,03	0,57			
	D.10 ve üzeri	64	3,85	0,58			
Görsel Zekâ	A.1-3	156	3,61	0,85	,605	,613	
	B.4-6	47	3,79	0,85			
	C.7-9	31	3,61	0,87			
	D.10 ve üzeri	64	3,60	0,87			
Sosyal Zekâ	A.1-3	156	3,50	0,76	3,044	**,029***	**A-C**
	B.4-6	47	3,74	0,72			
	C.7-9	31	3,83	0,68			
	D.10 ve üzeri	64	3,74	0,76			
Matematiksel Zekâ	A.1-3	156	3,51	0,83	1,736	,160	
	B.4-6	47	3,45	0,75			
	C.7-9	31	3,66	0,70			
	D.10 ve üzeri	64	3,74	0,88			
Kinestetik Zekâ	A.1-3	156	3,80	0,76	1,933	,124	
	B.4-6	47	3,94	0,70			
	C.7-9	31	3,95	0,73			
	D.10 ve üzeri	64	4,05	0,69			
Sözel Zekâ	A.1-3	156	3,25	0,87	4,359	**,005***	**A-B**
	B.4-6	47	3,69	0,71			**B-D**
	C.7-9	31	3,30	0,84			
	D.10 ve üzeri	64	3,13	0,89			
Ritmik Zekâ	A.1-3	156	3,70	0,88	1,277	,283	
	B.4-6	47	3,92	0,67			
	C.7-9	31	3,78	0,93			
	D.10 ve üzeri	64	3,60	1,00			

Tablo 4.9'de sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların Çoklu zekâ yönelimleri ölçeğinin alt boyutlarına ait puan ortalamaları ile spor yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların yaşları ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir ($p<.05$). Verilere uygulanan post hoc analizi sonucu sosyal zekâ alt boyutunda "1-3" yıl ile "7-9" yılları arası anlamlı bir fark görülmüştür. Sözel zekâ alt boyutunda ise "1-3" yıl ile "4-6" yılları arası ve "4-6" yıl ile "10 ve üzeri" yılları arası anlamlı bir fark görülmüştür.

Tablo 4.10. Yapısal liderlik yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Branşı	N	x̄	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Yapısal Liderlik	A. Futbol	63	32,25	5,66	1,195	,282	
	B. Voleybol	21	32,24	6,10			
	C. Basketbol	21	34,48	4,02			
	D. Hentbol	16	31,31	4,50			
	E. Bilek Güreşi	16	30,81	4,20			
	F. Halk Oyunları	8	29,63	4,93			
	G. Okçuluk	18	30,17	4,16			
	H. Savunma Sporları	25	31,28	6,19			
	I. Masa Tenisi	24	31,17	4,87			
	İ. Oryantiring	10	33,40	4,60			
	J. Atıcılık	11	32,55	4,16			
	K. Fitness	30	31,47	5,69			
	L. Yüzme	12	33,67	5,31			
	M. Doğa Yürüyüşü	23	33,61	5,08			

Tablo 4.10.'da sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların liderlik yönelimleri ölçeğinin yapısal liderlik alt boyutuna ait puan ortalamaları ile spor branşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların spor branşı ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($p<.05$).

Tablo 4.11. İnsan kaynaklı liderlik yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Branşı	**N**	**x̄**	**Ss**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
İnsan Kaynaklı Liderlik	A. Futbol	63	33,02	5,64	1,501	,116	
	B. Voleybol	21	33,00	5,99			
	C. Basketbol	21	34,57	4,47			
	D. Hentbol	16	31,50	5,53			
	E. Bilek Güreşi	16	33,00	2,63			
	F. Halk Oyunları	8	31,25	3,88			
	G. Okçuluk	18	29,83	5,22			
	H. Savunma Sporları	25	30,64	7,12			
	I. Masa Tenisi	24	31,29	5,60			
	İ. Oryantiring	10	34,70	4,55			
	J. Atıcılık	11	34,45	4,66			
	K. Fitness	30	32,23	5,49			
	L. Yüzme	12	33,17	7,46			
	M. Doğa Yürüyüşü	23	34,52	4,36			

Tablo 4.11.'de sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların liderlik yönelimleri ölçeğinin insan kaynaklı liderlik alt boyutuna ait puan ortalamaları ile spor branşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların spor branşı ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p<.05$).

Tablo 4.12. Politik liderlik yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Branşı	N	x̄	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Politik Liderlik	A. Futbol	63	30,67	5,68	1,708	,059	
	B. Voleybol	21	31,24	4,50			
	C. Basketbol	21	32,76	3,24			
	D. Hentbol	16	29,69	5,10			
	E. Bilek Güreşi	16	29,31	4,76			
	F. Halk Oyunları	8	25,13	5,87			
	G. Okçuluk	18	28,61	3,96			
	H. Savunma Sporları	25	28,84	7,02			
	I. Masa Tenisi	24	29,58	4,51			
	İ. Oryantiring	10	31,60	5,89			
	J. Atıcılık	11	28,73	6,02			
	K. Fitness	30	29,57	4,59			
	L. Yüzme	12	32,00	5,51			
	M. Doğa Yürüyüşü	23	30,83	4,98			

Tablo 4.12.'de sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların liderlik yönelimleri ölçeğinin politik liderlik alt boyutuna ait puan ortalamaları ile spor branşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların spor branşı ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p<.05$).

Tablo 4.13. Sembolik liderlik yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Branşı	N	x̄	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Sembolik Liderlik	A. Futbol	63	31,49	5,61	1,296	,214	
	B. Voleybol	21	32,33	4,29			
	C. Basketbol	21	33,62	3,84			
	D. Hentbol	16	30,56	5,56			
	E. Bilek Güreşi	16	30,13	5,67			
	F. Halk Oyunları	8	28,38	5,73			
	G. Okçuluk	18	29,89	4,14			
	H. Savunma Sporları	25	31,40	6,53			
	I. Masa Tenisi	24	29,54	4,69			
	İ. Oryantiring	10	32,40	5,48			
	J. Atıcılık	11	31,09	5,36			
	K. Fitness	30	30,93	3,98			
	L. Yüzme	12	33,67	6,05			
	M. Doğa Yürüyüşü	23	32,17	4,89			

Tablo 4.13.'de sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların liderlik yönelimleri ölçeğinin sembolik liderlik alt boyutuna ait puan ortalamaları ile spor branşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların spor branşı ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p<.05$).

Tablo 4.14. Doğacı zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Branşı	N	x̄	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Doğacı Zekâ	A. Futbol	63	3,78	0,89	2,710	**,001***	**M-F**
	B. Voleybol	21	4,11	0,76			
	C. Basketbol	21	3,68	1,00			
	D. Hentbol	16	3,83	0,71			
	E. Bilek Güreşi	16	3,44	1,01			
	F. Halk Oyunları	8	3,30	1,00			
	G. Okçuluk	18	3,43	0,72			
	H. Savunma Sporları	25	3,72	0,94			
	I. Masa Tenisi	24	3,78	1,03			
	İ. Oryantiring	10	4,16	0,43			
	J. Atıcılık	11	4,27	0,55			
	K. Fitness	30	4,13	0,73			
	L. Yüzme	12	3,83	0,95			
	M. Doğa Yürüyüşü	23	4,45	0,52			

Tablo 4.14.'de sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların doğacı zekâ yönelimleri ait puan ortalamaları ile spor branşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Verilere uygulanan post hoc analizi sonucu doğacı zekâ alt boyutunda "Doğa yürüyüşü" branşı ile "Halk oyunları" branşı arası anlamlı bir fark görülmüştür ($p<.05$).

Tablo 4.15. İçsel zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Branşı	N	x̄	Ss	F	p	Anlamlı Fark
İçsel Zekâ	A. Futbol	63	3,77	0,68	1,579	,090	
	B. Voleybol	21	3,74	0,67			
	C. Basketbol	21	3,75	0,70			
	D. Hentbol	16	3,85	0,64			
	E. Bilek Güreşi	16	3,55	0,57			
	F. Halk Oyunları	8	3,55	0,69			
	G. Okçuluk	18	3,49	0,73			
	H. Savunma Sporları	25	3,86	0,67			
	I. Masa Tenisi	24	3,67	0,72			
	İ. Oryantiring	10	3,84	0,63			
	J. Atıcılık	11	3,91	0,69			
	K. Fitness	30	4,06	0,54			
	L. Yüzme	12	3,73	0,44			
	M. Doğa Yürüyüşü	23	4,11	0,46			

Tablo 4.15.'de sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların içsel zekâ yönelimleri ait puan ortalamaları ile spor branşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların spor branşı ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p<.05).

Tablo 4.16. Görsel zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Branşı	**N**	**x̄**	**Ss**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
Görsel Zekâ	A. Futbol	63	3,61	0,86	2,017	**,019***	**J-F**
	B. Voleybol	21	3,73	0,69			
	C. Basketbol	21	3,64	0,96			
	D. Hentbol	16	3,31	0,93			
	E. Bilek Güreşi	16	3,71	0,72			
	F. Halk Oyunları	8	3,10	1,00			
	G. Okçuluk	18	3,19	0,90			
	H. Savunma Sporları	25	3,73	0,80			
	I. Masa Tenisi	24	3,43	0,94			
	İ. Oryantiring	10	3,98	0,80			
	J. Atıcılık	11	4,13	0,73			
	K. Fitness	30	3,99	0,78			
	L. Yüzme	12	3,30	1,09			
	M. Doğa Yürüyüşü	23	3,77	0,57			

Tablo 4.16.'da sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların görsel zekâ yönelimleri ait puan ortalamaları ile spor branşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Görsel zekâ alt boyutunda "Atıcılık" branşı ile "Halk oyunları" branşı arası anlamlı bir fark görülmüştür (p<.05).

Tablo 4.17. Sosyal zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Branşı	N	x̄	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Sosyal Zekâ	A. Futbol	63	3,66	0,78	1,913	**,028***	**C-F**
	B. Voleybol	21	3,81	0,56			
	C. Basketbol	21	3,93	0,71			
	D. Hentbol	16	3,64	0,82			
	E. Bilek Güreşi	16	3,55	0,67			
	F. Halk Oyunları	8	3,00	1,13			
	G. Okçuluk	18	3,21	0,62			
	H. Savunma Sporları	25	3,71	0,72			
	I. Masa Tenisi	24	3,27	0,90			
	İ. Oryantiring	10	3,90	0,86			
	J. Atıcılık	11	3,60	0,67			
	K. Fitness	30	3,71	0,65			
	L. Yüzme	12	3,62	0,80			
	M. Doğa Yürüyüşü	23	3,72	0,56			

Tablo 4.17.'de sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların sosyal zekâ yönelimleri ait puan ortalamaları ile spor branşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Sosyal zekâ alt boyutunda "Basketbol" branşı ile "Halk oyunları" branşı arası anlamlı bir fark görülmüştür ($p<.05$).

Tablo 4.18. Matematiksel zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Branşı	N	x̄	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Matematiksel Zekâ	A. Futbol	63	3,70	0,86	2,170	**,011***	**J-F**
	B. Voleybol	21	3,83	0,72			**B-F**
	C. Basketbol	21	3,76	0,73			
	D. Hentbol	16	3,23	0,60			
	E. Bilek Güreşi	16	3,64	0,56			
	F. Halk Oyunları	8	2,75	1,01			
	G. Okçuluk	18	3,21	0,57			
	H. Savunma Sporları	25	3,75	0,78			
	I. Masa Tenisi	24	3,37	1,03			
	İ. Oryantiring	10	3,70	0,53			
	J. Atıcılık	11	3,98	0,91			
	K. Fitness	30	3,52	0,79			
	L. Yüzme	12	3,37	0,71			
	M. Doğa Yürüyüşü	23	3,40	0,92			

Tablo 4.18.'de sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların matematiksel zekâ yönelimleri ait puan ortalamaları ile spor branşı

değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Matematiksel zekâ alt boyutunda "Voleybol" branşı ile "Halk oyunları" branşı arası ve "Atıcılık" branşı ile "Halk oyunları" branşı arası anlamlı bir fark görülmüştür (p<.05).

Tablo 4.19. Kinestetik zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Branşı	**N**	**x̄**	**Ss**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
Kinestetik Zekâ	A. Futbol	63	3,81	0,72	1,627	,077	
	B. Voleybol	21	4,10	0,63			
	C. Basketbol	21	3,97	0,78			
	D. Hentbol	16	4,00	0,64			
	E. Bilek Güreşi	16	3,80	0,54			
	F. Halk Oyunları	8	3,55	0,89			
	G. Okçuluk	18	3,52	0,77			
	H. Savunma Sporları	25	3,89	0,82			
	I. Masa Tenisi	24	3,72	0,98			
	İ. Oryantiring	10	4,44	0,39			
	J. Atıcılık	11	4,16	0,50			
	K. Fitness	30	4,02	0,65			
	L. Yüzme	12	3,67	0,81			
	M. Doğa Yürüyüşü	23	4,02	0,68			

Tablo 4.19.'da sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların kinestetik zekâ yönelimleri ait puan ortalamaları ile spor branşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların spor branşı ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p<.05).

Tablo 4.20. Sözel zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Branşı	N	x̄	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Sözel Zekâ	A. Futbol	63	3,27	0,99	,514	,916	
	B. Voleybol	21	3,29	0,91			
	C. Basketbol	21	3,60	0,94			
	D. Hentbol	16	3,29	0,70			
	E. Bilek Güreşi	16	3,19	0,92			
	F. Halk Oyunları	8	3,08	1,11			
	G. Okçuluk	18	3,33	0,77			
	H. Savunma Sporları	25	3,38	0,83			
	I. Masa Tenisi	24	3,22	0,91			
	İ. Oryantiring	10	3,30	0,79			
	J. Atıcılık	11	3,05	0,97			
	K. Fitness	30	3,19	0,78			
	L. Yüzme	12	3,28	0,94			
	M. Doğa Yürüyüşü	23	3,52	0,47			

Tablo 4.20.'de sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların sözel zekâ yönelimleri ait puan ortalamaları ile spor branşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların spor branşı ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p<.05$).

Tablo 4.21. Ritmik zekâ yönelimlerinin spor branşı değişkenine göre ANOVA testi analiz sonuçları

	Spor Branşı	N	x̄	Ss	F	p	Anlamlı Fark
Ritmik Zekâ	A. Futbol	63	3,73	0,90	1,080	,376	
	B. Voleybol	21	3,68	0,70			
	C. Basketbol	21	3,66	1,22			
	D. Hentbol	16	3,98	0,68			
	E. Bilek Güreşi	16	3,50	0,86			
	F. Halk Oyunları	8	3,85	1,09			
	G. Okçuluk	18	3,46	0,60			
	H. Savunma Sporları	25	3,56	0,98			
	I. Masa Tenisi	24	3,63	1,02			
	İ. Oryantiring	10	4,32	0,74			
	J. Atıcılık	11	4,05	0,86			
	K. Fitness	30	3,71	0,70			
	L. Yüzme	12	3,47	1,11			
	M. Doğa Yürüyüşü	23	3,95	0,75			

Tablo 4.21.'de sunulan ANOVA testi sonuçlarına göre, araştırma grubundaki sporcuların ritmik zekâ yönelimleri ait puan ortalamaları ile spor branşı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, sporcuların spor branşı ile grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5. TARTIŞMA

Bu çalışma, düzenli olarak spor yapan 298 sporcunun gönüllü katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde, bireylerin liderlik eğilimleri ile çoklu zekâ yönelimleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgular yorumlanmış, tartışılmış ve mevcut literatür doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre liderlik yönelimleri karşılaştırıldığında, insan kaynaklı liderlik ve sembolik liderlik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken, yapısal liderlik ve politik liderlik alt boyutlarında 27 yaş ve üzeri katılımcıların, 18-20 yaş aralığındaki katılımcılara kıyasla daha yüksek ortalamalara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular, literatürdeki bazı çalışmaları desteklerken, bazı araştırmalarla çelişmektedir. Yurtdaş (2023)'ın gerçekleştirdiği çalışmada, yapısal liderliğin daha düşük yaş gruplarındaki katılımcılarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak, Çetintaş (2019) ve Özkan (2023) gibi araştırmalar, yaş arttıkça liderlik yönelimi puan ortalamalarının yükseldiğini ve liderlik eğilimlerinin özellikle daha yüksek yaş gruplarında arttığını ortaya koymuştur. Ayrıca, Arslan ve Uslu (2014) tarafından yapılan araştırmada, yaş ilerledikçe yapısal, politik ve insan kaynaklı liderlik yönelimlerinin arttığı belirlenmiştir. Bu durum, yaşla birlikte liderlik becerilerinin ve deneyimlerinin gelişebileceğini ve bunun liderlik eğilimlerine yansıdığını düşündürmektedir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre çoklu zekâ yönelimleri karşılaştırıldığında, içsel zekâ, matematiksel zekâ ve kinestetik zekâ alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken, doğacı zekâ alt boyutunda 27 yaş ve üzeri katılımcıların, 18-20 yaş aralığındaki katılımcılara kıyasla daha yüksek ortalamalara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Görsel zekâ alt boyutunda ise 21-23 yaş grubu katılımcıları, 18-20 yaş ve 27 yaş ve üzerindeki katılımcılara kıyasla daha yüksek ortalamalara sahip olmuştur. Sosyal zekâ alt boyutunda ise yine 21-23 yaş katılımcıları, 18-20 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek ortalamalara sahiptir. Sözel zekâ alt boyutunda ise 18-20 yaş ve 21-23 yaş katılımcıları, 27 ve üzeri yaş gruplarına kıyasla daha yüksek ortalamalara sahip olmuştur. Ritmik zekâda da 21-23 yaş katılımcıları, 27 yaş ve üzeri katılımcılara kıyasla daha yüksek ortalamalar sergilemiştir. Bu bulgular, yaş ile çoklu zekâ yönelimleri arasında karmaşık bir ilişki olduğunu ve farklı yaş gruplarının zekâ türlerine yönelik eğilimlerinin farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ancak, literatür incelendiğinde, bu bulgularla uyumsuz olan bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Akdoğan ve Akbarov (2015) tarafından Bosna-Hersek ve Türkiye'deki ergen öğrencilerin çoklu zekâ düzeylerini inceledikleri çalışmada,

sözel zekâ hariç diğer zekâ türleri ile yaş düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kaplan ve Kurtulmuş (2019) tarafından okul öncesi öğretmen adayları üzerinde yapılan araştırmada ise 20-25 yaş arasındaki öğretmen adaylarının çoklu zekâ türlerinden (sözel, görsel, matematiksel, kinestetik, ritmik, içsel ve doğacı) aldıkları puanların, 26-30 yaş arasındaki öğretmen adaylarına göre daha yüksek olduğu, ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirtilmiştir. Yaş faktörünün liderlik yönelimleri ve çoklu zekâ eğilimleri üzerinde belirli bir etkisi olduğu. Ancak, literatürdeki farklı bulgular, bu ilişkinin karmaşıklığını ve bağlama dayalı farklılıklarını gözler önüne sermektedir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunmazken, yapısal liderlik ve politik liderlik alt boyutlarında erkeklerin değerleri daha yüksek bulunmuştur, insan kaynaklı liderlik ve sembolik liderlik alt boyutunda ise kadınların değerleri daha yüksek bulunmuştur. Literatür incelendiğinde Dursun ve Göksel (2022) spor bilimleri öğrencilerinin liderlik yönelimlerini inceledikleri araştırmalarında, öğrencilerin cinsiyetlerinin liderlik yönelimlerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını belirtmişlerdir. Cengiz ve Güllü (2018), Öztürk (2017) ve Aydın (2016) ise spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını saptamışlardır. Ancak, bulgularımızın aksine cinsiyetin liderlik yönelimlerinde farklılığa neden olduğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır. Çelik ve diğerleri (2024) spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin cinsiyetlerinin sadece yapısal liderlik yönelimlerinde anlamlı farklılığa yol açtığını ve kadın öğrencilerin yapısal liderlik yönelim puanlarının erkek öğrencilere göre anlamlı derecede yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Başka bir araştırmada ise Kendirli ve Bozdağ (2023) spor yöneticilerinin cinsiyetlerinin insan kaynaklı liderlik yönelimlerinde anlamlı farklılık oluşturduğunu ve kadın yöneticilerin insan kaynaklı liderlik yönelimleri puanlarının erkeklere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak liderlik yönelimlerinde ortaya çıkan farklılıkları hem mevcut bulgular hem de literatürle karşılaştırmalı biçimde ele alarak, alan yazındaki benzerlikler ve çelişkiler üzerinden kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre çoklu zekâ yönelimleri karşılaştırıldığında doğacı zekâ, içsel zekâ, sosyal zekâ ve kinestetik zekâ alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken, Görsel zekâ, ritmik zekâ ve sözel zekâ alt boyutunda, kadınların değerlerinin erkeklerin ortalamasından daha yüksek olması nedeniyle anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Matematiksel zekâ alt boyutunda ise erkeklerin değerlerinin kadınların ortalamasından daha yüksek olması nedeniyle anlamlı bir fark gözlemlenmiştir. Çalışmamıza benzer şekilde,

cinsiyet değişkenine göre öğrencilerin çoklu zekâ alanlarının incelendiği bir araştırmada, görsel zekâ ve ritmik zekâ puanlarının kız öğrenciler lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Yenilmez ve Çalışkan, 2011). Günç (2020) tarafından yapılan çalışmada, kız öğrencilerin bedensel zekâ alanında erkek öğrencilere kıyasla daha yüksek ortalamalara sahip olduğu belirlenmiş olup, bu bulgu çalışmamızın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre erkek öğrencilerin kız öğrencilere oranla matematiksel zekâ alanında daha yüksek olduğu bulgusu, Baran ve Maskan (2011), Loori (2005) ve Günç (2020) tarafından elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Ancak, bulgularımızın aksine Gomaa (2015) üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada, kız öğrencilerin mantıksal, zekâ alanlarında erkek öğrencilere kıyasla daha yüksek ortalamalara sahip olduğu, buna karşın erkek öğrencilerin doğacı zekâ alanında daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre çoklu zekâ yönelimlerindeki farklılıkları detaylı biçimde ortaya koyarken, bulguların literatürdeki benzer ve çelişkili sonuçlarla karşılaştırılması sayesinde kapsamlı bir tartışma zemini sunmaktadır. Kadınların görsel, ritmik ve sözel zekâ alanlarında; erkeklerin ise matematiksel zekâda daha yüksek ortalamalara sahip olması, toplumsal cinsiyet rolleri, eğitimsel yönlendirmeler ve bireysel farklılıklar bağlamında yorumlanabilecek önemli bulgulardır. Literatürdeki bazı çalışmalarla örtüşen bu sonuçlar, bazı durumlarda farklılık göstererek çoklu zekâ kuramının bireyler arası çeşitliliğini gözler önüne sermektedir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre liderlik yönelimleri karşılaştırıldığında, yapısal liderlik, politik liderlik, insan kaynaklı liderlik ve sembolik liderlik alt boyutlarında anlamlı bir fark gözlemlenmiştir. Üniversite mezunu sporcuların bu alt boyutlar açısından daha yüksek değerler aldığı tespit edilmiştir. Çalışmamıza benzer bir şekilde, Ulucan ve Bahadır (2011) tarafından halterci sporcular üzerinde yapılan araştırmada liderlik yönelimlerinin alt boyutları incelenmiş ve insan kaynaklı, politik ve sembolik liderlik alanlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Cengiz (2012) tarafından gerçekleştirilen taekwondo sporcularının liderlik özellikleri üzerine yapılan çalışmada, eğitim düzeyi ile liderlik özelliklerinin alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Çakıcı (2019) ve Senger (2014) tarafından yapılan araştırmalar, eğitim düzeyi ile liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymuştur. Eğitim durumu ile liderlik yönelimleri arasındaki ilişkiyi alt boyutlar düzeyinde ele alarak, elde edilen bulguları alan yazındaki benzer ve çelişkili çalışmalarla karşılaştırmalı bir biçimde değerlendirmektedir. Üniversite mezunu sporcuların liderlik yönelimlerinde daha

yüksek puanlara sahip olması, eğitim düzeyinin liderlik becerilerinin gelişiminde etkili olabileceğini düşündürmektedir. Bu durum, bireylerin eğitim sürecinde edindikleri iletişim, organizasyon ve problem çözme becerilerinin liderlik rollerine katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre çoklu zekâ yönelimleri karşılaştırıldığında, görsel zekâ, sözel zekâ, ritmik zekâ, içsel zekâ, sosyal zekâ ve kinestetik zekâ alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Ancak ritmik zekâ ve sözel zekâ alt boyutlarında, lise mezunu sporcuların ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Öte yandan, doğacı zekâ, sosyal zekâ ve matematiksel zekâ alt boyutlarında üniversite mezunu sporcuların değerlerinin lise mezunu sporculara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Satıcı ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada, eğitim durumu ile sözel, mantıksal, görsel ve müziksel zekâ düzeylerinin üniversite öğrencilerinde, lise öğrencilerine kıyasla anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna karşın, doğa, sosyal, bedensel ve içsel zekâ açısından lise ve üniversite öğrencileri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Eğitim durumu ile çoklu zekâ yönelimleri arasındaki ilişkiyi alt boyutlar düzeyinde ele alarak, elde edilen bulguları önceki araştırmalarla karşılaştırmalı bir şekilde sunmaktadır. Bulgular, bazı zekâ alanlarında anlamlı farklılıklar ortaya koymasa da ritmik ve sözel zekâda lise mezunu sporcuların; doğacı, sosyal ve matematiksel zekâda ise üniversite mezunlarının daha yüksek ortalamalara sahip olması, eğitim düzeyinin çoklu zekâ yönelimleri üzerindeki etkisinin boyutlara göre farklılık gösterebildiğini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların spor yılı değişkenine göre liderlik yönelimleri karşılaştırıldığında, insan kaynaklı liderlik, politik liderlik, yapısal liderlik ve sembolik liderlik alt boyutlarında anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Verilere uygulanan post hoc analizi sonucunda, yapısal liderlik alt boyutunda "1-3 yıl" ile "10 ve üzeri yıl" arasındaki katılımcılar ile "4-6 yıl" ile "10 ve üzeri yıl" arasındaki katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İnsan kaynaklı liderlik alt boyutunda ise "4-6 yıl" ile "10 ve üzeri yıl" arasındaki katılımcılar arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiştir. Politik liderlik alt boyutunda "1-3 yıl" ile "7-9 yıl", "1-3 yıl" ile "10 ve üzeri yıl" ve "4-6 yıl" ile "10 ve üzeri yıl" arasındaki katılımcılar arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Sembolik liderlik alt boyutunda ise "1-3 yıl" ile "10 ve üzeri yıl" arasındaki katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Çalışma genelinde, deneyimi daha fazla olan sporcuların liderlik özelliklerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmamıza benzer bir şekilde, Kargı (2024) yaptığı araştırmada, spor yılı değişkenine göre liderlik puanlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Spor geçmişi 15 yıl ve üzeri olan sporcuların puan ortalamalarının, diğer gruptaki

sporculara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, Zengin ve Somoğlu (2022) tarafından yapılan çalışmada ise spor yılı değişkenine göre liderlik yönelimlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışmalarında, 1-3 yıl spor yapan bireylerin 4-8 yıl ve 9 yıl ve üzeri süreyle spor yapan bireylere kıyasla daha yüksek liderlik yönelimleri gösterdiği, 4-8 yıl spor yapanların ise 9 yıl ve üzeri spor yapan bireylere kıyasla daha yüksek liderlik yönelimlerine sahip oldukları bulunmuştur. Spor yılı değişkenine göre liderlik yönelimlerinde ortaya çıkan farklılıkları ayrıntılı bir biçimde ortaya koymakta ve bulguları ilgili literatürle karşılaştırarak alan yazındaki benzerliklere ve çelişkilere dikkat çekmektedir. Elde edilen veriler, spor deneyimi arttıkça özellikle yapısal, insan kaynaklı, politik ve sembolik liderlik boyutlarında liderlik eğilimlerinin anlamlı düzeyde yükseldiğini ortaya koymakta; bu durum, sporcuların zamanla edindiği deneyimlerin liderlik becerilerini geliştirdiğine işaret etmektedir.

Katılımcıların spor yılı değişkenine göre çoklu zekâ yönelimleri karşılaştırıldığında, görsel zekâ alt boyutunda 4-6 yıl, doğacı zekâ alt boyutunda 10 yıl ve üzeri, ritmik zekâ alt boyutunda 4-6 yıl, içsel zekâ alt boyutunda 7-9 yıl, matematiksel zekâ alt boyutunda 10 yıl ve üzeri ve kinestetik zekâ alt boyutlarında 10 yıl ve üzeri süreyle spor yapan katılımcıların en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, bu alanlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sosyal zekâ alt boyutunda ise "1-3 yıl" ile "7-9 yıl" arasındaki katılımcılar arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiş ve 7-9 yıl arası en yüksek değeri göstermiştir. Sözel zekâ alt boyutunda ise "1-3 yıl" ile "4-6 yıl" ve "4-6 yıl" ile "10 ve üzeri yıl" arasındaki katılımcılar arasında anlamlı farklar bulunmuş olup, 4-6 yıl arası en yüksek değere sahip olmuştur. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, Şimşek (2022) yaptığı çalışmada sözel zekâ alt boyutunda 2 yıl spor yapmış bireylerin ortalamalarının, 1 yıl spor yapan bireylere kıyasla daha yüksek olduğu ve bunun sonucunda anlamlı fark tespit edildiği belirtilmiştir. Şentürk ve Yazıcı (2020) tarafından yapılan çalışmada ise spor yılına göre çoklu zekâ düzeylerinin, özellikle bedensel, doğacı ve içsel zekâ alt boyutlarında anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Bu alt boyutlarda 15 yıl ve üzeri süreyle spor yapan bireylerin puan ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bulgular, bazı zekâ alt boyutlarında uzun süreli spor deneyiminin ortalamaları artırmasına rağmen anlamlı farklılık yaratmadığını ortaya koyarken, özellikle sosyal ve sözel zekâ alt boyutlarında deneyim süresine bağlı anlamlı farkların bulunduğunu göstermektedir. Bu durum, düzenli ve uzun süreli spor yapmanın bazı çoklu zekâ alanlarını doğrudan etkileyebileceğini düşündürmektedir. Ancak anlamlı farkların yalnızca sınırlı alt boyutlarda ortaya çıkması, çoklu zekâ gelişiminin yalnızca spor süresiyle değil, sporun türü, bireyin katılım biçimi ve çevresel koşullarla da ilişkili olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların branş değişkenine göre liderlik yönelimleri karşılaştırıldığında, yapısal liderlik ve politik liderlik alt boyutlarında en yüksek değerin basketbol branşında olduğu belirlenmiştir. İnsan kaynaklı liderlik alt boyutunda oryantiring, sembolik liderlik alt boyutunda ise yüzme en yüksek değere sahiptir. Ancak, bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Branşların kendi içindeki farklılıkları incelendiğinde, futbol, basketbol, hentbol, bilek güreşi, halk oyunları, okçuluk, oryantiring, atıcılık, fitness ve doğa yürüyüşü branşlarında en yüksek değerler yapısal liderlik alt boyutunda, en düşük değerler ise politik liderlik alt boyutunda gözlemlenmiştir. Voleybol ve savunma sporları branşlarında en yüksek değerlerin insan kaynaklı liderlik ve sembolik liderlik alt boyutlarında, en düşük değerlerin ise politik liderlik alt boyutunda olduğu belirlenmiştir. Masa tenisi branşında yapısal liderlik alt boyutu en yüksek değerde iken, insan kaynaklı liderlik ve sembolik liderlik alt boyutları en düşük değerde bulunmuştur. Yüzme branşında ise yapısal, insan kaynaklı ve sembolik liderlik değerlerinin politik liderlik alt boyutundan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Vurgun ve diğerleri (2023) tarafından hentbol antrenörleri üzerine yapılan çalışmada, yapısal ve insan kaynaklı liderlik değerleri en yüksek bulunurken, politik liderlik alt boyutunun en düşük olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, Keyf (2024) oryantiring sporcuları üzerine yaptığı çalışmada, yapısal liderlik alt boyutunun en yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dayıcan (2019) yaptığı çalışmada ise, çalışmamızdan farklı olarak, masa tenisi sporcularının insan kaynaklı liderlik alt boyutunun en yüksek değere sahip olduğunu ve politik liderlik alt boyutunun en düşük değerde olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, Ateş (2023) yaptığı çalışmada, basketbol antrenörlerinin sembolik liderlik özelliklerinin en yüksek, yapısal liderlik özelliklerinin ise en düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatür taraması sonucu yapılan çalışmaların genellikle bireysel ve takım sporları bağlamında sınıflandırıldığı görülmüştür. Özdenk (2015), bireysel spor ya da takım sporuyla ilgilenmenin, dönüşümsel liderlik alt boyutu açısından bireysel spor yapanlar lehine anlamlı bir fark oluşturduğunu belirtmiştir. Efekan (2007) ise çalışmasında, takım sporu yapan bireylerin bireysel spor yapanlara kıyasla sembolik liderlik özelliklerini daha sık sergilediklerini vurgulamıştır. Semiz (2011) tarafından ortaöğretim öğrencileriyle gerçekleştirilen araştırmada, takım sporu yapan gençlerin yapısal liderlik puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların branş değişkenine göre çoklu zekâ yönelimleri karşılaştırıldığında, doğacı zekâ alt boyutunda doğa yürüyüşü branşının değerlerinin halk oyunları branşına kıyasla daha yüksek olması anlamlı bir

farklılık yaratmıştır. Benzer şekilde, görsel zekâ alt boyutunda atıcılık branşının, sosyal zekâ alt boyutunda basketbol branşının, matematiksel zekâ alt boyutunda ise voleybol ve atıcılık branşlarının halk oyunları branşına kıyasla daha yüksek değerlere sahip olması anlamlı farklılık oluşturmuştur. Ancak, içsel zekâ alt boyutunda fitness; kinestetik ve ritmik zekâ alt boyutlarında oryantiring; sözel zekâ alt boyutunda ise basketbol branşlarının farklılık gösterdiği tespit edilse de bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Branşların kendi içindeki farklılıkları incelendiğinde, futbol branşında en yüksek ortalamanın kinestetik zekâ, en düşük ortalamanın ise sözel zekâ alt boyutunda olduğu görülmüştür. Literatür taraması sonucunda, Şentürk ve Yazıcı (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da benzer şekilde futbolcuların en yüksek değeri kinestetik zekâ, en düşük değeri ise sözel zekâ alt boyutunda aldığı bulunmuştur. Bununla birlikte, Semerci (2021) futbolcuların en yüksek değeri matematiksel zekâ, en düşük değeri ise görsel zekâ alt boyutunda aldığını tespit etmiştir. Sevinç (2016) ise futbolcuların en yüksek değeri içsel zekâ, en düşük değeri ise müziksel zekâ alt boyutunda aldığını belirtmiştir.

Basketbol branşında en yüksek değer kinestetik zekâ, en düşük ortalama ise sözel zekâ alt boyutunda tespit edilmiştir. Literatürde, Canlı ve diğerleri (2017) ile Şentürk ve Yazıcı (2020) tarafından yapılan çalışmalar da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Ancak, Semerci (2021) basketbol branşındaki sporcuların en yüksek değeri görsel zekâ, en düşük değeri ise sözel zekâ alt boyutunda aldığını ortaya koymuştur.

Voleybol branşında en yüksek değer doğacı zekâ, en düşük ortalama ise ritmik zekâ alt boyutunda bulunmuştur. Literatürde Semerci (2021) voleybolcuların en yüksek değeri sosyal zekâ, en düşük değeri ise ritmik zekâ alt boyutunda aldığını belirtmiştir. Şentürk ve Yazıcı (2020) ise voleybolcuların en yüksek değeri sosyal ve kinestetik zekâ, en düşük değeri ise sözel zekâ alt boyutunda aldığını ortaya koymuştur. Polat ve diğerleri (2019) tarafından yapılan çalışmada ise voleybolcuların en yüksek değeri sosyal zekâ, en düşük değeri ise matematiksel zekâ alt boyutunda aldığı bulunmuştur.

Hentbol branşında en yüksek değer kinestetik zekâ, en düşük ortalama ise matematiksel zekâ alt boyutunda tespit edilmiştir. Polat ve diğerleri (2019), hentbolcuların en yüksek değeri sosyal zekâ, en düşük değeri ise matematiksel zekâ alt boyutunda aldığını bildirmiştir.

Bilek güreşi branşında en yüksek değer kinestetik zekâ, en düşük değer ise sözel zekâ alt boyutunda tespit edilmiştir. Literatürde bu branşla ilgili yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Halk oyunları branşında en yüksek değer ritmik zekâ, en düşük değer ise matematiksel zekâ alt boyutunda tespit edilmiştir. Literatürde bu branşla ilgili yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Okçuluk branşında en yüksek değer kinestetik zekâ, en düşük değer ise görsel zekâ alt boyutunda tespit edilmiştir. Ulukan (2018), okçular üzerinde yaptığı çalışmada en yüksek değeri sözel zekâ, en düşük değeri ise kinestetik zekâ alt boyutunda belirlemiştir.

Savunma sporları branşında en yüksek değer kinestetik ve içsel zekâ, en düşük değer ise sözel zekâ alt boyutunda tespit edilmiştir. Sevinç (2016), taekwondo sporcuları üzerinde yaptığı çalışmada en yüksek değeri matematiksel zekâ, en düşük değeri ise ritmik zekâ alt boyutunda bulmuştur. Şentürk ve Yazıcı (2020) tarafından taekwondo, judo ve güreş sporcuları ile yapılan çalışmada ise en yüksek değer kinestetik zekâ, en düşük değer ise taekwondo ve güreş için sözel zekâ, judo için ise içsel zekâ alt boyutunda tespit edilmiştir.

Masa tenisi branşında en yüksek değer kinestetik ve doğacı zekâ, en düşük değer ise sözel zekâ alt boyutunda belirlenmiştir. Literatürde bu branşla ilgili yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Oryantiring branşında en yüksek değer kinestetik, ritmik ve doğacı zekâ alt boyutlarında tespit edilirken, en düşük değer sözel zekâ alt boyutunda bulunmuştur. Özdemir ve diğerleri (2012), oryantiring sporcuları üzerinde yaptığı çalışmada en yüksek değeri doğacı zekâ, en düşük değeri ise matematiksel zekâ alt boyutunda tespit etmiştir.

Atıcılık branşında en yüksek değer doğacı, kinestetik ve görsel zekâ alt boyutlarında tespit edilirken, en düşük değer sözel zekâ alt boyutunda bulunmuştur. Sivrikaya ve diğerleri (2012), atıcılık sporcuları üzerine yaptığı çalışmada en yüksek değeri ritmik ve doğacı zekâ, en düşük değeri ise kinestetik ve sözel zekâ alt boyutunda belirlemiştir.

Fitness branşında en yüksek değer doğacı, içsel ve kinestetik zekâ, en düşük değer ise matematiksel zekâ alt boyutunda belirlenmiştir. Literatürde bu branşla ilgili yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yüzme branşında en yüksek değer doğacı ve içsel zekâ, en düşük değer ise sözel ve görsel zekâ alt boyutunda belirlenmiştir. Sevinç (2016), yüzme sporcuları üzerinde yaptığı çalışmada en yüksek değeri matematiksel zekâ, en düşük değeri ise ritmik zekâ alt boyutunda tespit etmiştir. Şentürk ve Yazıcı (2020) ise yüzme sporcularının en yüksek değeri kinestetik zekâ, en düşük değeri ise sözel zekâ alt boyutunda aldığını bildirmiştir.

Doğa yürüyüşü branşında en yüksek değer doğacı, içsel ve kinestetik zekâ, en düşük değer ise matematiksel ve sözel zekâ alt boyutunda tespit edilmiştir. Literatürde bu branşla ilgili yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Branşlarına göre liderlik yönelimleri ve zekâ alt boyutlarındaki farklılıkları kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Liderlik yönelimleri bağlamında, spor branşları arasında belirgin farklılıklar görülmektedir. Özellikle yapısal liderlik ve politik liderlik alt boyutlarında basketbol branşı, oryantiringde ise sembolik liderlik alt boyutunda yüksek değerler elde etmektedir. Ancak, bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görüldü. Bu durum, farklı branşlar arasındaki liderlik özelliklerinin, sporcuların antrenman ve rekabet koşullarına göre şekillendiğini, ancak genel bir eğilim oluşturmadığını gösteriyor. Çalışmanın zekâ yönelimleri kısmında da branşlar arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Özellikle kinestetik zekâ, futbol, basketbol ve hentbol branşlarında en yüksek değer olarak belirlenirken, sözel zekâ bu branşlarda en düşük değerlerde bulunmuştur. Diğer yandan, doğa yürüyüşü branşlarda doğacı zekâ alt boyutunun yüksek olması, bu sporun doğa ile etkileşimde bulunmayı gerektiren özelliklerini yansıtmakta olabilir benzer şekilde halk oyunları branşlarda ritmik zekâ alt boyutunun yüksek olması, bu sporun ritim ile etkileşimde bulunmayı gerektiren özelliklerini yansıtmaktadır.

Spor branşlarına göre çoklu zekâ yönelimlerinde ortaya çıkan farklılıkları oldukça ayrıntılı bir şekilde incelemekte ve mevcut literatürle karşılaştırarak değerlendirmektedir. Her bir branşın kendine özgü fiziksel, bilişsel ve duyuşsal gereklilikleri olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çoklu zekâ kuramının spor alanına uygulanabilirliğini gösteren bir analiz sunulmuştur.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sürecinde bulgularda elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi gereken önerilere yer verilecektir. Üzerinde araştırması yapılan konu aktif spor yapan bireylerin çoklu zekâ yönelimlerinin ve liderlik davranışlarının; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, spor yılı ve spor branşı değişkenlerine göre analiz edilmiştir. Literatürdeki yapılan çalışmalara bakıldığında bazıları yapılan çalışmayla paralellik gösterirken bazıların da çeliştiği görülmüş bazı değişkenlerde literatürde örneğe rastlanamamıştır.

Sonuç olarak, çalışmada elde ettiğimiz bulgular yaş değişkeni için yapısal liderlik ve politik liderlik alt boyutlarında yaş arttıkça liderlik özelliklerinin arttığı sonucu elde edildi. Benzer şekilde eğitim durumu ve spor yılı arttıkça liderlik özelliklerinin geliştiği sonucuna ulaşıldı. Çoklu zekâ yönelimlerinde ise görsel zekâ, sosyal zekâ ve ritmik zekâ alt boyutlarında "21-23" yaş grubunun zekâ özelliklerin yüksek olduğu görüldü. Cinsiyet değişkeninde ise görsel zekâ, sözel zekâ, ritmik zekâ alt boyutlarında kadınların ortalamalarının anlamlı derecede yüksek olduğu görüldü. Eğitim durumu değişkeninde ise bazı zekâ türlerinin eğitim seviyesine bağlı olarak arttığı görüldü. Uzun süre spor yapanların sosyal zekâ özelliklerinin geliştiği görüldü. Spor branşı değişkeninde ise sporun yapısının sporcunun zekâ türünü etkilediği, doğa yürüyüşü sporunu yapan sporcuların doğacı zekâ, basketbol gibi takım sporu yapan sporcuların sosyal zekâlarının gelişmiş olduğundan görülmektedir. Bu çalışma sonucunda, gelecek araştırmalar için araştırmacılara aşağıdaki öneriler verilmiştir.

- Farklı örneklem gruplarının incelenmesi ve yaşa dayalı farklılıkların nedenlerinin daha ayrıntılı bir şekilde ele alınması önerilmektedir.
- Cinsiyet farklılıklarını göz önünde bulundurarak, özellikle erkeklerin çoklu zekâ yönelimlerine yönelik gelişim programları düzenlenebilir.
- Eğitim düzeyinin liderlik ve zekâ yönelimleri üzerindeki etkileri üzerine daha kapsamlı ve uzun dönemli çalışmalar yapılabilir.
- Farklı eğitim seviyelerinin ölçülmesiyle daha kapsamlı bir şekilde etkilerini karşılaştırarak, bu faktörlerin bireylerin gelişimi üzerindeki rolü daha iyi anlaşılabilir.
- Spor yılı ile liderlik ve zekâ yönelimleri arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı incelemek için, farklı spor branşları ve yaş gruplarındaki sporcular üzerinde daha kapsamlı ve uzun dönemli çalışmalar yapılması önerilir.
- Gelecek araştırmalarda, liderlik ve zekâ alt boyutları arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı bir şekilde inceleyen çalışmalar yapılabilir.

- Çalışmada gözlemlenen zekâ yönelimleri farklılıkları, her branş için eğitim stratejilerinin uyarlanmasını gerekli kılmaktadır, örneğin, kinestetik zekâda yüksek değerler elde edilen futbol, basketbol gibi branşlarda fiziksel becerileri geliştirmeye yönelik eğitimlere odaklanılabilirken, doğacı zekâda yüksek değerler gösteren doğa yürüyüşü gibi branşlarda doğa ile etkileşimi artıracak eğitimler tercih edilebilir.

7. KAYNAKLAR

Akoğuz, Y. N., Kalkavan, A. ve Özdilek, Ç. (2016). Üniversite öğrencilerinin beden eğitimi ve spor öğretimi dersine ilişkin tutumlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS), 4(SI 2),* 404-411.

Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, *3(1),* 15-24.

Akyol, A., Bilgiç P. ve Ersoy, G. (2008). *Fiziksel Aktivite, Beslenme ve Sağlıklı Yaşam*, 1. Baskı, Klasmat Matbaacılık, Ankara, s. 1-24.

Al, S. (2016). *Müzikal zekâ temelinde çoklu zekâ etkinliklerini sosyal bilgiler dersinde uygulamak: bir eylem araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. (Tez No: 469626).

Altınsoy, A. B. (2011). *Fen ve teknoloji dersinde çoklu zekâ kuramına dayalı öğretimin öğrencilerin başarılarına etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya. (Tez No: 280625)

Armstrong, T. (2009). *Multiple Intelligences in the Classroom*. 3. Baskı, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Virginia USA, s. 15-16.

Arslan, H., ve Uslu, B. (2014). Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 5(1)*, 42-60.

Ateş, H. (2023). Examination of the Correlation Between Physical Education Teachers' Levels of Happiness and Psychological Well-being (Diyarbakır Province). *Turkish Journal of Sport and Exercise, 25(2)*, 240-247. https://doi.org/10.15314/tsed.1296289

Avşar, Z. (2004). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin sosyal beceri düzeylerinin belirlenmesi. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, *s. 17(2),* 111-130.

Aydın, R. (2016). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Eğitim Gören Bireysel ve Takım Sporlarıyla Uğraşan Öğrencilerin Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bartın. (Tez No: 440787).

Aydın, M. ve Karaman, A. (2022). Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *(47),* 265-277.

Aygül, İ. (2015). *Tunceli üniversitesi meslek yüksekokulu öğrencilerinin çoklu zeka alanları ile öğrenme stillerinin incelenmesi,* Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas. (Tez No: 407633).

Ayhan, A. (2016). *Müzik öğretmenlerinin çoklu zeka kuramını uygulama durumlarının incelenmesi (sakarya ili örneği),* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. (Tez No: 469646).

Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, *14:* 1-28.

Baran, M., ve Maskan, K. A. (2011). 11.sınıf öğrencilerinin çoklu zekâ alanlarının bazı değişkenler ve fizik başarıları açısından incelenmesi. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi, 5(2),* 156-177.

Başaran, M. H., Taşğın Ö., Sanioğlu A. ve Taşkın A. K. (2009). Sporcularda durumluk ve sürekli kaygı düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *s. 21*,533-542.

Bayık, F. (2019). Aristoteles ve Descartes Bağlamında Akıl ve Zekâ Kavramlarının Farkları. Kaygı. *Bursa Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, *18(1),* 172-187.

Bayraktar, B. ve Kurtoğlu M. (2009). Sporda performans, etkili faktörler, değerlendirilmesi ve artırılması, *Klinik Gelişim Dergisi*, *22(1):*17.

Berberoğlu, G., (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.285

Bilir, F. P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımla ilgili algılamaları*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana. (Tez No: 194089).

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Images of leadership*. NCEL Occasional Paper No. 7, January, Nashville, TN: National Center for Educational Leadership.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership.* John Wiley&Sons. Nashville, TN: National Center for Educational Leadership.

Can, R., Erenoğlu, R., Tambağ, H. ve Akköz Çevik, S. (2022). Ebelik Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri/Leadership Tendencies of Midwifery Students. *Health Academy Kastamonu*, *7(3),* 441-454. https://doi.org/10.25279/sak.756134

Canlı, U. Toksöz, İ. ve Özmutlu, İ. (2017). Basketbolcuların çoklu zeka alanları, sosyo ekonomik düzeyleri ve becerilerinin değerlendirilmesi. *Journal of Human Sciences, 14(4)*

Cengiz, R. (2012). Taekwondo sporcularının algıladığı liderlik özellikleri ile öz yeterlik düzeyleri arasındaki ilişki özet. *e-Journal of New World Sciences Academy*, *7(4),* 2B0089.

Cengiz, R. ve Güllü, S. (2018). Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri ile Fiziksel Saygı Düzeylerinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, *3(4),* 94-108.

Cengiz, M. (2021) *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları.* Yüksek Lisans Tezi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, İstanbul. (Tez No: 684104).

Çağlayan, N. (2011). *Bireysel ve takım sporu yapanlar ile spor yapmayan bireylerin benlik saygısı puanlarının karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bolu. (Tez No: 303123).

Çakıcı, H. A. (2019). *Amatör Futbolcuların Liderlik Özellikleri ile Sportmenlik Yönelimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans tezi, Selçuk üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya. (Tez No: 542708).

Çelik, D., Paslı, F. ve Zengin, S. (2024). Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, *15(1),* 161-175.

Çepni, S. ve Çoruhlu, T. Ş. (2010). Alternatif Ölçme ve Değerlendirme Tekniklerine Yönelik Hazırlanan Hizmet İçi Eğitim Kursundan Öğretime Yansımalar. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *28(28),* 117-128.

Çetintaş, Y. (2019). *Karate Antrenörlerinin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi,* Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi-Bartın. (Tez No: 586471).

Cherry, K. (2006). *Leadership styles*. Retrieved from academia.edu.tr.

Dayıcan, Y. (2019). *Türkiye Masa Tenisi liglerinde oynayan sporcuların liderlik yönelimleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi,* Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir. (Tez No: 612742).

Demir, B. (2016). *Türkçe dersi çalışma kitaplarındaki etkinlerin Çoklu Zeka Kuramı bakımından incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir. (Tez No: 447966).

Demirtaş, Z. ve Duran, A. (2007). İlköğretim Okulu 6., 7. ve 8. Sınıf Öğrencilerinin Çoklu Zekâ Alanlarının Gelişmişlik Düzeyleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *6 (20),* 208-220.

Dereli, M. (2003). *A survey research of leadership styles of elementary school principles,* Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara. (Tez No: 140148).

Dinçer, H., Tabak, A. ve Koçyiğit, Y. (2020). Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık: *Çok Düzeyli Analiz. LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 10(2),* 111-134.

Dönmez, K. H. (2002). *Salonda ferdi spor yapan erkek milli takım sporcuları (judo, tekvando, jimnastik) ile salonda takım sporu yapan erkek milli takım sporcularının (voleybol, hentbol, badminton) durumluk kaygılarının karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale. (Tez No: 115352).

Duman, N. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinerji arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara. (Tez No: 692238).

Duran, A. (2019). *Erken Çocukluk Dönemi Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Çocukların Liderlik Özellikleri ile Dil Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. (Tez No: 559562).

Dursun, E. ve Göksel, A. (2022). Öğrencilerin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi (Spor Bilimleri Fakültesi Örneği). *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi, 9(1),* 111-123.

Duruoğlu, Z. (2012*). İlköğretim 4. Ve 5. Sınıf türkçe ders kitaplarının yapılandırmacı eğitim ve çoklu zeka kuramı bağlamında incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. (Tez No: 322466).

Efekan, H. (2007). *Kara Harp Okulu olimpik spor branşlarında yapılan bireysel sporlar ile takım sporlarının Harbiyelilerin liderlik özelliklerine sağladığı etkilerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara. (Tez No: 224335).

Ekinci, N. E., Özdilek Ç., Deryahanoğlu G. ve Üstün Ü. D. (2014). Spor yapan lise öğrencilerinin öz güven düzeylerinin incelenmesi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, s. *1(1),* 36-42.

Erdoğan, N. ve Koacaekşi, S. (2015). Elit sporcuların sahip olması gereken psikolojik özellikler, *Türkiye Klinikleri J Sports Sci*, *7(2),* 57-64.

Eren, E. ve Akpınar, S. (2004). Yapısal sermayenin işletme performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması. *Öneri Dergisi*, *6(22),* 9-17. https://doi.org/10.14783/maruoneri.678473

Er, F. (2010). *Düzenli spor yapan ve yapmayan üniversite öğrencilerinin fiziksel uygunluk düzeyleriyle akademik başarıları arasındaki ilişkinin karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. (Tez No: 278034).

Ermiş, E., İmamoğlu, O. ve Erilli, N. A. (2012). Üniversite öğrencilerinin bedensel ve sosyal çoklu zeka puanlarında sporun etkisi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, *s. 3(2),* 23-29.

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları*. 1. Baskı, Ankara, Efil Yayınevi.

Fişek, K. (1998). *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Bağırgan Yayınları.

Gardner, H. (1997). *Multiple intelligences as a partner in school improvement. Educational Leadership, s. 55(1),* 20-21.

Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed*. Multiple intelligences for the 21st century, New York: Basic Books, s. 27-46.

Gardner, H. (2010). *Zihin Çerçeveleri Çoklu Zekâ Kuramı.* 3. Baskı, Alfa Yayınları Çev. Ebru Kılıç, İstanbul, s. 1-559.

Gomaa, S. (2015). The Effect of Recreational Fields on Multiple Intelligence of Alexandria University's Students. *Journal of Applied Sports Science*, 5(1), 75-88.

Günç, B. (2020). *Ortaöğretim öğrencilerinin çoklu zekâ alanlarına göre rekreasyon tercihlerinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman. (Tez No: 636462).

Gürses, A. B. (2011). *İlköğretim öğrencilerinin çoklu zeka gelişim düzeylerine ilişkin algıları ve ingilizce öğretmenlerinin çoklu zekaya yönelik uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ. (Tez No: 300444).

Hellreigel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). *Management: A Competency Based Approach*, 9th Edition, South Western Cincinnati, Ohio.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J, (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience (edisi ke-3*), Irwin McGraw-Hill, Boston,

Hunt, J. (1999) *Has Work-Sharing Worked in Germany?* Quarterly Journal of Economics, 114, 117-148. http://dx.doi.org/10.1162/003355399555963

İbicioğlu, P., Özmen, Ö. İ. ve Taş, Y. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

İlhan, L. (2008). Eğitilebilir zihinsel engelli çocuklarda beden eğitimi ve sporun sosyalleşme düzeylerine etkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, s. 16(1): 315-324.

İskender, B. (2019). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin öğretmen yeterlik ve öğretmen liderlik düzeylerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi.

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya. (Tez No: 581345).

Kafadar, H. (2004). *Akıcı zekanın performans zeka, sözel zeka, yönetici işlevler, çalışma belleği, seçici dikkat ve kısa süreli bellek süreçlerinden yordanması*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. (Tez No: 144254).

Kandemir, A. ve Akgün, N. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik Algıları İle Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranış Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *19*(4), 1637-1653.

Kaplan, A. ve Ergül, H. F. (2023). Bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişki. *EKEV Akademi Dergisi* (93), 12-30. https://doi.org/10.17753/sosekev.1196811

Kaplan, E. ve Kurtulmuş, Z. (2019). Okul öncesi öğretmen adaylarının öz yeterlik inançları ile çoklu zekâ alanları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 75, 121-136.

Karademir, T., Türkçapar, Ü., Açak, M. ve Eroğlu, H. (2018). Bireysel ve takım sporu ile uğraşan sporcularda hayal etme biçimlerinin incelenmesi, *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, s. 20:3.

Karakurt, E. (2012). *İlköğretim 6, 7 ve 8. sınıf öğrencilerinin çoklu zeka alanlarının belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep. (Tez No: 315484).

Karbeyaz, A. (2018). *Çoklu zeka kuramına göre hazırlanan öğretim etkinliklerinin 4. sınıf öğrencilerinin matematik başarılarına ve kaygı düzeylerine etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep. (Tez No: 488662).

Kargı, B. (2024). *Spor kulüplerinde liderlik ve inovasyon / Leadership and innovation in sports clubs.* Yüksek Lisans Tezi. Ordu Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ordu. (Tez No: 902380).

Kavlak, H. T. (2018). *Çoklu zekâ kuramına göre bireylerin sahip oldukları zekâ alanlarının rekreasyon tercihlerine etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. (Tez No: 508989).

Kazan, A. ve Özgenel, M. (2021). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin okul gelişimine etkisi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, *4*(1), 175-194.

Kemeç, D. G. (2016). *Türk halk oyunları bölümü ile beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin çoklu zekâ alanlarının karşılaştırılması*,

Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. (Tez No: 429554).

Kendirli, S. ve Bozdağ, B. (2023). Spor Yöneticilerinde Çok Yönlü Liderlik. İzmir: *Duvar Yayınları.*

Kıral, E. ve Çukuroğlu, S. (2021). Veli Liderliğine İlişkin Öğretmen Algıları. *MSGSÜ Sosyal Bilimler,* 1(23), 545-569.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Koçer, M. C. ve Bostancı, A. (2021). Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri ile Öğretmenlerin İşe Tutkunlukları Arasındaki İlişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* 8(2), 119-143.

Kozağaç, Z. B. (2015). *Matematik bölümü öğretmen adaylarının çoklu zeka alanlarının belirlenmesi ve sosyal becerileri ile öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumlarının incelenmesi,* Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Aydın. (Tez No: 413982).

Köstekci, E. ve Kılınç, A. Ç. (2023). Öğretim Liderliği ile Öğretmen Öz Yeterliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Öğretmen Yansıtma Davranışının Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(3), 1893-1929. https://doi.org/10.17152/gefad.1355939

Kuru, E. (2001). Kinestetik zekâ ve beden eğitimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 217-229.

Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*, 4th ed,, New Jersey, Mcgraw-Hill.

Loori, A. (2005). Multıple Intellıgences: A Comparatıve Study Between The Preferences Of Males And Females. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(1), 77–88.

Mayer, J. D., & Salovey P. (1997). What is Emotional Intelligence. P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence*, New York, s. 3-34.

Meissen, G.J., Greenleaf, J., & White, R.K. (2011) Leadership as a framework fot community psychology practice. *The Community Psychologist*, 44, 10-12.

Meydanlıoğlu, A. (2015). Çocuklarda fiziksel aktivitenin biyopsikososyal yararları. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, s. 7(2), 125-135.

Namlı, N. A. (2016). *Bulanık mantık ile belirlenmiş çoklu zeka alanlarına göre düzenlenmiş öğrenme ortamlarının öğrencilerin akademik başarılarına etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. (Tez No: 441405).

Şahin, N., Yıldırım, A., & Yılmaz, T. (2025). Empathy levels of physical education and sports students. *Sportis. Scientific Journal of School Sport, Physical Education and Psychomotricity*, *11*(3).

Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). REDDIN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi,* 12(2), 91-103.

Özdemir, N., Güneş, A. ve Güneş, Ş. (2012) Oryantiring Sporcularının Baskın Zeka Alanları İle Problem Çözeme Becerileri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*. Ocak-Şubat-Mart 2012 Sayı:3/Cilt:2

Özdenk, S. (2015). *Bireysel ve takım sporuyla uğraşan sporcular ile spor yapmayan bireylerin duygusal zekâ ve liderlik özelliklerinin incelenmesi.* Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara. (Tez No: 419376).

Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde hizmetkâr liderlik ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, *6*(1), 105-112.

Özgeldi, M., Uzunlar, M. Z. ve Burgazoğlu, H. (2022). Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 8(1), 25-44.

Özkan, R. (2023). *Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi,* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara. (Tez No: 788954).

Öztürk, H. (2014). *Çoklu zeka kuramına dayalı öğretimin öğrencilerin fizik başarısına ve fizik dersine ilişkin tutumlarına etkisinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. (Tez No: 383780).

Öztürk, M. B. (2012). *Anasınıfına devam eden farklı sosyoekonomik düzeydeki çocukların çoklu zeka alanlarının incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. (Tez No: 314962).

Öztürk, K. E. (2017), *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri ve Öz Güven Davranışlarının İncelenmesi,* Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya. (Tez No: 473823).

Paksoy, E. (2014). *Futbol fanatizmi, taraftar kimliği: beşiktaş çarşı taraftarlarının taraftarlıkla ilgili davranışlarının incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep. (Tez No: 365986).

Polat, D. (2018). *Spor bilimleri alanında özel yetenek sınavına giren adayların çoklu zeka alanlarının incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep. (Tez No: 520320).

Polat, D., Biçer, M. ve Gürer, B. (2019). Spor Bilimleri Alanında Özel Yetenek Sınavına Giren Adayların Çoklu Zekâ Alanlarının İncelenmesi. *Journal of History School,* 43, 1613-1628.

Reddin, W. J. (1971), *Managerial Effectiveness 3-D*, USA: Mc Graw-Hill.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(4), 719–727.

Sargın, T. (2016). *Hayat bilgisi dersi öğrenme ortamlarına çoklu zeka kuramının müziksel zeka alanını eklemlemek:bir eylem araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. (Tez No: 435377).

Satıcı, A, İmamoğlu, O., Ermiş, E. ve Erilli, N. A. (2018). NA. Futbol ve güreş branşında öğrencilerin bazı değişkenlere göre çoklu zekâlarının karşılaştırılması. *6. Uluslararası Bilim Kültür ve Spor Kongresi.* Lviv, Ukrayna, 25-27 Nisan, s.70.

Semerci, A. (2021) *Farklı branştaki sporcuların bilişsel davranışçı ve fiziksel düzeylerinin çoklu zeka üzerine etkisinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hatay. (Tez No: 731566).

Semiz, H. (2011). *Ortaöğretim öğrencilerinde sporun liderlik üzerine etkisi: Hendek örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya. (Tez No: 328017)

Senger, K. (2014). *Öğretmenlerin liderlik yönelim algılarının incelenmesi (kars ili örneği)*. Yüksek Lisans tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Kars. (Tez No: 363014).

Sevinç, D. (2016). *Farklı spor branşlarındaki sporcuların fizyolojik ve fiziksel parametrelerinin çoklu zeka ile ilişkilendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum. (Tez No: 437743).

Sevinç, D. ve Şıktar, E. (2016). The Association of Physiological and Physical Parameters of Athletes in Different Sports with Multiple Intelligences. *International Journal of Sport Culture and Science*, 4(4), 431-442.

Sivrikaya, K., Aydın, S. ve Dumangöz, P. D. (2017). Elit atıcıların çoklu zekâ özelliklerinin cinsiyet, kullandıkları silah türü ve yaş faktörlerine göre karşılaştırılması. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *3*(2), 79-94.

Sternberg, R. J. (2005). The theory of successful intelligence. *Interamerican Journal of Psychology*, s. 39(2), 189-202.

Susar, F. (2006). *İlköğretim 4. sınıf türkçe öğretiminde çoklu zekâ kuramına dayalı işbirlikli öğrenme yönteminin erişi, tutumlar, öğrenme stratejileri ve çoklu zekâ alanları üzerindeki etkileri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir. (Tez No: 189968).

Sutherland, I., & Gosling, J. (2010). Cultural leadership: Mobilizing culture from affordances to dwelling. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40: 6-26.

Şahan, A. (2018). *Fen bilimleri öğretiminde çoklu zekâ destekli eğitim modelinin öğrenci başarısına ve fen tutumuna etkisi,* Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale. (Tez No: 522395).

Şahin, N., Yıldırım, A., & Yılmaz, T. (2025). Empathy levels of physical education and sports students. *Sportis. Scientific Journal of School Sport, Physical Education and Psychomotricity*, *11*(3).

Şenel, S. Ö. (2016). *Çoklu zeka kuramına göre düzenlenen etkinliklerin 7. sınıf ışık ünitesinin öğrenilmesi ve öğrenmenin kalıcılığı üzerine etkisi,* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. (Tez No: 450224).

Şen, M. (2006). *Çoklu zeka kuramına göre yapılan ingilizce derslerinin öğrencilerin güdülenmesi, benlik saygısı, özgüven ve çoklu zekaları üzerindeki etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. (Tez No: 191346).

Şen, N. (2019). Liderlik özelliklerinin işe tutkunluk üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, *4*(2), 264-282.

Şenocak, E. (2012). *Çoklu zekâ kuramı tabanlı görsel sanatlar eğitimi dersine yönelik öğretmen görüşleri,* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. (Tez No: 328887).

Şentürk, B. ve Yazıcı, A. G. (2020). Sporcuların Çoklu Zeka Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Ordu İli Örneği. *Uluslararası Egzersiz Psikolojisi Dergisi*, 2(1), 36-48.

Şimşek, D. (2022). *Spor liselerinde öğrenim gören öğrencilerin sahip oldukları çoklu zeka alanları ve öğrenme stillerinin akademik başarılarına etkisinin incelenmesi (Kayseri ili örneği),* Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri. (Tez No: 765199).

Taşkın, E. (2017). *Çoklu zekâ kuramındaki görsel zekânın sosyal bilgiler 7. sınıf "zaman içinde bilim" ünitesine uygulanmasının öğretime etkililiği (ybo örneği),* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. (Tez No: 469635).

Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). *Liderlik. S. Turan (Ed.), Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama içinde* (ss.293-336) Pegem Akademi Yayıncılık.

Türkseven Dübüş, B. (2022). Okul Yöneticilerinin Dağıtımcı Liderlik Rolleri İle Kullandıkları Güç Kaynakları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi. (Tez No: 730062).

Ulucan, H. ve Bahadır, Z. (2011). Haltercilerin kişilik özelliklerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(2), 175-183.

Uludere, C. (2016). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin görüşlerine göre okul ortamında çoklu zeka modeline ilişkin uygulamaların değerlendirilmesi,* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2016. (Tez No: 437053).

Ulukan, M. (2018) *Okçuların Dikkat ve Performans Düzeylerinin Zeka Türleri İle İlişkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Aydın. (Tez No: 512764).

Ünal, İ. H. (2017). *Muhasebe öğretiminde diskalkulinin ve çoklu zekanın öğrenme üzerindeki etkileri,* Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun. (Tez No: 475534).

Ürgüp, S. (2015). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulunun üç farklı bölümünde eğitim gören öğrencilerin çoklu zekâ alanlarının incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas. (Tez No: 388443)

Vurgun, N., Yazıcılar Özçelik, İ. ve Aldırmaz, C. (2023). Hentbol Antrenörlerinin Öz Yeterlik Düzeyleri ile Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Üzerine Bir İnceleme. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,* 18(2), 683-701.

Yaman, A. (2016), *İç denetçinin yeni rolü; Etik liderlik*. Denetişim, 5, 9-16.

Yalçınkaya, S. (2021). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İnisiyatif Alma Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi, Yakındoğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.

Yaz, İ. (2013). *Beden eğitimi ve spor yüksek okulunda okuyan öğrencilerin çoklu zeka alanları ile holland kişilik tipleri arasındaki ilişkinin araştırılması,* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. (Tez No: 333483).

Yenilmez, K. ve Çalışkan, S. (2011). İlköğretim öğrencilerinin çoklu zekâ alanları ile yaratıcı düşünme düzeyleri arasındaki ilişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (17), 48-63.

Yetim, A. A. (2000). Sporun sosyal görünümü. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, s. 5(1), 63- 72.

Yıldırım, A., Yılmaz, T., & Gülüş, M. H. (2025). Özgüven Düzeyi ile Akran Zorbalığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Egzersiz Psikolojisi Dergisi*, *7*.

Yıldırım, A., Yılmaz, T., & Uğurlu, Y. (2025). Bireysel ve Takım Sporları ile Uğraşan Sporcuların Psikolojik Dayanıklılıklarının Ruh Hallerine Etkisinin İncelenmesi. *Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi*, *6*(1), 206–219.

Yılmaz, A. (2010). *Türkiye'de fransızca dil öğretimi ve çoklu zekâ kuramı: ilköğretim 4.sınıf fransızca ders kitaplarında çoklu zekâ kuramının yeri ve uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. (Tez No: 278020).

Yılmaz, G. ve Kılınç, A. Ç. (2022). Okul Müdürünün Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmen Mesleki Öğrenmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Öğretmen Motivasyonunun Aracı Rolü. *Baskent University Journal of Education*, *10*(1), 32-46.

Yukl, G. (1998). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. Journal of Management*, 15, 251-289. http://dx.doi.org/10.1177/014920638901500207

Yurtdaş, Ş. Ş. (2023). *Liderlik Yönelimleri Çerçevesinde Örgütsel Miyopi: Spor Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın. (Tez No: 811784).

Yücel, A. S., Atalay, A. ve Gürkan, A. (2015). Sporda şiddet ve saldırganlığı etkileyen unsurlar. *Uluslararası Hakemli Psikiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi*, s. 2(2):68-90.

Zengin, S. ve Somoğlu, M. B. (2022). Spor bilimlerinde öğrenim gören öğrencilerin liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 483 502.

Zeteroğlu, E. Ş. (2014). *Altı yaşındaki çocukların anne baba tutumları ile çoklu zekâ alanları ve grup içi etkinlik düzeyleri arasındaki ilişki*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa. (Tez No: 357812).

Wechsler, D. (1958). *Measurement and appraisal of adult ıntelligence*. 4. Baskı, Williams & Wilkens, Baltimore, s. 1-324.

Qiu, S., Dooley, L. M., & Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management, Volume* 78,