

**T.C**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**SPORCULARDA HİZMETKAR LİDERLİK İLE SPORCU**  
**TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN**  
**İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**ŞİHMEHMET YİĞİT**

**DANIŞMAN:**  
**DOÇ. DR. FİKRET RAMAZANOĞLU**

**TEMMUZ 2018**



**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**SPORCULARDA HİZMETKAR LİDERLİK İLE SPORCU**  
**TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN**  
**İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**ŞİHMEHMET YİĞİT**

**DANIŞMAN:**  
**DOÇ. DR. FİKRET RAMAZANOĞLU**

**TEMMUZ 2018**

## **BİLDİRİM**

Bu çalışmanın hazırlanmasındabilimsel etik kurallarına uyarak özgün bir şekilde yazıldığını, yayımlanmış tezlerin herhangi bir bölümü veya verilerinin bu tezde kullanılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, verilerin tamamen yazar tarafından özgün bir şekilde elde edilerek sonuca ulaşıldığını beyan ederim.

**Şihmet YİĞİT**



## JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

“Sporda Hizmetkar Liderlik ile Sporcu Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı bu doktora tezi, Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Anabilim Dalı’nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

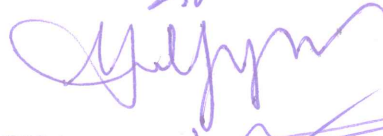
Başkan Doç. Dr. Hüseyin ÇALIŞKAN



Üye Doç. Dr. Fikret RAMAZANOĞLU



Üye Doç. Dr. Fikret SOYER



Üye Dr. Öğrt. Üyesi. Mihriay MUSA



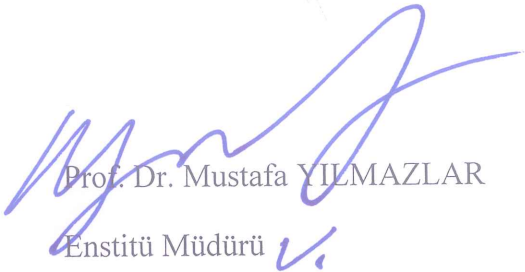
Üye Dr. Öğrt. Üyesi. Fikret ALINCAK



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

09.08.2018

(İmza)



Prof. Dr. Mustafa YILMAZLAR  
Enstitü Müdürü

## ÖN SÖZ

Sporcuların liderlik yönleride en az fiziksel ve psikolojik yönü kadar önemsenmesi gereken önemli bir olgudur. Sporcular fiziksel ve psikolojik olarak hazır olabilmelerine rağmen bireysel veya takım olarak lider vasfına sahip sporcularıneksikliğı veya liderlik özelliklerini iyi kullanamamalarından kaynaklanan olumsuzluklaryaşamaktadırlar. Sporcuları her zaman doğru yönlendiren, doğru karar vermesini sağlayan ve psikolojik yönden etkilemesini bilen, sportif performanslarının artmasına yardımcı olabilecek, lider, yönetici veya antrenörlere her zaman ihtiyaç olduğu söylenebilir. Son zamanlarda liderlik üzerine farklı alanlarda çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmektedir.

Tez çalışmam süresince, hiçbir zaman desteğini esirgemeyen bilgi ve birikimleriyle yol gösteren tez danışmanım sayın Doç. Dr. Fikret RAMAZANOĞLU hocama, doktora eğitimim boyunca yardımları için değerli Doç. Dr. Fikret SOYER hocama, İbrahim DALBUDAK ve Mihriay MUSA hocalarıma abim Mehmet Yaşar YİĞİT kardeşim Alaettin YİĞİT ve eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini esirgmeden yanımda olanaileme teşekkürü bir borç bilirim.

Şıhmehmet YİĞİT

## ÖZET

# SPORCULARDA HİZMETKAR LİDERLİK İLE SPORCU TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Şihmehmet YİĞİT

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği  
Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Fikret RAMAZANOĞLU

Temmuz, 2018. Xiii+95 Sayfa.

Bu araştırma; Farklı branşlarda bireysel spor yapan sporcuların demografik özelliklerinin antrenörlerin hizmetkar liderlik özellikleri ve milli sporcuların sporcu tatmini üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın yöntemi betimsel araştırma yöntemlerinden tarama yöntemidir. Araştırmanın örneklem grubunu milli takım kamplarına katılan Taekwondo, Judo ve Güreş branşlarında 141 erkek 116 kadın olmak üzere toplam 257 sporcu oluşturmaktadır. Araştırmada veriler 'Kişisel Bilgi formu', Cerit (2005) geliştirdiği 'Hizmetkar Liderlik Ölçeği' ve Türksoy (2008) geliştirdiği 'Sporcu Tatmin Ölçeği' ile toplanmıştır. Veriler çoklu karşılaştırmalarda ANOVA, tekli karşılaştırmalarda T testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Katılımcıların antrenörlerin hizmetkar liderlik özelliklerinin milli sporcuların sporcu tatmini üzerine etkisinin araştırılmasında; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, milli sporcu olup olmama, mevcut antrenörle çalışma süresi, spor branşı değişkenleri açısından incelediğimizde: sporda hizmetkarlık, sporcu tatmini, bireysel tatmin, takım tatmini ve antrenör tatmini katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre istatistiki anlamda bir fark olduğu diğer değişkenler açısından bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda, milli sporcuların antrenörlerin hizmetkar liderlik özellikleri ve sporcu tatmini düzeylerine yönelik vermiş oldukları cevaplar milli olmayan sporculara göre daha pozitif yöndedir ve uzun süre antrenörleriyle çalışan sporcuların antrenörlerinden algıladıkları hizmetkar liderlik ve sporcu tatmininin olumlu yönde olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, hizmetkar liderlik, sporcu tatmini, antrenör.

## ABSTRACT

# INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND SPORTS SATISFACTION LEVELS IN SPORTSMAN

Şihmehmet YİĞİT

Doctorate Thesis: Department of Physical Education and Sports Education

Supervisor: Prof. Dr. Fikret RAMAZANOĞLU

July, 2018. Xiii+95 Page.

The purpose of this study was to investigate the demographic characteristics of the sportsmen who perform individual sports in different branches effects on the servant leadership of the coaches and the national athletes sportsman satisfaction. The method of research is the survey method from descriptive research methods. The sample group of the study included 257 athletes including 141 men and 116 women in the Taekwondo, Judo and Wrestling branches participating in national team camps. Datas were collected with 'Personal Information Form' , 'Servant Leadership Scale' developed by Cerit (2005) and 'Sportsman Satisfaction Scale' developed by Türksoy (2008). Data were analyzed with ANOVA in multiple comparisons, independent sample t test .

In exploring the effect of the participant's coaches servant leadership qualities on the athlete satisfaction of national athletes; when we examined from the perspective of variables such as gender, age, educational status, national athlete, current coach working time, sport branch variables: sport servitude, athlete satisfaction, individual satisfaction, team satisfaction and coach satisfaction were statistically significant by working time with coach and there is no difference with other variables.

As a result of the research, the responses of the national athletes about the servant leadership characteristics and the athlete's satisfaction levels of the coaches are more positive than those of the non-national athletes and it has been seen that the athletes who work with their coaches for a long time have a positive attitude towards the servants' leadership and athlete satisfaction they perceive from their coaches.

**Keywords:** Leadership, Servant leadership, Sportsman satisfaction, Coach.



# İÇİNDEKİLER

Bildirim .....	iv
Jüri Üyelerinin İmza Sayfası .....	v
Ön Söz .....	vi
Özet .....	vii
Abstract .....	viii
İçindekiler .....	ix
Tablolar Listesi.....	xii
Bölüm I, Giriş .....	1
1.1. Araştırmanın Problemi .....	3
1.2. Alt Problemler .....	3
1.3. Önem .....	4
1.4. Sınırlılıklar .....	5
1.5. Kısaltmalar .....	5
Bölüm II, Antrenör ve Antrenörlük Tanımları.....	6
2.1. Atrenör ve Antrenörlük .....	6
2.1.1. Atrenör .....	6
2.1.2. Antrenörlük .....	8
2.1.3. Antrenörün Görevleri .....	8
2.1.4. Antrenörün Özellikleri .....	9
2.1.5. Antrenörün Nitelikleri .....	10
2.1.6. Antrenörlük Felsefesi .....	11
2.1.7. Antrenör Ve İletişim .....	11
2.2. Antrenörlük Stilleri .....	12
2.2.1. Otokritik Antrenörlük Stili .....	12
2.2.2. Demokratik Antrenörlük Stili .....	13
2.2.3. Liberal Antrenörlük Stili .....	13
2.3. Antrenör ve Liderlik.....	14
2.3.1. Liderlik.....	15
2.3.2. Cinsiyet ve Liderlik.....	18
2.3.3. Lider ve Liderlik Özellikleri .....	19
2.4. Liderlik Stilleri .....	20
2.4.1. Otokratik Liderlik Stili .....	20

2.4.2. Demokratik Liderlik Stili .....	21
2.4.3. Karizmatik Lider .....	22
2.4.4. Dönüşümsel Liderlik .....	23
2.5. Liderlik Üzerine Araştırmalar .....	24
2.5.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması .....	24
2.5.2. Mcgregor' Un X ve Y Kuramı .....	24
2.5.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması .....	25
2.5.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli .....	25
2.5.5. Çağdaş Liderlik Kuramları .....	26
2.6. Geçmişten Günümüze Liderlik Tanımları .....	26
2.7. Liderde Bulunması Gereken Özellikler .....	27
2.8. Liderlik Stilleri .....	28
2.9. Sporda Liderlik .....	29
2.10. Sporda Tatmin .....	30
2.11. Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı .....	32
2.12. Hizmetkar Liderliğin Özellikleri .....	35
Bölüm III, Gereç ve Yöntem .....	38
3.1. Araştırmanın Modeli .....	38
3.2. Evren Ve Örneklem .....	38
3.3. Verilerin Analizi .....	40
3.4. Veri Toplama Araçları .....	40
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu .....	40
3.4.2. Sporda Hizmetkar Liderlik Ölçeği (SHLÖ) .....	40
3.4.3. Sporcu Tatmin Ölçeği (STÖ) .....	41
3.5. Bağımsız İki Örneklem t Testi .....	42
3.6. Tek Yönlü Anova Analizi-Varyansların Farklılığı .....	49
3.6.1. Yaş Değişkeninin; Sporda Hizmetkârlık Liderlik, Sporcu Tatmin Ölçeği, Bireysel Tatmin Ölçeği, Takım Tatmin Ölçeği, Antrenör Tatmin Ölçeği Üzerine Etki Araştırması .....	52
3.6.2. Branş Değişkeninin; Sporda Hizmetkârlık Liderlik, Sporcu Tatmin Ölçeği, Bireysel Tatmin Ölçeği, Takım Tatmin Ölçeği, Antrenör Tatmin Ölçeği Üzerine Etki Araştırması .....	53
Bölüm IV, Bulgular .....	59
4.1. Yöntem .....	59

4.1.1.Araştırmanın Modeli .....	59
Bölüm V, Tartışma Sonuç Ve Öneriler.....	69
5.1. Tartışma.....	69
5.1.1. Milli Sporcularda Değerlendirme .....	72
5.2. Sonuç.....	76
5.3.Öneriler .....	80
Kaynaklar .....	82
Ekler .....	91
Özgeçmiş.....	96



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Hizmetkar Liderlik Özellikleri .....	37
Tablo 2: Taekwondo, Judo, Güreş Branşlarına Göre Katılım Sayıları .....	39
Tablo 3: SHLÖ-STÖ Alt Boyutlarında Milli Sporcu Olma Durumu Analizi.....	41
Tablo 4: Grup İstatistik .....	42
Tablo 5: Milli Sporcu, Sporda Hizmetkâr Liderlik Grup İstatistik Testi.....	43
Tablo 6: Milli Sporcu, Sporcu Tatmin Grup İstatistik Testi .....	43
Tablo 7: Milli Sporcu, Bireysel Tatmin Grup İstatistik Testi .....	44
Tablo 8: Milli Sporcu, Takım Tatmin Grup İstatistik Testi .....	45
Tablo 9: Milli Sporcu Olma Durumuna Göre Grup İstatistik Testi .....	45
Tablo 10: Cinsiyete Göre Grup İstatistik Testi .....	46
Tablo 11: Cinsiyet, Sporcu Tatmin Ölçeği Grup İstatistik Testi .....	47
Tablo 12: Cinsiyet, Bireysel Tatmin Grup İstatistik Testi .....	47
Tablo 13: Cinsiyet, Takım Tatmin Grup İstatistik Testi .....	48
Tablo 14: Cinsiyet, Antrenör Tatmin Grup İstatistik Testi .....	49
Tablo 15: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Sporcuların Hizmetkar Liderlik Düzeylerini Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları .....	49
Tablo 16: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Sporcu Tatmin Ölçeklerinde Düzeylerini Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları .....	50
Tablo 17: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bireysel Tatmin Ölçeklerinde Düzeylerini Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları .....	50
Tablo 18: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Takım Tatmin Ölçeklerinde Düzeylerini Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları .....	51
Tablo 19: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Antrenör Tatmin Ölçeklerinde Düzeylerini Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları .....	51
Tablo 20: Yaş Değişkenine Göre Ölçeklerin Tatmin Düzeylerini Gösteren Varyans Analizi Sonuçları .....	52
Tablo 21: Branş Değişkenine Göre Ölçeklerin Tatmin Düzeylerini Gösteren Varyans Analizi Sonuçları .....	53
Tablo 22: Antrenörle Çalışma Süresine Göre Dağılım Gösteren Varyans Analizi Sonuçları .....	54
Tablo 23: Anova Test Sonucuna Göre Tanımlayıcı İstatistikler .....	55

Tablo 24: Araştırmaya Katılan Sporcuların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....	57
Tablo 25: Cinsiyet Dağılımına Göre Branş Tablosu.....	60
Tablo 26: Yaşların Dağılımına Göre Branş Tablosu.....	60
Tablo 27: Eğitim Durumlarına Göre Branş Tablosu.....	61
Tablo 28: Branşların Göre Milli Sporcu Olma Durumu .....	61
Tablo 29: Branşlara Göre Spora Başlama Yaşı.....	62
Tablo 30: Spor Yapma Süreleri.....	62
Tablo 31: Branşlara Göre Şuan ki Takımda Çalışma Süresi.....	63
Tablo 32: Cinsiyetlere Göre Milli Sporcu Olma Durumu .....	64
Tablo 33: Milli Sporcuların Cinsiyet - Eğitim Durumu Tablosu.....	64
Tablo 34: Yaşlarına göre Göre Milli Sporcu Olma Durumu .....	65
Tablo 35: Spora Başlama Yaşlarına Göre Milli Sporcu Olma Durumu .....	65
Tablo 36: Kaç Yıldır Spor Yaptıklarına göre Milli Sporcu Olma Durumu .....	66
Tablo 37: Şuan ki Antrenör ile Çalışma Süresi Milli Sporcu Olma Durumu .....	66
Tablo 38: Şuan ki Takımınızda ne kadar Süredir Çalıştıklarına Göre Milli Sporcu Olma Durumu.....	67
Tablo 39: Branşlarına Göre Milli Sporcu Olma Durumu .....	68

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Liderlik çalışmalarının çok eski geçmişi olduğu bilinmektedir. Literatür çalışmalarında çok sayıda kaynağa ulaşmaktamümkündür. Liderliğin tanımı da grup üyelerini, saptanan amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten donanımlı, kararlı, geniş görüş sahibi, karizmatik yönleri olan, duruşu, kişiliği ve karakteriyle farklılık oluşturan kişi olarak tanımlamak mümkündür. Spor işletmeleri ve diğer işletmelerin başarılı olmasında yöneticilerin liderlik vasıfları daha çok ön planda olduğu söylenebilir.

Lider özellikli kişilerin spor kurumlarında verimli olabilmesi için, hem görevlerini en iyi şekilde yapabilecek kapasitede donanımlı olması gerekir hem de insanlara kolaylık sağlamaya yönelik çabalarının olması gerekmektedir. Başarılı liderler; kendine güvenen, ikna edebilme, uyum sağlama, sorumlulukların üstesinden gelebilme, gönüllü, duyarlı, kararlı, bağımsız, diğerlerini etkileme gücü olan, etkileyici konuşabilen görev ve sorumluluklarının bilincinde olan kişilerdir diye tanımlayabiliriz.

Liderlik kavramı sosyal bilimciler tarafından yıllardır incelenen bir konu olmuştur. Belli bir grup içinde yaşamayı tercih eden insanlar, aynı zamanda oluşturdukları bu grupları yönetecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da gelişmiştir. Sporcuyüyetiştirme sorumluluğunu üstlenen antrenörün sahip olduğu kişisel ve liderlik tarzlarının özelliklerini bilmesi sporcusunu her açıdan yetiştirmeimkanı sağlayacaktır.

Liderliğin tek bir tanımını bulmak ya da yapmak zordur. Liderlik araştırmasının yapıldığı tarih boyunca incelediğimizde araştırma sayısı kadar liderlik tanımının var olduğunu görürüz. Plutarch'tan Carlyle'e kadar birçok araştırmacı, lider ve liderliği araştırmıştır. Ancak bu kavramların tek bir tanımını bulunmamaktadır. Harrison dini

liderliği bir gövdede (burada Hz. İsa'yı kastetmektedir) otorite ve sorumluluğu taşıyan harika ya da berbat bir şey olarak tanımlamaktadır. Harrison liderlerin pozisyonlarını ve kendilerine verilen otoriteyi kötü yönde kullandıkları zaman bu hatanın sorumluluğunun sadece lidere ait olmadığını o liderliği kabul eden yönetimin de aynı derecede sorumlu olduğunu ifade etmektedir (Harrison, 1982).

Bir lider olarak etkili antrenörlük, antrenörün kendi kişilik özelliklerini iyi tanınmasını, buna uygun antrenörlük stili benimsemesini, içinde bulunduğu durumun özelliklerini ve çalıştığı sporcuların kişiliklerini çok iyi bilmesini gerektirir. Bütün bu koşullarda uyumu yakalayan antrenörler etkili bir lider olabilirler (Konter, 2004). Örneğin ilgilenilen sporun bireysel ya da takım sporu olması, takımın yapısı, oyuncuların spor geçmişleri (tecrübeleri), sporcuların cinsiyetleri, oynanan seviye gibi faktörler uygun lider tarzının ve davranışlarının belirlenmesinde etkili olabilir.

Etkili liderlik ve başarılı antrenörlükle kişiler potansiyellerini daha verimli olarak açığa çıkarma ve gerçekleştirme olanağını yakalayacaklardır. Ancak sıhhatli bir felsefi temele oturtulan liderlik ve antrenörlük başarılı sonuçlar meydana getirecektir. Sık sık karşılaştığımız karmaşık, çarpık, anarşik, düzensiz, plansız, gelişi güzel ve günü kurtarmaya yönelik uygulamalar böyle bir gereksinimin varlığını kanıtlamaktadır (Konter, 1998).

Lider antrenörler, takımlarına gerçekçi hedefler koyar ve bu hedefe doğru ilerlemede neleryapılabileceğini bilir ve bundan emindir. Sporcularına karşı hiçbir zaman ümitsizlikdurumunu hissettirmez. Hedefe ulaşma yolunda sporcularını kendisine bağlar ve kendindenemin duruşuyla onları tereddütte bırakmaz, onlara güven verir. Antrenör, pozitifdavranışlarıyla oyuncularının tutumunu pekiştirmeyi sağlayarak takım içinde sportif birhava yaratmalıdır. Oyuncularla arasında arkadaşça bir atmosfer yaratarak, antrenman vemaç analizlerine onları da katarak sorumlulukları paylaşmaya ve kendi kendilerini kontroletmeye alıştırmalıdır (Temel, 2010).

Antrenörlük mesleği kapsam olarak düşünöldüğünde en geniş bilgi ve tecrübe gerektiren konulardan biridir. Spora yeni başlayanlara temel kuralları öğretmektenbaşlayarak, performans sporcuların zihinsel hazırlığında yardımcı olmaya kadar uzanan geniş bir yelpazede yer alan bir hizmet etkinliğidir. Ayrıca antrenörlük icra edilen sporcu grubun amaçlarına göre de; eğlence ya da başarı elde etme nitelik olarak önemli farklılıklar göze çarpmaktadır (Özerkan, 2000).

Antrenör, olduğundan farklı bir biçimde değil, çevresine, takımına, takımın seviyesine uygun bir biçimde davranmak zorundadır. Antrenör, otoriteye yönelik tutumunu frenlemeli ve icraatın demokratik bir biçimde ortaya koymalıdır. Bunları yaparken kendi davranışlarını hiçbir surette değiştirmemelidir. Eğer antrenör takımında ani, kararsız davranışlar gösterirse, takımın antrenöre karşı güvenilirliği kaybolabilir. Ayrıca antrenör her şeye kapalı, yeni davranışlara karşı katı olmamalı ve değişen şartlara esnek bir yönetim anlayışını sergilemelidir. Günün şartlarına uygun düşünce ve taklitleri uygulama azmini taşımalıdır. Antrenörün sorumluluk duygusu, çalışma azmi takım üzerinde etkili olmaktadır. Antrenör kendine güvenmeli ve kendinden emin olmalıdır (Sunay, 1997).

Lider antrenör; sporcusunu iyi bir şekilde yetiştirmek isteyen uzmanlık başta olmak üzere; risk alma, dürüst olmak, özgüven, güvenilir olmak, her türlü şart ve durumda doğru ve dürüst olmak, yaptığı işi iyi bilmesi, işlerin düzgün ve etkili bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim kavramında spora özgü değişiklikler yapabilmesi, yeni fikirler arama, kendini sürekli geliştirmek ve öğrenme çabası içinde olan modern liderlik yaklaşımları dahilinde ileriye görüp duruma göre hareket edebilen kişidir.

## **1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Araştırma çerçevesi kapsamında milli takım kamplarına katılan; taekwondo, judo, güreş sporcularında antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin hangi seviyede olduğu bu değişkenin milli sporcuların sporcu tatmini üzerine etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

## **1.2. ALT PROBLEMLER**

- Sporcuların, cinsiyetlerine göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Sporcuların, yaşlarına göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?



- Sporcuların, eğitim durumlarına göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Sporcuların, mili sporcu olma durumlarına göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Sporcuların, spora başlama yaşlarına göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Sporcuların, spor yapma sürelerine göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Sporcuların, şu anki takımları ile çalışma süresine göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Sporcuların, şu anki antrenörleri ile çalışma süresine göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?

### 1.3. ÖNEM

Son dönemlerde spor alanında farklı liderlik ve antrenörlük tarzlarının denendiği ve uygulama çeşitliliğinin arttığı görülmektedir. Teknolojinin hızla yaygınlaştığı ve kullanıldığı bu dönemde sporla ilgilenen kurum kuruluşların başarıyı artırma adına bazı farklılıklar araması olumsuzluklara karşıda önlem almaya çalışmaları sportif açıdan güzel gelişmelerdir.

Milli takım düzeyinde performans antrenmanları yapan elit sporcular açısından saniyelerin dahi önemli olduğunu düşünürsek kendini geliştirmiş ileriye görebilen risk alabilen başarıya odaklı üst düzey antrenman yaptıran hizmetkar lider antrenörlerin tercih edilmeleri kaçınılmaz olur.

Bu nedenle araştırmanın, antrenörlerin hizmetkar liderlik düzeylerinin tespit edilmesi sporcuların tatmin düzeylerinin ne seviyede olduğunu ve sporcu tatmini ve hizmetkar liderlik arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve benzer çalışmalara katkı sağlayacağı beklenilmektedir.

Bu nedenle araştırmanın bulgularının hem ülkemizde yönetim alanında işlerin daha iyi düzeyde yürütülebileceğini, hem de spor yöneticisi olarak yetiştirilecek kişilerin astlarına adaletli, üstlerine ve işlerine karşı ise bağlı olmasını ve bunları yaparken etkili karar verebilmesi beklenmektedir.

#### **1.4. SINIRLILIKLAR**

Araştırmanın sınırlılıkları, 2016-2017 eğitim ğretim yılında taekwondo, judo ve güreş milli takım kamplarına katılan sporcular ile Sporda hizmetkar Liderlik leği (LSS) ve Sporcu Tatmin Anketi'ne (ASQ) verilecek yanıtlar ile sınırlıdır.

Araştırma milli takım kamplarına katılan sporculara gönüllü olarak uygulanan anket sonucunda elde edilen verilerle sınırlıdır.

#### **1.5. KISALTMALAR**

**SHL** : Sporda Hizmetkar Liderlik leği

**ST** : Sporcu Tatmin leği

## BÖLÜM II

### ANTRENÖR VE ANTRENÖRLÜK TANIMLARI

#### 2.1.ANTRENÖR VE ANTRENÖRLÜK

##### 2.1.1. Antrenör

Hızla gelişen spor endüstrisi içerisinde vizyon sahibi antrenörlerin önemi giderek artmaktadır. Her yeni gün teknik taktik çalışmalarının değiştiği, psikolojik savaşların yaşandığı sadece spor mücadelesiyle sonuca gidilmediği ve mantıklı doğru hamlelerle başarılı olunan bir dönemin yaşandığı bu günlerde lider antrenörlerin önemi giderek artmakta olduğu söylenebilir.

Antrenör kelimesi 14. Yy. Macar kökenli bir kelime olan Sturdy'den gelmektedir. İnsanları savaş alanlarına, arazilere vb. yerlere taşıyan araçlar için kullanılan bu sözcük zamanla anlam değişikliğine uğrayarak günümüz İngilizce'sinde güçlü, kuvvetli, dayanıklı, azimli anlamlarına gelmektedir. Antrenörler, uzun vadeli olarak hazırladıkları antrenman taslaklarına hayatiyet kazandıran, sporcuların dayanıklılığını, çevikliğini, nefes gücünü artırarak mücadele yeteneğini güçlendiren ve onların kişiliklerinin gelişimini sağlarken toplumsal yapılarının mimarı olan eğitimcilerdir (Donuk, 2007).

Antrenör, sporcuya spor kurallarını ve taktiklerini öğreten, onları çalıştıran, sporcuların kabiliyetlerini geliştireni keşfederek onları karşılaşmalara hazırlayan veyapılarına uygun bir disiplin geliştiren kişilerdir. Bu kişiler sahip oldukları bilgi vetercübeleri sporculara aktarırlar, spor kuralları hakkında bilgi verirler, takımda birlikve beraberliğin kazanılmasını sağlamaya çalışırlar. Antrenörler sporcuları dışarıdangözlemleyip onların eksikliklerini, zayıf yönlerini tespit ederek onları

yönlendirirler, aynı zamanda rakiplerinin taktiklerini analiz ederek onları yetiştirirler (Genç, 1998).

Antrenörler, çalıştırdıkları sporcu gruplarının cinsiyet, yaş, spor geçmişi, branşı, amacı vs. özelliklerine göre değişik yol ve yöntemler uygulayıp veya izleyebilir, aynı şekilde antrenörün davranışları da değişiklik gösterebilir. Sporunun ya da takımın başarılı olmasında antrenörün kişiliği büyük önem taşımaktadır. Antrenör bir eğitici ve yol gösterici olarak bazı özelliklere sahip olmalıdır (Sevim ve ark, 2001).

Antrenörlük mesleği kapsam olarak düşünüldüğünde en geniş bilgi ve tecrübegerektiren konulardan biridir. Spora yeni başlayanlara temel kuralları öğretmekten başlayarak, performans sporcuların zihinsel hazırlığında yardımcı olmaya kadar uzanan geniş bir yelpazede yer alan bir hizmet etkinliğidir. Ayrıca antrenörlük icra edilen sporcu grubunun amaçlarına göre de; eğlence ya da başarı elde etme nitelik olarak önemli farklılıklar göze çarpmaktadır (Özerkan, 2000).

Antrenör, sporcuların fiziksel-fizyolojik, zihinsel, duygusal ve sosyalkapasitelerinin amaçlı davranışlarla geliştirilmesine yardımcı olan ve bunun için antrenmanın bilimsel amaçlarını yerine getiren, özel eğitim-öğretim almış kişidir. Antrenörlük aynı zamanda karşılıklı etkileşim ve iletişimle diğerlerini etkileme veya yönlendirmeye dayalı bir liderlik sanatıdır (Konter, 1996).

Antrenör kavramının bir yönü de sağlam bir kişiliğe, kuvvetli ve yeterli motivasyon özelliğine sahip, zeki ve düşünme kapasitesi yerinde yasayış ve davranışlarıyla örnek, doğru sözlü ve güvenilir, tereddütlerini ve kendi hata ve kusurlarını belli etmeyen, bunalımdan uzak, kişilik olarak dışa donuk, iyi bir psikolog, liderlik özellikleri ile ikna kabiliyeti olan, takımda ben yerine biz duygusu dinamiğini kuran ceza ve mükafatlandırmada dengeli ve ölçülü olan, genel kültür ve meslek bilgisini arttırmak için devamlı inceleme yapan ve yabancı ülkelerde kendikonusundaki yenilikleri izleyen ve gelişmeleri uygulayan, fiziksel yetenekleri tam, eksper ve pedagog olan bir kişidir (Sunay, 1998).

Antrenör teknisyen olarak gerekli bilgileri, bilimin ışığında sporunun başarısı için kullanan, daha sonra bu bilgileri spor becerileri ve stratejiler ile birleştiren ve farklı mizaçlardaki insanlara uygulayabilen kişi olarak tanımlanırken, antrenörün iyi bir organizatör, etkili bir yönetici, motivatör ve sporcuya bağımsızlığını, yeterliliğini kazandıran bir eğitimci olması gerektiği de belirtilmiştir (Charman ve ark, 2001).

Yetişkinlerin spor deneyimlerini ve genç insanlarla ilgili konuşmalarında“sağlam kişilik” sıklıkla kullandıkları bir sözcüktür. İyi karaktere sahip olmak, spor ve yaşamda uygun davranışlar sergilemek anlamına gelir. Bunun anlamı yalnızca doğru şeyler söylemek değildir. Söylediklerinizin ve yaptıklarınızın mutlak anlamdatutarlı olması ve örtüşmesidir. Antrenörlükte “söylediğimi yap, yaptığım gibi yapma” felsefesine yer yoktur (Sevim, 2006).

### **2.1.2. Antrenörlük**

Antrenörlük sadece antrenman yaptırmak teknik taktik göstermek değildir, bunun yanında sporcusuyu anlayan, değer veren, hedefle ulaşması için çaba gösteren, teknik taktiğin yanında psikolojik yönden sporcusunun gelişimini takip eden, elinden gelenin fazlasını yapmaya çalışan hizmetkarlık modelini benimseyen kişilerdir.

Spor eğitimcisi denince akla ilk gelen antrenörler olmaktadır. Antrenörler ilk aşamada, bireyin karakteristik özelliklerini ortaya çıkarıp geliştirmeyi, doğal dinamizmini güçlendirmeyi ve dış çevreye karşı olumlu tepki göstermesinin sağlanmasını amaçlayan sürekli ve topluca etkinlikler biçiminde tanımlanan eğitimin bir uygulayıcısıdır (Sunay, 1998).

Bir sporcuda ve takımda müsabakada en yüksek performansın gösterilmesi ve sürdürülebilir olması amaçlanır. Yüksek performans bir fiziksel süreç olmakla birlikte, doğru bir yönlendirme ve uygun bir psikolojik hazırlık içermektedir. Bu görevlerin de büyük oranla antrenörlere düştüğü yadsınamaz bir gerçektir. Modern spor anlayışı, tüm branşlarda olduğu gibi futbolda da antrenörün istediğini oynamak ve yapmak üzerine inşa edilmiştir. Bu olgu özellikle takım sporları açısından vazgeçilmez bir rol oynamaktadır (Abakay, 2010).

### **2.1.3. Antrenörün Görevleri**

Antrenörlerin en önemli görevleri, sporcuların fizyolojik ve psikolojik kapasitesini sporda en yüksek verimi elde etmek için yönlendirmek, kapasitelerini geliştirici teknikler uygulayarak sporcuları en iyi şekilde yetiştirmektir. Bir kulüpte göreve başlayan antrenör, o kulübün sporcuları ve takımın hedeflerine ulaşması için bir anlamda takıma liderlik yapar, bu görevi yerine getirirken kendi bilgi, beceri ve

tecrübelerini kendi programlarını oluşturarak takımına ve futbolcusuna yansıtır. Antrenörlerin sporcularına karşı görevleri; antrenmanların planlanması, antrenmanların uygulanması, performans gelişiminin denetlenmesi, müsabaka hazırlıklarının yapılması, sporcularını korunmaları, sporcularına danışmanlık yapmaktır (Başer, 1996).

#### **2.1.4. Antrenörün Özellikleri**

Sporcu antrenörünün bilgisinden emin olmalıdır. Mesleki alanda karşılaşılabileceği her türlü güçlüğü antrenörünün yenebileceğine inanabilmelidir. Birantrenör genel spor bilgisine sahip olmasının yanı sıra, kendi alanıyla ilgili olarak üst düzeyde bilgiye sahip olmalı ve bunları özümsemelidir. Spor alanındaki yeni bilgileri de öğrenmeli, bunları uygulamasına yansıtmalıdır. Bu özellikler sporcuların antrenöre güven duymalarını sağlar. Antrenörün gerek dünya görüşü, gerekse spor kültürü yeni bilgilere açık olmalıdır. Bir antrenörün sürekli gelişen spor alanındaki yeni bilgilere ulaşma, öğrenme ve uygulama konusunda istekli olması gerekir. Bu amaçla kongre, sempozyum, internet, kitap, dergi gibi araçlarla yeniliklere ulaşmalıdır (Doğan, 2004).

Antrenörler, sporcuların fiziksel, psikolojik ve sosyal becerilerini geliştirmelerinde onlara yardımcı olmaktadır. İyi antrenör, enerjisini, becerisini ve tüm bildiklerini sporcularına aktarmaya çalışır. Antrenör verdiği her kararda ilk olarak sporcunun ilgisine cevap vermesi ve daha sonra kazanmayı önemsemesi gerekmektedir. Yani “sporcular birinci, kazanmak ikinci” felsefesini taşımalıdır. Bu kazanmanın önemsiz olmadığını, fakat sporcunun gelişimlerinden de daha fazla önemli olmadığını göstermektedir (Vesile, 2003).

Antrenör, kendi kişiliğinin etkisi altında sporcusu veya takımı ile olan ilişkilerindüzenler. Bu nedenle antrenörün aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması sporcunun saygısını kazanmasında ve başarıya ulaşmasında önemli etkenlerdir.

- Spor Bilgisi: Sporcu antrenörünün bilgisinden emin olmalıdır. Antrenörünün mesleki alanda karşılaşılabileceği her türlü problemin üstesinden gelebileceğine inanabilmelidir.
- İlgi: Antrenör sporcuların her birine eşit ve yeterli ilgiyi göstermeli ve bu ilgi sporcunun özleyaşantısında da sürmelidir. Ayrıca oyuncularının eksikliklerine gerekli anlayışı ve sabrı göstermelidir. Sporcularına göstereceği

ilgiden çok fazlasınımesleğine karşı göstermeli, yeni gelişmeleri izlemek için çaba harcamalı ve buçabayı sporcularına hissettirmelidir.

- Dürüstlük: Söylenenler ve yapılanlar birbirine uyumlu olmasıdır. Antrenör sporcularının ve kendi hatalarını aynı dürüstlikle ortaya koyabilmeli, sporcularına gerekli performansı sağladıkları takdirde, haklarını elde edeceklerigüvencesinisözden ziyade davranışları ile verebilmelidir.
- Örnek olmak: Antrenör sporcularından istediklerini kendisindeuygulamalıdır. Örneğin; sporcularına içki içmeyi yasaklayan bir antrenör, sporcularının yanında içki içmemelidir.
- Olgunluk: Antrenör sporcularının hatalarını, kusurlarını ve zayıf yönlerini alay etmeden düzeltmeye gitmelidir.
- Değişebilirlik: Antrenörün gerek dünya görüşü, gerekse spor kültürü, yeni bilgilere açık olmalıdır (Basar, 1985).

#### **2.1.5. Antrenörün Nitelikleri**

Azboy ve diğerleri antrenörün niteliklerini şöyle sıralamıştır:

- Antrenörün çalıştığı branşta bilimsel bilgileri olmalıdır.
- İlk yardım, fizyoloji ve kondisyon çalışmaları konusunda bilgisi olmalıdır.
- Takımı oluşturacak sporcuların seçimini iyi yapmalıdır.
- Lider özelliklerini taşımalıdır.
- Sporcularını iyi tanımalıdır.
- Tutum ve davranışlarında kararlı olmalıdır.
- Stres altındayken heyecanını kontrol edebilmelidir.
- Takımın sorumluluğunu taşımalıdır.
- Değişen koşullara göre kendisini yenileyebilmelidir.
- Hedefe ulaşmak için motivasyonu iyi sağlamalıdır.
- Gerçekleri olduğu gibi kabul etmeli, doğabilecek sorunlarla baş etmekten korkmamalıdır.
- Sporcuların kişisel sorunlarına ilgisiz kalmamalıdır (Azboy ve ark. 2013).

### **2.1.6. Antrenörlük Felsefesi**

Antrenörlük felsefesi, bir antrenörün yaşam sürecindeki, kendi konumunu ve deneyimlerini görme yoludur. Antrenörün; geçmişe bakışı, şu anki hayatı ile ilgili düşünceleri ve gelecek hakkındaki beklentileridir. Antrenör, kendini keşfetmeyi, korkularını yenmeyi ve sınırlarını aşmayı öğrenmelidir. Hiçbir puana, hiçbir maça, hiçbir şampiyonluğa hak ettiğinden fazla değer vermemeli, insani ve ahlaki değerleri her zaman ön planda tutmalıdır. Hiçbir emek karşılıksız kalmaz, harcanılan emek her zaman, katlanarak geri döner. Antrenörlerin eğittiği sporcular üzerinde çok büyük etkisi olduğunu kabul edersek, antrenörün amaçları, inançları ve kişiliğine dayanan bir felsefe oluşturması mantıklıdır. Sporcularını nasıl ve niçin çalıştırdıkları konusunda bilgilendirmek ve hangi amaca ulaşmaya çalıştığını açıklamak, sporcularla antrenör arasındaki güveni sağlar. Daha da önemlisi, yüksek performansa erişme ile sonuçlanır (Kasapveark.,2009).

Antrenör, pozitif davranışlarıyla oyuncularının tutumunu pekiştirmeyi sağlayarak takımı içinde sportif bir hava yaratmalıdır. Oyuncularla arasında arkadaşça bir atmosferyaratarak, antrenman ve maç analizlerine onları da katarak sorumlulukları paylaşmayave kendi kendilerini kontrol etmeye alıştırmalıdır (Erdem, 2006).

### **2.1.7. Antrenör ve İletişim**

Bloom, antrenörün iletişim becerilerinin bir enerji açığa çıkardığını ve bunun “antrenörlük sürecinde” bütün faktörleri etkilediğini bulmuştur. Bloom’un yaptığı araştırmalarda yer alan antrenörler, mümkün olduğunca en iyi olmaya çalışan ve mesleki yaşantılarını bütün boyutlarıyla ve başarıyla yerine getirmeye çalışan kişilerden seçilmişlerdir. Bloom’un araştırma sonuçları, başarılı antrenörlükte iletişimin çok önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Örneğin antrenörün sert olduğu ve iletişim problemleri yaşadığı bir durumda, bundan yukarıda belirtilen modelin merkezi konuları olan organizasyon, antrenman ve karsılaşıma da etkilenmektedir. Daha sıkı çalışan ve daha etkili iletişim özellikleri gösteren antrenörlerle çalışan sporcular, içinde buldukları organizasyon, antrenman ve müsabakalarda; daha iyi gelişme, keyif alma, başarılı olma ve kendilerini bütün potansiyelleri ile gerçekleştirme çizgisini yakalayabilirler (Erkan, 2002).



İletişimin etkinliğinde iletişim becerisi, özellikle başkalarını anlama ve onların duygu ve düşüncelerini onlarla özdeşleşerek görme duyarlılığı kazanma çok önemlidir. Davranış değişikliği kazandırmayı başarmada ana etkenlerden birisi iletişim becerisidir. İletişim becerisi: iletişim sürecinde başkalarını anlamada onların duygu ve düşüncelerini onlarla özdeşleşerek görme duyarlılığı kazanmaktır (Demiray, 2003).

## **2.2. ANTRENÖRLÜK STİLLERİ**

### **2.2.1. Otokritik Antrenörlük Stili**

Komut verme tarzı antrenörlükte, bütün kararları antrenör verir. Bu yaklaşımın altındayatan varsayıma göre antrenör bilgi ve deneyim sahibidir, sporcuya ne yapacağını söylemek onun görevidir. Sporcunun görevi dinlemek, algılamak ve yerine getirmektir (Martens, 1998).

Otoriter stilde bütün kararları antrenörler verir. Sporcuların rolü, antrenörlerin komutlarına ve emirlerine yanıt vermektir. Bu görüşün altında yatan varsayıma göre antrenör bilgi ve deneyim sahibidir ve görevi sporcuya ne yapılacağını söylemektir. Sporcunun görevi ise dinlemek, algılamak, itaat edip yerine getirmektir. Kontrol tamamen antrenördedir ve sporcu edilgen durumdadır, ne olursa olsun yönetmek bu tarz antrenörler için önemlidir. Sporculara ve insanlara pek güven duymazlar, kontrol kendilerinden kaydığında büyük bir kaygı, stres ve güvensizlik hissi yaşarlar (Konter, 1996).

Bu teoriye göre; antrenör için oyuncular birer araçtır. Antrenörler tarafından takımın amaçlarına ulaşmak için oyuncular kullanılır. Dolayısıyla antrenör-oyuncu ilişkisi antrenörün otoritesine dayanır, antrenörler analizler ve araştırmalar sonucu uzman atlet ve oyuncular yetiştirirler ve oyuncuların hareketlerini kontrol ederler bunu sadece oyun ve yarışlarda değil de her zaman yaparlar (dış görünüşlerini, antrenmanda davranışları, antrenmandan sonraki davranışlarını) verimli ve araştırmaya dayalı analizler yapıldıktan sonra antrenör kararlar alır, oyuncular da bu kararlara ve kurallara uymak zorundadırlar (Meyer, 1996).

### **2.2.2. Demokratik Antrenörlük Stili**

Bu Antrenörlük stilini benimseyen antrenörler karar verme işini sporcularla paylaşırlar. Konulan hedeflere ulaşmak için, gençleri yönlendirme ve liderlik yapma sorumluluğunun bilincinde olmalarının yanı sıra, bu tarzı kullanan antrenörler, gençlerin karar vermesini öğrenen sorumluluk sahibi yetişkinler olamayacaklarını da bilirler (Martens,1998).

Antrenörlerin, mücadele edecekleri rakip takımı ya da rakip takımın antrenörünü tanıyan kendi oyuncularından ya da kendi oyuncusu olmuş fakat daha sonra başka takıma transfer olmuş oyunculardan zaman zaman bilgiler aldıkları gözlenmiştir. Liderle grup üyeleri arasında yakın ilişki vardır ve lider tüm grup üyelerine açıktır. Amaçları belirleme ve bunları gerçekleştirme yolları grup üyelerinin serbest tartışmalarıyla belirlenir. Lider burada yönlendirici ve kararların oluşturulmasında yardımcı rolündedir. Grup ilişkilerinin düzenlenmesi de grup üyelerinin kişisel karar ve tercihlerine göre oluşur. Ortaya çıkan sonuçlarda lider hakem hakemdir. Lider grup faaliyetlerinde genellikle grubun bir üyesiymiş gibi çalışır. Lider bireysel eğilimlere, beklenti ve yeteneklere önem verir. Sorumlulukları bir elde toplamaktan ziyade yaymaya çalışır. Demokratik lider grup içinde ayrıcalık ve statü farklarının etkin olacağı durumları engellemeye çalışır. Grup üyelerinin birbirleriyle ve liderle olan ilişkisi yaygındır. Bu durum liderin grubu geçici bir süre bırakması durumunda grupta bir kopma ve dağılma olmayacağını bir göstergesidir (Karaküçük, 1997).

Amerika Birleşik Devletleri, Büyük Britanya ve Kanada'daki antrenörler tercih ettikleri antrenörlük stillerinde önemli düzeyde farklılaşmaktadır. Japon üniversite öğrencileri, Kanadalı sporculardan daha çok sosyal destek ve otokritik davranışı tercih etmekte ve antrenörlerini daha otokritik olarak algılamaktadır. Bu nedenle kültürel geçmiş liderlik tercihlerini etkilemektedir (Konter, 1996).

### **2.2.3. Liberal Antrenörlük Stili**

Bu yönetim anlayışında "Bırak herkes bildiğini yapsın" anlayışı hakimdir. Sporcu istediği şekilde çalışır ve antrenör hataları düzeltmek için çaba sarf etmez. Takımın stratejisini sporcular belirleyebilir, takımı koordine etmede ve motivasyonu sağlamada bu tür antrenörler zayıf kalırlar (Sunay, 1997).

### 2.3. ANTRENÖR VE LİDERLİK

Genel manada antrenörlük; sporcu, spor yöneticileri, medya, seyirci ve antrenör arasındaki etkileşime dayanan basit ve özel olarak sporcu, spor ve antrenör arasındaki etkileşimleşiklenen hem bilim, hem de sanat özelliği taşıyan bir meslek olarak tanımlanabilir (Konter, 1996).

Spor yönetiminde liderlik amaçların ve planların gerçekleşmesinde en önemli etken olarak kabul edilmektedir. İyi bir lider örgüt üyelerinin kapasitelerini maksimum kullanmaları için ortam yaratmak ve motive etmek zorundadır. Takım sporları yadabireysel sporlarda antrenör aynı zamanda iyi bir lider ve motive edici olmak zorundadır. Bu yüzden bir lider olarak antrenör insan psikolojisi ve onun beşeri ilişkilerini anlamak zorundadır. Çoğunlukla kazanma ve başarı teknik kapasitelerinin kullanımı yanında sporcunun zihinsel ve psikolojik unsurlarının da başarı için en üst düzeyde olması gerekmektedir (Biçer, 1994).

Kendisini iyi yetiştirmiş ve bilgi sahibi olan bir antrenör, sahip olduğu bilgiyi etkili bir liderlik içerisinde ortaya koyabilmelidir. Liderliğin genel özelliklerini taşııyorsa nitelikli bir antrenör olabilmesi ve bilgisini aktarabilmesi mümkün değildir. Bu durumda bilgilerini sporcuya öğretemez. Sonuç olarak da sporcunun ve kendisinin performansını ve başarılı olma ihtimalini düşürecektir (Öztürk ve ark, 2005).

Durumsal liderlik modeli ve spor arasındaki uyumsuzluğu 2 şekilde açıklar. Birincisi sporcudaki olgunluk ölçüsü subjektiftir ve doğru sonuçlar vermeyebilir. İkincisi yazarlar durumsal modelin spor için geçerli olmadığını savunur. Çünkü “spor genellikle otokritik bir girişimdir ve otokrasi kendi altında olan kişilerin tam anlamıyla gelişimine izin vermez.” profesyonel sporcuların bile ne zaman yemek yiyecekleri, ne zaman uyuyacakları onlara söylenir, oyunlar ve uygulamalar sırasında bile günlük olarak gözlemlenirler. Sporda liderlik üzerine yapılan incelemeler sporcuların gelişimi için gerekli başarıyı elde etmede gösterdiği kabiliyetten daha çok liderin başarısı ve sonuç üzerine odaklanır (Howald, 2005).

Beden eğitimi ve spor öğretmeni, antrenör ve spor yöneticisi olacak kişilerin, mesleklerinde başarılı olabilmeleri için etkili liderlik davranışları göstermeleri beklenir. Bu nedenle Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencilerinin liderlik

davranışlarını kazanmaları onların meslek yaşamlarında başarılı olmalarını sağlayacağı ifade edilmiştir (Atar ve Özbek, 2009).

Performans sporunda temel amaç olan başarının kazanılabilmesi için gerekli olan en önemli koşul, sağlıklı bir antrenör-sporcu ilişkisinin sağlanmasıdır. Antrenörün temel çalışma alanı sporcu ya da takımdır. Bu ilişkiler genel anlamda bir kişiyle ya da bir grupla ilişkili olarak görülebilir. Herhangi bir insan ilişkisinden farkları ise amacının, işleyişinin ve yapısının daha belirli olmasıdır (Çeyiz, 2007).

Antrenör, psikolog ve sporcu ilişkisi sporcunun başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Yoğun yarışma stresi altındaki sporcunun idaresi sürekli dalgalanmalar arz etmektedir. Bu dalgalanmaların her anında sporcuların tepkileri değişmektedir. Her antrenörün kendi sporcularının bütün değişkenlikleriyle bütün fonksiyonlarını doğru yönlendirebilmesi için doğru teşhisler, tespitler ve müdahaleler gerçekleştirmesi gerekmektedir (Kaya, 2000).

Antrenörlük, takım üyelerinin görevlerini başarma doğrultusunda, onları yönetme ve koordine etmede etkinin zora dayanmayan kullanımı şeklinde tanımlanırken, pedagojik açıdan, oyuncunun en yüksek performansı yakalayabilmesi için verilen eğitim psikolojik açıdan ise; yeteneğin gelişimini etkileyen kısıtlı bir yöntem, fizyolojik açıdan da vücuttaki iç ve dış yapı değişikliklerini yerine getirmek için yeteneği geliştiren tepki olarak açıklanmaktadır. Liderlik açısından antrenörlük ise, bir amaç için mücadele eden insanların (sporcuların) eğitimli yöneticisi ve bu amaca doğru sporcularına zekice yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Terry, 1991).

### **2.3.1. Liderlik**

Liderlik her ne kadar doğuştan gelen bir yetenek olsa da günümüz çağında hızla gelişen ve değişen teknolojiye ayak uydurmak ve çağın gerisinde kalmamak için lider insana olan ihtiyaçta oldukça artmaktadır. Son zamanlarda lider olma teknikleriyle lider yaratma çabaları daha da çoğalmıştır. Teknolojik çağın gelişmesi var olan sistemin hızla değişmesi özellikle büyük şirketlerin ceo ile yönetilmeye başlaması ve aralarındaki büyük rekabet ve değişen dünya düzenine ayak uydurma çabaları, etki yaratacak insanların ön planda olması liderlik vasfının önemini bir kat daha artırmaktadır.

Lider kelimesinin kökeni İngilizce “leadership” ve fiil olarak “lead”, “yöngöstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamlarına gelmektedir. “Leader” ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reisanlamlarında kullanılmaktadır. Türkçe’de bu kelimenin karşılığı olarak “önderlik”, “yederlik”, “yönderlik” kelimeleri önerilmişse de “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmüş ve kullanılmaktadır. Tarihsel olarak insanlığın var oluşuna kadar götürülebilen kavram 19. yüzyılın ilk yarısından sonra akademik manada kullanılmaya başlanmıştır (Brestick, 1999).

Sorenson (2000), lider kelimesinin ilk defa 1300’lerde İngiliz dilinde kullanıldığını söylemekte, kelimenin kökeninin seyahat etmek veya yol göstermek anlamına gelen “leden” kelimesinden geldiğini belirtmekte ve liderlik ile ilgili ilk bilimsel çalışmaların 20. yüzyıl sonlarında Amerika’da yapıldığını açıklamaktadır (Sorenson, 2000).

Liderlik kavramına baktığımızda içeriğinin bir hayli karmaşık ve derin olduğunu görüyoruz. Öyle ki birçok araştırmacı bu kavramın insanlık tarihi kadar eski olduğundan da bahsetmiştir. İnsanların sosyal varlıklar olmalarının yanında içinde buldukları grupları yönetme istekleri ve onları hedeflerine ulaştırabilecek liderlere ihtiyaç duymaları kabul gören bir olgudur. İnsanlar gruplar halinde yaşamaya başladıkları andan itibaren hep bir düzen arayışı içinde olmuşlardır. Bu bilimsel gerçek, kavramsal olarak liderliğin eski çağlardan beri varlığını desteklemektedir. Lider, grup üyesi olan fakat örgütleme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan genellikle motive eden, etkileyen, güzel örnekler verebilen ve yol gösteren kişidir (Eren, 1996).

Liderlik literatürü incelendiğinde tarihsel süreçte çok farklı şekillerde kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Liderlik, yalnızca lider ve onun kişilik özelliklerine bağlı bir olay değil bir süreçtir. Liderleri diğer insanlardan farklı kılan kişilik özelliklerinin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlayan liderlik araştırmalarının, liderlik ile ilgili tek bir evrensel özellik ortaya koymaması bunun en önemli göstergesidir. Bu nedenle günümüzde liderlik, lider merkezli ve onun etkilemesi ile oluşan değil, takipçilerinde en az lider kadar etkin olduğu bir süreç olarak görülmektedir. Süreç belli bir durumda lider ve takipçiler arasında gerçekleşmekte ve süreçte liderden takipçilere doğru tek yanlı bir etkileme değil, lider

ve takipçiler arasında etkileşim söz konusu olmaktadır. Diğer bir ifade ile lider takipçileri etkilediği gibi, takipçilerden de etkilenmektedir (Baytok, 2006).

Bazı bireylerin farklı iş alanlarında başarılı olmalarının temelinde yatan esas unsurun doğru ve yerinde karar vermek olduğu bilinmektedir. Ancak doğru ve etkin karar vermenin çokta kolay olduğu söylenemez. Bireyin, bu karar verme sürecinde doğuştan gelen özellikleri ve eğitimi kadar yaptığı işin özelliklerine ilişkin yetileri de önemli rol oynar (Yiğit, 2016).

Sporda başarılı lider antrenörler çevre ile kendileri arasındaki ilişkilerin sporcu performansını olumlu yönde etkilediğini kabul ederler. Sporda liderlik birçok kişisel ve teknik yeteneklerin ustalaşmasını gerektiren bir alandır. Takımda yer alan farklı oyuncuların hareket ve davranışlarını etkilemek kolay bir görev değildir. Özellikle son yıllarda sporun niteliğinin değişmesiyle antrenör birçok kişi ve grupla etkileşim içine girmektedir (Koç, 1994).

Liderliğin etkili ve verimli olmasında, liderin dikkat etmesi gereken birçok nokta ve sahip olması gereken birçok özellik vardır. Liderin, grubun hedeflerine katkı sağlaması, rolünün açık olarak ifade edilmesi ve kabul görmesi, grup kararını ve amaçlarını gerçekleştirirken uygulanacakları doğru şekilde belirlemesi, gruptaki bireylerin ve grubun gereksinimlerini karşıladığını üyelere göstermesi, grubun devamlılığını ve başarısını sağlaması gerekmektedir (Ulukan, 2006 ).

Başarılı bir liderin nasıl olması gerektiğini açıklarken, başarılı liderin vizyonu olması, geleceği görebilmesi, ufkunu geniş tutması gerektiğinden bahsetmektedir. Başarıya odaklanmış bir lider, hedeflerine ulaşmak için yol aldığını, kişileri sürekli motive edebilme becerisine sahip olduğunu, gösterdiği hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda yol gösterici olması gerektiğini ve hedefe ulaşıldıktan sonra ise liderlik ettiği kişilere sahip çıkması gerektiğini söylemektedir (James ve ark., 2001).

Uzun yıllardan beri liderlik hakkında yapılan araştırmalarda en çoküzzerinde durulan konu etkili bir liderin nasıl olunacağıdır. Etkili yönetsel liderlik ile ilgili kesin doğrular ve genelleşmiş kalıplar yoktur. Bununla beraber, bu konuyla ilgili literatür gözden geçirildiğinde ortaya konulanlardan daha çok bilgilerin olduğu anlaşılmaktadır (Tekin ve Zorba, 2001).

İnsan kendi kişisel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bir gruba ihtiyaç duymaktadır. Grup içinde yaşayan insanlar, aynı zamanda oluşturdukları bu

grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir liderlere ihtiyaç duyarlar. Belirli amaçlara yönelmiş bulunan bu grupların hedeflerine doğru yönlendirilmesi, ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini içeren liderlerin sorumluluğunu gerektirir (Karaküçük, 2005).

Spor alanında liderlik, "bireyleri ve grupları hedeflerine doğru yönlendirirken, onlara etki eden davranışsal süreç" olarak ifade edilmektedir. Spor ortamında lider ve takipçilerine yönelik pek çok durum söz konusudur. Özellikle antrenörlerin liderlik bilgi, beceri, tutum ve davranışlarına sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Sporda liderlik, antrenörün davranışlarını, karar verme sürecini, sporcularını motive etmede kullandıkları teknikler ve oyuncularıyla kurdukları ilişki türlerini çevreleyen çok boyutlu bir süreç olarak ele alınabilir (Horn, 1992).

Kouzes ve Posner'e (1995) göre lider, var olan işleyişi sorgulamalı, ortak bir vizyon oluşturmalı, astlarının eyleme geçmesini sağlamalı, astlarından istediklerini kendi davranışlarında model olarak uygulamalı ve duygulara hitap ederek astlarında içsel isteklilik uyandırmalıdır. Aynı zamanda liderden beklenen yalnızca bireyleri ortak bir amaca yönelik olarak eyleme geçirmesi değil, bunu yaparken izlenenlerin değerlerini, beklentilerini, duygularını da dikkate alarak bir vizyon yaratması gerektiğini belirtir (Kouzes ve Posner, 1995).

Lider, başkalarına yol gösteren, yönlendiren ve onların davranış ve tutumlarını etkileyen kişidir. Yani lider, grup faaliyetleri üzerine etki eden, aynı grubun bir özelliği kabul edilmektedir. Buradaki mantığa göre, grubun bütün üyeleri bir dereceye kadar liderdir. Çünkü her üye zorunlu olarak grup içindeki diğer üyelerin faaliyetleri üzerinde kısmen de olsa etki etmektedir (Krech D. ve ark 1983).

Liderlik olayının nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışan belirli teoriler tarih boyu süregelmiştir. Liderliğin nasıl oluştuğu ve neden o şekilde oluştuğu konusunda teorilerin tamamı birlikte ele alındığı zaman bir fikir edinilebilir. Bu teorilerin oluşumundan yola çıkarak spor liderliği için uygun yaklaşımlar; spor etkinliklerinin özellikleri de dikkate alınarak ancak tespit edilebilmektedir (Karaküçük, 1995).

### **2.3.2. Cinsiyet ve Liderlik**

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar sonucunda cinsiyetle liderlik stili arasında ciddi bir ilişki bulunamamıştır. 1980'de eğitim üzerine yapılan incelemeler kadın ve erkeklerde ahlaki gelişim ve karar verebilme yetisi ahlaki gelişimde ve karar verebilme

yetisinde ciddi farklar olduğunu göstermiştir. Gilligin'in çalışması kadınların ahlaka dayalı kararlar vermede önemseme duygularını kullandıklarını göstermiştir. Çalışmada erkeklerin ahlaki kararlar vermede daha çok adalet odaklı gittiğini, kadınların ise önemseme duygusuyla hareket ettiğini gösterir (Eren, 1991).

### **2.3.3. Lider ve Liderlik Özellikleri**

Temel yaklaşım olarak; çevresinde bulunan bireyleri hitabet gücü, sahip olduğu bilgi ve vizyonu ile etkileyip, sürükleyen bir yapıya sahiptir. İnsanları dinler ve anlamak için özel çaba sarf eder. Sahip olduğu güçlü sosyal değerler sayesinde çevresinde yarattığı "karizma" sahip olduğu örnek kişilik ve tutarlı davranışları, diğer insanlar için etkin bir rol modeli olmasına yol açar (Drucker, 1992).

Lider ve liderlik kavramları işletme yönetimi ve özellikle örgütsel davranış literatüründe her zaman önem taşımış konular arasında yer almaktadır. Liderlik ile ilgili ilk bilimsel çalışmalar işletme yönetiminin bir bilim olarak ortaya çıktığı Klasik Yönetim Teorisi Dönemine kadar dayanmaktadır. Ancak, literatürde 1980'li yıllara kadar liderlik teorileri olarak adlandırılan üç ana yaklaşımda (Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık Yaklaşımları) sözü edilen örgütsel lider ve liderlik olgularının anlamı 1980'lerden sonra oldukça radikal bir değişim göstermiştir. Bugün, söz konusu yaklaşımların Örgütsel liderlik yerine, "yönetim ve yöneticilik" yaklaşımları olarak değerlendirildiği görülmektedir. Lider ve liderlik kavramları ise, daha çok değişim, yenilik ve değişme uygun sistemlerin oluşturulması çerçevesinde ele alınmaktadır. Daha açık bir ifade ile 1980'lerin ortalarından itibaren Önce aralarında farklılığa açıkça odaklanılmayan yöneticilik ve liderlik olgularının net bir biçimde birbirinden ayrıştığı görülmektedir (Can ve ark. 2009) .

Lider kendisinin hoşuna gitmeyecek gerçekleri bile kabul edebilecek ve kararlarını kendi kişisel sempati veya antipatilerine göre değil durumun gereklerine uygun bir düşünsel dürüstlüğe sahip olmalıdır. Hatalarını anlar anlamaz kabul edecek ve değiştirebilecek bir olgunlukta bulunmalıdır. Bütün görüşlere, bilgi ve fikirlere açık olabilmelidir. Bu, özellikle sportif etkinlik gruplarında, spor liderinin dikkat etmesi gerekli bir husustur. Grup üyeleri ve grupla ilgili değerlendirmelerde objektif olabilmelidir. Başarı kadar, başarısızlıkların da bütün doğru verilerini ortaya koyabilmelidir. Lider öğüt verici değil, örnek davranışı kendi hareketleriyle gösteren



kişidir. Grubun moralinin yüksekliği de liderin öğüt vermesiyle değil, bizzat kendisinin moralinin yüksekliği ile eşdeğer gelişecektir (Karaküçük, 1995).

Liderlik yöneticiliğe kıyasla daha farklı eylemleri gerektiren bir kavramdır ve dünya genelinde başta büyük ülkeler olmak üzere “aşırı yönetim” fakat “yetersiz liderlik” şeklinde çok sayıda örneğe rastlanır. İyi yönetici demek iyi lider demek değildir. Tabii ki yönetim ve liderlik, içerisinde her ikisine de hizmet eden ortak kavramları barındırır. Yapılacak işe karar verme, insanlarla yetkin ilişkiler kurma ve insanların belirlenen hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlama gibi bu ve buna benzer noktalardan sadece birkaçı örnek olarak söylenebilir. Yöneticilik; istikrar, kalite ve kârlılık olarak ele alınmasına rağmen liderlik; değişimle başa çıkma hatta değişimi yönetme işidir. Askeri yönetimler bazında düşünülecek olursa barış zamanı iyi bir yönetim stratejisinin oluşturulması, savaş zamanında da bu yönetimin başarılı olacağı anlamına gelmez. Kriz ortamı lidere olan ihtiyacı doğurur (Baltaş, 2004).

## **2.4. LİDERLİK STİLLERİ**

### **2.4.1. Otokratik Liderlik Stili**

Bilimsel çalışmalar, otokratik liderliğin grup istikrarı, etkiliği grup havası, hoşnut ve mutlu olma duyguları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Grup üyelerinin otokratik liderleri çok sevmiyor olması, iş verimini, motivasyonu ve sadakati olumsuz yönde etkilemektedir (Cremer 2006). Grup üyelerinin memnuniyeti ve hedefledikleri görevi yerine getirmesi için onlara yardımda bulunmak liderin fonksiyonları arasında yer alsa da otokratik liderden bu tarz beklentilerde bulunmak oldukça zordur (Vugt ve ark 2004).

Otokratik liderlikte, lidere yaranacak ve dikkatini çekecek yanaşma hareketleri daha çok olmaktadır. Liderlerin grubu geçici bir süre bırakması durumunda grup etkinliği zayıflamalara yol açmaktadır. Otokratik tarzın etkisi göz önüne alındığında liderlerin grubu geçici bir süre bırakması gibi bir davranış, asla böyle bir yola başvurulmaması gerektiği düşüncesini oluşturabilir. Oysa bu tarz bazı durumlarda ustalıkla işe yarar. Otokratik tarzda aşırı ihtiyatla yaklaşım ve sadece takımın ligden düşmesini engellemek, Şirketi kurtarmak gibi birkaç zorunlu durumda başvurulmalıdır. Böyle durumlarda otoriter tarz hatalı alışkanlıklara son verebilir ve insanları sarsarak yeni

çalışma biçimlerine yöneltebilir. Ama lider yalnızca bu tarzda bel bağlarsa veya olağanüstü durum geçildikten sonrada bu tarzı uygulamaya devam ederse, başında bulunduğu kişilerin morali ve hisleri konusundaki duyarsızlığının uzun vadede etkisi yıkıcı olabilir (Köksal, 2007).

Otokratik tarzın etkisi göz önüne alındığında asla böyle bir yola başvurulmaması gerektiği sanılabilir. Oysa bu tarz bazı durumlarda ustalıkla işe yarar. Otokratik tarza aşırı ihtiyatla yaklaşılmalı ve sadece takımın ligden düşmesini engellemek, şirketi kurtarmak, gibi birkaç zorunlu durumda başvurulmalıdır. Böyle durumlarda otoriter tarz hatalı alışkanlıklara son verebilir ve insanları sarsarak yeni çalışma biçimlerine yöneltebilir, ama lider yalnızca bu tarza bel bağlarsa veya olağanüstü durum geçildikten sonrada bu tarzı uygulamaya devam ederse, başında bulunduğu kişilerin morali ve hisleri konusundaki duyarsızlığının uzun vadede etkisi yıkıcı olabilir (Goffee ve Jones, 1999).

#### **2.4.2. Demokratik Liderlik Stili**

Yapılan çalışmalarda demokratik liderler diğer liderlik tarzlarını benimseyen liderlerden daha çok sevilmişlerdir. Bu gruplarda hava çok arkadaşça, grup merkezli ve kabul edilebilir oranda verilen işle meşgul olma eğilimi göstermiştir. Ancak demokratik liderin olduğu gruplar daha az üretken olmakla birlikte liderlin yokluğundan pek de etkilenmemektedir. Bu tarz, koşullar çabuk karar verilmesini gerektirdiğinde danışmadan karar vermeyi engellemez. Karmaşık sorunların çözümünde liderin takım için en iyi kararı vermesinin daha olası olduğunu açıklar (Chelladurai ve Haggerty, 1978).

Bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, işbölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını belirler. En önemli sakıncası, zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işleminde görülür (Gürsoy, 2005).

Demokratik liderlik, örgütte katılmalı bir yönetim uygulaması için iletişim kanallarını açık bulduran liderlik anlayışıdır (Genç, 2007). Demokratik liderlikte esas olan husus çalınanların, kararlara katılmalarına izin vermek ve böylece organizasyon el

amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanların işbirliği yapmalarını sağlamaktır. Bu tarzda çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla üretkenliği arttıracaklarına inanılır (Yetim, 2000).

### **2.4.3. Karizmatik Lider**

Weber karizma terimini, “bireyi normal insanlardan ayıran istisnai bazı kudretleri belirten kişisel bir özellik” olarak tanımlamaktadır (Kaya, 1998).

Karizma eski Yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir ve eski Yunanca “ilahi ilham” anlamını taşır. Bu anlamıyla birlikte karizma kavramını yönetim ve işletme literatürüne sokan ilk kişinin Max Weber olduğu düşüncesi genel bir görüştür. Weber, karizma kavramını “ilahi lütuf” veya “ilahi hediye” anlamında kullanılmıştır. Weber bu kavramı izleyicilerin, liderlerinin kalite ve özelliklerine olan inanç ve güvenlerinden dolayı onu bir mecburiyet ve ihtiyaç sonucu izledikleri anlamında kullanmıştır. Weber’e göre karizmatik liderlerin hareketleri ilham verici, heyecanlandırıcı ve olağanüstücoşkulu olduğu için topluluk duyguları ve dostluk etme inancının gelişmesini tetiklemektedir. Dolayısıyla Weber’e göre karizma terimi bir kişinin olağanüstü özelliklerinden ve doğaüstü güçlerinden kaynaklanmaktadır (Marjosola İve Takala T, 2000).

Günümüzün rekabetçi ortamında tüm kurumlar ve işletmeler için karizmatik liderlik önemli bir etmendir. Bu liderlik tipi, gruptaki diğer bireylerin davranışlarını anlamada oldukça etkilidir. Örgütün değer, misyon ve vizyonunun çalışanlar tarafından kabullenilmesi, çalışanların örgütle özdeşleşmesi, motivasyonlarının artması, grup üyelerinin takım ruhunu geliştirmesi, sarf ettikleri çabanın artması, çalışanların gönüllü olarak örgütte kalması gibi birçok faktörün karizmatik liderlikten etkilendiği belirtilmiştir. Karizmatik liderlikle ilişkili olan yukarıdaki durumların da iş tatmini, işgücü devir hızı, işten ayrılma, kişisel ve örgütsel performansa olumlu etkileri olduğu bilinmektedir (Gül, H ve Çöl, G. 2003).

Karizmatik özellikler dönüşümcü liderlerde sıkça rastlanan özelliklerdir. Özellikle ikna edicilik, içtenlik, vizyonerlik, karşılıklı etkileşim ve sinerji bunlardan birkaçıdır. Bazı yazarlara göre karizmatik liderlik, kavramsal olarak dönüşümsel liderliğe oranla daha değerli hissini verse de, karizmatik liderlik, iş dünyasında seyrek ve anlaşılması zor bir kavram olarak algılanmakta, az sayıda yönetici karizmatik liderliği organizasyonlarda

dönüşümsel liderlik yerine tercih edilmesi gereken bir liderlik turu olarak görmektedir (Berber,2000).

#### **2.4.4. Dönüşümsel Liderlik**

Dönüşümsel liderlik tanımı ilk olarak Downtown tarafından 1973 yılında ortaya atılmakla beraber teorinin bilinen hale gelmesi Burns tarafından yapılan çalışmalarla olmuştur. Siyaset bilimcisi Burns “Liderlik” adlı kitabında “etkileşimsel” (transaksiyonel) ve “dönüşümsel” (transformasyonel) liderlik olmak üzere iki siyasi liderlik tipi ortaya koymaktadır. Daha sonra Bass ise Burns’ın düşüncelerini örgüt yönetimine uyarlamaya çalışmıştır. Böylece, 1978’li yıllardan itibaren örgüt yönetimi ve liderlik yazınlarında lider davranışlarının klasik ve geleneksel liderlik biçimlerinin yanında, etkileşimsel ve dönüşümsel lider davranışları şeklinde gruplandırılarak incelenmesi önem kazanmıştır. Bass’a göre etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik davranışlarının izleyiciler üzerindeki etkileri farklıdır (Simić, 1988).

Dönüşümcü liderler süreçten ziyade fikirlerle ilgilenirler ve ilham vericilik görevini üstlenirler. Bu tarz liderler karizmaya sahip olması ve iyi davranışları teşvik etmesinden dolayı ortaya çıkarlar. Aynı zamanda dönüşümcü liderler örgütü, çevresini ve çalışanlarını değiştirme yeteneğine sahiptirler (Keçecioglu, 1998). Dönüşümcü liderler, değerlerini ve inançlarını ortaya koyarak çalışanlarının gereksinimlerini ön planda tutmaktadırlar (Donuk, 2007).

Etkileşimsel ve dönüştürücü liderlikleri birbirinden ayrı olarak kabul ederken, Bass (1985) bir liderin her iki çeşit liderliği de kullanabileceğini söyler. Bass etkileşimsel ve dönüşümcü liderlikleri farklı etmenler içeren bağımsız boyutlar olarak görür. Teorinin ilk halinde şu denir; etkileşimsel liderlik iki davranış biçimini, dönüştürücü liderlik üç davranış biçimini içerir. Etkileşimsel liderlik davranış biçimleri beklenmedik takviye ve istisnai (kural dışı) yönetim. Beklenmedik takviye şunları gerektirir; övgü, terfi, takdir veya diğer performans mükâfatlandırıcı öğelerin yanı sıra standart altı performans durumlarında cezalandırma ve olumsuz tepkiyi de içerir (Burns, 1978).

Dönüşümsel liderlik, liderlerin kişisel özelliklerinden ve çalışanların tepkilerinden çok, liderlerin yaptıkları ya da başardıkları ile ilgilidir. Dönüşümsel liderlik “belirli bir durumda bir amacın gerçekleştirilmesi yönünde bir birey ya da grubun davranışlarını etkileme” biçimindeki liderlik tanımını değiştiren bir yaklaşım değildir.

Ancak dönüşümsel liderlik yaklaşımı, bir dönüşüm sırasında liderin gerçekleştirmesi gereksomut eylemlere ışık tutan bir yaklaşımdır (Bingöl ve ark 2003).

Dönüşümcü liderlik değişime yöneliktir ve değişimi konu alan bir liderlik modelidir. Dönüşümcü bir lider de değişim yaratma ve değişim süreci ile ilgilenmektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderlik modeli değişim ihtiyacı ve fırsat sunan kriz durumlarında, bu durumların aşılmasında, istikrarsızlık durumlarında, kurumsallaşmanın tam olmadığı örgütlerde ve örgüt kültürü açısından bakıldığı zaman da insana ve sonuca yönelik kültürlerde ortaya çıkabilir (Aykanat, 2010).

## **2.5. LİDERLİK ÜZERİNE ARAŞTIRMALAR**

### **2.5.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması**

Ohio Üniversitesi'nce yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise girişimcilik ruhu olmaktadır. Girişimcilik ruhu yüksek olan lider işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta ve işte başarı olasılığını arttırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle samimi ve dostane ilişkiler kurmakta ve onlarda güven ve saygı uyandırmaktadır. İki boyutta da yüksek seviye gösteren liderler en etkin liderlerdir (Eren,2000).

Ohio State Üniversitesi'nde araştırmacılar liderlik rolleriyle ilgili olarak liderlerin davranışlarını açıklayan 1800 kadar çeşitli boyut geliştirmişlerdir. Örneğin inisiyatif, hükmetme, değerlendirme, haberleşme vb. gibi karakteristiklerden meydana gelen bu boyutlar daha sonra iki ana kategori içinde toplanmışlardır. Bunlara “insan faktörlerine ilgi” ve “yapıyı harekete geçirme” isimleri verilmiştir (Dereli, 1976).

Ohio Eyalet Üniversitesi'nin yapmış olduğu çalışmanın sonuçları şöyledir: Anlayış davranışının yüksekliği iç tatminini artırmakta; devamsızlığı ve işgücü devir hızını azaltmaktadır (Ceylan, 1997).

### **2.5.2. McGregor' un X ve Y Kuramı**

X ve Y Yaklaşımları: İnsanların edilgen pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayımına dayanan X ve insanların motive olmaya, sorumluluk almaya

açık olduklarını savunan Y kuramı biçiminde iki tür liderlik öngörülmüştür (McGregor, 1970).

McGregor' un "The Human Side of Enterprise" adlı kitabında ifade ettiği "liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların göstereceği davranışı da etkileyecektir" cümlelerinden hareketle ortaya çıkan model X ve Y kuramı olarak literatürde yer almaktadır (Eren, 1991).

McGregor'un geliştirdiği X ve Y Teorisi örgüt içerisindeki güvenin oluşması bakımından önemli bir değer taşır. X ve Y teorisi, çalışanlara yüklenen özellikleri genelleyerek güven duygusu bakımından önemli ipuçları olduğunu belirtmiştir. Klasik yaklaşım bize güven duygularının eksik olduğunu, neo-klasik yaklaşımda ise tam tersine güven duygusunun maksimum düzeyde olduğu görüşü, kullanılan motivasyon araçlarının iki dönem arasında farklar olduğunu göstermiştir (Asunakutlu, T.2001).

### **2.5.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması**

Rensis Likert ölçeğinde 1947 yılında yürütülen bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini arttırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Liderler ve izleyiciler, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmelere dayalı verilerin analizi sonucu, "işe yönelik lider" ve "insana yönelik lider" olmak üzere iki temel lider davranışı tanımlanmıştır (Hughes W.L ve Ubben G.C, 1994).

### **2.5.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli**

Liderlik davranışını iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır; "üretime yönelik olma" ve "kişiler arası ilişkilere yönelik olma" (DuBrin, 1997).

Modele göre liderler için öncelik, verimlilikte değil, kişiler arası ilişkilerde olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için lider, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlar. Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yanadır ve astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır (Zel, 2006).

### 2.5.5. Çağdaş Liderlik Kuramları

Çağdaş yönetim yaklaşımlarına bakıldığında bu yaklaşımların 1978 ve sonrasında ortaya çıkan yaklaşımlar olduğu görülür. Etkileşimci ve Dönüşümcü yaklaşımlar, çağdaş liderlik yaklaşımlarının önde gelenlerindedir. Burns “Liderlik” adlı kitabında “etkileşimsel” (transaksiyonel) ve “dönüşümsel” (transformasyonel) liderlik olmak üzere iki liderlik türünü ortaya koymaktadır. Bunların dışında “Kozmopolit liderlik”, “İzlemeyi bilen lider”, “Öğrenen Lider”, “Öğretimselliderlik”, “Vizyoner Liderlik” vb. birçok liderlik türü karşımıza çıkmaktadır (Memişoğlu, 2001).

## 2.6. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE LİDERLİK TANIMLARI

Cooley (1902) Liderlik, sosyal hareketlerin özeliğinde olabilmektir.

Blackmor (1911) Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.

Bernard (1927) Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltilmektedir.

Kilbourne (1935) Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.

Copeland (1942) Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.

Stogdill (1950) Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.

Lipham (1964) Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.

Dubin (1968) Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.

Burns (1978) İnsanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleridir.

Krausz (1986) Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.

Davis (1988) Liderliği, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme.

Jaques&Clement (1991) Liderlik, birden çok sayıda kişiyitm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortakamalar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıyaulaştırabilme sürecidir.

Rost (1991) Karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecidir.

Ogawa&Bossert (1995) Liderlik, rgtyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak kılıp, şekilendirmektir.

Gallagher&Diğerleri (1997) Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşmaabasısı sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.

Eren (1998) İzleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı.

Hedlund ve arkadaşları (2003) Kişiler arası ve örgütsel sorunları zebilme yeteneğini gerektiren karmaşık bir performans alanıdır.

## **2.7. LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER**

Doğan, liderde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Kendisinin olumlu ve olumsuz özelliklerini ve diğer insanları iyi tanır.
- Kendi duygularını, düşüncelerini, kararlarını iyi anlatır.
- Bankalarını etkileyebilme yeteneği vardır.
- Mesleğinde bilgili ve becerilidir.
- Hızlı ve cesur kararlar verip bunları uygular.
- Azimli, kararlı ve üretkendir.
- Sorumluluktan kaçmaz, grubun/takımın sorumluluğunu üstlenir ve koruyucututumdadır.
- Tutum ve davranışları dengeli ve uyumlu, duruma göre değişebilecek esnekliktedir.
- Grup/takım üyeleriyle ilişkisi saygıya dayalıdır, onlara değer verir.
- Sezgileri gcldr, empati yapabilir.



- Eleştiriye açıktır, özeleştiri yapar.
- Demokratik ve katılımcı bir yaklaşım gösterir.
- Liderin tanınan biri ve statüsünün yüksek olması başarı olasılığını artırır (Doğan, 2004).

## 2.8. LİDERLİK STİLLERİ

- Hizmetkar Liderlik
- Liberal lider
- Dönüşümcü lider
- Serbest bırakıcı liderlik
- Vizyoner lider
- Karizmatik lider
- Durumsal lider
- Stratejik lider
- Takım Liderliği
- Katılımcı Liderlik
- Antrenör Tipi Liderlik
- Etkileşimci Liderlik
- Öğrenen Liderlik
- Otokritik lider
- İzlemeyi Bilen Liderlik
- Demokratik lider
- Kozmopolit Liderlik
- Yönlendirici (emredici) Liderlik
- Destekleyici Liderlik
- Katılımcı Liderlik
- Başarıya Yönelik Liderlik

## 2.9. SPORDA LİDERLİK

Diğer alanlarda lider kişiye ihtiyaç olduğu gibi sporda da lider insana ihtiyaç vardır hatta sporda lider kişiye veya yöneticiye daha fazla ihtiyaç vardır. Spor insanları birleştiren etkileyen yön veren özelliklere sahip bir olgudur, bu açıdan bakıldığında dünyanın en büyük etkileşim araçlarından biri olan sporun etkin liderler veya yöneticiler tarafından yönetilmesi toplumsal gelişimlerde ve değişimlerde olumlu katkıların sağlanması kaçınılmaz olur.

Spor ve egzersiz alanında, liderlik sürecinde karar verme, motivasyon teknikleri, geri bildirim sağlama, bireyler arası ilişkileri geliştirme, kendine güven sağlayıcı biçimde grup veya takımı yönetme boyutları önem kazanmaktadır. Ayrıca iyi liderler takıma emek harcamanın sonuçlarıyla ilgili vizyon verir ve yapı, motivasyon ve destekle bu vizyonu gerçeğe dönüştürebilir. Liderler başarıya ulaşmak için her bir katılımcıdan maksimum gayret isterler ve liderlik rollerinde her sporunun bireysel başarısının oluşacak takım başarısına katkı sağlayacağını garanti eder (Weinberg, R.S ve Gould, D. 1999).

Sporda liderlik diğer yönetim alanlarına göre daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü sporkulüplerinin yapısı diğer organizasyonlara benzememektedir. Spor olaylarında lider, belirlenmiş amaçlara doğru grubu etkilemek için etkin olarak yer alır. Bu nedenle lider ile sporcular uzun süreli ilişkiler içine girmektedirler. Bu süreç içinde lider çeşitli başarı duygusunu, ihtişamı, hüznü, hayal kırıklığını, acıyı, sevinci sporcularıyla paylaşırlar, budurum takım içinde çok özel bir hava yaratır (Temel, 2010).

İnsanların lider olarak doğdukları ya da bu iş için seçilmiş oldukları yalnızca söylentiden ibarettir. Bütün insanlar lider olabilir. Liderlik hangi kıyafeti giydiğiniz ya da hangi üniversitede eğitim aldığınız ya da ünlü kişilerin çocukları olup olmadığınızla ilgili değildir. Tarih, pek de tanınmış bir geçmişi olmayan kişilerin liderlik başarılarıyla doludur. Standart bir zekâyâ sahip insanların hemen hemen hepsinde lider olma hamuru vardır ama bu herkesin lider olduğu anlamına gelmez. Bu hamuru işlemek tamamen farklı bir iştir. Liderlik keşiftir, vasıflarınızdan beslenerek kendinizi keşfetmenizdir (Haas ve ark., 2000).

Liderliğin oluşması için, liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı hâlde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği;

çokgeniş yetkilere sahip olduğu hâlde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşindensürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Resmi yetkilerle donatılmış olmak ancak yöneticilerin kullanabileceği kaynaklarını arttırabilir (Koçel, 1999).

Kapasite, başarı, sorumluluk, katılım ve toplumsal statü; Bu faktörler katılımın bir ürünü olmaktan ziyade, bir grup içinde liderlik pozisyonunda karşılıklı etkileşimin birer ürünüdürler. Stogdill'in bu bulguları liderlik konusundaki çalışmaların yön değiştirmesine katkıda bulunmuştur. Hawthorne Araştırmalarının ve Lova Çocukluk Araştırmalarının bulguları da liderlerin kişisel özelliklerinden ziyade liderlik davranışına bakmanın gerektiği yönünde olmuştur (Bryman, 1986).

Gerek yarışma sırasında gerekse yarışmadan sonra elde edilen haz, sporcuya davranışlarına tekrarlama güdüsü verir. Başarı için ise performansın artması gerekir. Sporcunun yarışma sürecinden ve sonucundan alacağı haz, bir güdülenme aracıdır ve performansı artırıcı davranışların sergilenmesine neden olur (Türksoy, 2010).

## 2.10. SPORDA TATMİN

İlk kez 13. yy. da ortaya çıkan ve Latinceye yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilen “tatmin” kavramının yorumlanmasında iki temel ilke vardır. Bu ilkelerden birincisi tatmini bir süreç olarak, ikincisi ise tatmini bir sonuç olarak görür. Bir süreç olarak tatmine bakıldığında tatminin kendisinden ziyade temelinde yatan unsurlar üzerinde durulur. Sonuç olarak bakıldığında ise tatmin beklentinin karşılanması olarak görülür (Naktiyok, 2002).

Benlik, insanın diğer insanlarla kurduğu sosyal etkileşimler sonucu, kişinin kendi hakkında geliştirdiği tutumlardır. Başka bir deyişle; “ Ben neyim? Ben ne yapabilirim? Benim için neler değerlidir? Hayattan ne istiyorum?” sorularının cevaplarını içerir. Böylelikle benlik, bireyin özellikleri, yetenekleri, değer yargıları, istek ve ideallerine ilişkin bir örüntü hâlini alır (Yiğit ve Ramazanoğlu 2016).

İş tatmini, işletmelerde insan davranışlarını etkileyen en önemli tutumlardan biridir. “Pozitif iş tutumlarından” biri olarak belirtilen iş tatmini, “bir kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir terimdir”. İş tatmini; “işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutumdur” Bir

başka deyişle, iş tatmini, “kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlar” olarak ifade edilebilir (Yusuf C ve ark., 2009).

Chelladurai ve Riemer (1997) sporcu tatminini, bir sporcunun spor deneyimine bağlı olarak, süreçleri yapıları ve sonuçların değerlendirmesinden kaynaklanan pozitif bir durum olarak tanımlamıştır. Chelladurai ve Riemer'in bu değerlendirmeleri kişinin istekleri arzuları ve beklentileri arasındaki farklılıkların tatminin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir. Aslında, sporcu tatmini bireyin kişisel standartlarını karşılamaya olanak tanımıştır. Chelladurai ve Riemer (1997) sporcu tatmin yönlerini araştırarak iki bölümde sınıflandırmış ve sonuç (kazanma, hedefe ulaşma) ve süreçler olarak tanımlamıştır (Chelladurai P ve Riemer H.A.,1997).

Sporcu tatmini ile ilgili birçok araştırmacı çalışmış ve çeşitli boyutlar geliştirmişlerdir. Bunlardan, Rimer ve Chelladurai (1995) performanstan tatmin, liderlikten tatmin, takım tatmini, örgüt tatmini ve bireysel tatmini kapsayan Çok Boyutlu Sporcu Tatmin Ölçeğini (Athlete's Satisfaction Scale=ASQ) kullanarak sporcu tatminini değerlendirmiştir. Bu modelin amacı, üniversiteli sporcular için önerilen ihtiyaçlar, faydalar ve davranışlar üzerine çalışmaktır. Sporcu tatmin sınıflandırmalarından bazıları; Bireysel tatmin, sporcunun başarı hedeflerini ve performansını içerirken, takım tatmini takımın performansı ve hedef başarısı ile ilgilidir. Antrenörden tatmin ise bireyin gelişimini doğrudan, takım performansını ise dolaylı olarak etkileyen antrenör davranışlarından alınan doyumdur, olarak açıklanmıştır ( Rieme ve Chelladurai P.1998).Sporcu tatmini bir organizasyondaki sporcunun algıladığı yönetim kalitesi ve yaşam kalitesi olarak kabul edilir. Tatmin sporculuk deneyimiyle ilişkili yapının, sürecin ve sonuçların karmaşık olarak değerlendirilmesinin sonucu olarak ortaya çıkan pozitif etkidir. Tatmin, sporcunun ne istediği ve ne aldığı algılamasının arasındaki farktır. Sporcu tatmini, sporcularla ilişkili olan fiziksel, psikolojik ve çevresel bakış açılarından elde edilir. Tatmin seviyesi bir sporcunun spor takımı ve çevresiyle ilgili duygu ve düşüncelerinin bir göstergesidir. Sporda tatmin çok çeşitli değişkenlerle bir birleşim içerisinde çalışılmıştır. Spor psikolojisi alanında çalışan çeşitli bilim adamları sporcu tatminini yaptıkları veya çalıştıkları işe bir öncü veya sonuç bir olarak dâhil etmişlerdir (İnce, 2006).

Tatmin kavramı, bireyin fiziksel ve sosyal şartların yanında günlük yaşamdaki aktivitelere olan duygusal bir tepki ve bireyin psikolojik sözleşmesindeki

beklentilerinin karşılanma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Schemerhorn ve ark., 1994).

Tatmin, kişiye ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak da nitelendirilebilir. Bu duygusal durum, ancak bireyin kendi hislerini dile getirmesiyle anlaşılabilir (Çelik, 2011). Yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanmaları, böylece genel performanslarını artırmaları gerekmektedir. İşletmelerin en önemli ve değişkenliği en yüksek kaynaklarından birisi çalışanlardır ve çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin basında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden tatmin olmalarına bağlıdır. Bu çerçevede, çalışanların tatminin ne olduğu ve çalışanların nasıl tatmin edilebileceği hususları gündeme gelmektedir (Erdil ve ark., 2004).

Sporcuların rakipleriyle rekabet edebilmek, verimliliklerini artırmak, yüksek nitelikli profesyonel olarak işini en iyi şekilde yapmaya çalışmak, çalışanlarının performanslarını artırmak, onları spora tatmini konusuna önem vermek zorundadırlar. Bu noktada işletmeler ve iş görenler açısından bu derece öneme sahip iş tatminine etki eden faktörlerin neler olduğunun incelenmesi gerekmektedir. İş yaşamı tecrübe ile ilerleyen dayanışma ile güçlenen bir olgudur. Spor işletmelerdeki verimliliğin artması çalışan bireylerin kendilerini vazgeçilmez bir unsur olarak görmeleri onların işlerine olan aidiyet duygularının yüksek olmasına bununda verimliliğin artmasına sebep olacağı düşünülmektedir.

## **2.11. HİZMETKAR LİDERLİK YAKLAŞIMI**

Son dönemlerde geliştirilen liderlik yaklaşımları incelendiğinde çelişkili gibi duran “hizmet” ve “liderlik” kavramlarını özünde biraraya getiren hizmetkar liderlik, liderlik yaklaşımları içinde ön plana çıkmaktadır. Hizmetkar liderlikte liderin öncelikli amacı kendi, birikimlerini doğru bir şekilde grubuna aktarması örgütü için daha fazla çabalayarak örgütün performansına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Hizmetkar liderlikte en önemli unsurun yöneticilerde ve antrenörlerde hizmet etme anlayışının ön planda olduğu görülmektedir.

Hizmetkar liderliğin ne zaman ortaya çıktığı konusunda tartışmalar olmakla birlikte, Greenleaf'in 1970'de yayınladığı *The Servant as Leader* (Lider Olarak Hizmetkar) makalesinde yer alan "Servant Leadership" (Hizmetkar Liderlik) kavramıyla başladığı bilinmektedir. Greenleaf bu makaleyi, bir grup insanın manevi yolculuğunu konu her zaman Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli romanından etkilenecek yazmıştır. Bu romanda, aslında hizmetkar Leo'nun grubu bir arada tutan lider olduğu anlaşılmıştır. Romandaki ana karakter Leo, grubun hizmetkarıdır. Seyyahlar için sıradan işleri yapmakta, kimseye hissettirmeden tüm faaliyetleri hazırlayıp, kendini geri planda tutmaktadır. Leo'nun katkısı önceleri fark edilmez ancak Leo kaybolunca grup darmadağın olur, kargaşa çıkar. Sonunda grubu bir arada tutan ve rehberlik eden asıl liderin sadece hizmetkâr olduğu düşünülen Leo olduğu anlaşılır. Romanın ana karakteri Leo'dan hareketle hizmetkâr liderlik kavramını geliştiren Greenleaf, etkili liderliğin nasıl olması gerektiğini tartışmakta; liderin takipçilerini harekete geçirmede hizmet etmeye öncelik vermesi gerektiğini savunmaktadır. Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderlik kavramı, bir süre sonra farklı kişiler tarafından ele alınmış ve geliştirilmiştir. Bazı araştırmalarda etkili liderliğin nasıl olması gerektiği konusundaki tartışmalar, liderin izleyenlerini harekete geçirmede "hizmet etme" anlayışına öncelik vermesi gerektiği noktasında birleşerek son bulmuştur (Spears, 1996).

Hizmetkar liderin temel anlamda bazı özellikler doğrultusunda hareket ediyor olması gerekir. Bu özelliklerin başında liderin "vizyon belirlemesi" gelir. Lider amaçlar doğrultusunda vizyonunu belirlemeli ve etrafındakileri bu doğrultuda koordine etmeli ve mutlak surette çalışma değerlerini ve davranış normlarını tanımlamalıdır. Aksi takdirde liderin başarıya ulaşması mümkün olamaz. Hizmetkar lider ortaklarıyla takipçileri için bir ortam oluşturmali, her şeyin ve herkesin hedefe doğru uyum içinde ilerlemesini sağlamalıdır. Hizmetkar liderin sahip olması gereken başka bir önemli özellik de, kendisini hizmet bilinciyle grubun en altında konumlandırmasıdır. Bu özellikler, liderin başarısı üzerinde olmazsa olmaz etkiye sahiptir (Akiş, 2004).

Hizmetkar liderliğin temelinde, lidere has görülen hak ve yetkilerin örgütün her kademesinde çalışanlar tarafından paylaşılması anlayışı yatar. Onun felsefesinde yer alan "insanlığın gelişimine adanmışlık", tüm çalışanlara yönelik ortak değerler inşa etmeyi esas alır ki bu durum, örgütlerin yapılandırılmasında stratejik bir öneme sahiptir (Dinçer ve Bitirim, 2007). Bu yönüyle düşünüldüğünde Hizmetkar Liderlik; kendinden önceki liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının

ötesine geçen, “önce insan” ve “hizmet odaklı olma” felsefesini kendisine temel ilke edinen bir liderlik anlayışıdır (Balay ve ark., 2014). Hizmetkar lider, “insanları güçlendirme ve geliştirme, alçakgönüllülük, otantiklik, kişilerarası kabul, yöneltme ve sorumlu yöneticilik” gibi belirgin özelliklere sahiptir. Hizmetkar liderlik konusunda ilk çalışmalarda deneysel araştırmaların azlığı nedeniyle pek çok farklı boyut ortaya çıkmış ve bu durum kafa karışıklığına neden olmuştur. Son dönem çalışmalarda ise araştırmacılar; sayısal araştırmalara, ölçek geliştirme çalışmalarına, önceki modeller üzerine ekleme yapma veya boyut indirgeme çalışmalarına yoğunlaşmaktadırlar (Akdöl, 2015).

Hizmetkar liderler, üstlendikleri sorumlulukların farkında olan, örgütün tüm paydaşlarına değer veren, onların gerek bireysel gelişimi gerekse birlik içinde olmaları için gereken “buzdağı potansiyellerini” fark eden, liderlik becerilerini adil bir biçimde kullanan, egosunu bir kenara koyabilerek değerlendirmeler yapabilen, dolayısıyla tüm davranışlarında içten ve samimi olabilen, liderlik gücünü tekeline almayıp bunu diğerleriyle paylaşmakta gönüllü davranabilen ve insan ilişkilerinin temelini oluşturan karşılıklı güven, saygı ve sevginin asıl kazançları olduğunu fark eden, öğrenen ve bilen kişilerdir (Dinçer ve Öksüz, 2011).

Hizmetkar liderlik kavramı, son zamanlarda en çok üzerinde durulan liderlik biçimlerinden biridir. Laub’a (1999) göre hizmetkar liderlik, liderlik edilenlerin çıkarlarını kişisel çıkarların üstünde tutan bir anlayış ve uygulamadır. Kısaca bu liderliğin temel felsefesinde; insanlara değer verme, onları geliştirme, herkesin iyiliği için gücü paylaşma ve bu gücü kullanma yatar. Okulda kalitenin artırılması, değişimi başlatmada önemli bir role sahip okul yöneticilerinin (Şişman, 2002). Başkalarına hizmet etme esası üzerine kurulu olan hizmetkâr liderlikte; okul toplumuna kişisel, bencil ve ihtiyaçların ötesinde bakma anlayışı vardır. Bu açıdan bakıldığında, temel görevi insanları eğitmek olan eğitim kurumlarında, hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip olan okul yöneticisi, okul ve çevresinin gelişmesine katkıda bulunabilir (Cerit, 2007).

Hizmetkar liderliğin ana unsuru değerlerdir. Hizmetkar liderlik kavramı başkalarına saygılı olma ve alçak gönüllülük değerine dayanmaktadır. Kişilerarası ilişkilerin kurulmasında başrol oynayan doğruluk, dürüstlük gibi özelliklerde hizmetkar liderin kişisel liderlik değerleri olmaktadır. Hizmetkar liderler koşulsuz sevgi göstererek takipçilerini sahiplenmekte, onlara değer vermekte ve güven özelliği ile de örgütteki

işgörenleri bir arada tutmaktadırlar. Güçlendirmede güvene dayalı bir ortamda gelişme göstermektedir. Aynı zamanda empati, sabır ve ilişkileri teşvik edici de olmaktadır. Hizmetkar liderin değerleri sadece takipçilerin kişisel özelliklerine etki etmemekte aynı zamanda örgütlerini de etkilemektedir (Russell, 2001).

Bazı bilimadamları (Russell, Stone, Sendjaya, Sarros, Page, Wong), bir hizmetkarın aynı zamanda nasıl lider olabileceği; bir liderin de aynı zamanda nasıl bir hizmetkar olabileceği görüşünü kabullenmede güçlükler çektiklerinden hizmetkar liderlik kavramını bir “oksimoron” (tezatlık) olarak nitelendirmişlerdir (Focht, 2011).

## 2.12. HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Spears, Greenleaf’ın yayınlanmış ve yayınlanmamış yazılarının hepsini yıllarca dikkatle okuyarak kritik öneme sahip hizmetkar liderliğin 10 özelliğini belirlemiştir (Spears, 2010).

**Dinlemek:** Tüm liderler iletişim ve karar verme becerileri ile değerlendirilmektedir. Hizmetkar liderlerin en önemli yeteneği ise, başkalarını derin bir ilgi ile dinlerler ve grubun isteklerini anlar, tanımlar ve gerçekleştirmek için yardımcı olurlar.

**Empati:** Hizmetkar lider, empati kurarak karşısındakini anlamaya çabalar. İnsanların özel isteklerinin olduğunu kabul eder. En başarılı hizmetkar lider, empati kurarak dinleme yeteneği olan liderlerdir.

**İyileştirmek:** İyi ilişkiler için değişim ve bütünleşme önemli bir etkidir. Hizmetkar liderin büyük güçlerinden biri de kişinin iyileşme potansiyeli olduğunu varsayar ve olayları, durumları daha bütüncül görür.

**Farkında olmak:** Genel farkındalık ve özellikle kişisel farkındalık hizmetkar lideri güçlendirmektedir. Farkındalık; etik, güç ve değerleri içeren anlayışa yardımcı olmaktadır. Greenleaf’ın gözlemlediği hizmetkar liderler teselli için arayıcı değildirler. Onların kendi iç huzurları vardır.

**İkna etmek:** Hizmetkar liderlerin bir başka özelliği organizasyon içinde karar verirken pozisyonundan kaynaklanan otoritesi yerine ikna kabiliyetini kullanmalarıdır. Bu hizmetkar liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli özelliktir. Hizmetkar liderin etkisi grup içinde fikir birliği oluşturmaktadır.



Kavramsallaştırmak: Hizmetkar liderler büyük rüyalarını ve yeteneklerini beslemek için çalışırlar. Kavramsallaştırmak sorunlara gerçeğin ötesinde ve btnclolarak bakabilme yeteneğidir. Birçok liderin özelliği disiplin ve pratik gerektirir, ancak hizmetkar lider bakış açısını değiştirerek kavramsal düşünmektedir.

Sağduyulu olmak: Kavramsallaştırma ile yakından ilgili olan sağduyulu olmak, durumun muhtemel sonuçlarını öngörme yeteneğidir. Sağduyulu olma, geçmişteki deneyimlerinden ders alma, bugünün gerçeklerini görmek ve gelecek ile ilgili kararların sonuçlarını görme firsatı veren bir özelliktir.

Hizmet etme: Hizmetkar liderler her Őeyden önce başkalarının ihtiyaçlarını hizmet etmenin sözünü vermektedir. Takipçileri etkilemenin kontrol yerine akolma ve ikna yoluyla sağlanacağının üzerinde durmaktadır.

Sorumluluk ve gelişme: Hizmetkar liderler insanların işgören olarak somut katkılarının ötesinde içsel değerleri olduğuna inanırlar. Bu nedenle hizmetkar liderler kuruluş içindeki çalışanlarının, meslektaşlarının kişisel ve mesleki büyümelerini sağlamak için büyük sorumluluk tanımaktadırlar. Bu amaçla onların gelişimi için kaynak ayırır, fikirlerini alır, onları cesaretlendirir ve kararlara katılımlarını sağlar.

Topluma odaklanma: Hizmetkar lider insanlık tarihinin yakın zamanında, yerel toplumsal yapıdan büyük örgütlere dönüşümün insanlığa çok Şey kaybettirdiğine inanır. Hizmetkar liderler bu farkındalık sonucu doğru toplumların işletmelerde ve diğer kurumlarda oluşturulabileceğini önermektedir. Yapılan hizmetkar liderlik çalışmaları sonucunda Spears'ın hizmetkar liderlik özelliklerine ek olarak özelliklerde belirlenmiştir. Hizmetkar liderlikle ilgili literatrnceleyen araştırmacıların bazıları sadece hizmetkar liderlik özelliklerini belirlemiş bazı araştırmacılar da belirledikleri hizmetkar liderlik özellikleri sonucunda hizmetkar liderlik modeli oluşturmuşlardır.

Tablo 1: Hizmetkar Liderlik Özellikleri

Farling ve diğ.,(1999)	Page ve Wong (2000)	Russell ve Stone (2002) İşlevsel özellik İlişkili özellikler	Sendyaja ve diğ., (2008)
Vizyon	1.Karakter	Vizyon	1.Gönüllü Destek
Etki	Yönelimi	Dürüstlük	Hizmetkar
İnanılrlık	Doğruluk	Doğruluk	Olma
Güven	Alçak	Güven	Hizmet
HizmetEtme	Gönüllülük	Hizmet Etme	Faaliyetleri
	Hizmetkarlık	Rol Model	2. Otantik Kişilik
	2. İnsanlara	Olma	Alçak
	Yönelimi	Öncülük	Gönüllük
	Takipçilerle	Etme	Dürüstlük
	İlgilenme	Takdir Etme	Sorumluluk
	Takipçileri	Güçlendirme	Güven
	Güçlendirme		Hassasiyet
	Takipçileri		3. Bağlamsal
	Geliştirme		İlişki
	3. Görev Yönelimi		Görev
	Vizyon		Üstlenme
	Geliştirme		İşe Yararlılık
	Amaçları		Eşitlik
	Belirleme		İşbirlikçilik
	Öncülük Etme		4. Etik
	4. Süreç Yönelimi		Sorumluluk
	Rol Model		Ahlaki
	Olma		Eylemler
	Takım		Ahlaki
	Oluşturma		Muhakeme
	Ortak Karar		5. Maneviyat
	Verme		Dindarlık
			Karşılıklı
			Bağlılık
			Görev Bilinci
			Bütünlük
			6.Dönüştürücü
			Etki
			Vizyon
			Rol Model
			Olma
			Danışmanlık
			Güven
			Güçlendirme

Kaynak: Farling ve diğ., 1999: 51, Page ve Wong, 2000: 16, Russell ve Stone, 2002: 147, Sendyaja ve diğ., 2008: 409 adapte edilmiştir.

## **BÖLÜM III**

### **GEREÇ VE YÖNTEM**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Araştırmanın yöntemi bu kısımda incelenmiştir. Araştırma da uygulanmış model, evren, örneklem, verilerin derlenmesi ve veri derleme aracının özellikleri, geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları, verilerin işlevsel ilişkileri araştırılarak incelemesi ve bulguların elde edilmesinde tatbik edilen istatistiksel tahlil teknikleri hakkında bilgiler verilmiştir.

Bu çalışma; taekwondo, judo ve güreş milli takım kaplarına katılan sporculara sporcunun başarı ve tatmininde rol oynayan antrenörün hizmetkar liderlik davranış boyutlarının ve sporcu tatmininin araştırılarak, daha sonra bu alanda yapılacak olan araştırmalara temel oluşturması düşünülmektedir.

Araştırmanın yöntemi betimsel araştırma yöntemlerinden tarama yöntemidir tarama modelleri, önceki süreçlerde ya da hali hazırda süre gelen vaziyeti betimleyerek sonuç çıkarma odaklı bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekil de değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. İlişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.

#### **3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırma; Milli takım kamplarına giden milli sporcu ve milli olmayan sporcular taekwondo, judo, güreş branşlarında antrenörlerde hizmetkar liderlik modelinin

uygulanabilirliği ve bununda sporcu tatmini üzerine olumlu etki yapabileceği varsayımı göz önüne alınarak yapılmıştır.

Çalışmanın evrenini 2016-2017 sezonunda Edirne (Güreş) Antalya (Taekwondo) Antalya (Judo) İstanbul (Taekwondo, Güreş, Judo) Milli Takım kamplarına katılan taekwondo, judo, güreş, sporcularından 190 milli sporcu 67 milli olmayan sporcu 141 erkek 116 kadın sporcu toplam 257 kişiden oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimi yoluna gidilmemiş, taekwondo, judo ve güreş branşlarındaki milli takım kamplarına katılan takımlara mensupsporculara yapılmıştır.

Örneklem grubundaki bütün sporculara anket uygulaması yapılmak istenmiştir fakat bazı sporcular ankete katılmak istememiş katılmak istemeyen sporculara anket uygulanmamıştır.

Taekwondo, judo, güreş branşlarında milli takım kamplarda bulunan 310 sporcuya ulaşılmış fakat 30 kişi anketi doldurmamıştır, anketlerin incelenmesi sonucu 23 adedi eksik doldurulduğundan değerlendirilmeye alınmamış geçerli olan 257 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Örneklem grubunda anketleri dolduran sporcuların grubuna yönelik katılımcı sayısı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: Taekwondo, Judo, Güreş Branşlarına Göre Katılım Sayıları

		Branş					
		Güreş		Judo		Tekvando	
		Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	81	60.9%	31	79.5%	29	34.1%
	Kadın	52	39.1%	8	20.5%	56	65.9%
	Toplam	133	100.0%	39	100.0%	85	100.0%

Güreş branşındaki sporcuların %60,9'u 81 erkek, %39,1'i 52 kadın, judo branşındaki sporcuların %79.5'i 31 erkek, %20.5'i 8 kadın, Taekwondo branşındaki sporcuların %34.1'i 29 erkek, %65.9'u 56 kadın toplam 257 kişi bulunmaktadır.

### 3.3. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma metodolojisi ilişkisel tarama modelinde olup, Araştırma da uygulanmış model, evren, örneklem, verilerin derlenmesi ve veri derleme aracının özellikleri, geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları, verilerin işlevsel ilişkileri araştırılarak incelemesi ve bulguların elde edilmesinde tatbik edilen istatistiksel tahlil teknikleri hakkında bilgiler verilmiştir. Verilerin analizinde, çoklu karşılaştırmalarda Anova testi, tekli karşılaştırmalarda T testi, kullanılmıştır.

### 3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

#### 3.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma da veri toplama araçları olarak; araştırmacı tarafından geliştirilen 9 sorudan oluşan kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formu, sporcuların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, milli sporcu olup olmadığı, spora başlama yaşı, kaç yıldır spor yaptığı, şu anki takımınızda ne kadar süredir bulunduğu, şu anda ki mevcut antrenörü ile ne kadar süre çalıştığı ve spor branşını belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Kişisel bilgi formunun oluşturulmasında ve ölçeklerin belirlenmesinde uzman görüşlerinden ve literatür taramasından faydalanılmıştır.

#### 3.4.2. Sporda Hizmetkar Liderlik Ölçeği (SHLÖ)

Sporda Hizmetkar Liderlik Ölçeği Cerit (2005) tarafından kendi çalışmalarında kullanmak üzere yurt dışında hazırlanan, Türkçeye uyarlayıp geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış hizmetkar liderlik ölçeklerinden oluşturulan soru havuzu sonucunda spor alanına uygun görülen sorular uzman görüşleri eşliğinde seçilmiş ve yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda 24 madde ve tek alt boyuttan oluşan sporda hizmetkar liderlik ölçeği (SHLÖ) oluşturulmuştur. SHLÖ kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum arasında derecelendirilmiş 5'li likert tip ölçektir. Ölçeğin puanlaması, 0 -23.99 arası Kesinlikle katılmıyorum, 24 – 47.99 arası katılmıyorum, 47 – 71.99 arası kararsızım, 72 – 95.99 arası katılıyorum, 96 – 120 arası kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

### 3.4.3. Sporcu Tatmin Ölçeği (STÖ)

Sporcu Tatmin Anketi (Athlete Satisfaction Questionnaire-ASQ) Riemer ve Chelladurai tarafından 1998 yılında geliştirilmiştir. Ölçek 7’li likert şeklinde hazırlanmış olup çalışmamızda sayısal değerleri 5’ten 1’e doğru değişmek üzere “hiç tatmin etmedi”, “çok az derecede tatmin etti”, “orta derecede tatmin etti”, “tatmin etti”, “çok iyi derecede tatmin etti” şeklinde belirlenmiştir.

Sporcu tatmin ölçeği; Türksoy (2008) tarafından ‘Futbolda sporcu tatmini ile antrenörlerden beklenen ve gerçekleşen liderlik davranışlarının tespiti’ isimli doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere 56 maddelik ASQ ölçeğinin Türkçeye uyarlanması sonucu en yüksek puanı alan 20 madde ve 7 alt boyut seçilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapıldıktan sonra sporcu tatmin ölçeği oluşturulmuştur. STÖ kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum arasında derecelendirilmiş 5’li likert tip ölçektir. Sorulara Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir

Tablo 3: SHLÖ-STÖ Alt Boyutlarında Milli Sporcu Olma Durumu Analizi

		Korelasyon Analizi			
Milli Sporcu Olma Durumu			Antrenör Tatmin	Takım Tatmin	Bireysel Tatmin
Milli Sporcu	Sporda	Pearson Korelasyon(R)	.758**	.682**	.696**
	Hizmetkar	Anlamlılık Düzeyi (2 Yönlü)	.000	.000	.000
	Liderlik Ölçeği	N	190	190	190
Milli Sporcu Değil	Sporda	Pearson Korelasyon(R)	.678**	.591**	.486**
	Hizmetkar	Anlamlılık Düzeyi (2 Yönlü)	.000	.000	.000
	Liderlik Ölçeği	N	67	67	67

\*\* . İlişki 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-Yönlü).

Milli sporcuların sporda hizmetkar liderlik düzeyleri ile antrenörden tatmin seviyeleri arasında pozitif yüksek seviyede bir ilişki vardır ( $r=0,758;p<0,05$ ). Milli olmayan sporcuların antrenör tatmin ilişkileri ile SHLÖ ilişkileri, milli sporcular ile SHLÖ kıyaslandığında milli olmayan sporcuların ( $r=0,678;p<0,05$ ) seviyesinde kaldığı, ( $0,758>0,678$ ) olması sebebiyle milli sporcuların antrenör tatmini ile SHLÖ ilişkisinin milli sporcu olmayanlardan daha yüksek seviyede, pozitif ilişkide olduğu görülmüştür. Milli sporcuların sporda hizmetkar liderlik düzeyleri ile takımdan tatmin seviyeleri arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=0,682;p<0,05$ ). Milli olmayan sporcuların takım tatmin ilişkileri ile SHLÖ ilişkileri, milli sporcular ile SHLÖ

kıyaslandığında milli olmayan sporcuların ( $r=0,591;p<0,05$ ) seviyesinde kaldığı, ( $0,682>0,591$ ) olması sebebiyle milli sporcuların takım tatmin ile SHLÖ ilişkisinin milli sporcu olmayanlardan daha yüksek seviyede, pozitif ilişkide olduğu görülmüştür.

Milli sporcuların sporda hizmetkar liderlik düzeyleri ile bireysel tatmin seviyeleri arasında pozitif orta düzey bir ilişki vardır ( $r=0,696;p<0,05$ ). Milli olmayan sporcuların bireysel tatmin ilişkileri ile SHLÖ ilişkileri, milli sporcular ile SHLÖ kıyaslandığında milli olmayan sporcuların ( $r=0,486;p<0,05$ ) seviyesinde kaldığı, ( $0,682>0,486$ ) olması sebebiyle milli sporcuların bireysel tatmin ile SHLÖ ilişkisinin milli sporcu olmayanlardan daha yüksek seviyede, pozitif ilişkide olduğu görülmüştür.

Pearson korelasyon analiz sonuçlarından anlaşılacağı gibi milli sporcuların, milli olmayan sporculardan antrenör tatmini, bireysel tatmini, takım tatmini daha yüksek ilişki seviyesindedir.

### 3.5. BAĞIMSIZ İKİ ÖRNEKLEM T TESTİ

Tablo 4: Grup İstatistik t-Testi Analizi

		Milli Sporcu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması				
Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Evet		190	91.1474	23.28974	1.68962				
	Hayır		67	89.7015	21.63332	2.64293				
		Varyans Eşitlik Testi		T-Testi						
Bağımsız Örneklem Testi		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2- Yönlü)	Ortalama farkı	Hata farkı	95% Güven aralığı	
									Alt	Üst
Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Eşit Varyans Dağılımı	.627	.429	.445	255	.657	1.44588	3.24987	-4.95414	7.84589
	Eşit Olmayan Varsayns Dağılımı			.461	123.754	.646	1.44588	3.13686	-4.76297	7.65472

Milli sporcuların Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçek düzeyi 91,1474 ortalama ile 89,7015 değerinden yüksektir. Milli ve milli olmayan sporcuların Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ikinci tablodaki Anlamlılık (2-yönlü) değerine bakarak  $0,646>0,05$  olduğundan milli ve milli olmayan ve sporcuların Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçek seviyeleri arasında anlamlı farklılık göstermediğini anlıyoruz.

Tablo 5: Milli Sporcu, Sporda Hizmetkâr Liderlik Grup t-Testi Analizi

		Milli Sporcu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması				
Sporda Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Milli Sporcu		190	3.7978	.97041	.07040				
	Milli Sporcu Değil		67	3.7376	.90139	.11012				
Bağımsız Örneklem Testi	Varyans Eşitlik Testi					T-Testi				
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2-Yönlü)	Ortalama farkı	Hata farkı	95% Güven aralığı Alt	Üst	
Sporda Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Eşit Varyans Dağılımı	.627	.429	.445	255	.657	1.44588	3.24987	-4.95414	7.84589
	Eşit Olmayan Varsayns Dağılımı			.461	123.754	.646	1.44588	3.13686	4.76297	7.65472

Varyans Eşitliği Levene Testi anlamlılık değeri  $>0,05$  olması sebebiyle varyanslar homojen dağılıştır ve ilk tablo değerine bakılarak analiz edilmiştir. Milli sporcularınsporta Hizmetkâr Liderlik Ölçek düzeyi 3,79 ortalama ile 3,73 değerinden yüksektir. Milli ve milli olmayan sporcuların sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki anlamlılık (2-Yönlü) değerine bakarak  $0,657 > 0,05$   $H_0$  hipotezi kabul edilir. Yani “Katılımcıların milli sporcu olma durumlarına göre sporda hizmetkarlık ölçeklerinde anlamlı bir fark yoktur [%95 güven aralığında]” sonucuna varılır.

Tablo 6: Milli Sporcu, Sporcu Tatmin Grup t-Testi Analizi

		Milli Sporcu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması				
Sporcu Tatmin Ölçeği	Milli Sporcu		190	3.7316	.82595	.05992				
	Milli Sporcu Değil		67	3.4336	.86284	.10541				
Bağımsız Örneklem Testi	Varyans Eşitlik Testi					T-Testi				
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2-Yönlü)	Ortalama farkı	Hata farkı	95% Güven aralığı Alt	Üst	
SporcuTatmin Ölçeği	Eşit Varyans Dağılımı	.242	.623	2.510	255	.013	.29800	.11874	.06417	.53182
	Eşit Olmayan Varsayns Dağılımı			2.458	111.479	.016	.29800	.12125	.05774	.53826



Varyans Eşitliği Levene Testi anlamlılık değeri  $>0,05$  olması sebebiyle varyanslar homojen dağılıştır ve test ilk tablo değerine bakılarak analiz edilmiştir. Milli sporcuların sporcu tatmin ölçeği düzeyi 3,73 ortalama ile 3,43 değerinden yüksektir. Milli ve milli olmayan sporcuların sporcu tatmin ölçeği düzeyi arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki anlamlılık (2-yönlü) değerine bakarak  $0,013 < 0,05$  olması sebebiyle  $H_0$  hipotezi red edilir. Yani “Katılımcıların milli sporcu olma durumlarına göre sporcu tatmini ölçeği ile anlamlı bir farkı vardır [%95 güven aralığında].” sonucuna varılır. Milli sporcuların sporcu tatmin değerinin daha üst seviyede olduğu saptanmıştır.

Tablo 7: Milli Sporcu, Bireysel Tatmin Grup t-Testi Analizi

		Milli Sporcu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması					
Sporcu Tatmin Ölçeği	Milli Sporcu		190	3.5868	.95485	.06927					
	Milli Sporcu Değil		67	3.2575	.89609	.10947					
		Varyans Eşitlik Testi			T-Testi						
Bağımsız Örnekleme Testi		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2- Yönlü)	Ortalama farkı	Hata farkı	95% Güven aralığı	Alt	Üst
Sporcu Tatmin Ölçeği	Eşit Varyans Dağılımı	1.100	.295	2.466	255	.014	.32938	.13356	.06636	.59240	
	Eşit Olmayan Varsayın Dağılımı			2.542	122.571	.012	.32938	.12955	.07293	.58583	

Varyans Eşitliği Levene Testi anlamlılık değeri  $>0,05$  olması sebebiyle varyanslar homojen dağılıştır ve test ilk tablo değerine bakılarak analiz edilmiştir. Milli sporcuların bireysel tatmin ölçeği düzeyi 3,58 ortalama ile 3,25 değerinden yüksektir. Milli ve milli olmayan sporcuların bireysel tatmin ölçeği düzeyi arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki anlamlılık (2-Yönlü) değerine bakarak  $0,014 < 0,05$  olması sebebiyle  $H_0$  hipotezi red edilir. Yani “Katılımcıların milli sporcu olma durumlarına göre bireysel tatmini ölçeği ile anlamlı bir farkı vardır [%95 güven aralığında].” sonucuna varılır. Milli sporcuların bireysel tatmin değerinin daha üst seviyede olduğu saptanmıştır.

Tablo 8: Milli Sporcu, Takım Tatmin Grup t-Testi Analizi

		Milli Sporcu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması				
Sporcu Tatmin Ölçeği	Milli Sporcu		190	3.8079	.75018	.05442				
	Milli Sporcu Değil		67	3.5709	.76352	.09328				
Bağımsız Örneklem Testi	Varyans Eşitlik Testi				T-Testi					
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2- Yönlü)	Ortalama farkı	Hata farkı	95% Güven aralığı		
							Alt	Üst		
Sporcu Tatmin Ölçeği	Eşit Varyans Dağılımı	.093	.761	2.213	255	.028	.23700	.10708	.02612	.44788
	Eşit Olmayan Varsayns Dağılımı			2.195	113.971	.030	.23700	.10799	.02306	.45094

Varyans Eşitliği Levene Testi anlamlılık değeri  $>0,05$  olması sebebiyle varyanslar homojen dağılmıştır ve test ilk tablo değerine bakılarak analiz edilmiştir. Milli sporcuların takım tatmin ölçeği düzeyi 3,80 ortalama ile 3,57 değerinden yüksektir. Milli ve milli olmayan sporcuların takım tatmin ölçeği düzeyi arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki anlamlılık (2-Yönlü) değerine bakarak  $0,028 < 0,05$  olması sebebiyle  $H_0$  hipotezi red edilir. Yani “Katılımcıların milli sporcu olma durumlarına göre takım tatmini ölçeği ile anlamlı bir farkı vardır [%95 güven aralığında].” sonucuna varılır. Milli sporcuların takım tatmin değerinin daha üst seviyede olduğu saptanmıştır.

Tablo 9: Milli Sporcu Olma Durumuna Göre Grup t-Testi Analizi

		Milli Sporcu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması				
Antrenör Tatmin	Milli Sporcu Olma Durumu		190	3.7544	.87806	.06370				
	Milli Sporcu Değil		67	3.4465	.94132	.11500				
Bağımsız Örneklem Testi	Varyans Eşitlik Testi				T-Testi					
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2- Yönlü)	Ortalama farkı	Hata farkı	95% Güven aralığı		
							Alt	Üst		
Antrenör Tatmin	Eşit Varyans Dağılımı	.754	.386	2.421	255	.016	.30787	.12715	.05747	.55826
	Eşit Olmayan Varsayns Dağılımı			2.342	109.127	.021	.30787	.13147	.04731	.56842

Varyans Eşitliği Levene Testi anlamlılık değeri  $>0,05$  olması sebebiyle varyanslar homojen dağılmıştır ve test ilk tablo değerine bakılarak analiz edilmiştir. Milli sporcuların antrenör tatmin ölçeği düzeyi 3,75 ortalama ile 3,44 değerinden yüksektir. Milli ve milli olmayan sporcuların antrenör tatmin ölçeği düzeyi arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki anlamlılık (2-yönlü) değerine bakarak ( $0,016 < 0,05$ ) olması sebebiyle  $H_0$  hipotezi red edilir. Yani “Katılımcıların milli sporcu olma durumlarına göre antrenör tatmini ölçeği ile anlamlı bir farkı vardır [%95 güven aralığında].” sonucuna varılır. Milli sporcuların antrenör tatmin değerinin daha üst seviyede olduğu saptanmıştır.

Tablo 10: Cinsiyete Göre Grup İstatistik t-Testi Analizi

		Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması					
Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Erkek		141	3.3682	.93170	.07846					
	Kadın		116	4.2852	.70241	.06522					
Bağımsız Örneklem Testi	Varyans Eşitlik Testi										
	T-Testi										
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2- Yönlü)	Ortalama farkı	Hta farkı	95% Güven aralığı	Alt	Üst
Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Eşit Varyans Dağılımı	12.353	.001	-8.749	255	.000	-91700	.10481	-1.12340	-71060	
	Eşit Olmayan Varsayns Dağılımı			-8.988	253.162	.000	-91700	.10203	-1.11793	-71607	

Varyans Eşitliği Levene Testi anlamlılık değeri  $<0,05$  olması sebebiyle varyanslar homojen dağılmamıştır. Bu nedenle tablo ikinci satır değerine bakılarak analiz edilmiştir. Kadınların sporda hizmetkar liderlik ölçek düzeyi 4,28 ortalama ile 3,36 değerinden yüksektir. Cinsiyete göre hizmetkar liderlik ölçeği arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki anlamlılık (2-yönlü) değerine bakarak analiz ederiz. Anlamlılık değeri (2-yönlü)  $0,00 < 0,05$  olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Yani “Katılımcıların cinsiyetine göre sporda hizmetkar’lık ölçeklerinde anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında].” sonucuna varılır. Kadınların hizmetkar liderlik ölçek düzeyi erkek sporculardan fazladır.

Tablo 11: Cinsiyet, Sporcu Tatmin Ölçeği Grup t-Testi Analizi

		Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması				
Sporcu Tatmin Ölçeği	Erkek		141	3.3663	.84313	.07100				
	Kadın		116	4.0034	.70473	.06543				
Bağımsız Örneklem Testi	Varyans Eşitlik Testi		T-Testi							
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2- Yönlü)	Ortalama farkı	Hata farkı	95% Güven aralığı		
			Alt	Üst						
Sporcu Tatmin Ölçeği	Eşit Varyans Dağılımı	4.143	.043	-6.485	255	.000	-.63714	.09824	-.83061	-.44366
	Eşit Olmayan Varsayns Dağılımı			-6.599	254.930	.000	-.63714	.09656	-.82729	-.44699

Varyans Eşitliği Levene Testi anlamlılık değeri  $<0,05$  olması sebebiyle varyanslar homojen dağılmamıştır. Bu nedenle tablo ikinci satır değerine bakılarak analiz edilmiştir. Kadınların sporcu tatmin ölçeği 4,00 ortalama ile 3,36erkek değerinden yüksektir. Cinsiyete göre sporcu tatmin ölçeği arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki anlamlılık (2-yönlü) değerine bakarak analiz ederiz. Anlamlılık değeri (2-yönlü)  $0,00 < 0,05$  olduğundan H1 hipotezi kabul edilir. Yani “Katılımcıların cinsiyetine göre sporcu tatmin ölçeklerinde anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]” sonucuna varılır. Kadınların sporcu tatmin ölçeği erkek sporculardan fazladır.

Tablo12: Cinsiyet, Bireysel Tatmin Grup t-Testi Analizi

		Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması				
Bireysel Tatmin	Erkek		141	3.2021	.92674	.07805				
	Kadın		116	3.8642	.84724	.07866				
Bağımsız Örneklem Testi	Varyans Eşitlik Testi		T-Testi							
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2- Yönlü)	Ortalama farkı	Hata farkı	95% Güven aralığı		
			Alt	Üst						
Bireysel Tatmin	Eşit Varyans Dağılımı	.982	.323	-5.923	255	.000	-.66210	.11178	-.88223	-.44196
	Eşit Olmayan Varsayns Dağılımı			-5.975	252.143	.000	-.66210	.11081	-.88033	-.44386

Varyans Eşitliği Levene Testi anlamlılık değeri  $>0,05$  olması sebebiyle varyanslar homojen dağılmıştır. Bu nedenle tablo birinci satır değerine bakılarak analiz edilmiştir. Kadınların sporcu tatmin ölçeği 3,86 ortalama ile 3,20 erkek değerinden yüksektir. Cinsiyete göre bireysel tatmin ölçeği arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki anlamlılık (2-yönlü) değerine bakarak analiz ederiz. Anlamlılık (2-yönlü)  $0,00 < 0,05$  olduğundan H1 hipotezi kabul edilir. Yani “Katılımcıların cinsiyetine göre bireysel tatmin ölçeklerinde anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]” sonucuna varılır. Kadınların bireysel tatmin ölçeği erkek sporculardan fazladır.

Tablo13: Cinsiyet, Takım Tatmin Grup t-Testi Analizi

		Cinsiyet		N		Ortalama		Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	
Takım Tatmin Ölçeği	Erkek			141		3.5585		.77034	.06487	
	Kadın			116		3.9741		.68237	.06336	
Bağımsız Örneklem Testi	Varyans Eşitlik Testi			T-Testi						
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2- Yönlü)	Ortalama farkı	Hata farkı	95% Güven aralığı		
Takım Tatmin	Eşit Varyans Dağılımı	.432	.512	-4.530	255	.000	-41563	.09175	-59632	-23493
	Eşit Olmayan Varsayın Dağılımı			-4.583	253.584	.000	-41563	.09068	-59421	-23705

Varyans Eşitliği Levene Testi anlamlılık değeri  $>0,05$  olması sebebiyle varyanslar homojen dağılmıştır. Bu nedenle tablo birinci satır değerine bakılarak analiz edilmiştir. Kadınların sporcu tatmin ölçeği 3,97 ortalama ile 3,55 erkek değerinden yüksektir. Cinsiyete göre takım tatmin ölçeği arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki Anlamlılık (2-yönlü) değerine bakarak analiz ederiz. Anlamlılık (2-yönlü)  $0,00 < 0,05$  olduğundan H1 hipotezi kabul edilir. Yani “Katılımcıların cinsiyetine göre takım tatmin ölçeklerinde anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]” sonucuna varılır. Kadınların takım tatmin ölçeği erkek sporculardan fazladır.

Tablo 14: Cinsiyet, Antrenör Tatmin Grup t-Testi Analizi

		Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması				
Antrenör Tatmin	Erkek		141	3.3570	.90481	.07620				
	Kadın		116	4.0596	.73932	.06864				
Bağımsız Örneklem Testi	Varyans Eşitlik Testi		T-Testi							
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2- Yönlü)	Ortalama farkı	Hata farkı	95% Güven aralığı		
						Alt	Üst			
Antrenör Tatmin	Eşit Varyans Dağılımı	4.491	.035	-6.719	255	.000	-.70265	.10457	-.90859	-.49671
	Eşit Olmayan Varsayın Dağılımı			-6.851	254.991	.000	-.70265	.10256	-.90462	-.50068

Varyans Eşitliği Levene Testi anlamlılık değeri  $<0,05$  olması sebebiyle varyanslar homojen dağılmamıştır. Bu nedenle tablo ikinci satır değerine bakılarak analiz edilmiştir. Kadınların antrenör tatmin ölçeği 4,05 ortalama ile 3,35 erkek değerinden yüksektir. Cinsiyete göre antrenör tatmin ölçeği arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki anlamlılık (2-yönlü) değerine bakarak analiz ederiz. Anlamlılık değeri (2-yönlü)  $0,00 < 0,05$  olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Yani “Katılımcıların cinsiyetine göre antrenör tatmin ölçeklerinde anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]” sonucuna varılır. Kadınların antrenör tatmin ölçeği erkek sporculardan fazladır.

### 3.6. TEK YÖNLÜ ANOVA ANALİZİ-VARYANSLARIN FARKLIĞI

Tablo 15: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Sporcuların Hizmetkar Liderlik Düzeylerini Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	df	F	P	Anlamlı Fark
Lise	181	3.7767	.97467	.07245	2	1.604	.203	Yok
Önlisans	29	3.5474	1.07117	.19891	254			
Lisans	47	3.9477	.74846	.10917	256			
Toplam	257	3.7821	.95153	.05935				

Tabloda görüldüğü üzere; F değeri =1,604 P=0.203>0,05 olması sebebiyle H0 hipotezi kabul edilir. Eğitim düzeyi değişkeni ile sporcuların hizmetkar liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 16: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Sporcu Tatmin Ölçeklerinde Düzeylerini Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	df	F	P	Anlamlı Fark
Lise	181	3.6508	.85503	.06355	2	2.301	.102	Yok
Önlisans	29	3.3983	1.10893	.20592	254			
Lisans	47	3.8234	.53567	.07814	256			
Toplam	257	3.6539	.84426	.05266				

Tabloda görüldüğü üzere; F değeri =2,301 P=0.102>0,05 olması sebebiyle H0 hipotezi kabul edilir. Eğitim düzeyi değişkeni ile sporcu tatmin ölçeklerinde düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 17: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bireysel Tatmin Ölçeklerinde Düzeylerini Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	df	F	P	Anlamlı Fark
Lise	181	3.5014	.94189	.07001	2	.625	.536	Yok
Önlisans	29	3.3448	1.16384	.21612	254			
Lisans	47	3.5957	.83333	.12155	256			
Toplam	257	3.5010	.94927	.05921				

Tabloda görüldüğü üzere; F değeri =0,625 P=0.536>0,05 olması sebebiyle H0 hipotezi kabul edilir. Eğitim düzeyi değişkeni ile bireysel tatmin ölçeklerinde düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 18: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Takım Tatmin Ölçeklerinde Düzeylerini Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	df	F	P	Anlamlı Fark
Lise	181	3.7169	.77343	.05749	2	2.977	.053	Yok
Önlisans	29	3.5690	.95874	.17803	254			
Lisans	47	3.9681	.48515	.07077	256			
Toplam	257	3.7461	.75937	.04737				

Tabloda görüldüğü üzere; F değeri =2,977 P=0.053>0,05 olması sebebiyle H0 hipotezi kabul edilir. Eğitim düzeyi değişkeni ile takım tatmin ölçeklerinde düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 19: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Antrenör Tatmin Ölçeklerinde Düzeylerini Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	df	F	P	Anlamlı Fark
Lise	181	3.6786	.90890	.06756	2	2.702	.069	Yok
Önlisans	29	3.3592	1.19151	.22126	254			
Lisans	47	3.8511	.59154	.08629	256			
Toplam	257	3.6741	.90333	.05635				

Tabloda görüldüğü üzere; F değeri =2,702 P=0.069>0,05 olması sebebiyle H0 hipotezi kabul edilir. Eğitim düzeyi değişkeni ile antrenör tatmin ölçeklerinde düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.



### 3.6.1. Yaş Değişkeninin; Sporda Hizmetkârlık Liderlik, Sporcu Tatmin Ölçeği, Bireysel Tatmin Ölçeği, Takım Tatmin Ölçeği, Antrenör Tatmin Ölçeği Üzerine Etki Araştırması

Tablo 20: Yaş Değişkenine Göre Ölçeklerin Tatmin Düzeylerini Gösteren Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	P	Anlamlı Fark
Sporda Hizmetkar Liderlik Ölçeği	15-17 yaş	140	3.7842	1.04714	.08850	.046	.955	Yok
	18-20yaş	78	3.7607	.83348	.09437			
	21 ve üzeri	39	3.8173	.82388	.13193			
	Toplam	257	3.7821	.95153	.05935			
Sporcu Tatmin Ölçeği	15-17 yaş	140	3.6096	.91816	.07760	.721	.487	Yok
	18-20yaş	78	3.6641	.79212	.08969			
	21 ve üzeri	39	3.7923	.64782	.10373			
	Toplam	257	3.6539	.84426	.05266			
Bireysel Tatmin	15-17 yaş	140	3.4625	.98319	.08309	.258	.773	Yok
	18-20yaş	78	3.5545	.89338	.10116			
	21 ve üzeri	39	3.5321	.95142	.15235			
	Toplam	257	3.5010	.94927	.05921			
Takım Tatmin	15-17 yaş	140	3.6821	.82663	.06986	2.385	.094	Yok
	18-20yaş	78	3.7436	.69199	.07835			
	21 ve üzeri	39	3.9808	.58598	.09383			
	Toplam	257	3.7461	.75937	.04737			
Antrenör Tatmin	15-17 yaş	140	3.6345	.98300	.08308	.615	.541	Yok
	18-20yaş	78	3.6741	.85166	.09643			
	21 ve üzeri	39	3.8162	.68296	.10936			
	Toplam	257	3.6741	.90333	.05635			

Tabloda görüldüğü üzere; yaş değişkeni ile sporda hizmetkar liderlik ölçeği arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri = 0,46;P=0.955>.005]. Yaş değişkeni ile sporcu tatmin ölçeği arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri = 0,721; P=0.487>.005]. Yaş değişkeni ile bireysel tatmin ölçeği arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri = 0,258;P=0.773>.005]. Yaş değişkeni ile takım tatmin ölçeği arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri = 2,385; P=0.094>.005]. Yaş değişkeni ile antrenör tatmin ölçeği arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri = 0,615;P=0.541>.005].

### 3.6.2. Branş Değişkeninin; Sporda Hizmetkârlık Liderlik, Sporcu Tatmin Ölçeği, Bireysel Tatmin Ölçeği, Takım Tatmin Ölçeği, Antrenör Tatmin Ölçeği Üzerine Etki Araştırması

Tablo 21: Branş Değişkenine Göre Ölçeklerin Tatmin Düzeylerini Gösteren Varyans Analizi Sonuçları

			N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	P	Anlamlı Fark
Sporda Hizmetkar Ölçeği	Liderlik	Güreş	133	3.69	0.94	0.08	7.021	.001	Var ( 2-3 )
		Judo	39	3.46	0.95	0.15			
		Taekwondo	85	4.07	0.91	0.10			
		Toplam	257	3.78	0.95	0.06			
Sporcu Tatmin Ölçeği		Güreş	133	3.59	0.87	0.08	7.126	.001	Var ( 2-3 )
		Judo	39	3.33	0.91	0.15			
		Taekwondo	85	3.90	0.70	0.08			
		Toplam	257	3.65	0.84	0.05			
Bireysel Tatmin Ölçeği		Güreş	133	3.54	0.94	0.08	8.309	.000	Var( 2-3 )
		Judo	39	2.97	1.06	0.17			
		Taekwondo	85	3.69	0.83	0.09			
		Toplam	257	3.50	0.95	0.06			
Takım Tatmin Ölçeği		Güreş	133	3.62	0.76	0.07	8.020	.000	Var ( 2-3 )
		Judo	39	3.61	0.80	0.13			
		Taekwondo	85	4.01	0.68	0.07			
		Toplam	257	3.75	0.76	0.05			
Antrenör Tatmin Ölçeği		Güreş	133	3.60	0.95	0.08	6.619	.002	Var ( 2-3 )
		Judo	39	3.37	0.97	0.16			
		Taekwondo	85	3.94	0.73	0.08			
		Toplam	257	3.67	0.90	0.06			

Tabloya bakıldığında; branş değişkeni ile sporda hizmetkar liderlik ölçeği alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri =7.021;P=0.001<0.05]. Bu farklılık sonucunda; branşı taekwondo olan sporcuların, branşı judo olan sporculara göre sporda liderlik hizmetkar ölçeği düzeyleri anlamlı olarak yüksek çıkmıştır.

Branş değişkeni ile sporcu tatmin ölçeği alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri =7.126;P=0.001<0.05]. Bu farklılık sonucunda; branşı taekwondo olan sporcuların, branşı judo olan sporculara göre sporcu tatmin ölçeği düzeyleri anlamlı olarak yüksek çıkmıştır.

Branş değişkeni ile bireysel tatmin ölçeği alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri =8.309;P=0.000<0.05]. Bu farklılık sonucunda; branşı taekwondo olan sporcuların, branşı judo olan sporculara göre bireysel tatmin ölçeği düzeyleri anlamlı olarak yüksek çıkmıştır.

Branş değişkeni ile takım tatmin ölçeği alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri =8.020; P=0.000<0.05]. Bu farklılık sonucunda; branşı taekwondo olan sporcuların, branşı judo olan sporculara göre takım tatmin ölçeği düzeyleri anlamlı olarak yüksek çıkmıştır.

Branş değişkeni ile antrenör tatmin ölçeği alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri =6.619; P=0.002<0.05]. Bu farklılık sonucunda; branşı taekwondo olan sporcuların, branşı judo olan sporculara göre antrenör tatmin ölçeği düzeyleri anlamlı olarak yüksek çıkmıştır.

Tablo 22: Antrenörle Çalışma Süresine Göre Dağılım Gösteren Varyans Analizi

Sonuçları

	Antrenörle Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Sporda Hizmetkarlık	1-3 yıl	140	3.6024	.99005	.08367
	4-6 yıl	79	3.9694	.81758	.09198
	7 yıl ve üzeri	38	4.0548	.94837	.15385
	Toplam	257	3.7821	.95153	.05935
Sporcu Tatmin	1-3 yıl	140	3.4864	.91526	.07735
	4-6 yıl	79	3.8532	.73687	.08290
	7 yıl ve üzeri	38	3.8566	.63790	.10348
	Toplam	257	3.6539	.84426	.05266
Bireysel Tatmin	1-3 yıl	140	3.3554	.99145	.08379
	4-6 yıl	79	3.6614	.88437	.09950
	7 yıl ve üzeri	38	3.7039	.84601	.13724
	Toplam	257	3.5010	.94927	.05921
Takım Tatmin	1-3 yıl	140	3.5786	.79062	.06682
	4-6 yıl	79	3.9652	.68493	.07706
	7 yıl ve üzeri	38	3.9079	.64573	.10475
	Toplam	257	3.7461	.75937	.04737
Antrenör Tatmin	1-3 yıl	140	3.4994	.98004	.08283
	4-6 yıl	79	3.8797	.78783	.08864
	7 yıl ve üzeri	38	3.8904	.68939	.11183
	Toplam	257	3.6741	.90333	.05635

“Sporda Hizmetkar Liderlik Ölçeği” 3.7821 ortalama 0,95153 standart sapma değeri ile “Katılıyorum” tutumuna yaklaşım göstermiştir. “Sporcu Tatmin Ölçeği” 3,6539 ortalama 0,84426 standart sapma ile “Katılıyorum” tutumuna yaklaşım göstermiştir. “Bireysel Tatmin Ölçeği” 3,5010 ortalama 0,94927 standart sapma ile “Katılıyorum” tutumuna yaklaşım göstermiştir. “Takım Tatmin Ölçeği” 3,7461 ortalama, 0.75937 standart sapma değeri ile “Katılıyorum” tutumuna yaklaşım göstermiştir. Antrenör Tatmin Ölçeği”, 3,6741 ortalama, 0.90333 standart sapma değeri ile “Katılıyorum” tutumuna yaklaşım göstermiştir. Ölçek puanları karşılaştırıldığında sporda hizmetkar ölçek ortalamasının diğer ölçeklerden yüksek seviyede olduğu görülmekte, 2. yüksek

ortalamanın takım tatmin ölçeğinin de çok az bir farkla sporcu hizmetkar ölçeğini takip ettiği görülmektedir. SHLÖ>TTÖ>ATÖ>GSTÖ>BTÖ olarak sıralanır.

Tablo 23: Anova Test Sonucuna Göre Tanımlayıcı İstatistikler

		Kareler toplamı	df	Ortalamama kare	F	P
Sporda Hizmetkarlık	Gruplar arası	10.120	2	5.060	5.798	.003
	Gruplar içinde	221.664	254	.873		
	Toplam	231.784	256			
Sporcu Tatmin	Gruplar arası	8.624	2	4.312	6.300	.002
	Gruplar içinde	173.847	254	.684		
	Toplam	182.471	256			
Bireysel Tatmin	Gruplar arası	6.567	2	3.284	3.721	.026
	Gruplar içinde	224.120	254	.882		
	Toplam	230.687	256			
Takım Tatmin	Gruplar arası	8.716	2	4.358	7.969	.000
	Gruplar içinde	138.905	254	.547		
	Toplam	147.621	256			
Antrenör Tatmin	Gruplar arası	9.391	2	4.695	5.978	.003
	Gruplar içinde	199.505	254	.785		
	Toplam	208.895	256			

#### A Hipotezi

Tüm Anova tabloları incelendiğinde tanımlayıcı istatistiklerin ışığında antrenörle çalışma süresinin  $F=5,78$  tablo değeri ile  $p=0,003$  değeri ile  $0,003<0,05$  olması sebebiyle antrenörle çalışma süresi ile sporda hizmetkar liderlik ölçeği arasında anlamlı bir farkın olduğu  $H_0$  hipotezinin red edilmesiyle kabul edilir.  $H_1$  hipotezi kabul edilir: Katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre sporda hizmetkarölçeklerinde anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]. En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 4,05 dir. Standart sapma değeri 0,94 dür.

#### B Hipotezi

Tüm Anova tabloları incelendiğinde tanımlayıcı istatistiklerin ışığında antrenörle çalışma süresinin  $F=6,3$  tablo değeri ile  $p=0,026$  değeri ile  $0,026<0,05$  olması sebebiyle antrenörle çalışma süresi ile bireysel tatmin arasında anlamlı bir farkın olduğu  $H_0$  hipotezinin red edilmesiyle kabul edilir.  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Katılımcılarınantrenörle çalışma yılına göre sporcu tatmini arasında anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]. En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,856 dir. Standart sapma değeri 0,637 dir.

### C Hipotezi

Tüm Anova tabloları incelendiğinde tanımlayıcı istatistiklerin ışığında antrenörle çalışma süresinin  $F=3,72$  tablo değeri ile  $p=0,002$  değeri ile  $0,003<0,05$  olması sebebiyle antrenörle çalışma süresi ile bireysel tatmini arasında anlamlı bir farkın olduğu  $H_0$  hipotezinin red edilmesiyle kabul edilir.  $H_1$  hipotezi kabul edilir. : Katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre bireysel tatmini arasında anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]. En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,703 dir. Standart sapma değeri 0,846 dir.

### D Hipotezi

Tüm Anova tabloları incelendiğinde tanımlayıcı istatistiklerin ışığında antrenörle çalışma süresinin  $F=7,969$  tablo değeri ile  $p=0,000$  değeri ile  $0,000<0,05$  olması sebebiyle antrenörle çalışma süresi ile takım tatmini arasında anlamlı bir farkın olduğu  $H_0$  hipotezinin red edilmesiyle kabul edilir.  $H_1$  hipotezi kabul edilir. : Katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre takım tatmini arasında anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]. En yüksek ortalama 4-6 yıl aralığında süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,965 dir. Standart sapma değeri 0,684 dir.

### E Hipotezi

Tüm Anova tabloları incelendiğinde tanımlayıcı istatistiklerin ışığında antrenörle çalışma süresinin  $F=5,978$  tablo değeri ile  $p=0,003$  değeri ile  $0,003<0,05$  olması sebebiyle antrenörle çalışma süresi ile antrenör tatmini arasında anlamlı bir farkın olduğu  $H_0$  hipotezinin red edilmesiyle kabul edilir.  $H_1$  hipotezi kabul edilir. : Katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre antrenör tatmini arasında anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]. En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,87 dir. Standart sapma değeri 0,787 dir.

Tablo 24: Araştırmaya Katılan Sporcuların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

	Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
Cinsiyet Dağılımı	Erkek	141	54.9	54.9
	Kadın	116	45.1	100.0
	Toplam	257	100.0	
Yaş Dağılımı	15-17 yaş	140	54.5	54.5
	18-20yaş	78	30.4	84.8
	21 ve üzeri	39	15.2	100.0
	Toplam	257	100.0	
	Lise	181	70.4	70.4
Eğitim Dağılımı	Önlisans	29	11.3	81.7
	Lisans	47	18.3	100.0
	Toplam	257	100.0	
Milli Sporcu Olma Durumu	Evet	190	73.9	73.9
	Hayır	67	26.1	100.0
	Toplam	257	100.0	
Spora Başlama Yaş Aralığı	7-9 yaş	109	42.4	42.4
	10-12 yaş	101	39.3	81.7
	13-15yaş	42	16.3	98.1
	16 yaş ve üzeri	5	1.9	100.0
	Toplam	257	100.0	
Spor Yapılan Süre Aralığı	1-3 yıl	46	17.9	17.9
	4-6 yıl	88	34.2	52.1
	7-9 yıl	41	16.0	68.1
	10 yıl ve üzeri	82	31.9	100.0
Sporcuların Takımları ile Çalışma Süre Dağılımı	Toplam	257	100.0	
	1-3 yıl	135	52.5	52.5
	4-6 yıl	83	32.3	84.8
	7-9 yıl	23	8.9	93.8
	10 yıl ve üzeri	16	6.3	100.0
Sporcuların Antrenör ile Çalışma Süre Dağılımı	Toplam	257	100.0	
	1-3 yıl	140	54.5	54.5
	4-6 yıl	79	30.7	85.2
	7 yıl ve üzeri	38	14.8	100.0
Branş Dağılımı	Toplam	257	100.0	
	Güreş	133	51.8	51.8
	Judo	39	15.2	66.9
	Taekwondo	85	33.1	100.0
	Toplam	257	100.0	

- Araştırmaya katılan katılımcıların %54.9’u erkek, %45.1’i kadındır. Araştırmaya katılanların %54.5’i 15-17 yaş grubunda, %30.4’ü 18-20 yaş grubunda,%15.2’si 21 yaş ve üzerindedir.
- Katılımcıların %70.4’ü Lise, %11.3’ü Önlisans, %18.3’ü lisans mezunudur. Eğitim seviyesine göre en yüksek katılımcı yüzdesi lise mezunlarıdır.
- Katılımcıların %73,9’u milli sporcu,%26.1’i milli sporcu değildir.
- Katılımcıların spora başlama yaş aralığı en yüksek 7-9 yaş aralığında %42.4,10-12 yaş aralığında %39.3,13-15 yaş aralığında 16.3,16 yaş ve üzerinde %1.9 görülmüştür.

- Katılımcıların %17.9'u 1-3 yıldır spor yaptığı,%34.2'sinin 4-6 yıldır spor yaptığı,%16'sı 7-9 yıldır spor yaptığı,%31.9'nun 10 yıl ve üzeri spor yaptığı görülmüştür.
- Katılımcıların takımlar ile çalışma süresi tablosunda %52.5'i 1-3 yıl, %32.3'ü 4-6 yıl,%8.9 'u 7-9 yıl,%6.2'si 10 yıl ve üzeri dağılım göstermektedir.
- Sporcuların %54.5'i 1-3 yıl,%30.7'si 4-6 yıl,%14.8'i 7 yıl ve üzeri yıllarda antrenör ile çalışmıştır.
- Araştırmaya katılan sporcuların branşlara göre dağılımını gösteren tablo %33.1'i taekwondo, %51.8'i güreş, %15.2'si ise judo, branşındaki sporculardan oluşmaktadır.



## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR**

#### **4.1. YÖNTEM**

Araştırmanın yöntemi bu kısımda incelenmiştir. Araştırma da uygulanmış model, evren, örneklem, verilerin derlenmesi ve veri derleme aracının özellikleri, geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları, verilerin işlevsel ilişkileri araştırılarak incelemesi ve bulguların elde edilmesinde tatbik edilen istatistiksel tahlil teknikleri hakkında bilgiler verilmiştir.

##### **4.1.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma çerçevesi kapsamında milli takım kapına katılan taekwondo, judo, güreş sporcularında antrenörlerin hizmetkar liderlik düzeyinin hangi seviyede olduğu sonuçlandırılmaya çalışılmış olup bu değişkenin milli sporcuların sporcu tatmini üzerine etkisinin etkili olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırma metodolojisi ilişkisel tarama modelinde olup; tarama modelleri, önceki süreçlerde ya da hali hazırda süregelen vaziyeti betimleyerek sonuç çıkarma odaklı bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekil de değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. İlişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.



Tablo 25: Cinsiyet Dağılımına Göre Branş Tablosu

Cinsiyet		Güreş		Branş Judo		Taekwondo	
		Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
		Erkek	81	60.9%	31	79.5%	29
Kadın	52	39.1%	8	20.5%	56	65.9%	
Toplam	133	100.0%	39	100.0%	85	100.0%	

Güreş branşındaki sporcuların %60.9'u erkek, %39.1'i kadın, judo branşındaki sporcuların %79.5'i erkek, %20.5'i kadın, Taekwondo branşındaki sporcuların %34.1'i erkek, %65.9'u kadındır.

Tablo 26: Yaşların Dağılımına Göre Branş Tablosu

Branş			Yaş			Toplam
			15-17 yaş	18-20 yaş	21 ve üzeri	
Güreş	N		76	52	5	133
		Toplam	29.6%	20.2%	1.9%	51.8%
	Judo	N	11	12	16	39
		Toplam	4.3%	4.7%	6.2%	15.2%
	Taekwondo	N	53	14	18	85
		Toplam	20.6%	5.4%	7.0%	33.1%
Toplam	Toplam	140	78	39	257	
	Yüzde	54.5%	30.4%	15.2%	100.0%	

Güreş branşındaki sporcuların tüm branşların toplam yüzdesi içinde yaş dağılımı; %29.6'sı 15-17 yaş grubunda, %20.2'si 18-20 yaş grubunda, %1.9'u 21 yaş ve üzeri yaş grubundadır. Judo branşındaki sporcuların tüm branşların toplam yüzde içindeki yaş dağılımı %4.3'ü 15-17 yaş grubunda, %4.7'si 18-20 yaş grubunda, %6.2'si 21 yaş ve üzeri yaş grubundadır. Taekwondo branşındaki sporcuların tüm branşların toplam yüzdesi içindeki yaş dağılımı; %20.6'sı 15-17 yaş grubunda, %5.4'ü 18-20 yaş grubunda, %7'si 21 yaş ve üzeri yaş grubundadır.

Tablo 27: Eğitim Durumlarına Göre Branş Tablosu

			Eğitim Durumu			Toplam
			Lise	Ön lisans	Lisans	
	Güreş	N	105	21	7	133
		Toplam Yüzde	40.9%	8.2%	2.7%	51.8%
Branş	Judo	N	15	6	18	39
		Toplam Yüzde	5.8%	2.3%	7.0%	15.2%
	Taekwondo	N	61	2	22	85
		Toplam Yüzde	23.7%	.8%	8.6%	33.1%
Toplam		N	181	29	47	257
		Toplam Yüzde	70.4%	11.3%	18.3%	100.0%

Güreş branş sporcuları tüm sporcuları içinde %51.8'lik kısmı oluşturmakta, %51.8 'lik kısmın %40.9'u lise mezunu,%8.2'si önlisans mezunu,%2.7'si lisans mezunudur. Judo branş sporcuları tüm branşların %15.2'sini oluşturmakta, %15.2'lik bölümün %5.8'ini lise mezunları, %2.3'ünü önlisans mezunları, %7 lik kısmı lisans mezunları oluşturmaktadır. Taekwondobranş sporcuları tüm branşların %33.1'ini oluşturmakta, %33.1'lik bölümün %23.7'sini lise mezunları, %8'ini önlisans mezunları, %8.6'lık kısmını lisans mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 28: Branşların Göre Milli Sporcu Olma Durumu

			Milli Sporcu Olma Durumu		Toplam
			Evet	Hayır	
	Güreş	N	98	35	133
		Toplam Yüzde	38.1%	13.6%	51.8%
Branş	Judo	N	36	3	39
		Toplam Yüzde	14.0%	1.2%	15.2%
	Taekwondo	N	56	29	85
		Toplam Yüzde	21.8%	11.3%	33.1%
Toplam		N	190	67	257
		Toplam Yüzde	73.9%	26.1%	100.0%

Tüm branşlar içinde %51.8'i güreş branşlı sporculardır, %51.8'lik güreş branşlı sporcuların %38.1'ini milli sporcular,%13.6'sını milli sporcu olmayanlar oluşturmaktadır. Tüm branşlar içinde %15.2'sini judo branşlı sporculardır, %15.2'lik judo branşlı sporcuların %14'ünü milli sporcular,%1.2' sini milli sporcu olmayanlar oluşturmaktadır. Tüm branşlar içinde %33.1'initaekwondo branşlı sporculardır, %33.1

taekwondo branşlı sporcuların %21.8'ini milli sporcular, %11.3' ünü milli sporcu olmayanlar oluşturmaktadır.

Tablo 29: Branşlara Göre Spora Başlama Yaşı

			Spora Başlama Yaşı				Toplam
			7-9 yaş	10-12 yaş	13-15 yaş	16 yaş ve üzeri	
	Güreş	N	42	56	32	3	133
		Toplam Yüzde	16.3%	21.8%	12.5%	1.2%	51.8%
Branş	Judo	N	22	11	5	1	39
		Toplam Yüzde	8.6%	4.3%	1.9%	.4%	15.2%
	Taekwondo	N	45	34	5	1	85
		Toplam Yüzde	17.5%	13.2%	1.9%	.4%	33.1%
Toplam		N	109	101	42	5	257
		Toplam Yüzde	42.4%	39.3%	16.3%	1.9%	100.0%

Güreş branşı tüm sporcuların %51.8 'ini oluştururken bu branşın %16.3'ünü 7-9 yaş grubu spora başlayanlar, %21.8'ini 10-12 yaş grubu spora başlayanlar, %12.5'ini 13-15 yaş grubu spora başlayanlar, %1.2'sini 16 yaş ve üzeri grup spora başlayanlar oluşturmaktadır. Judo branşı tüm sporcuların %15.2 'sini oluştururken bu branşın %8.6'sını 7-9 yaş grubu spora başlayanlar, %4.3'ünü 10-12 yaş grubu spora başlayanlar, %1.9'unu 13-15 yaş grubu spora başlayanlar, %0.4'ünü 16 yaş ve üzeri grup spora başlayanlar oluşturmaktadır. Taekwondo branşı tüm sporcuların %33.1 'ini oluştururken bu branşın %17.5'ini 7-9 yaş grubu spora başlayanlar, %13.2'sini 10-12 yaş grubu spora başlayanlar, %1.9'unu 13-15 yaş grubu spora başlayanlar, %0.4'ünü 16 yaş ve üzeri grup spora başlayanlar oluşturmaktadır.

Tablo 30: Spor Yapma Süreleri

			Spor Yapma Süresi				Toplam
			1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve üzeri	
	Güreş	N	37	56	17	23	133
		Toplam Yüzde	14.4%	21.8%	6.6%	8.9%	51.8%
Branş	Judo	N	1	8	6	24	39
		Toplam Yüzde	.4%	3.1%	2.3%	9.3%	15.2%
	Taekwondo	N	8	24	18	35	85
		Toplam Yüzde	3.1%	9.3%	7.0%	13.6%	33.1%
Toplam		N	46	88	41	82	257
		Toplam Yüzde	17.9%	34.2%	16.0%	31.9%	100.0%

Güreş branşı tüm sporcuların %51.8 'ini oluştururken bu branşın %14.4'ünü 1-3 yıl aralığında spor yapanlar, %21.8'ini 4-6 yıl aralığında spor yapanlar, %6.6' sını 7-9 yıl aralığında spor yapanlar, %8.9'sunu 10 yıl ve üzeri yıldır spor yapanlar oluşturmaktadır. Judo branşı tüm sporcuların %15.2 'sini oluştururken bu branşın %0.4'ünü 1-3 yıl aralığında spor yapanlar, %3.1'ini 4-6 yıl aralığında spor yapanlar, %2.3' ünü 7-9 yıl aralığında spor yapanlar, %9.3'ünü 10 yıl ve üzeri yıldır spor yapanlar oluşturmaktadır. Taekwondo branşı tüm sporcuların %33.1 'ini oluştururken bu branşın %3.1'ini 1-3 yıl aralığında spor yapanlar, %9.3'ünü 4-6 yıl aralığında spor yapanlar, %7'sini 7-9 yıl aralığında spor yapanlar, %13.6 'sını 10 yıl ve üzeri yıldır spor yapanlar oluşturmaktadır.

Tablo 31: Branşlara Göre Şuan ki Takımda Çalışma Süresi

		Şuan ki Takımda Çalışma Süresi				Toplam
		1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve üzeri	
Güreş	N	89	35	4	5	133
	Toplam Yüzde	34.6%	13.6%	1.6%	1.9%	51.8%
Judo	N	18	12	4	5	39
	Toplam Yüzde	7.0%	4.7%	1.6%	1.9%	15.2%
Taekwondo	N	28	36	15	6	85
	Toplam Yüzde	10.9%	14.0%	5.8%	2.3%	33.1%
Toplam		135	83	23	16	257
	Toplam Yüzde	52.5%	32.3%	8.9%	6.2%	100.0%

Güreş branşı tüm sporcuların %51.8 'ini oluştururken bu branşın %34.6'sını 1-3 yıl aralığında şuan ki takımında çalışanlar, %13.6'sını 4-6 yıl aralığında şuan ki takımında çalışanlar, %1.6' sını 7-9 yıl a aralığında şuan ki takımında çalışanlar, %1.9'unu 10yıl üzeri aralığında şuan ki takımında çalışanlar oluşturmaktadır. Judo branşı tüm sporcuların %15.2 'sini oluştururken bu branşın %7 'sini 1-3 yıl aralığında şuan ki takımında çalışanlar, %4.7'sini 4-6 yıl aralığında şuan ki takımında çalışanlar, %1.6' sını 7-9 yıl a aralığında şuan ki takımında çalışanlar, %1.9'unu 10yıl üzeri aralığında şuan ki takımında çalışanlar oluşturmaktadır. Taekwondo branşı tüm sporcuların %33.1 'ini oluştururken bu branşın %10.9' unu 1-3 yıl aralığında şuan ki takımında çalışanlar, %14'ünü 4-6 yıl aralığında şuan ki takımında çalışanlar, %5.8' ini 7-9 yıl a

aralığında şuan ki takımında çalışanlar, %2.3'ünü 10yıl üzeri aralığında şuan ki takımında çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 32: Cinsiyetlere Göre Milli Sporcu Olma Durumu

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
Milli Sporcu Olma Durumu	Evet	N	104	86	190
		Yüzde Toplam	40.5%	33.5%	73.9%
	Hayır	N	37	30	67
		Yüzde Toplam	14.4%	11.7%	26.1%
Toplam		N	141	116	257
		Yüzde Toplam	54.9%	45.1%	100.0%

Tüm sporcular içinde %73.9'luk oranda bulunan milli sporcuların %40.5'i erkek, %33.5'i kadındır. Tüm sporcular içinde %26.1'lik oranda bulunan milli sporcu olmayan katılımcıların %14.4'ü erkek, %11.7'si kadındır.

Tablo 33: Milli Sporcuların Cinsiyet - Eğitim Durumu Tablosu

Milli Sporcu Olma Durumu			Eğitim Durumu			Toplam	
			Lise	Önlisans	Lisans		
Evet	Cinsiyet	Erkek	N	58	13	33	104
			Yüzde Toplam	30.5%	6.8%	17.4%	54.7%
		Kadın	N	59	13	14	86
		Yüzde Toplam	31.1%	6.8%	7.4%	45.3%	
	Toplam		N	117	26	47	190
			Yüzde Toplam	61.6%	13.7%	24.7%	100.0%
Hayır	Cinsiyet	Erkek	N	35	2		37
			Yüzde Toplam	52.2%	3.0%		55.2%
		Kadın	N	29	1		30
		Yüzde Toplam	43.3%	1.5%		44.8%	
	Toplam		N	64	3		67
			Yüzde Toplam	95.5%	4.5%		100.0%

Milli sporcuların %61.6' sı lise mezunu,%13.7'si önlisans mezunu,%24.7'si lisans mezunudur. Milli sporcuların cinsiyete göre eğitim durumları analiz edildiğinde erkeklerin; %30.5'i lise mezunu,%6.8'i önlisans mezunu,%17.4'ü lisans mezunudur.

Kadın milli sporcuların, %31,1'i lise mezunu, %6,8'i önlisans mezunu, %7.4'ü lisans mezunudur.

Milli sporcu olmayan katılımcıların %95.5' i lise mezunu, %4.5'i önlisans mezunu, %0'ı lisans mezunudur. Milli sporcu olmayan katılımcıların cinsiyete göre eğitim durumları analiz edildiğinde erkeklerin; %52.2 'si lise mezunu, %3'ü önlisans mezunu, %0 'ı lisans mezunudur. Kadın milli sporcu olmayan katılımcıların; %43,3'ü lise mezunu, %1,5', önlisans mezunu, %0'ı lisans mezunudur.

Tablo 34: Yaşlarına göre Göre Milli Sporcu Olma Durumu

		Yaş			Toplam	
		15-17 yaş	18-20 yaş	21 ve üzeri		
Milli Sporcu Olma Durumu	Evet	N	82	69	39	190
		Yüzde Toplam	31.9%	26.8%	15.2%	73.9%
	Hayır	N	58	9	0	67
		Yüzde Toplam	22.6%	3.5%	0.0%	26.1%
Toplam		N	140	78	39	257
		Yüzde Toplam	54.5%	30.4%	15.2%	100.0%

Tüm sporcular içinde milli sporcuların, %31.9'u 15-17 yaş aralığında, %26.8'i 18-20 yaş aralığında,%15.2'si 21 yaş ve üzerindedir. Tüm sporcular içinde milli sporcu olmayan katılımcıların, %22.6'sı 15-17 yaş aralığında, %3.5'i 18-20 yaş aralığında,%0'ı 21 yaş ve üzerindedir.

Tablo 35: Spora Başlama Yaşlarına Göre Milli Sporcu Olma Durumu

		Spora Başlama Yaşı				Toplam	
		7-9 yaş	10-12 yaş	13-15yaş	16 yaş ve üzeri		
Milli Sporcu	Evet	N	87	70	28	5	190
		Yüzde Toplam	33.9%	27.2%	10.9%	1.9%	73.9%
	Hayır	N	22	31	14	0	67
		Yüzde Toplam	8.6%	12.1%	5.4%	0.0%	26.1%
Toplam		N	109	101	42	5	257
		Yüzde Toplam	42.4%	39.3%	16.3%	1.9%	100.0%

Tüm sporcular içinde milli sporcuların; 7-9 yaş aralığında spora başlama oranı %33.9,10-12 yaş aralığında spora başlama oranı %27.2, 13-15 yaş aralığında spora başlama oranı %10.9,16 yaş ve üzeri yaşlarda spora başlama oranı %1.9'dur. Tüm sporcular içinde milli sporcu olmayan katılımcıların;7-9 yaş aralığında spora başlama oranı %8.6,10-12 yaş aralığında spora başlama oranı %12.1,13-15 yaş aralığında spora başlama oranı %4,16 yaş ve üzeri yaşlarda spora başlama oranı %0'dır.

Tablo 36: Kaç Yıldır Spor Yaptıklarına göre Milli Sporcu Olma Durumu

			Kaç Yıldır Spor Yapıyorsunuz				Toplam
			1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve üzeri	
Milli Sporcu	Evet	N	24	57	33	76	190
		Yüzde Toplam	9.3%	22.2%	12.8%	29.6%	73.9%
	Hayır	N	22	31	8	6	67
		Yüzde Toplam	8.6%	12.1%	3.1%	2.3%	26.1%
Toplam		N	46	88	41	82	257
		Yüzde Toplam	17.9%	34.2%	16.0%	31.9%	100.0%

Tüm sporcularda %73.9 'u oluşturan milli sporcuların; %9.3'ü 1-3 yıldır spor yapmakta, %22.2'si 4-6 yıldır spor yapmakta, %12.8'i 7-9 yıldır spor yapmakta, %29.6'sı 10 yıl ve üzeri süredir yıldır spor yapmaktadır. Tüm sporcularda %26.1 'i oluşturan milli sporcu olmayan katılımcıların; %8.6'sı 1-3 yıldır spor yapmakta, %12.1'i 4-6 yıldır spor yapmakta, %3.1'i 7-9 yıldır spor yapmakta, %2.3'ü 10 yıl ve üzeri süredir yıldır spor yapmaktadır.

Tablo 37: Şuan ki Antrenör ile Çalışma Süresi Milli Sporcu Olma Durumu

			Şuan ki Antrenör ile Çalışma Süresi				Toplam
			1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve üzeri	
Milli Sporcu	Evet	N	88	69	17	16	190
		Yüzde Toplam	34.2%	26.8%	6.6%	6.2%	73.9%
	Hayır	N	47	14	6	0	67
		Yüzde Toplam	18.3%	5.4%	2.3%	0.0%	26.1%
Toplam		N	135	83	23	16	257
		Yüzde Toplam	52.5%	32.3%	8.9%	6.2%	100.0%

Tüm sporcularda %73.9 ‘u oluşturan milli sporcuların; %34.2’si 1-3 yıl süredir şuan ki antrenörle ile çalışmakta, %26.8’i 4-6 yıl süredir şuan ki antrenörle ile çalışmakta, %6.6’sı 7-9 yıl süredir şuan ki antrenörle ile çalışmakta, %6.2’si 10yıl ve üzeri süredir şuan ki antrenörle ile çalışmaktadır. Tüm sporcularda %26.1 ‘ini oluşturan milli sporcu olmayan katılımcıların; %18.3’ü 1-3 yıl süredir şuan ki antrenörle ile çalışmakta, %4’ü 4-6 yıl süredir şuan ki antrenörle ile çalışmakta, %2.3’ü 7-9 yıl süredir şuan ki antrenörle ile çalışmakta, %0’ı 10 yıl ve üzeri süredir şuan ki antrenörle ile çalışmaktadır.

Tablo 38: Şuan ki Takımınızda ne kadar Süredir Çalıştıklarına Göre Milli Sporcu Olma Durumu

		Şuan ki takımınız da ne kadar süredir çalışıyorsunuz				Toplam	
		1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve üzeri		
Milli Sporcu	Evet	N	88	69	17	16	190
		Yüzde	34.2%	26.8%	6.6%	6.2%	73.9%
	Hayır	N	47	14	6	0	67
		Yüzde	18.3%	5.4%	2.3%	0.0%	26.1%
Toplam	N	135	83	23	16	257	
	Yüzde	52.5%	32.3%	8.9%	6.2%	100.0%	

Tüm sporcularda %73.9 ‘u oluşturan milli sporcuların; %34.2’si 1-3 yıl süredir bulunduğu takımda çalışmakta, %26.8’i 4-6 yıl süredir bulunduğu takımda çalışmakta, %6.6’sı 7-9 yıl süredir bulunduğu takımda çalışmakta, %6.2’si 10yıl ve üzeri süredir bulunduğu takımda çalışmaktadır. Tüm sporcularda %26.1 ‘ini oluşturan milli sporcu olmayan katılımcıların; %18.3’ü 1-3 yıl süredir bulunduğu takımda çalışmakta, %4’ü 4-6 yıl süredir bulunduğu takımda çalışmakta, %2.3’ü 7-9 yıl süredir bulunduğu takımda çalışmakta, %0’ı 10 yıl ve üzeri süredir bulunduğu takımda çalışmaktadır.



Tablo 39: Branşlarına Göre Milli Sporcu Olma Durumu

		Branş			Toplam	
		Güreş	Judo	Taekwondo		
Milli Sporcu	Evet	N	98	36	56	190
		Yüzde Toplam	38.1%	14.0%	21.8%	73.9%
	Hayır	N	35	3	29	67
		Yüzde Toplam	13.6%	1.2%	11.3%	26.1%
Toplam		N	133	39	85	257
		Yüzde Toplam	51.8%	15.2%	33.1%	100.0%

Tüm sporcularda %9 ‘u oluşturan milli sporcuların, %38.1’i güreş branşında %14’ü judo branşında,%21.8’i taekwondo branşındadır. Tüm sporcuların %26.1 ‘ini oluşturan milli sporcu olmayan katılımcıların %13.6’sı güreş branşında, %1.2’si judo,%11.3’ü taekwondo branşındadır.

Katılımcıların antrenörlerin hizmetkar liderlik özelliklerinin milli sporcuların sporcu tatmini üzerine etkisinin araştırılmasında; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, milli sporcu olup olmadığı, spora başlama yaşı, kaç yıldır spor yaptığı, şu anki takımında bulunma süresi, mevcut antrenörle ne kadar süre çalıştığı, spor branşı değişkenleri açısından incelenmiş katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre; sporda hizmetkarlık ölçeklerinde, sporcu tatmini arasında, bireysel tatmini arasında, takım tatmini arasında, antrenör tatmini arasındaki farklılıklar incelenmiş çıkan sonuçlar değerlendirilerek araştırmanın sonuç kısmında belirtilmiştir.

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı; milli takım kamplarına katılan bireysel sporlarda mücadele eden sporcuların antrenörlerinden algıladıkları, sporda hizmetkar liderlik davranışları ve sporcu tatmin ölçeğinin alt boyutlarıyla arasındaki ilişkinin sporcuların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, millilik durumu, spora başlama yaşı, kaç yıldır spor yaptığı, şu anki kulüplerinde ne kadar süredir buldukları ve antrenörleriyle çalışma süreleri ve spor branşlarına göre elde edilen bulgular ışığında yorumlanarak tartışılmasına yer verilmiştir.

Gelişen teknoloji ve artan rekabet koşulları, insan unsurunu işletmeler açısından stratejik hale getirmiştir. Hizmetkar liderlik, insana verilen değer ve önemin üst düzeyde tutulduğu modern bir liderlik yaklaşımı olarak ön plana çıkmaktadır. Hizmetkar liderlik, çalışan bireylerin ihtiyaçları ve beklentilerine odaklanırken “hizmet etme” mantalitesi ile diğer modern liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır.

Hizmetkar liderler kendilerini insanlara adanmış, başkalarının ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarından önce yer verebilen insanlardır. Hizmetkâr liderlerde herhangi bir çıkar gözetmeksizin kendilerini başkalarına adama, onların ihtiyaçlarını karşılamaya gayret etme kısacası başkaları için yaşama söz konusudur.

Sporcuların, antrenörün liderlik tarzları ve sporcu tatmini üzerinde yerli ve yabancı literatürde yapılmış bilimsel çalışmalardan bazılarının sonuçlarından elde edilen bulgular ise şöyledir.

Hizmetkar liderlik; hizmetkar liderliğin ilk amacı hizmet etmektir. Hizmet etme isteği doğal bir duygu ile başlar sonra bilinçli bir tercih haline gelmektedir. Hizmetkar lider

insanların en öncelikli ihtiyaçlarına hizmet eder” şeklinde belirtmektedir (Spears, 2005).

Sporadaki tatmin; yeterlilik ve sosyal onayın amaçlarını pozitif olarak teşvik eden sosyal çevrenin algısına karşılık gelmektedir. Var olan literatür ve meta-analizler sporcuların spor tatmininde yeterlilik-yönlendirilmiş şartların (sosyal onaylanma ve yeterlilik) pozitif etkisini desteklemektedir (Duda, 2001).

Granito ve Carlton (1993)’a göre spordaki memnuniyet gerçek sportif başarıdan çok daha önemlidir. Eğer bir sporcu kendini memnun hissetmiyorsa bazı faktörler (kapasite, performans, antrenman, antrenör, takım arkadaşları vb.) buna neden olabilir ve bu durumda performans başarısı ve spor tatmini muhtemel olmayacaktır. Bunun sonucunda sporcunun performansı düşebilir, daha negatif ve kötümser düşünceye sahip olabilir ayrıca, memnuniyette azalma devam edebilir (Aumand, 2005).

Yönetim anlayışında değişmelere paralel olarak liderlik davranışlarıyla ilgili görüşler de değişmektedir. Daha etik, daha insan merkezli bir yönetim anlayışını benimseyen hizmetkâr liderlik teorisinden esinlenen liderlik ihtiyacı, aslında günümüz örgütlerinin ihtiyaç duyduğu liderlik biçimidir (Dierendonck, 2011).

Garland ve Barry, yüksekokuldaki futbol oynayan sporcuların performansına lider davranışlarının ve kişilik özelliklerinin etkisini araştırdı. Garland ve Barry sporcuları asıl, yedek ve savaşçı olmalarını göz önünde bulundurup bunu performans ölçüsü olarak aldı. Kişilik özelliklerinin ve lider davranışlarını bir arada aldı ve bunun performans tahminine önemli şekilde katkısı olduğunu buldular, gruba bağlı olan oyuncuların daha çok; açık fikirli, dışa donuk, duygusal dengesi olan ve antrenöründen algıladıkları daha fazla antrenman ve eğitimin, daha fazla pozitif geri bildirim yüksek performans seviyesiyle ilişkilendirilmiştir. Halbuki antrenörüne otokratik kararlar vermesi sağlayan oyuncuların performanslarının düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir (Dierendonck, 2011).

Bireysel sporlar ve takım sporlarında çalışan antrenörlerin sporcular tarafından farklı olarak algılanan liderlik davranışlarının temelinde (Jawett ve ark, 2005) ortaya koyduğu ve aşağıda verilen dört nedenin araştırmada elde edilen sonuçlar üzerinde etkili olduğu söylenebilir:

- Antrenörlerin sporcularla özel olarak ilgilenme şansının artması,

- Sporcuyu daha sık ve yakından takip etme, müdahalede bulunma ve geri bildirim verme şansı,
- Karşılıklı olarak rollerin açıklanması, kabulü ve bu rolleri yerine getirmede yanlış anlamaların azaltılması,
- Hedefleri gerçekleştirmek için uygulanacak yöntem ve stratejiler konusunda daha azantrenör ve sporcu çatışması.

Stone ve Patterson (2006); hizmetkar liderlik anlayışına göre takipçilerin genel iyilik halleri (well-being) ve gelişimleri iyi seviyelere geldikten sonra örgütün uzun vadede hedeflerinin gerçekleştirileceğini belirtir. Bu anlayıştan ve Greenleaf'in (1977; 2003) lider ve takipçisi üzerine temel felsefelerinden yola çıkarak kurulan modelde hizmetkar liderlik tutumlarının, işe ilişkin iyilik haliyle olan ilişkileri literatürü destekleyici bulgular sergilemiştir.

Sanı ve arkadaşları (2013) öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışları ve ardılları üzerine yaptıkları çalışmada, öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğrencilerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğrencilerin akademik başarılarını ve performanslarını olumlu yönde etkilediği de belirlenmiştir.

Vondey (2010) işgören-örgüt uyumu ve örgüt kimliği ile modellenerek, hizmetkar liderliğin sevgi boyutunun, takipçilerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, hizmetkar liderliğin sevgi boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel çaba boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulunurken, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutları olan kişiler arası yardımlaşma, bireysel inisiyatif ve sadık destek üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Cerit'in (2008) çalışmasında okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarını iyi düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Zahn (2011), yaptığı çalışmada müdürlerin öğretmene göre puan ortalamalarını hizmetkar liderliğin duygusal iyileştirme ve ikna edicilik alt boyutlarında orta düzeyde; özgeçilicilik, örgütsel yöneticilik ve takım olarak öğrenme alt boyutlarında yüksek düzeyde bulmuştur.

Salameh (2011) hizmetkar liderlik ile ilgili yaptığı çalışmada; Sabancı (2007) vizyoner liderlikle ilgili yaptığı çalışmada öğretmenlerin okul müdürleriyle ilgili algılarında cinsiyet yönünden bir farklılık bulmamışlardır. Cinsiyet yönünden farklı bulguların olması araştırmanın yapıldığı örgüte ve farklı bölgelerin kültürel özelliklerine göre değişebileceğinden diğer çalışmalardaki farklı bulgular normal karşılanmıştır. Araştırmadaki bu bulgu kadınların okul yönetimlerine karşı daha olumsuz bir bakış açısı içinde olduklarını, onların liderlik davranışlarını erkek öğretmenler kadar hizmetkar bulmadıkları, okul yöneticileriyle ilişkilerinde erkek öğretmenler kadar işbirliği içinde olmadıkları sonucunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticiliği pozisyonlarında erkeklerin çoğunlukta olması bu farkın çıkmasında bir başka sebep olabilir. Kadın öğretmenlerle erkek yöneticilerin iletişim kurmada hemcinsleriyle iletişim kurdukları kadar başarılı olmadıkları da bir diğer etken olabilir.

#### **5.1.1. Milli Sporcularda Değerlendirme**

Sporcuların, cinsiyet durumlarına göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?

Cinsiyete göre hizmetkar liderlik ölçeği arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki Sig. (2-tailed) değerine bakarak analiz edilmiştir. Sig. (2-tailed)  $0,00 < 0,05$  olduğundan H1 hipotezi kabul edilir. Yani “Katılımcıların cinsiyetine göre sporda hizmetkarlık ölçeklerinde anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]” sonucuna varılır. Kadınların hizmetkar liderlik ölçek düzeyi erkek sporculardan fazladır.

Cinsiyete göre sporcu tatmin ölçeği arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki Sig. (2-tailed) değerine bakarak analiz edilmiştir. Sig. (2-tailed)  $0,00 < 0,05$  olduğundan H1 hipotezi kabul edilir. Yani “Katılımcıların cinsiyetine göre sporcu tatmin ölçeklerinde anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]” sonucuna varılır. Kadınların sporcu tatmin ölçeği erkek sporculardan fazladır.

Cinsiyete göre bireysel tatmin ölçeği arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki Sig. (2-tailed) değerine bakarak analiz ederiz. Sig. (2-tailed)  $0,00 < 0,05$  olduğundan H1 hipotezi kabul edilir. Yani “Katılımcıların cinsiyetine göre

bireysel tatmin ölçeklerinde anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]” sonucuna varılır. Kadınların bireysel tatmin ölçeği erkek sporculardan fazladır.

Cinsiyete göre takım tatmin ölçeği arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki Sig. (2-tailed) değerine bakarak analiz ederiz. Sig. (2-tailed)0,00<0,05 olduğundan H1 hipotezi kabul edilir. Yani “Katılımcıların cinsiyetine göre takım tatmin ölçeklerinde anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]” sonucuna varılır. Kadınların takım tatmin ölçeği erkek sporculardan fazladır.

Cinsiyete göre antrenör tatmin ölçeği arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki Sig. (2-tailed) değerine bakarak analiz ederiz. Sig. (2-tailed)0,00<0,05 olduğundan H1 hipotezi kabul edilir. Yani “Katılımcıların cinsiyetine göre antrenör tatmin ölçeklerinde anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]” sonucuna varılır. Kadınların antrenör tatmin ölçeği erkek sporculardan fazladır.

Sporcuların, yaş durumlarına göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?

Yaş değişkeni ile sporda hizmetkar liderlik ölçeği arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri = 0,46;P=0.955>.005]. Yaş değişkeni ile sporcu tatmin ölçeği arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri = 0,721; P=0.487>.005]. Yaş değişkeni ile bireysel tatmin ölçeği arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri = 0,258;P=0.773>.005]. Yaş değişkeni ile takım tatmin ölçeği arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri = 2,385; P=0.094>.005]. Yaş değişkeni ile antrenör tatmin ölçeği arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri = 0,615;P=0.541>.005].

Sporcuların, eğitim durumlarına göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?

F değeri =1,604 P=0.203>0,05 olması sebebiyle H0 hipotezi kabul edilir. Eğitim düzeyi değişkeni ile sporcuların hizmetkar liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Eğitim düzeyi değişkeni ile sporcu tatmin düzeyleri (F değeri =2,301 P=0.102>0,05) anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi değişkeni ile bireysel tatmin düzeyi (F değeri =0,625 P=0.536>0,05) anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi değişkeni ile takım tatmin düzeyleri (F değeri =2,977 P=0.053>0,05) anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi

değişkeni ile antrenör tatmin düzeyleri(F değeri =2,702 P=0.069>0) anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Türksoy'un (2008) yapmış olduğu "Futbolda Sporcu Tatmini ve Antrenörden Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti" isimli çalışmayla paralellik göstermemektedir. Bu çalışmaya göre ilköğretim ve üniversite mezunları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Sporcuların, mili sporcu olma durumlarına göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?

Pearson korelasyon analiz sonuçlarında; milli sporcuların, milli olmayan sporculardan antrenör tatmini, bireysel tatmini ve takım tatmininde daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Levene's Test for Equality of Variances Sig >0,05 olması sebebiyle varyanslar homojen dağılmıştır ve ilk tablo değerine bakılarak analiz edilmiştir. Yani "Katılımcıların milli sporcu olma durumlarına göre sporda hizmetkarlık ölçeklerinde anlamlı bir fark yoktur [%95 güven aralığında]" sonucuna varılır.

Milli sporcuların sporcu tatmin ölçeği düzeyi 3,73 ortalama ile 3,43 değerinden yüksektir (0,013<0,05) "Katılımcıların milli sporcu olma durumlarına göre sporcu tatmini ölçeği ile anlamlı bir farkı vardır [%95 güven aralığında]." sonucuna varılır. Milli sporcuların sporcu tatmin değerinin daha üst seviyede olduğu saptanmıştır.

Milli sporcuların bireysel tatmin ölçeği düzeyi 3,58 ortalama ile 3,25 değerinden yüksektir (0,014<0,05). "Katılımcıların milli sporcu olma durumlarına göre bireysel tatmini ölçeği ile anlamlı bir farkı vardır [%95 güven aralığında]." sonucuna varılır. Milli sporcuların bireysel tatmin değerinin daha üst seviyede olduğu saptanmıştır.

Milli sporcuların takım tatmin ölçeği düzeyi 3,80 ortalama ile 3,57 değerinden yüksektir (0,028<0,05) Katılımcıların milli sporcu olma durumlarına göre takım tatmini ölçeği ile anlamlı bir farkı vardır [%95 güven aralığında]." Sonucuna varılır. Milli sporcuların takım tatmin değerinin daha üst seviyede olduğu saptanmıştır.

Milli sporcuların antrenör tatmin ölçeği düzeyi 3,75 ortalama ile 3,44 değerinden yüksektir (0,016<0,05). "Katılımcıların milli sporcu olma durumlarına göre antrenör tatmini ölçeği ile anlamlı bir farkı vardır [%95 güven aralığında]." Sonucuna varılır. Milli sporcuların antrenör tatmin değerinin daha üst seviyede olduğu saptanmıştır.

Sporcuların, antrenör ile çalışması süresine göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?

Katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre sporda hizmetkarlık ölçeklerinde anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]. En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 4,05 tir. Standart sapma değeri 0,94 tür.

Sporcu tatmini tanımlayıcı istatistiklerin antrenörle çalışma süresinin  $F=6,3$  tablo değeri ile  $p=0,026$  değeri ile  $0,026 < 0,05$  olması sebebiyle antrenörle çalışma süresi ile bireysel tatmin arasında anlamlı bir farkın olduğu kabul edilir. En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,856 dir. Standart sapma değeri 0,637 dir.

Bireysel tatmini tanımlayıcı istatistiklerin ışığında antrenörle çalışma süresinin  $F=3,72$  tablo değeri ile  $p=0,002$  değeri ile  $0,003 < 0,05$  olması sebebiyle antrenörle çalışma süresi ile bireysel tatmini arasında anlamlı bir farkın olduğu kabul edilir. En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,703 dir. Standart sapma değeri 0,846 dir.

Takım tatmini istatistiklerin ışığında antrenörle çalışma süresinin  $F=7,969$  tablo değeri ile  $p=0,000$  değeri ile  $0,000 < 0,05$  olması sebebiyle antrenörle çalışma süresi ile takım tatmini arasında anlamlı bir farkın olduğu kabul edilir. En yüksek ortalama 4-6 yıl aralığında süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,965 tir. Standart sapma değeri 0,684 tür.

Antrenör tatmini tanımlayıcı istatistiklerin ışığında antrenörle çalışma süresinin  $F=5,978$  tablo değeri ile  $p=0,003$  değeri ile  $0,003 < 0,05$  olması sebebiyle antrenörle çalışma süresi ile antrenör tatmini arasında anlamlı bir farkın olduğu kabul edilir. En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,87 dir. Standart sapma değeri 0,787 dir.

Sporcuların, spor branşlarına göre, antrenörlerin hizmetkar liderlik seviyesinin sporcuların sporcu tatmini üzerine anlamlı bir farklılık var mıdır?

Branş değişkeni ile sporda hizmetkar liderlik ölçeği alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [ $F$  değeri =7.021;  $P=0.001 < 0.05$ ]. Bu farklılık sonucunda; branşı teakwondo olan sporcuların, branşı judo olan sporculara göre sporda liderlik hizmetkar ölçeği düzeyleri anlamlı olarak yüksek çıkmıştır.



Branş değişkeni ile sporcu tatmin ölçeği alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri =7.126;P=0.001<0.05]. Bu farklılık sonucunda; branşı teakwondo olan sporcuların, branşı judo olan sporculara göre sporcu tatmin ölçeği düzeyleri anlamlı olarak yüksek çıkmıştır.

Branş değişkeni ile bireysel tatmin ölçeği alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri =8.309;P=0.000<0.05]. Bu farklılık sonucunda; branşı teakwondo olan sporcuların, branşı judo olan sporculara göre bireysel tatmin ölçeği düzeyleri anlamlı olarak yüksek çıkmıştır.

Branş değişkeni ile takım tatmin ölçeği alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri =8.020; P=0.000<0.05]. Bu farklılık sonucunda; branşıteakwondo olan sporcuların, branşı judo olan sporculara göre takım tatmin ölçeği düzeyleri anlamlı olarak yüksek çıkmıştır.

Branş değişkeni ile antrenör tatmin ölçeği alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri =6.619; P=0.002<0.05]. Bu farklılık sonucunda; branşı teakwondo olan sporcuların, branşı judo olan sporculara göre antrenör tatmin ölçeği düzeyleri anlamlı olarak yüksek çıkmıştır.

Çalışma sonucunda, hizmetkar liderliğin sadece araştırma konusu üniversitelerde değil, birçok özel ve resmi kurumlarda çalışılmaya değer bir model olduğu görölmektedir.

## 5.2. SONUÇ

Sporcuların algıladıkları hizmetkar liderlik düzeyleri ile sporcu tatmin ölçeğinin alt boyutlarında; antrenör tatmin düzeyleri, bireysel tatmin düzeyleri ve takımdan tatmin düzeyleri arasındaki pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve hizmetkar liderlik modelinin sporda kullanılabilirliği sonucuna varılmış ve bu modelin sporcu tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada sporcuların hizmetkar liderlik ve sporcu tatmininin; sporda hizmetkarlık, sporcu tatmini, bireysel tatmin, takım tatmini, antrenör tatmini alt boyutlarında değerlendirilmeleri çıkan sonuçlar şu şekildedir.

SHLÖ-STÖ Alt Boyutlarında Milli Sporcu Analizi

Milli sporcuların sporda hizmetkar liderlik düzeyleri ile antrenörden tatmin seviyeleri arasında pozitif yüksek seviyede bir ilişki vardır ( $r=0,758;p<0,05$ ). Milli olmayan sporcuların antrenör tatmin ilişkileri ile SHLÖ ilişkileri, milli sporcular ile SHLÖ kıyaslandığında milli olmayan sporcuların ( $r=0,678;p<0,05$ ) seviyesinde kaldığı,  $0,758>0,678$  olması sebebiyle milli sporcuların antrenör tatmini ile SHLÖ ilişkisinin milli sporcu olmayanlardan daha yüksek seviyede, pozitif ilişkide olduğu görülmüştür.

Milli sporcuların sporda hizmetkar liderlik düzeyleri ile takım tatmin seviyeleri arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=0,682;p<0,05$ ). Milli olmayan sporcuların takım tatmin ilişkileri ile SHLÖ ilişkileri, milli sporcular ile SHLÖ kıyaslandığında milli olmayan sporcuların ( $r=0,591;p<0,05$ ) seviyesinde kaldığı,  $0,682>0,591$  olması sebebiyle milli sporcuların takım tatmin ile SHLÖ ilişkisinin milli sporcu olmayanlardan daha yüksek seviyede, pozitif ilişkide olduğu görülmüştür.

Milli sporcuların sporda hizmetkar liderlik düzeyleri ile bireysel tatmin seviyeleri arasında pozitif orta düzey bir ilişki vardır ( $r=0,696;p<0,05$ ). Milli olmayan sporcuların bireysel tatmin ilişkileri ile SHLÖ ilişkileri, milli sporcular ile SHLÖ kıyaslandığında milli olmayan sporcuların ( $r=0,486;p<0,05$ ) seviyesinde kaldığı,  $0,682>0,486$  olması sebebiyle milli sporcuların bireysel tatmin ile SHLÖ ilişkisinin milli sporcu olmayanlardan daha yüksek seviyede, pozitif ilişkide olduğu görülmüştür.

Milli sporcuların sporda hizmetkar liderlik Ölçek düzeyi 3,79 ortalama ile 3,73 değerinden yüksektir. Milli ve milli olmayan sporcuların sporda hizmetkar liderlik Ölçeği arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ilk tablodaki Sig. (2-tailed) değerine bakarak  $0,657>0,05$  H0 hipotezi kabul edilir. Yani “Katılımcıların milli sporcu olma durumlarına göre sporda hizmetkarlık ölçeklerinde anlamlı bir fark yoktur [%95 güven aralığında]” sonucuna varılır.

Sporcuların antrenörle çalışma süresi ile sporda hizmetkar liderlik ölçeği arasındaki anova tabloları incelendiğinde; tanımlayıcı istatistiklerin ışığında antrenörle çalışma süresinin  $F=5,78$  tablo değeri ile  $p=0,003$  değeri ile  $0,003<0,05$  olması sebebiyle antrenörle çalışma süresi ile sporda hizmetkarlık liderlik ölçeği arasında anlamlı bir farkın olduğu H0 hipotezinin red edilmesiyle kabul edilir. H1 hipotezi kabul edilir. : Katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre sporda hizmetkarlık ölçeklerinde anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]. En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile

antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 4,05'tir. Standart sapma değeri 0,94'tür.

Sporcuların antrenörle çalışma süresi ile bireysel tatmini arasında anova tabloları incelendiğinde; tanımlayıcı istatistiklerin ışığında antrenörle çalışma süresinin  $F=3,72$  tablo değeri ile  $p=0,002$  değeri ile  $0,003<0,05$  olması sebebiyle antrenörle çalışma süresi ile bireysel tatmini arasında anlamlı bir farkın olduğu  $H_0$  hipotezinin red edilmesiyle kabul edilir.  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre bireysel tatmini arasında anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]. En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,703 dir. Standart sapma değeri 0,846'dır.

Sporcuların antrenörle çalışma süresi ile takım tatmini anova tabloları incelendiğinde; tanımlayıcı istatistiklerin ışığında antrenörle çalışma süresinin  $F=7,969$  tablo değeri ile  $p=0,000$  değeri ile  $0,000<0,05$  olması sebebiyle antrenörle çalışma süresi ile takım tatmini arasında anlamlı bir farkın olduğu  $H_0$  hipotezinin red edilmesiyle kabul edilir.  $H_1$  hipotezi kabul edilir. : katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre takım tatmini arasında anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]. En yüksek ortalama 4-6 yıl aralığında süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,965 dir. Standart sapma değeri 0,684'tür.

Sporcuların antrenörle çalışma süresi ile antrenör tatmini anova tabloları incelendiğinde; tanımlayıcı istatistiklerin ışığında antrenörle çalışma süresinin  $F=5,978$  tablo değeri ile  $p=0,003$  değeri ile  $0,003<0,05$  olması sebebiyle antrenörle çalışma süresi ile antrenör tatmini arasında anlamlı bir farkın olduğu  $H_0$  hipotezinin red edilmesiyle kabul edilir.  $H_1$  hipotezi kabul edilir: katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre antrenör tatmini arasında anlamlı bir fark vardır [%95 güven aralığında]. En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,87 dir. Standart sapma değeri 0,787'dir.

Katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre sporda hizmetkarlık ölçeklerinde anlamlı bir fark vardır (%95 güven aralığında). En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 4,05'dir. Standart sapma değeri 0,94'tür.

Katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre sporcu tatmini arasında anlamlı bir fark vardır (%95 güven aralığında). En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,856 dir. Standart sapma değeri 0,637 dir.

Katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre bireysel tatmini arasında anlamlı bir fark vardır (%95 güven aralığında). En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,703 dir. Standart sapma değeri 0,846 dir.

Katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre takım tatmini arasında anlamlı bir fark vardır (%95 güven aralığında).En yüksek ortalama 4-6 yıl aralığında süre ileantrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,965 dir. Standart sapma değeri 0,684 dür.

Katılımcıların antrenörle çalışma yılına göre antrenör tatmini arasında anlamlı bir fark vardır (%95 güven aralığında). En yüksek ortalama 7 yıl ve üzeri süre ile antrenörle çalışma yılında tespit edilmiştir. Bu değer 3,87 dir. Standart sapma değeri 0,787 dir.

Sporda hizmetkâr liderlik modelinin uygulanabilirliğini araştırmak ve bu modelin sporcu tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmış bu çalışmada sporcuların antrenörlerinin davranışlarını nasıl algıladıklarını değerlendirip, bu davranış modelinin kendileri üzerindeki tatmin düzeylerini belirtmişlerdir. Antrenörlerin lider davranışları sporcunun tatmin düzeyinde belirleyici etki yapmaktadır, yaptığımız çalışmayı ülkemizde farklı spor branşlarında yapılacak yeni çalışmalarla destekleyecek daha fazla araştırma yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Çünkü liderlik davranışının performansa ve tatmine dolayısıyla da başarıda belirleyici bir faktör olduğuna inanılmakta ve bu görüş yaptığımız çalışma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Sporcuların algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeyleri ile sporcu tatmin ölçeğinin alt boyutları antrenörden tatmin düzeyleri, bireysel tatmin düzeyleri ve takımdan tatmin düzeyleri arasındaki pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve hizmetkâr liderlik modelinin sporda kullanılabilirliği sonucuna varılmış ve bu modelin sporcu tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olduğu, çalışmada çıkan sonuçlarda görülmüştür.

Bu çalışmanın özellikle hizmetkar liderlik kavramı ve sporcu tatmini üzerine Türkiye’de daha geniş boyutları ile ele alınmaya başlamasına, literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Sporda hizmetkar liderlik ve sporcu tatmini üzerine fazla çalışmanın olmaması açısından bakıldığında çalışma önem kazanmaktadır, bu çalışmanın literatüre spesifik bir katkı yapması beklenmektedir.

### 5.3.ÖNERİLER

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre uygulama ve araştırmaya yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur;

- Bu çalışmanın sonuçlarına dayalı olarak; spor yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını kazanmaları yönünde eğitim etkinlikleri düzenlemesi önerilebilir.
- Antrenörün hizmetkar liderlik ve öğretici davranışının sporcuların tatmininde ve güdülenmesinde olumlu olarak etki ettiği tespit edilmiştir. Bu nedenle güdülenme düzeyleri yüksek olabilecek sporculara eğitici öğretici davranış uygulanabilir. Sporcu kendisi ile ilgilenildiğini, kendisinden bir beklenti içinde olduğunu, antrenörünün onun becerilerine güvendiğini ve geliştirmek istediğini algılayarak tatmin düzeyi olumlu olarak değişebilir.
- Hizmetkar liderliğin sporcu tatmini üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alınırsa bu modelin federasyonlardan kulüp başkanlarına, yöneticilerden çalışanlarına, antrenörlerden sporcularına kadar her kademede uygulanması hem federasyonların hem de kulüpleri amaçlarına daha çabuk ulaştırıp yönetim, teknik ve performans açısından daha başarılı sonuçlar ortaya çıkartacağı düşünülmektedir.
- Antrenörlerin liderlik davranışları sporcu ve oyuncu algılarına göre belirlenip buna bağlı olarak sporcu tatminini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Son yıllarda liderlik literatüründe cinsiyet ve liderlik yoğun biçimde irdelenen bir konudur. Bu bakımdan bayan antrenörlerin liderlik davranışlarını belirlemeye ve erkek antrenörlerle karşılaştırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Spor federasyonlarının antrenör eğitim programındaki hizmetkar liderlik ve sporcu tatmini konusu teorik bilgilerden öteye uygulamaya yönelik olmalıdır. Bu konuda üniversitelerin beden eğitimi spor yüksekokullarıyla gerekli işbirliği sağlanabilir.
- Hizmetkâr liderliğin güreş, teakwondo ve judo branşlarında etkili bir liderlik stili olduğu sonuçlarından hareketle eğitim seminerlerinde ve kurslarında antrenörlere hizmetkâr liderlik davranışları hakkında bilgiler verip, önerilerde bulunulabilir.
- Kulüp Yöneticileri de antrenörlerinin hizmetkâr liderlik davranışları sergilemeleri ya da bu davranışlarını daha etkili kullanabilmeleri için, onlara gerekli eğitim ve destek vererek farklı eğitimler verilebilir.

- Farklı branşlarda yapılan çalışmalarla karşılaştırma yapılarak çıkan sonuçlardan yola çıkarak kendi branşlarında Hizmetkâr Liderlik ve Sporcu Tatmini ilişkisini araştırarak sonuçlarını karşılaştırabilirler.
- Hizmetkâr liderlik özelliğinin sporcu tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu düşünülerek bu modelinin sporda her branşta kullanılabilceği sonucuna varıldığından dolayı diğer spor branşlarında da uygulanabilirliği araştırılabilir.



## KAYNAKLAR

- Abakay, U. (2010). *Futbolcu- Antrenör İletişiminin Farklı Statülerdeki Futbolcuların Başarı Motivasyonu İlişkisi*. Yayımlanmış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Akiş, Y. (2004). İçimizdeki Lider. *Ceo's Üst Düzey Yöneticilerin Dergisi*, 10, 18-24.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 1(5), 1-17.
- Atar, E. ve Özbek, O. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Liderlik Davranışları. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 51-59.
- Aumand, E. A. (2005). *For The Love Of The Game: Factors Influencing Athlete Enjoyment In Sport*. Doctoral Dissertation, West Virginia University Libraries.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Azboy, O. Erer, O. Oymak, Ö. ve Tunç, Ö. (2013). *Spor Psikolojisi* (Dördüncü Baskı). Milli Eğitim Bakanlığı Güzel Sanatlar ve Spor Liseleri Ders Kitabı, Devlet Kitapları, Ankara.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Dergisi-Uluslararası E-Dergi*, 4(1), 229-249.
- Baltaş, A. (2004). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitabevi (1. Baskı). İstanbul.
- Basar, E. (1985). *Spor Psikolojisi*. Ankara: Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Beden Terbiyesi Spor Genel Müdürlüğü,
- Başer, E. (1996). *Futbolda Psikoloji ve Başarı*. Ankara: Bağırhan Yayınevi.

- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, *İ.U. İşletme ve İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 34, İstanbul.
- Biçer, T. (1994). *Spor Yönetimi Organizasyonu, Ekonomik Birim Olarak Spor işletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yayınlanmamış doktora tezi Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Bingöl, D, Naktiyok A ve İscan F. (22-24 Mayıs 2003). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Brestrick, E. T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and Organizations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Spears, L. C. (2005). *The Understanding and Practice of Servant Leadership*. Servant Leadership Research Roundtable, August. School of Leadership Studies, Regent University.
- Can, Y., Soyer, F. ve Bayansalduz, M. (2009). Sporcuların İş Tatmini İle Lider Bağlılığı Ve Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 228-238.
- Ceylan, A. (5-6 Haziran 1997). *Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar*. 21. Yüzyılda Liderlik. Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 78-90, İstanbul.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.



- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55,547-570.
- Charman, R., Drotte, S. and Noel J. (2001). *The Leadership Pipeline*. San Francisco: Jossey Bass Publishing Company, pp213.
- Chelladurai, P. and Riemer, H. A. (1997). A Classification of Facets Athlete Satisfaction. *Journal of Sport Management*. 11(2),133-159.
- Chelladurai, P. and Haggerty T.R. (1978) A Normative Model of Decision Styles in Coaching, *Athletic Administration*. 2(1),34-45.
- Çelik, G. (2011). *Kamu Kuruluşlarında Çalışan Engelli Bireylerin Serbest Zaman Engellerinin ve Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Antalya Merkez Örneği)*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çeyiz, S. (2007). *Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Demiray, U. (2003). İletişim Modelleri, Demiray, U. (Ed.) Etkili İletişim, 45-73, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dereli, T. (1976) Organizasyonlarda Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını.
- Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4),1228-1261.
- Dinçer, K. M. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 2-18.
- Doğan, O. (2004). *Spor Psikolojisi Ders Kitabı*. Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve Spor*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Drucker, PF. (1992). *Gelecek İçin Yönetim* (çev. F. Üçcan). T. İşbankası Yayını, Ankara.

- DuBrin, A. J., (1997). *Essentials of Management*. South-Western College Publishing, Ohio.
- Duda, J. L. (2001). *Achievement Goal Research in Sport: Pushing the Boundaries and Clarifying Some Misunderstandings*, In G. Roberts (Ed.), *Advances in Motivation in Sport and Exercise* (pp. 129-182). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Erdem, K. (2006). *Futbolda Kenar Yönetimi Yönetmel Beceriler Strateji*. İstanbul: Taktik Morpa Kültür Yayınları, 26-46.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17–26.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Erkan, M. (2002). *Sporda İletişimin Önemi ve Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Focht, A. (2011). *Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: A Delphi Study*, Regent University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3485990.
- Garland, D. and Barry J. R. (1987). *Personality and Leader Behavior in Collegiate Football: A Multi Dimensional Approach to Performance*, Annual Convention of the American Psychological Association in New York City.
- Genç, D.A. (1998). *Spor Hukuku*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Goffee, R. and Jones, G. (1999). *İnsanlar Liderliğinize Ne Diye Gerek Duysun? Lideri Lider Yapan Nedir?* Harvard Business Review Publishers, Goleman D (Editor), (Çev. N. Elhüseyni), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(4), 163-184.

- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Haas, H., Tamarkin, B. ve Köseoğlu, S. (2000). *İnsan Lider Doğmaz*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Harrison, B. (1982). *Understanding Authority For Effective Leadership*. Harrison House, Oklahoma, USA.
- Hindistan, Y. S. (1988). *Çocuklar ve Gençler için Futbol Antrenörlüğü. Amerikan Spor Eğitim Programları*, İstanbul: Beyaz Yayınlar.
- Horn, T. S. (1992). *Advance In Sport Psychology*, Human Kinetics, Champaign, 181.
- Howald, S. C. (2005). *Excellence In Coaching*. Unpublished dissertation, University of Regina.
- Hughes W.L, Ubben G.C. (1994). *The Elementary Principal's Handbook*. London: Allyn& Bacon, pp12-25.
- İnce, P. (2006). *Antrenör Davranışları ve Sporcu Doyumu: Ölçek Geliştirme ve Uyarlama Çalışması*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Edden J, J. M., (2001), *Uzun Saplı Gelincik*, İstanbul: MESSYayınları.
- Jowett, S., Paul G, Pensgaard A.A, Hoegmo P.M, Riise H. Coach-Athlete Relationship. In: Taylor J, Wilson G. Ed. (2005). *Applying Sport Psychology, Four Perspectives*. New York: Illionis: Human Kinetics. S.155.
- Kaya, A.V. (1998), *Toplumsal Değişme Açısından Karizmanın Şiddeti Atatürk, Hitler, Humeyni*, Sis Yayınları, Ankara.
- Kaya, Y. (26-27 Mayıs 2000). Güreş Eğitim Merkezlerinde Eğitim Gören 12-14 Yas Güreşçilerinin Antrenörleriyle İlişkilerindeki Motivasyonel Faktörlerin İncelenmesi. *Sporda Psiko-Sosyal Alanlar Spor Yönetimi Bilimleri, 1. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi*, Ankara.
- Karaküçük, S. (2005). *Rekreasyon / Boş Zamanları Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Karaküçük, S. (1995). *Rekreasyon*. Ankara: Seren Matbaacılık.
- Karaküçük, S. (1997). *Rekreasyon ve Bos Zamanları Değerlendirme*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kasap, H. ve Erdem, K. (2009). *Antrenörlük Felsefesi*. Tff- Fgm Futbol Eğitim Yayınları İstanbul.
- Koç, S. (1994). *Spor Psikolojisine Giriş*. İzmir. Saray Kitapevleri.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Konter, E. (2004). *Antrenörlük ve Takım Psikolojisi*. Palme Yayıncılık, Ankara.
- Konter, E. (1998). *Bir Lider Olarak Antrenör*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Konter, E. (1996). *Bir Liderlik Olarak Antrenör*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge*, Jossey-BassPub. San Francisco.
- Köksal, F. (2007), *Liderlik Tarzları ve Antrenörlük*, Yayınlanmamış yüksek lisans semineri, Konya Selçuk Üniversitesi. Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- Krech, D., Crutchfield, R.S. and Ballachey, E.L. (1983). *Cemiyet İçinde Fert* (Çeviren Turhan, M.). İstanbul: MEB Yayını (Eserin orijinali 1962'de yayımlandı).
- Marjosola, I. A. and Takala, T. (2000). Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(4),146-158.
- Martens, R. (1998). *Başarılı Antrenörlük*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- McGregor, D.(1970). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*. Çeviren: D. Energin. ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını, No:16, Ankara.
- Memişoğlu, S.P. (7-9 Haziran 2001). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim. *10. Eğitim Bilimleri Kongresi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Meyer, I. J. (1996). *Leadership Perception sand Achhievement Motivasyon in Sport*. Doktora tesis, S. 9, December, USA.

- Naktiyok A. (2002). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16, 165-185.
- Özerkan, K. N. (2000). *Sporda Sosyal Bilimler Dergisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Öztürk D., Öztürk M.E., Oğan M., Tozoğlu E. (2005) Beden Eğitimi Öğretmenleri ve Öğretmen ... ETKİSİ, *Atatürk Üniversitesi BESD Dergisi*, 7, 12-20.
- Riemer, H. A. and Chelladurai, P. (1998). Development of The Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ). *Journal of sport and exercise psychology*, 20(2), 127-156.
- Russell, R. F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Salameh, K. M. (2011). Servant Leadership Practices Among School Principals in Educational Directorates in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22),138-145.
- Sani, F. O. Ü., Çaliskan, S. C., Atan, Ö., & Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranislari ve Ardilları Üzerine Bir Arastirma. *Ege Akademik Bakis*, 13(1), 63-82
- Schemerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N.(1994). *Managing Organizational Behavior*. Brisbane: John Wiley & Sons,Inc.
- Sevim, Y. (2006). *Antrenör Eğitimi İlkeleri*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sevim, Y. Tuncel F. Erge E. ve Sunay H. (2001). *Antrenör Eğitimi ve İlkeleri*. Ankara: Gazi Yayınları.
- Sihmehmet, Y., Dalbudak, İ., Musa, M., Alper, G. ve Dalkılıç, M. (2016). Examining Decision Making Level of Wrestlers in Terms of Some Variable. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11 (10), 3277-3284.
- Simic, I (1998). Transformational Leadership- The Key to Succesful Management of Transformational Organizational Changes, *Economics and Organization, Scientific Journal "Facta Universitatas*, 1(6), 49-55.
- Sorenson, G. (2000). An İntellectual History of Leadership Studies, American *Political Science Association Congress*, Washington D.C.

- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spears, L. (2010). *Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy*. In. Dierendonck, V. and Patterson, K. (Ed.), *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*. UK: Springer.
- Stone, A. G., Russel, R. F. and Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leaderfocus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Sunay, H. (1997). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Uyguladığı Antrenör Eğitimi Programlarının Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*. 2(4),44-60.
- Sunay, H. (1998). Spor Eğitimi Alt Yapısında Beden Eğitimi Öğretmeni Ve Antrenörün Önemi. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3(2), 43-50.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tekin, A. ve Zorba, E. (2001). Spor ve Rekreasyon Organizasyonlarında Etkili Liderlik, *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 2, 28-36.
- Temel, V. (2010). *Konya İline Ait Bireysel ve Takım Spor Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Terry, P. (1991). *The Psychology of The Coach- Athlete Relationship*. London: The Crowood Press.
- Türksoy, A. (2010). *Futbolda Liderlik ve Antrenörlük*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Türksoy, A. ve Şarkıcı, T. (2003). 12-14 Yaş Futbolcuların Antrenörlerinden Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Lider Davranışları İle İlgili Sporcu Tatmini. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3),200-203.
- Türksoy, A. (2007). *Futbolda Sporcu Tatmini ile Antrenörlerden Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti*. Yayımlanmış doktora tezi, Marmara Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü*. Yayımlanmış doktora tezi, Gazi üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vesile Y. (2003). Genç Sporcularda Etkili Antrenör müsünüz? *Olimpik Antrenör, Turk Spor Vakfi Yayını, 2*.
- Vondey, M. (2010). The Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies, 6(1)*, 3-27.
- Van Vugt, M. and Hart, C. M. (2004). Social Identity as Social Glue: The Origins of Group Loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology, 86(4)*, 585-598.
- Yetim, A. (2000). *Sosyoloji ve Spor*. Topkar Matbaacılık, Ankara.
- Yigit, S. and Ramazanoğlu, F. (2016). The analysis of self-esteem level of the school of physical education and sports students participating in intercollegiate football contests. *Journal of Human Sciences, 13(3)*, 5587-5594.
- Zahn, B. (2011). *Elementary Teacher Assesments of Principal Servant Leadership, Their Experience With Team Learning And Student Academic Achievement*. Unpublished doctoral dissertation. Dowling College. Vancouver: UMI Number: 3455589.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Weinberg, R.S. and Gould, D. (1999). *Foundations of Sportand Exercise Psychology*. Human Kineticks, Champaign.

## EKLER

### EK 1: Kişisel Bilgi Formu

**Bu çalışma;** Antrenörlerin liderlik algısının sporcu tatminine etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Size en uygun kutucuğu ( X) ile işaretliğiniz. Şimdiden vereceğiniz cevaplardan dolayı teşekkür ederim. Aşağıda örnek soru ve cevaplandırması bulunmaktadır.

Öğr. Grv: Şihmet YİĞİT

Namık Kemal Üniversitesi

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

1. Cinsiyetiniz: Erkek() Kadın ()
2. Yaşınız:.....
3. Eğitim durumunuz: () İlköğretim () Lise () Önlisans() Lisans () Lisansüstü
4. Milli Sporcu musunuz? () Evet () Hayır
5. Spora başlama yaşıınız:.....
6. Kaç yıldır spor yapıyorsunuz.....
7. Şu anki takımınızda ne kadar süredir bulunmaktasınız:.....
8. Sporculuk yaşantınızda şu anda ki mevcut antrenörünüzle ne kadar süre çalıştınız;.....
9. Spor Branşınız.....



## Ek 2: Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Soruları; “Kesinlikle katılmıyorum – kesinlikle katılıyorum” aralığında işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Antrenörüm;					
Sporcularına karşı içten ve samimidir.					
Sporcularından bir şeyler öğrenir.					
Sporcularına hizmet etme ve kişisel fedakârlık yapmada gönüllüdür.					
Sporcuların mutluluğu için onları içtenlikle desteklerler.					
Sürekli olarak sporcularımı inisiyatif almaları için teşvik eder.					
Sporcularının başarısından haz alır.					
Güçlü bir görev hissine dayalı liderdir.					
İşine çok fazla odaklanır.					
Etkili ve yardımcı olan sporcuların öneri ve çözümlerini benimser.					
Sporcularına örnek bir liderlik davranışı sergiler.					
Takım çalışması ve grup uyumunu artırmak için kişisel çıkarlarından gönüllü fedakârlık eder.					
Fikirlerinden kaynaklanan güçlükleri kabul etmede gönüllüdür.					
Konuştuklarını yapar.					
Yanlış yaptığını kabul eder.					
Sporcularına hizmet etme duygusuna sahiptir.					
Sporcularıyla empati kurduğundan onlar problemlerini kendisine rahatlıkla anlatırlar.					
Sporcularını çalışmalarında teşvik eder, değerlendirir ve takdir eder.					

Sporcularının gelişiminde oldukça fazla zaman ve enerji harcar.					
Arzulu şekilde sporcularını başarılı olmaları için isteklendirir.					
Yaptıkları işlerde sporcuların beklentilerinin ötesinde başarılı olmaları için onları motive eder.					
Verimliliği en üst seviyeye ulaştırmak için sporcuları, işleri ile uyumlu hale getirmeye çalışır.					
Sık sık sporcularına nasıl karar aldığını ve problemleri nasıl çözdüğünü gösterir.					
Sporcularını aralarında rekabet etmelerinden çok birlikte çalışmalarını için teşvik eder.					
Kararlardan etkilenen sporcular ile ortak kararlar alır.					

### Ek 3: Sporcu Tatmin Ölçeği

Bu anket, sporcunun sezon boyunca gösterdiği bireysel - takım- antrenör performansından, ne kadar tatmin olduğunu ölçmek için hazırlanmıştır.	Hiç tatmin Etmeyi	Çok az Derecede Tatmin etti	Orta Derecede Tatmin etti	Tatmin etti	Çok iyi Derecede Tatmin etti
Tüm sezon boyunca ulaştığım performans seviyesi beni,					
Antrenörümden gördüğüm saygı, itibar beni,					
Sezon boyunca takımımın aldığı maç sonuçları beni,					
Sezon boyunca antrenörümde aldığım antrenman beni,					
Antrenörümün bana karşı arkadaşça yaklaşımı beni					
Takım arkadaşlarımla aynı amacı paylaşma seviyesi beni,					
Aldığım özel çalışmalar beni					
Sezon boyunca takımımın gösterdiği genel performans beni,					
Antrenörümün mevkiimle ilgili teknik ve taktikleri öğretmesi beni,					
Takımın sezon içindeki başarılarına ulaşmasında benim rolümün boyutu beni,					
Beceri seviyemdeki gelişme beni,					

Ben başarılı olurken antrenörümün kullandığı takdirin derecesi beni,					
Antrenörümün mevcut yetenekleri bir araya getirme tarzı beni,					
Antrenörümün beni destekleme derecesi beni,					
Antrenörümün müsabaka esnasında taktik seçimi beni,					
Antrenörüm müsabaka esnasında takımı nasıl yönettiği beni,					
Potansiyelimle, takımdaki rolümün birbirine uyumu beni,					
Müsabaka esnasında, benim motivasyonum beni,					
Akademik destek hizmetleri veren personel (özel antrenörler,danışmanlar..) beni,					
Takım arkadaşlarımla kendilerini takımın başarılarına doğru birlikte çalışmaya adanmaları beni,					

## ÖZGEÇMİŞ

**Şihmet YİĞİT**, 1980 yılında Kilis’te doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Kilis’te tamamladı. 2004 yılında Balıkesir Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünü kazanarak lisans eğitimine başladı. 2010 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimi başlayarak 2013 yılında “Spor Merkezlerine Katılan Bireylerin Hizmet Kalitesine Yönelik Beklenti ve Algılarının Araştırılması” adlı tez çalışmasını tamamlayarak mezun oldu. 2013 Yılında Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı’nda doktora eğitimine başladı. 2015 Sakarya üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde beden eğitimi ve spor öğretmenliği anabilim dalına geçiş yaparak doktora eğitimine Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde devam etti. 2013 yılında Namık Kemal Üniversitesinde beden eğitimi ve spor yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak akademik hayatına başlamış ve halen aynı üniversitede görevine devam etmektedir.

İletişim: syigit@nku.edu.tr