



**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**ŞAMPİYON TAKIMLARDA LİDERLİK DAVRANIŞI**

**DOKTORA TEZİ**

**Eda YENEN**

**Lefkoşa**  
**Eylül, 2023**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**ŞAMPİYON TAKIMLARDA LİDERLİK DAVRANIŞI**

**DOKTORA LİSANS TEZİ**

**Eda YENEN**

**Tez Danıőmanı**

**Doç. Dr. Hakan ATAMTÜRK**

**Lefkoşa**

**Eylül, 2023**

**Onay**

Eda YENEN tarafından hazırlanan “**Şampiyon Takımlarda Liderlik Davranışı**” başlıklı tez, kapsam ve nitelik açısından kalite standartlarına uygunluğu ile ilgili Spor Bilimleri Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak 15/09/2023 tarihinde kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri Adı – Soyadı İmza

Jüri Başkanı: PROF. DR. MUSTAFA FERİT ACAR

Jüri Üyesi: PROF. DR. ŞAHİN AHMEDOV

Jüri Üyesi: PROF. DR. CEVDET TINAZCI

Jüri Üyesi: DOÇ. DR. NAZİM SERKAN BURGUL

Danışman: DOÇ. DR. HAKAN ATAMTÜRK

Anabilim Dalı Başkanı Onayı

15/09/2023

Prof. Dr. Mehtap Tiryakioğlu

Anabilim Dalı Başkanı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

15/09/ 2023

Prof. Dr. Kemal Hüsnü Can Başer

Enstitü Müdürü



## **Etik İkelere Uygunluk Beyanı**

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

**Eda YENEN**

**15/09/2023**

## Teşekkür

Doktora eğitimim ve tez çalışmam süresince bana gereken her türlü desteği veren ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Hakan Atamtürk'e şükran ve saygılarımı sunuyorum. Tezimin ilerleme aşamasındaki değerli yorum, öneri ve yönlendirmeleri için Prof. Dr. Mustafa Ferit Acar'a ve Doç. Dr. Nazım Serkan Burgul'a teşekkürlerimi iletiyorum.

Veri toplamada araştırma grubum olan sporcu, antrenör ve kulüp yöneticilerine desteklerini esirgemedikleri ve doğru bilgiye ulaşmamda bana yardımcı oldukları için teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora eğitimim boyunca gölgelerini arkamda hissettiğim hep yanımda olan, beni motive eden ve bana her türlü desteği sağlayan kıymetli aileme, anneme, babama, kardeşlerime ve yakın arkadaşlarıma sonsuz desteklerinden dolayı tüm kalbimle teşekkür ederim.

**Eda YENEN**

## Özet

# ŞAMPIYON TAKIMLARDA LİDERLİK DAVRANIŞI

Yenen, Eda

Doktora, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Eylül 2023, 139 sayfa

Araştırmanın amacı, antrenörün dönüşümcü lider davranışlarını sporcunun algılamasını, sporcu-antrenör ilişkisini, antrenörün sporcuya karşı hissettirdiklerini, sporcunun antrenör ile deneyimlerinin yanında, antrenör-sporcu ilişkisini, antrenörün takım becerisine olan güveni ve antrenörün kendini değerlendirmesini dönüşümcü liderlik kapsamında incelemektir. Araştırma grubunu 12 yaş üstü sporcular oluştururken, ferdi ve takım sporlarında resmi müsabakalara katılan 2022-2023 yılında şampiyonluk elde eden sporcu ve antrenörler yer almaktadır. Ferdi spor branşı olarak, yüzme, tenis, masa tenisi, cimnastik, badminton branşı seçilirken, takım sporu branşı olarak futbol, basketbol, voleybol ve hentbol ele alınmıştır. Veri toplama aracı olarak İngilizceden Türkçeye uyarlanan, geçerlik ve güvenilirlik testleri uygulanan Dönüşümcü Liderlik anketi kullanılmıştır. Ölçek sporcular için dört boyut, antrenörler için ise üç boyuttan, toplam 115 sorudan oluşmaktadır. Verilerin istatistiksel analizi SPSS 22 Paket programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizine geçilmeden önce araştırma grubuna uygulanan ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği tek örneklem Kolmogorov Smirnov testi ile incelenmiştir. Veriler normal dağılım göstermediğinden dolayı Non Parametrik testler uygulanmıştır. Sonuç olarak sporcu ve antrenörlerin verdiği yanıtlarda, cinsiyete göre liderlik algılarında ilişkinin olmadığı, sporcularda antrenörlerinin cinsiyetine göre liderlik algısı değişmezken, antrenörün, sporcularının cinsiyetine göre liderlik algısında fark olduğu, sporcular için takımla çalışma süresi liderlik algısında herhangi bir etkiye sahip değilken, antrenörlerin takımıyla çalışma süresinde liderlik algısının etkilendiği gibi farklılıklara ulaşmamızı sağlamış ve dönüşümcü liderliğin önemini anlamamıza yardımcı olmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Öğrenci sporcular, liderlik, dönüşümcü liderlik, spor psikolojisi, spor türü.

## Abstract

### LEADERSHIP BEHAVIOR IN CHAMPION TEAMS

Yenen, Eda

PhD, Department of Sports Sciences Faculty

September 2023, 139 pages

The aim of the study is to examine the transformational leader behaviors of the trainer within the scope of transformational leadership, including the perception of the athlete, the athlete-coach relationship, the trainer's feelings towards the athlete, the athlete's experiences with the trainer, the trainer-athlete relationship, the trainer's trust in team skills and the trainer's self-evaluation. While the research group consists of athletes over the age of 12, there are athletes and coaches who participated in official competitions in individual and team sports and holder the championship in 2022-2023. Swimming, tennis, table tennis, gymnastics and badminton were chosen as individual sports branches, while football, basketball, volleyball and handball were selected as team sports branches. The Transformational Leadership questionnaire, which was adapted from English to Turkish and whose validity and reliability tests were applied, was used as a data collection tool. The scale, which consists of four dimensions for athletes and three dimensions for coaches, consists of a total of 115 questions. Statistical analysis of the data was performed using the SPSS 22 Package program. Before the analysis of the data, whether the data obtained from the scales applied to the research group showed normal distribution or not was examined with the single-sample Kolmogorov Smirnov test. Non-parametric tests were applied because it did not show a normal distribution. As a result, while there was no relationship between the leadership perceptions of athletes and coaches based on gender in the answers given by the athletes, it was determined that while the leadership perceptions of the athletes did not change according to the gender of their coaches, there was a difference between the leadership perceptions of the coaches. While it was observed that the duration of the coach's time working with the team did not have any effect on the leadership perception of the athletes according to the gender of the athletes, the time spent by the coaches working with their team enabled us to reach the differences affecting the perception of leadership. It helped us understand the perception of leadership and the importance of transformational leadership.

**Keywords:** Student athletes, leadership, transformational leadership, sport psychology, sport type.

## İçindekiler

<b>ONAY</b> .....	<b>İ</b>
<b>ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI</b> .....	<b>İİ</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>İİİ</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>İV</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>VI</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>İX</b>
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEM CÜMLESİ.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN ALT PROBLEMLERİ.....	2
1.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	3
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	4
1.6. SAYILTILAR.....	5
1.7. TANIMLAR.....	5
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>6</b>
<b>KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>6</b>
2.1. <i>Spor Tanımı ve Tarihiçesi</i> .....	6
2.1.1. Sporda Toplum ve Kültür İlişkisi.....	7
2.1.2. Spor Eğitimi.....	8
2.1.3. Sporun Kişiler Üzerine Etkileri.....	9
2.1.3.2. Sporun Fizyolojik Etkileri.....	10
2.1.3.3. Sporun Sosyolojik Etkileri.....	10
2.1.3.4. Sporun Ekonomik Etkileri.....	11
2.2. <i>Antrenörlük Kavramı ve Tanımı</i> .....	11
2.2.1. Antrenörün Kişilik Özellikleri.....	12
2.2.2. Antrenörlük İlkeleri.....	13
2.2.3. Antrenörlük Tarzları.....	14
2.2.4. Antrenör Yetiştirilmesinin Gerekliliği.....	15
2.2.5. Antrenör Eğitiminin Planlaması.....	15
2.2.6. Sporun Genel Sağlık Açısından Önemi.....	17
2.2.6.1. Sporun Bedensel Sağlık Üzerine Etkileri.....	17
2.2.6.2. Sporun Kas İskelet Sistemi Üzerine Etkileri.....	17
2.2.6.3. Sporun Metabolik Fonksiyonlar Üzerine Etkileri.....	18
2.2.6.4. Sporun Ruhsal Sağlık Üzerine Etkileri.....	18
2.3. <i>Antrenör-Sporcu İlişkisi</i> .....	18
2.3.1. Antrenör-Sporcu İlişkisinde İletişim.....	20
2.4. <i>Liderlik Kavramının Tanımı</i> .....	21



2.4.1. Liderlik Yaklaşımları.....	23
2.4.1.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları .....	24
2.4.1.2. Otokratik Liderlik.....	24
2.4.1.3. Katılımcı Liderlik .....	25
2.4.1.4. Bürokratik Liderlik.....	25
2.4.1.5. Serbestlik Tanyan Liderlik .....	26
2.4.1.2.1. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları .....	27
2.4.1.2.2. Vizyoner Liderlik .....	27
2.4.1.2.3. Karizmatik Liderlik .....	28
2.4.1.2.4. İşlemsel Liderlik.....	29
2.4.1.2.5. Dönüşümcü Liderlik .....	30
2.4.1.2.6. Koç Stili Liderlik.....	32
2.4.1.2.7. Etik Liderlik .....	32
2.4.1.2.8. Otantik Liderlik .....	33
2.5. <i>Dönüşümcü Liderlik</i> .....	34
2.5.1. Dönüşümcü Liderlik Modeli .....	38
2.5.2. Dönüşümcü Liderlik Teorileri.....	39
2.5.2.1. Burns'ün Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	40
2.5.2.2. Bass'm Dönüşümcü Liderlik Teorisi .....	41
2.5.2.3. Kouzes ve Posner'in Dönüşümcü Liderlik Teorisi .....	42
2.5.4. Dönüşümcü Liderin Davranışları .....	44
2.5.5. Dönüşümcü Liderin Özellikleri.....	44
2.5.6. Dönüşümcü Liderliğe Yöneltilen Eleştiriler .....	48
2.6. <i>Sporda Dönüşümcü Liderlik Araştırmaları</i> .....	49
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>51</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>51</b>
3.1. <i>Araştırma Modeli</i> .....	51
3.2. <i>Araştırma Evren ve Örnekleme</i> .....	51
3.3. <i>Veri Toplama Araçları</i> .....	54
3.3.1. Veri Toplama Araçlarının İçeriği .....	54
3.4. <i>Verilerin Analizi</i> .....	55
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>63</b>
<b>BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>63</b>
Tablo 1. Boyut Ve Toplam Liderlik Algısı Ortalama Ve Standart Sapması Dağılımı .....	64
Tablo 2. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Cinsiyete Göre Sonuçları .....	65
Tablo 3. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Yaşa Göre Sonuçları.....	66
Tablo 4. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Spor Türüne Göre Sonuçları .....	72

Tablo 5. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Liderlik Özellikleri Algıları Spor Türüne Göre Sonuçları.....	74
Tablo 6. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Spor Seviyesine Göre Sonuçları.....	76
Tablo 7. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Algıları Branştaki Yılına Göre Sonuçları.....	77
Tablo 8. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Antrenörüyle Çalışma Süresine Göre Sonuçları.....	79
Tablo 9. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Antrenörlerinin Cinsiyetine Göre Boyut Bazında Sonuçları .....	81
Tablo 10. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Takımla Çalışma Süresine Göre Sonuçları .	83
Tablo 11. Antrenörlerin Cinsiyete Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sonuçları .....	86
Tablo 12. Antrenörlerin Yaşa Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sonuçları .....	87
Tablo 13. Antrenörlerin Takım Türüne Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sonuçları.....	89
Tablo 14. Antrenörlerin Takım Türüne Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Boyut Bazında Sonuçları.....	90
Tablo 15. Antrenörlerin Spor Branşına Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sonuçları.....	91
Tablo 16. Antrenörlerin Öğrenim Durumuna Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Öğrenim Durumuna Göre Sonuçları .....	93
Tablo 17. Antrenörlerin Öğrenim Durumuna Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Durumuna Göre Sonuçları.....	95
Tablo 18. Antrenörlerin Öğrenim Durumuna Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Spor Branşını Yapma Süresine Göre Sonuçları.....	97
Tablo 19. Antrenörlerin Öğrenim Durumuna Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Takım İle Çalışma Süresine Göre Sonuçları.....	99
Tablo 20. Antrenörlerin Sporcuların Cinsiyetine Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sonuçları .....	102
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>104</b>
<b>TARTIŞMA.....</b>	<b>104</b>
<b>BÖLÜM VI .....</b>	<b>119</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>119</b>
<i>Sonuç.....</i>	<i>119</i>
<i>Öneriler.....</i>	<i>124</i>

## Tablolar Listesi

<b>Tablo 1. Boyut Ve Toplam Liderlik Algısı Ortalama Ve Standart Sapması Dağılımı</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 2. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Cinsiyete Göre Sonuçları</b>	<b>65</b>
<b>Tablo 3. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Yaşa Göre Sonuçları</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 4. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Spor Türüne Göre Sonuçları</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 5. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Liderlik Özellikleri Algıları Spor Türüne Göre Boyut Bazında Sonuçları</b>	<b>74</b>
<b>Tablo 6. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Spor Seviyesine Göre Sonuçları</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 7. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Algıları Branştaki Yılına Göre Sonuçları</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 8. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Antrenörüyle Çalışma Süresine Göre Sonuçları</b>	<b>79</b>
<b>Tablo 9. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Antrenörlerinin Cinsiyetine Göre Boyut Bazında Sonuçları</b>	<b>81</b>
<b>Tablo 10. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Takımla Çalışma Süresine Göre Sonuçları</b>	<b>83</b>
<b>Tablo 11. Antrenörlerin Cinsiyete Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sonuçları</b>	<b>86</b>
<b>Tablo 12. Antrenörlerin Yaşa Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sonuçları</b>	<b>87</b>
<b>Tablo 13. Antrenörlerin Takım Türüne Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sonuçları</b>	<b>89</b>
<b>Tablo 14. Antrenörlerin Takım Türüne Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Boyut Bazında Sonuçları</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 15. Antrenörlerin Spor Branşına Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sonuçları</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 16. Antrenörlerin Öğrenim Durumuna Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Öğrenim Durumuna Göre Sonuçları</b>	<b>93</b>

<b>Tablo 17. Antrenörlerin Öğrenim Durumuna Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Durumuna Göre Sonuçları</b>	<b>95</b>
<b>Tablo 18. Antrenörlerin Öğrenim Durumuna Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Spor Branşını Yapma Süresine Göre Sonuçları</b>	<b>97</b>
<b>Tablo 19. Antrenörlerin Öğrenim Durumuna Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Takım İle Çalışma Süresine Göre Sonuçları</b>	<b>99</b>
<b>Tablo 20. Antrenörlerin Sporcuların Cinsiyetine Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sonuçları</b>	<b>102</b>

## BÖLÜM I

### Giriş

Bu bölümde araştırmanın problemine, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve ilgili tanımlara yer verilmiştir.

İnsan, var olduğu günden bu yana temel gereksinimlerini giderebilmek ve varlığını bütün fiziksel etkenlere karşı sürdürmek için topluluklar kurmuştur. Topluluk halinde yaşamak, insanın sosyal bir varlık olmasının neticesi, aynı zamanda yaşam savaşını oldukça kolaylaştırmasını keşfetmesiyle gerçekleşmiştir. Toplulukların ya da grupların ömrünün uzun olması ve varlığını sürdürüp, amaçlarına ulaşabilmesi için bir yapı içinde olması gerekir. Ancak bu yapının belirli bir düzende ve kurallarla devam etmesi noktasında ve gereken yönlendirmelerin yapılması için liderlere gereksinim doğmuştur.

Tarihin ilk dönemlerinden itibaren başarılı liderliğin ne olduğu, nasıl olması gerektiği, liderlerin karakteristik özellikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalar da bu konular üzerine odaklanmıştır. Liderlik kavramıyla ilgili pek çok araştırmalar yapılmış ve bu çalışmalar neticesinde farklı liderlik tanımları ifade edilmiştir.

Son yüzyılda yapılan araştırmalarda yüzlerce liderlik tanımı ifade edilmiştir. Spor takımları için de başarılı liderin özellikleri, nasıl bir liderliğin etkili olduğu, iyi bir spor liderinin karakteristiği gibi sorular söz konusudur. Başarı elde etmiş ve başarısını sürdürebilen spor takımlarının veya sporcuların arkasında liderlik özellikleri güçlü yönetici, idareci ve yönetici özellikleri taşıyan antrenörlerin olduğu anlaşılmıştır (Bass, 1985).

Özellikle son dönemlerde spor alanında etkin liderlik ve liderlik tarzları, bu tarzların başarıya ve performansa katkıları, takımın bütünleşebilmesi, tatminkarlık, sporcu-lider iletişimi gibi noktalar her boyutuyla araştırmaların konusu olmaktadır ve özellikle liderlik, iletişim ve grup psikolojisi gibi konuların takım performansı ve başarısına katkısı daha çok anlaşılmaya çalışılmakta ve önemi vurgulanmaktadır.

Spor alanındaki liderlerin etkin liderlik göstermelerinin; sporcuların fiziksel, ruhsal ve zihinsel kapasitelerini sağlıklı bir biçimde gerçekleştirmelerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Spor liderliğinde, liderin takım üyelerini etkileyebilme kabiliyeti hem sporcuyla lider iletişimini hem de motivasyon düzeyini olumlu etkilemektedir. Aynı zamanda liderlik becerisi, sporculara öğretilmeye çalışılan

kondisyon, teknik, taktik ve psikolojik yeteneklerde net bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Bütün bu bilgilerin ışığında bu çalışmada da şampiyon olan takımlarda kadın ve erkek sporcuların dönüşümcü liderlik algısının belirlenmesi ve antrenörlerin incelemesi araştırılmıştır. Bununla birlikte şampiyon takımlarda antrenörlük yapan kadın ve erkek antrenörlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Buradan hareketle araştırma, literatür taraması ve ölçek araştırmasından oluşmaktadır. Literatür taraması yapılan bölümlerde dönüşümcü liderlik davranışı detaylı olarak ele alınmış ve sporda antrenör-sporcu ilişkisinin önemi konusu incelenmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, şampiyon takım seviyesinde takım ve ferdi olarak spor yapan kadın ve erkek sporcuların dönüşümcü liderlik boyutlarının tespit edilmeye çalışılması ve antrenörlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini değerlendirmesidir. Elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçların karşılaştırılması, çalışmanın sonucunda varılması hedeflenen amacımızdır.

### **1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi**

Problem cümlesi “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde resmi müsabakalara katılan ve şampiyonluk kazanan takım ve ferdi spor branşlarında yer alan sporcuların dönüşümcü liderlik anlayışı arasında ilişki var mıdır?” şeklinde oluşturulmuştur.

### **1.3. Araştırmanın Alt Problemleri**

- 1.1.1. Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.2. Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.3. Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor türüne göre farklılaşmakta mıdır? (Takım/Bireysel)
- 1.1.4. Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor seviyesine göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.5. Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları branştaki yılına göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.6. Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları antrenörüyle çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?

- 1.1.7. Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları antrenörlerinin cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.8. Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları takımla çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.9. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.10. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.11. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor türüne göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.12. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor branşına göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.13. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları öğrenim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.14. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.15. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor branşını yapma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.16. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları takımı ile çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.1.17. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları sporcularının cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?

#### **1.4.Araştırmanın Hipotezleri**

- 1.1.18. Şampiyon takımların sporcularında antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında cinsiyete göre fark vardır.
- 1.1.19. Şampiyon takımların sporcularında antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında yaşa göre fark vardır.
- 1.1.20. Şampiyon takımların sporcularında antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında spor türüne göre fark vardır. (Takım/Bireysel)
- 1.1.21. Şampiyon takımların sporcularında antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında spor seviyesine göre fark vardır.

- 1.1.22. Şampiyon takımların sporcularında antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında branştaki yılına göre fark vardır.
- 1.1.23. Şampiyon takımların sporcularında antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında antrenörüyle çalışma süresine göre fark vardır.
- 1.1.24. Şampiyon takımların sporcularında antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında antrenörlerinin cinsiyetine göre fark vardır.
- 1.1.25. Şampiyon takımların sporcularında antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında takımla çalışma süresine göre fark vardır.
- 1.1.26. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında cinsiyete göre fark vardır.
- 1.1.27. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında yaşa göre fark vardır.
- 1.1.28. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında spor türüne göre fark vardır.
- 1.1.29. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında spor branşına göre fark vardır.
- 1.1.30. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında öğrenim durumuna göre fark vardır.
- 1.1.31. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında medeni durumuna göre fark vardır.
- 1.1.32. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında spor branşını yapma süresine göre fark vardır.
- 1.1.33. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında takımı ile çalışma süresine göre fark vardır.
- 1.1.34. Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algılarında sporcularının cinsiyetine göre fark vardır.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Bu çalışma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde resmi müsabakalara katılan ve şampiyonluk kazanan takım ve ferdi spor branşlarında yarışan kadın ve erkek sporcularla sınırlıdır.
- Bu çalışma, şampiyonluk kazanan kadın ve erkek antrenörler ile sınırlıdır.
- Bu çalışma, şampiyonluk kazanan kadın veya erkek sporcunun en az 6 hafta antrenörü ve takım arkadaşlarıyla çalışma şartı ile sınırlıdır.



- Bu çalışma 12-40 yaş arası sporcular ile sınırlıdır.
- Bu çalışma, sadece seçilen dokuz branş ile sınırlıdır.
- Bu çalışma, kullanılan ölçüm araçlarının ölçüm gücüyle sınırlıdır.
- Bu çalışmanın sonuçları, anket sonuçlarından elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

### 1.6. Sayıtlar

Çalışmada kullanılan ölçeğin, araştırma için yeterli olduğu ve katılımcıların ölçek sorularına verdikleri cevapların kendi fikirleri olduğu, samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Araştırmalardan elde edilen bilgilerin gerçekleri yansıttığı genel olarak kabul edilmektedir.

### 1.7. Tanımlar

**Antrenör:** Sporunun başarısı için atletik beceriler ve stratejiler geliştiren bireydir.

**Liderlik:** Çevreyi koruma, ona fayda sağlama, geleneği kökten değiştirme, sezgi, akıl ve bilgiye dayalı kararlar ve uygulamalar yapma sorumluluğuna sahip kişi.

**Dönüşümcü Liderlik:** Çalışanları etkili bir şekilde değiştirebilen, motive edebilen, ilham verebilen ve yeni tutumlar geliştirebilen biri.

**Spor:** Bireyler veya takımlar tarafından önceden belirlenmiş kurallara göre, genellikle rekabetçi olarak kişisel zevk veya mükemmelliğe ulaşmak için gerçekleştirilen fiziksel veya zihinsel aktivite.

**Sporcu:** Bir veya birden fazla spor yapan ve bunu iş haline getiren birey.

## BÖLÜM II

### Kuramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırma ile ilgili kavramsal açıklamalara, tanımlamalara ve araştırma ile ilgili literatürde geçen ve daha önce yapılmış olan araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. Spor Tanımı ve Tarihçesi

Fiziksel etkinliğin kapsamı ve işlevi; Boş zamanı azaltmak, takım halinde çalışma hedeflerini artırmak, insanlara popüler bir kimlik kazandırmak, pratik zekayı geliştirmek, kazanma hırsını uyandırmak, insanları düzenli ve sistemli çalıştırmaya zorlamak, kas gücünü elde etmek olarak düşünülebilir. Agresiflik motivasyonunu ortadan kaldırır ve sağlıklı sosyalleşmeyi sağlar (Dever, 2015; 19).

Sporun kaynağı harekettir. Erken dönemlerde fiziksel hareket, avlanmak, düşmanlarla savaşmak gibi hayatın gereklilikleriyle başlar ve toplum daha yüksek bir okuryazarlık düzeyine ulaştıkça, zamanla vücudun belirli yönlerini sentezlemeyi ve geliştirmeyi hedefler (Özer ve Çolakoğlu, 2017; 2).

Spor, avcı-toplayıcı toplumlardan beri hayatın içinde yer almıştır. Spor ayrı bir alan olarak ilk defa M.Ö. 5000 yıllarında antik Yunan uygarlığında ortaya çıkmıştır. Savaşçılarla dolu ve sürekli birbirleriyle savaşan bu toplum, barışı sağlamak için bazı girişimlerde bulunmuş ve nihayet "Isparta Kral'nın önerisiyle, MÖ 776'da Yunanistan'ın Olympos bölgesinde düzenlenen ilk Olimpiyat Oyunları olarak tarihe geçmiştir.

Sporun kökeninin insanların hayatta kalabilmek için geliştirdikleri becerilere dayandığı söylenebilir. Ticaretin gelişmesi ve kültürel alışverişin artmasıyla birlikte spor, eski Yunan uygarlığında yayılmıştır. Fiziksel bilginin kazanılması ve dini uygulamanın fiziksel aktivite ve askeri eğitime dönüşmesi, antik Olimpiyat Oyunlarının kökeni olarak görülebilir (İkibeş, 2020; 255).

MÖ 776-MS 393 12 asır süren bir organizasyon olan antik Olimpiyat Oyunları, kayırmacılık ve rüşvet gibi sebeplerle I. Theodosius tarafından sonlandırılmıştır. Günümüzde spor, ayrıcalıklı sınıfın bir etkinliği, bir eğlence biçimi ve halen dar sınırlar içinde sıkışık kalmış bir zaman hali olarak tanımlanabilir. Boş zaman etkinliğinin tanımı "rekreasyon" kavramıdır.

Rekreasyon, "1. İnsanların boş zamanlarında gönüllü olarak katıldıkları dinlenme ve spor faaliyetidir. 2. İnsanların dinlenip oynayabilecekleri bir alan oluşturmak." şeklinde tanımlanmıştır (Şentuna, 2019; 40). Meslek sosyolojisi içinde birçok meslek kuramı vardır. Max Kaplan olumlu beklentilerin olabileceğine dayalı etkinliklerden bahsederken (Şentuna, 2019; 53-54), Veblen boş zaman etkinliklerini Sanayi Devrimi'nin getirdiği iş düzeni ve sınıf açısından değerlendirmektedir (Şentuna, 2019; 55). Bu teorisyenlerden sonra boş zaman yürütme işle ilgili, özgürlükle ilgili, etkinlik olarak tanımlanan vb. Bu kavramları tartışan farklı teoriler de doğmuştur (Şentuna, 2019; 69-74). Aralarındaki boş zaman gruplarının görece gruplu sınıflarına hitap eden gezintiler olarak görülme.

Olimpiyat Oyunları bir yandan uluslararası kültür, siyaset ve ekonomi alanlarını etkilemekte ve her yıl küresel organizasyonlar tarafından kutlanmaktadır. Olimpiyat Oyunları, her ülke için siyasi çıkarlar, ekonomik çıkarlar ve diğer ülkelerle kültürel anlatımlar anlamında gelir. Olimpiyat Oyunları, temel yaşam faaliyetleri ve dini sebeplerden ortaya çıkmış ve artık sporun etkinlikleriyle birlikte sağlık, ekonomiyi, harcamaları ve siyaseti eş zamanlı olarak görünümü küresel bir olay haline gelmiştir.

### ***2.1.1. Sporda Toplum ve Kültür İlişkisi***

Sporun sosyal yönü yardımlaşma, güç ilişkilerinin ilişkileri, yaşam tarzı kararları gibi olaylardır. Farklı sosyal sınıfların farklı fiziksel aktivite üretmesi ya da farklı sporlarla ilgilenmesi sporun sosyal yönüne somut bir örnek teşkil edebilir (Talimciler, 2010; 78-79).

Sporun toplumsal bileşenleri duygusal arınma, kimlik doğrulama, toplumsal denetim, toplumsallaşma, dönüşüm, yoğunluk bilinci ve başarı olarak özetlenebilir. Bu dünyayı çevreleyen spor, toplumsal düzenin sağlanması ve kişisel sosyalleşmenin toplumsal rolü açısından oldukça önemlidir. Ayrıca fiziksel aktivite, önemli sosyo-psikolojik bakış açıları da bulunan zihinsel yetenek, kendine güven ve başarı elde ederek geliştirebilir (Talimciler, 2010; 82).

Sporun sosyal ilişkileri geliştirme işlevi önemli bir rol oynamaktadır. Spor, inanç, milliyetçilik, kültür ve tarih gibi toplumları birbirine bağlayan ortak ilgi ve amaçlardan biridir. Spor birliği teşvik edebilir ve ortak heyecan ve amaca ulaşabilir. Geçmişten günümüze spor, ortak başarı, ortak başarısızlıklar vb. Kurtuluş meydana geldiğinde bir etken haline gelir. Bununla birlikte, spor

derneklerinin modern kadrolarının daha önemli bir öncü rol oynadığına inanılmaktadır. Sporun modern toplumdaki statüsü gittikçe daha belirgin hale gelmektedir. Sosyal uyum için daha güçlü bir anahtar haline gelir. Spor, bireylerin disiplinli, kurallar uyanan bir kimlik içinde sosyalleşerek toplumsal düzene katılmalarını sağlar. spor, farklı kültürlerden insanları rekabet yoluyla buluşturmanın bir anlatımı ve kültür alışverişinde de önemli bir rol oynar (Dever, 2015; 127-129). Uluslararası spor başarıları, ulusal toplumların başarıları olarak görülür ve dayanışmaya hizmet eder.

Kültür derin ve geniştir, iç toplumun tüm davranışlarını ve anlayışlarını kapsar. Bu özel literatürde sınıf tanımının zor olduğu ve çok farklı tanımların olduğu belirtilmektedir (Kaplan ve Akkaya, 2014; 116). Kültür birçok alan etkiler. Pierre Bourdieu, kültürel etkileşimlerle ilgili olarak sosyal davranışlara, hegemonik açıklamalara ve sınıf farklılıklarına odaklanarak, toplumdaki güç ilişkileri aracılığıyla sosyal yapıyı anlamaya çalıştı. Yapısal korumacılık olarak adlandırılabilir bu yaklaşımda, kültüre ilişkin pek çok kavram geliştirmiştir.

Bu kavramlardan ilki alışma kavramıdır. Alışkanlıklar, bireylerden kaynaklı kültürdür. Kültürün inançları, gelir anlamı, yaşam yapısı, yemek, görgü kuralları ve hatta spor gibi pek çok etkileşim alanı vardır. Bu etkileşimler sonucu, yaşam koşullarının bir sonucu olarak (veya bunlardan bağımsız olarak) oluşan kültürel yapılar, alışkanlıklar olarak öngörülebilir. Bourdieu, sosyal yapı ile sosyal eylem arasındaki bağlantının, benimsenmiş ve kalıcı bir şekilde bireysel benliğin göçmen bir parçası haline gelen bir dizi öğrenilmiş düşünme, davranış ve beğeni kalplerine sahip olduklarını söyledi (Yüksel, 2019; 503). Farklı sosyal sınıfların farklı sporları tercih etmelerine değinen Bourdieu, bölümlerin bu fiziksel etkinliklere erişim maliyeti, uzun ve kısa vadeli ayrıntılar ve kullanımlardan faydalardan kaynaklandığına dikkat çekti. Örneğin, boksörler, futbol, ragbi veya vücut geliştirmeciler halk sınıfına, tenis ve kayakçılar burjuvaziye golf ve polo gibi sporlarla ilgilenen sporcular büyük burjuvaziye dahil edilebilir.

### ***2.1.2. Spor Eğitimi***

Daha önce de görüldüğü gibi, spor sosyalleşme için önemlidir. Eğitim kurumlarının önemli sosyalleşme araçları olduğu, spor ve eğitim arasındaki bağlantının da önemli sosyal sonuçlarının olduğu görülür. Beden eğitiminin eğitime

katkısına ilişkin istatistikler; iyi alışkanlıklar edinebilir, kişisel ve sosyal ilişkileri geliştirebilir, sosyal becerileri kazanabilir, disiplini gözetebilir, sorumluluk duygusu edinebilir, iş birliği ve takım çalışmasını yönetebilir, geliştirebilir, yorumlamanın gelişiminin aracı olarak düşünülebilir (Kotan ve diğerleri, 2009; 49, Yıldırım ve Özcan, 2011; 112-113, Küçük ve Koç, 2004; 1-4).

Dünyada sporda ve beden eğitiminde spor antrenörü ve sporcu ilişkisinde rollerinin önemi yadsınmaz ve eğitimde önemli bir yeri vardır. Bandura'ya göre 1986, Köse, 2004; 9), öğrenmenin temel kavramları modelleme, gözlem ve model almadır. Öğrencilerden, arkadaşlardan ve öğretmenlerden etkilenmek, sosyal bir varlığın elde edilmesi doğal bir bakış açısıdır. Öğrenciler, kişilerarası açıklamalar aracılığıyla toplumun rol değerlerini ve değer yargılarını öğrenirler.

Okul, kişisel sosyalleşme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Öğrenciler, kişilerarası açıklamalar aracılığıyla toplumun rol verilerini ve değer yargılarını öğrenirler. Kimlik gelişim sürecindeki öğrenciler, etraflarındakileri gözlemlemeye, taklit etmeye ve taklit etmeye isteklidirler.

Eğitmcilerin hoşgörüsü ve anlayışları öğrencilerin sorunlarıyla başa çıkmada önemli rol oynuyor (Köse, 2004; 9, aktaran Aydın 2006). Liderlik ve rol modelleri, çocuklar ve ergenler için tutum geliştirme sürecinin önemli araçlarıdır. İyi liderler ve rol modelleri ile sorunlarla başa çıkma, yardım etme becerileri, paylaşma, iç disiplin, empatik davranış kazanırlar (Özsoy Yener, 2011; 2-3).

### ***2.1.3. Sporun Kişiler Üzerine Etkileri***

Hareket kavramı bireyleri farklı şekillerde etkiler. Bunları sırayla ele alacak olursak dört başlık altında toplayabiliriz;

#### ***2.1.3.1. Sporun Psikolojik Etkileri***

Fiziksel, beyinsel aktivite beyinlerin biyolojisi ve psikolojisi üzerinde olumlu bir kullanıma sahiptir ve ruh sağlığımızı korumak için önemlidir. Egzersiz yapmaya başladığımızda günlük hayattaki stresten kurtulup bedenimize odaklanmalıyız. Bu geçiş sürecinde, öncelikle beyin işlevinin devreye girmesi ve bu durumdaki bazı sistemlerin kilidinin engellenmesi. Egzersiz sayesinde sinir hücrelerimiz yeniden biriktirilir ve beynin yaşlanması geciktirilir.

Düzenli egzersiz, dopamin ve endorfin gibi mutluluk hormonlarının üretimini artırır. Spor, iş hayatındaki stres üzerinde olumlu bir rol oynamaktadır.

Egzersiz yoluyla beyne giden oksijen miktarı ve insanlarda iyi kararlar verme potansiyeli artar. Düzenli egzersiz yapın; insanı stresten uzaklaştırır, stresten kurtulmaya olumlu etki eder, iyi uyku düzeni sağlar, güzel bir görünüm oluşturur, ruha önemli faydalar sağlar, kendine güveni koruyarak arttırır (Kılıç B., 2021).

### **2.1.3.2. Sporun Fizyolojik Etkileri**

Egzersiz bedensel etkileri üzerine yapılan araştırmalar sonucunda; Uygun yük altında kas liflerinin çoğalması, kas gücünün kullanımları ve kas hareketleri gerçekleşmektedir. Vücutta artan enerji depoları ve kılcıl damarlar nedeniyle kas özellikleri da artar. Hızlı patlama gerekliliği bir uyarı sırasında kas hızı artar. Kalp, kanı daha verimli pompalar. Deneğin solunum hacmi artar. Nefes almak daha ekonomik hale gelir. Yüksek tansiyon, diyabet, aşırı kilo, vücuttaki ve fiziksel hareketsizlik gibi olumsuz etkiler, uygun egzersiz ve fiziksel aktivite ile önlenbilir. Kişinin aldığı her şeyi sağlıklı ve enerjik hissetmesini sağlayabilir. Fiziksel aktiviteler kansere karşı korur. Kemik ve kas sağlığı üzerinde olumlu etkisi vardır. Vücutta biriken toksinlerin atılmasına yardımcı olur (Demir ve Filiz, 2004, s. 113).

İnal (2003) fiziksel aktivite yapan kişilerin vücut yapılar daha dinç, zihinsel ve fiziksel yorgunluğa karşı dirençleri yüksektir. Uygun aktivite ve beslenme obeziteyi önleyebilir. Vücutta artan kılcıl damarlar kalp krizi riskini azaltabilir. Kalp daha ekonomik çalışır, kan pompalaması artar (Özdenk, Beden Eğitimi ve Egzersizin Faydaları, Önemi ve Sınıflandırılması, 2018, s. 83).

### **2.1.3.3. Sporun Sosyolojik Etkileri**

Spor olgusunu toplumsal boyutların incelediğimizde sporun çevreci bir tutuma sahip olduğunu görürüz. Spor törenlerinin yapıldığı alanlarda genel olarak temiz, yeşil ve havanın kirli olmadığı görülür. Bu nedenle sporun temiz bir sosyal çevre oluşturmada olumlu etkisi vardır. Fiziksel etkinliğin bir başka boyutuna yönelik, sosyal uyum ve bütünleşme üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Spor ilişkilerinde sınıf farklılıkları, cinsiyet farklılıkları, din ve mezhep farklılıkları bulunmaktadır. Spor farklılıkları ortadan kaldırır ve adil spor rekabetini teşvik eder.

Spor faaliyetleri sürekli olarak insanların davranışlarıyla yürütülürse insanlar arasında çok önemli bir iletişim aracı olma özelliği de taşır. İnsanların özgürlüğünü kurma yeteneği yardımcı olabilir. Sporla uğraşarak daha net keyif almalarını sağlar. Genellikle bireylerin bir grubun parçası olmalarına olanak tanır,

böylece bunlara entegrasyon ve dayanışma olasılıklarını sunar. Sporun sosyalleşme açısından oldukça önemlidir (Kaplan ve Çetinkaya, 2014,s.124).

#### **2.1.3.4. Sporun Ekonomik Etkileri**

Sporun ekonomi üzerindeki etkisini geçmişten günümüze oldukça artmıştır. Yeni ve farklı örneklerin yanı sıra yeni spor organizasyonlarının da spor pazarına girdiği, spor sektöründe daha fazla kişiye olan talebin dışında, spor eğlence yönünün bireylerinkinin üzerine çıktığı değişkenler ve spor dalları vardır. Spor müsabakaları için bahis organizasyonları bu büyümede önemli bir rol oynamıştır. Dünyamızda spor tutkusu artmaya devam ediyor.

### **2.2. Antrenörlük Kavramı ve Tanımı**

Antrenör, sporcuların zihinsel, fiziksel-fizyolojik, sosyal ve psikolojik kapasitelerinin bir amaç doğrultusunda geliştirilmesine destek sağlayan ve bunun için antrenmanın bilimsel amaçlarını yerine getiren, özel olarak eğitim-öğretim görmüş uzman bireylerdir (Konter, 1996: 102). Bir başka tanımla antrenör, teorik bilgi ve deneyimlerini harmanlayarak sporculara yeteneklerine uygun şekilde yönlendirmeler yapan, yarışmalara hazırlayan, sporcunun lideri olan spor insanıdır (Doğan, 2005: 108). Antrenörler sporcuları psikolojik ve fiziksel anlamda müsabakalara hazırlayıp sporcuların eksik taraflarını da belirlemektedir. Kişilik özellikleri ve bilgi birikimleri ile sporculara örnek olan antrenörler her yönleriyle, sporcular tarafından devamlı olarak gözlemlenmektedir. Bu bağlamda antrenörler sporcuların da etik davranışlarda bulunabilmeleri için kendilerinin de daima etik ilkelere uygun olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Antrenörlerin başlıca görevlerinden biri, sporcuları ile kaliteli iletişim kurmaları ve pozitif yönde ilerlemelerine destek olmalarıdır. Takımda birliği, beraberliği, kardeşliği oluşturmaları açısından oldukça önemli bir görevleri bulunmaktadır (DeSensi ve Rosenberg, 1996: 111).

Başarılı bir spor takımı olmanın gereklerinden biri iyi yönetilme. İyi yönetime sahip antrenörlerde olması gereken niteliklerden bazıları: Sporcular arasındaki iletişimi temin etmek, sporcularla iyi iletişim kurmak, oyun felsefesini ve mantığını benimsetmektir. Birçok olumlu niteliğe sahip olması gereken antrenörler gerekli bilgilerle donanıplı, bilimsel metotlardan en iyi şekilde yararlanarak sürekli bir gelişim içinde olmalıdırlar. Sportif başarının ortaya çıkması, antrenör tarafından başarılı bir yönetimin sağlanmasıyla oluşmaktadır. Başarılı antrenörler birçok

araştırmada etkili antrenör olarak geçmektedir. Etkili antrenör olarak adlandırılan ve başarılı sonuçlar elde eden antrenörler sporcuları sadece fiziksel anlamda değil, psikolojik olarak da antrene eden kişilerdir. Bu antrenörler tekniksel yetenekleriyle birlikte sporcunun hayatında rol model olarak bulunup bazen bir lider, psikolog, mentor veya öğretmen olarak da bulunabilirler (Anshel, 2003; Kuchler, 2008). Antrenörlerin görevi sadece sporcuları çalıştırmayı onlara hareketler göstermeyi veya onlardan başarılı olmaları için beklenti içerisinde girmeyi değil, her türlü problem karşısında sporcunun yanında olmayı ve sporcunun değerli olduğunu hissettirmeyi içermektedir (Güzel, 2008: 18). Sporcunun spor ortamında lideri olan antrenörü ona rehberlik etmekte yol gösterici ve yönlendirici olmasıyla sporcu üzerinde oldukça büyük etkiye sahip olmaktadır. Literatür incelendiğinde sporda liderlik araştırmaları, antrenörün liderlik niteliği üzerine yoğunlaşır ve antrenör tarafından gösterilen liderliğin birçok yönü kapsadığını ve birçok değişkeni içinde bulundurduğunu belirtir. Liderlik, antrenör açısından sporcusunun bireysel beklentilerine karşılık vermeye hazırlıklı olma halini de içermektedir (İkizler, 2000: 79).

### ***2.2.1. Antrenörün Kişilik Özellikleri***

Antrenörlerin, mesleki bilgileri ve kişisel özellikleri ile sporculara rol model olan, davranışlarının dünya çapında kabul görmüş ve onaylanmış değerlere uygun olması beklendiği bilinmektedir. Sporun bir parçası olan antrenörlerin davranışları ve söylemleri sporcunun kaderini belirlemektedir. Antrenörlerin olumsuz tutum ve davranışlarının sporcuları spordan kopma aşamasına girmeye ittiği düşünüldüğünde, antrenörlerin etik davranışlarının ve kişisel özelliklerinin spora başlama ve sürdürme açısından önemine işaret edilmektedir (Dolaşır, 2006: 16).

Sporculara yönelik olumlu tutum ve davranışlarla rol model olmak antrenörler için önemli bir kişilik özelliğidir. Sporcular, antrenörlerin davranışlarını sürekli olarak gözlemlerler ve bu nedenle antrenörlerin davranışlarında etik ilkeleri ortaya koyabilmeleri, sporcuların bu ilkeleri benimsemelerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Dolaşır, 2006: 16). Takım sporlarında görev yapan antrenörlerin, sporcuların performanslarını ve iş doyumlarını artıracak, organizasyonel hedeflere ulaşılmasını sağlayacak ve takım içinde birlik oluşturacak liderlik davranışları sergilemeleri oldukça önemlidir (Çelik, 2013: 16-45). Oyuncularını hedeflere hazırlayan ve onlara liderlik eden bir antrenör; Atletik bilgisi



ve örnek tavrıyla başarıya odaklanmalıdır. Ayrıca sporculara birlik, beraberlik ve dürüstlük ilkesinden vazgeçmeden çalışmalarını sürdürerek aidiyet duygusunu aşılmalıdırlar. Antrenörün dünyaya ve spor kültürüne bakış açısı yeni bilgilere açık olmalıdır (Başer, 1986).

Sporcular ve diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmak için antrenörden olumlu kişisel nitelikler beklenir. Bunlar; tutarlılık, sorumluluğu kabul etme, esneklik (uygun olduğunda yumuşak ve katı olma), olumlu yönleri destekleme, demokratik ve adil davranış, eleştiriye açıklık, empati, olgunluk, alçakgönüllülük, özeleştiri ve liderlik niteliklerini içerir. Ayrıca kulüp yöneticilerinin, taraftarların ve medyanın baskısına dayanabilmelidir (Çeyiz, 2007: 48).

Bir antrenör her zaman sorumluluğunun bilincinde olmalı ve sporcusuna güven veren, takım ruhunu oluşturan ve motivasyon sağlayabilen bir kişiliğe sahip olmalıdır. Sosyal ve kültürel olarak yükselebilmeli, psikoloji ve pedagoji kavramlarına hakim olmalı, her türlü teknik ve teorik eleştiriye kolaylıkla karşı koyabilmelidir. Kendilerini, düşüncelerini ve bilgilerini kolayca ifade edebilmeli; konuşması sade, anlaşılır ve inandırıcı olmalıdır (Korkut, 2013: 23).

İnsanlar antrenörlerinden daha dışa dönük, kararlı, özgüveni yüksek, özgüveni ve iletişim becerisi yüksek, rakiplere, hakemlere ve antrenörlere saygılı, kurallara uyan, sportmenlik ve fair play ruhunu anlayan ve benimseyen bireyler olmalarını bekler (Sülün ve arkadaşları, 2021: 287).

### ***2.2.2. Antrenörlük İlkeleri***

Mesleki etik, belirli bir meslek grubuyla ilişkili doğru ve yanlış davranışların incelenmesi yoluyla insanlara akıllı seçimler yapma konusunda rehberlik eden bir dizi ilke ve değer olarak ortaya çıkarmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri Olimpiyat Komitesi (USOC), bir antrenörü, benimsemesi gereken bazı etik ilkeleri aşağıdaki gibi listelemektedir.

- Kişisel ve iş hayatınızda etik ilkeleri benimsemek ve uygulamalarında örnek olmak,
- Cinsiyet, yaş, din, dil, ırk vb. ayırım gözetmeksizin ayrımcılık yapmamak,
- Gelişmeleri takip etmek,

- Sporcunun aileleri ile olan ilişkisinde antrenörün rolünün netleştirilmesini sağlamak,
- Başkalarının değerlerine, görüşlerine ve fikirlerine saygı duymak,
- Tavsiye verebilmek,
- Mesleki ilişki sona erdikten sonra sporcu ile görüşmenin yasak olmadığı durumlarda mutlaka sporcularla görüşebilmek,
- Koçluk yetkisini kötüye kullanmamak,
- Çalışma ortamında yetki sahibi sporcularla kurduğu ilişkiler kötüye kullanılmamak,
- Sporculara, bir antrenman sırasında gerekli bilgileri sağlamak,
- Sigara ve içkiyi kullanmamayı desteklemek,
- Etkili ve gerekli eğitim programları hazırlamak,
- Profesyonelliğin belirli sınırları içinde bir ekip oluşturmak,
- Eğitim sırasında açık, dürüst ve makul derecede objektif bilgiler vermek,
- Eğitimin açık ve anlaşılır bir tanımını sağlamak,
- Etik ilkelere sahip olmalıdır (APA 1992).

### ***2.2.3. Antrenörlük Tarzları***

Koçluk stili, kararların nasıl alındığını, hangi becerilerin ve stratejilerin öğretildiğini, yarışmaların nasıl organize edildiğini, oyuncuların disipline etmek için hangi yöntemlerin kullanıldığını ve karar vermede sporculara hangi rollerin atandığını belirler. Çik (2019)'un belirttiğine göre antrenörlükte başlıca üç tarz bulunmaktadır: bunları kumanda edici emredici otoriter tarz, demokratik katılımcı-paylaşımçı tarz, hoşgörülü-serbest davranan liberal tarz olarak ifade etmektedir

Otoriter eğitimcilerin genellikle tamamen kuralcı, sert ve önyargılı oldukları bilinmektedir. Sporcularını motive etmek için korkuyu disiplinle birlikte kullanırlar. Sert bir tarz kullanırlar ve antrenman sırasında kritiktirler ve sporcularına karşı nadiren sıcak bir tavır sergilerler (Bensiz, 2016: 21). Aksine hoşgörülü, liberal koçların sevildiği ve saygı duyulduğu, olumlu yöntemler kullanır, plan yapma konusunda çok uyumludur, uyumlu bir duruşa sahiptir ve oyuncu sorunlarıyla etkin bir şekilde ilgilenir.

Son olarak, demokratik tarzdaki antrenörler, sporcuları karar alma sürecine dâhil eder ve sporcuların uygulama yöntemleri, taktikleri ve oyun stratejisi ile ilgili

kararlara dâhil olmasını sağlar (Bilir ve diğeri, 2019, s. 221). Kural olarak, sporcularıyla rahat iletişim kuran, inisiyatif almalarına izin veren, önerilere açık, arkadaşça davranan ve grubun tamamıyla ilişki kuran antrenörlerdir (Sevim ve diğeri, 2001: 88).

#### **2.2.4. Antrenör Yetiştirilmesinin Gerekliliği**

Zamanın değişen ihtiyaçlarımızın çeşitliliği artmaya devam ediyor. Günümüzdeki koşullarında spora sadece fiziksel yaşam aktif olan kişiler için değil, herkes için ihtiyaç duyulmaktadır.

Pek çok yaralanma ve hastalık, insanların spor yapmalarını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. İnsanlara sporu ve nasıl oynanacağını öğreten kişi koçtur. Sağlık ve zindelik arayan herkes tarafından bir hedeftir. Bu hedefe ulaşmak için düzenli bir egzersiz yüküne sahip olmak gerekir. Antrenörler, toplumlarda hastalıklardan korumada ve bireylerin özelliklerini geliştirmede önemli bir rol oynuyor (Chen ve diğeri, 2009). Bu da ancak eğitimciye fırsat verilmesiyle mümkündür. Sporcularımızı kurallara uygun yetiştirmek ve sağlıklı bir toplum için antrenör istihdamı çok önemlidir.

İstihdam, insanların üretkenliğini artırma ve etkililiği olarak ifade edilmektedir (Türkbal, 2005). Bu nedenle sporun üreticisi olarak kabul edilen antrenörlerin yetiştirilmesi ve varlık varlıklarını sürdürebilmeleri için uygun yapılar benimsenerek sağlıklı ve başarılı çocuklar yetiştirilmelidir.

#### **2.2.5. Antrenör Eğitiminin Planlaması**

Planlama; örgütün gelecekte neyi başarmak istediğini ve istenilen hedeflere nasıl ulaşılacağını ifade eder. Bireyler veya kurumlar amaç ve hedeflerini planlarken belirli stratejiler tasarlayabilmelidir (Krotee ve Bucher, 2007).

Bu doğrultuda antrenörlerin eğitimlerinin nasıl planlanması gerektiği eğitim içeriği ile ilgilidir. Bu eğitimin nasıl yapılması gerektiğine dair birçok araştırma yapılmıştır.

Sevim (2010), antrenör eğitiminin nasıl yapılması gerektiğine örnek olarak aşağıdaki taslağı verir;

**1. Planlama:** Genel bir planlama yapılmalı hedefler ve amaçlar belirlenerek aşamalı bir yol izlenmelidir.

- Uzun süreli eğitim planı
- Orta süreli eğitim planı
- Kısa süreli eğitim planı

**2. Ön şart belirlenmeli:**

**a. Eğitimi uygulayacak kurumda olması gerekenler**

- Tesisler belirlenmeli ve eğitim bu merkezlerde uygulanmalıdır.
- Uygun araç gereç malzeme temin edilmelidir.
- Planlama
- Destekleyici eğitim faaliyetleri yer almalıdır.
- Spor eğitimi veren kurumlarla koordinasyon (Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Bölümleri ve Yüksekokulları gibi)

**b. Antrenör adaylarında aranacak şartlar**

**c. Eğitimin kapsamı**

**d. Öğretici kadro**

- İlgili Spor dalına uygun uzman öğretmenler
- Genel spor eğitimi veren uzmanlar

**e. Spor kütüphanesi**

- Spor adamlarının ve sporcuların faydalanacağı bir kütüphane kurulmalıdır. Bu sayede sporun gelişimini daha rahat ve kolay takip edebiliriz. Bu sistemin spor eğitimine büyük katkısı olacaktır.

**f. Genel ve özel spor yayınlarının geliştirilmesi ve temel kaynakların hazırlanması**

**g. Dergiler**

**3. Amaç ve metodlar belirlenmeli**

Antrenörlerin eğitimlerinin belirli kişisel ve müfredat konularına göre hazırlanması ve her spor dalına özgü uygulama ve püf noktalarının belirlenmesi gerekmektedir.

**4. Uygulanmalı olmalıdır.**

Eğitmen yetiştirme koşulları sağlandıktan sonra programın geçerli olup olmamasının kontrolü için ön başvuru yapılmalıdır. İşe yararsa her durumda uygulama yapabilen eğitimler yetiştirmek mümkün olacaktır.

## 5. Denetim ve değerlendirme yapılmalıdır.

Araştırmanın bu amaca göre incelenmesinin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunu yaparken, eğitimin sonuçlarını görebiliriz.

### 2.2.6. Sporun Genel Sağlık Açısından Önemi

Fiziksel aktivite ve sporun temel amacı hareketsizliğin vücutta oluşturacağı fiziksel ve fizyolojik bozuklukları önleyerek insan sağlığını koruyup iyileştirmektir. Fiziksel aktivite ve spor bireyin fiziksel, zihinsel, ruhsal ve sosyal gelişimini olumlu yönde etkilemekte, bireyin motivasyonunu artırarak sağlığına olumlu katkılar sağlamaktadır.

Düzenli olarak yapılan fiziksel aktivite ve sporun vücudun fizyolojik aktivitelerini, iskelet ve kasların gelişimini, vücut postürünü, metabolizma hızını olumlu yönde etkilediği, kardiyovasküler hastalıkları, obezite ve metabolik hastalıkları engelleyerek, kişilerin psikososyal sağlıklarını olumlu yönlerde etkilediği birçok çalışmada ortaya konmuştur. Düzenli olarak yapılan fiziksel aktivite ve sporun etkilerinin incelendiği çalışmalarda; kas-iskelet sistemi ve fizyolojik aktiviteleri olumlu yönde geliştirdiği, metabolizma hızını arttırdığı, kardiyovasküler hastalıkları, metabolik hastalıkları ve obeziteyi engellediği, kişilere psikososyal açıdan da olumlu etkileri olduğu görülmüştür.

Spor ve fiziksel aktivitenin insan sağlığı üzerindeki etkileri bedensel sağlık ve ruhsal sağlık üzerine etkileri olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir.

#### 2.2.6.1. Sporun Bedensel Sağlık Üzerine Etkileri

Fiziksel aktivite ve sporun insan vücudu üzerindeki etkileri; kas iskelet sistemi ve metabolik fonksiyonları üzerindeki etkileri olmak üzere iki başlıkta incelenebilir.

#### 2.2.6.2. Sporun Kas İskelet Sistemi Üzerine Etkileri

- Kas dokusunun ve eklem dokusunun gelişimini sağlar
- Kondisyon, kuvvet ve dayanıklılık gibi temel motorik özelliklerin gelişimini sağlar.
- Vücudun doğru duruş sergilemesinde etkin rol oynar.
- Yapılan egzersiz ve spor ile kemik mineral yoğunluğunu koruyarak kemik erimesinin önüne geçer.
- Kastaki oksijen miktarını artırır.

### **2.2.6.3. Sporun Metabolik Fonksiyonlar Üzerine Etkileri**

- Bağımsızlık sistemini iyileştirir.
- İstenmeyen kiloların önüne geçmekte etkin rol oynar.
- Solunum kapasitesinde artış sağlar.
- Damar hastalıklarının önüne geçer.
- Damar elastikiyetini arttırarak damar sertliğini engeller.
- Kalbi güçlendirerek, kan akışını düzenler.

### **2.2.6.4. Sporun Ruhsal Sağlık Üzerine Etkileri**

Sporun ve fiziksel aktivitenin bedensel sağlık üzerine olumlu etkileri olduğu kadar ruhsal sağlık üzerine de olumlu etkilerinin olduğu bilinmektedir. Spor ve fiziksel aktivitenin bireylerin psikolojik gelişimini olumlu etkilediği, bu olumlu etkinin oluşmasında yapılan spor branşının türü ve branşın kendine has özelliklerinin de yer aldığı görülmektedir.

Düzenli yapılan fiziksel aktivite ve sporun stres, kaygı, depresyonu azalttığı, benlik saygısını arttırdığı ve kişilerin aileleri ile daha az çatışma yaşadıkları belirlenmiştir. Ayrıca sportif faaliyetlere katılmanın sorumluk alma, hoşgörülü davranma gibi duyguları geliştirdiği, saldırganlık ve öfke gibi olumsuz duyguların kontrol edilmesini sağladığı bilinmektedir.

## **2.3. Antrenör-Sporcu İlişkisi**

Avcı ve arkadaşlarına (2018: 346) göre antrenör-sporcu ilişkisi, sporcu ile antrenörün karşılıklı olarak birbirlerini duygu, düşünce ve davranışlarından etkilenmeleri olarak tanımlamışlardır. Sporcuların gerek psiko-sosyal gerekse fiziksel gelişimleri düşünüldüğünde, spor ortamında antrenör ve sporcu ilişkisi oldukça önemlidir. Pozitif yönde ilerleyen antrenör-sporcu ilişkisinin sporcuların birçok yönden gelişimine katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Spor alanındaki kişiler arası ilişki de önemlisinin antrenör sporcu ilişkisi olduğu değerlendirilmemektedir (Jowett, 2003: 444-460).

Antrenörün donanım, deneyim ve bilgilerinden yararlanmaya çalışan sporcunun yanında antrenör de aynı şekilde kendi donanım deneyim ve bilgilerini sporcunun performansını arttırmak için kullanma çabası içerisinde (Selağzı ve Çepikkurt, 2014: 45).

Güllü ve Şahin (2016: 864)'e göre antrenörler, donanım, deneyim ve bilgi birikimlerini sporculara aktarırlar. Bununla birlikte takımdaki diğer arkadaşları ve rakipleri ile iletişim tarzı konusunda yönlendirici olurlar. Aynı zamanda takımda sporcuların birlik ve beraberlik içerisinde çalışması için gayret sarf ederler.

Arıpınar ve Donuk (2011: 101)'e göre antrenör, sporcu ile kurduğu iletişimde davranışları, sözleri, verdiği mesajlar ile sporcularda etkileyici ve tetikleyici dinamizmi sağlayan kişidir. Bununla birlikte sporcuların fair-play içerisinde davranmalarını sağlayan kişi antrenördür.

Antrenöre ilişkin literatürde antrenör-sporcu ilişkisinin geniş bir çalışma alanına sahip olduğu gözlemlenmiştir. Birçok çalışmanın bu alanda yapıldığı görülmektedir. Çalışmalar incelendiğinde, Ferrar ve arkadaşlarına (2018: 60-70) göre antrenör-sporcu ilişkisinin önemini, antrenör ve sporcunun uyum, yakınlık, tamamlayıcılık özelliklerini, Philipe ve Seiler (2006: 159-171)'e göre antrenörlük ile ilgili davranış boyutlarını, Reinboth, Duda ve Ntoumanis (2004: 297-313) hangi düzeyde olduğu ve çeşitli parametreleri ile sporcu ile ilişkileri değerlendirilmeye çalışmışlardır. Smith ve arkadaşları (2013: 249-257) ise takım içi iletişim ve iletişim aracı rolü üzerinde çalışmalara da bulunmuşlardır.

Antrenör sporcu ilişkisinde sporcuların becerileri ve performanslarını geliştirmek için olduğu kadar spordan keyif almanın spora katılımı teşvik eden ve karakter gelişimleri açısından da önemli olduğu kabul edilmektedir (Jackson ve ark., 2011: 222-230). Omrak ve Arkadaşları (2016: 3122-3129) 'ya göre son yıllarda yapılan antrenör sporcu ilişkisi çalışmalarında sporcu ve antrenörün ilişkilerinin sporcularda olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir.

Wylleman (2000: 555-572), antrenör ve sporcu davranışlarına dayanarak antrenör ve sporcu ilişkisini üç boyutta tanımlamıştır. Bu boyutlar kabullenme reddetme, baskınlık-teslimiyet ve sosyallik-duygusallıktır. Bu boyutlar ilişkideki güç durumu ilişkiye yönelik tutumlar ve ilişkideki kişisel rolleri ifade etmektedir.

Lavoie (2004) farklı bir yaklaşımla benimseyerek antrenör-sporcu ilişkisinin bireyin katılımı, özgünlük, çatışma ve güçlenmeyle başa çıkma becerisine bağlı olduğunu savunur. Lavoie'nin antrenör-sporcu ilişkisinin korunması, karşılıklı ilişkiler, bağlantı ve değişimin psikolojik gelişimini teşvik ettiği bir sporcunun tatmininin ve performansının artmasının yol açacağı fikrine dayanmaktadır. Antrenör-sporcu ilişkisinin başlangıcında, birlik, otorite, çatışma ve farklılıkları çözebilme gibi kavramların önemli olduğunu söyledi.

Jowett ve Ntoumanis (2004: 245-257) göre antrenör ve sporcunun birbiriyle olan ilişkisi üç alt boyutla açıklanmaktadır. Bu boyutlar ise yakınlık, bağlayıcılık ve tamamlayıcılıktır. Yakınlık, ilişkinin duygusal tonunu yansıtmaktadır. Antrenör ve sporcunun karşılıklı olarak saygı, güven, beğeni ve takdir derecesini ifade etmek için kullanılmaktadır. (Jowett, 2008). Adie ve Jowett (2010)'a göre bağlılık antrenör ve sporcunun karşılıklı olarak beklenti olmaksızın ilişki devam ettirme niyet ve arzusunu ifade etmektedir. Jowett (2005)'e göre tamamlayıcılık ise antrenör ve sporcunun işbirliği olarak tanımlanabilir. Her ikisinin de kazanma isteği, birbirlerine dostça ve arkadaş canlısı yaklaşımları, sorumluluk alabilmeleri gibi davranışsal özellikleri tamamlayıcılık boyutunu ifade etmektedir. İyi bir iletişime sahip olmak iyi bir antrenör olmanın temel şartıdır (Margaret, Kirubakar ve Kumutha, 2010).

### ***2.3.1. Antrenör-Sporcu İlişkisinde İletişim***

Antrenör-sporcu bağlantısı ayrı bir belirsizlik olarak değil, ilgilinin bir parçası olarak görülmelidir. Antrenörler ve sporcular arasındaki iletişimin kalitesi; duygusal, fizyolojik ve davranışsal unsurları içeren bir iletişimin kavramsallaştırılmasıdır. Antrenör-sporcu refahı ile ilgili birçok gelişme, karşılıklı kalkınma teşviki, kişiler arası olası çatışmaların çözümü ve sonuçta antrenör-sporcu ilişkisini yaymak için iletişimin arttırılması vurgulanmaktadır (Jowett ve Cockerill, 2003: 444-460; Jowett, 2017; Jowett). Yang ve Lorimer, 2012). ; Jowett ve Ntoumanis, 2004). Jowett (2017:154-158), antrenör ve sporcuların iletişim ve ortak eksikliği nedeniyle uyumsuzlukları gösterilebileceğini belirtmektedir.

Sagar ve Jowett (2015: 412-415), bir sporcunun veya bir takımın başarısının veya başarısızlığını belirleyen faktörlerden birinin de sporcu ve antrenör arasındaki ilişkinin olduğunu vurgulamaktadır. Antrenör ve sporcu arasındaki iletişimin kendi içlerindeki bağları ve yakınlıklarını arttırmaya yardımcı olabileceklerini vurgulamıştır.

Antrenörlük formülü, hangi beceri ve tekniklerin öğretileceği, antrenmanların nasıl organize edileceği, sporcuların disipline edilmesi için hangi yöntemlerin sürdürüleceği ve sporculara hangi rollerin atanacağı takım kararlarında mevcut bir faktör olarak görülüyor. Hedefe ulaşmaktır (Cengiz, 2009). Bu sporcuların antrenörler tarafından, antrenörler ve sporcular arasında etkili bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir. Bu nedenle etkili iletişimin sporcu-



antrenör ilişkisinin temelidir ve bunun kullanılması sporcunun ve takım performansının ortaya çıkmasında çok önemli bir faktör olarak konumlanır (Abakay ve Kuru, 2013: 23).

Spor ortamlarında bireylerin karşılıklı ilişkileri açısından en çok karşılaşılan ilişki antrenör-sporcu ilişkisidir. Sosyal bir durum olarak tanımlanan antrenör ve sporcu arasındaki bu ilişki devamlı olarak şahsi davranış, duygu ve düşüncelerle yeni bir hal almaktadır (Jowett, 2017: 154-158). Sporcunun memnuniyetine ve performans başarısına katkı sağlayan bu ilişkide karşılıklı saygı, inanç, güven, destek, anlayış, işbirliği ve iletişim en önemli faktörlerdendir (Jowett, Poczwadowski, 2007: 3-14).

#### **2.4. Liderlik Kavramının Tanımı**

İnsanlar, kişisel istek ve hedeflerine ulaşmak için bir gruba ihtiyaç duymaktadırlar. Bir topluluk ya da grubun içindeki birey, üyesi oldukları grubu ve topluluğu yönetip, hedeflerine ulaştırabilecek lidere de ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla belirli hedeflere yönelmiş bir grubun, amaçlarına yönlendirebilmesi, farklı bir kabiliyet ve ikna gücü taşıyan liderleri gerektirmektedir (Erkutlu, 2014).

İnsanlık tarihine bakıldığında, birçok bilim insanının lider ve liderlik kavramını incelediği ve bu kavramlarla ilgili farklı tanımlamalar yaptığı görülmektedir. Üzerinde sayısız araştırma yapılmış olsa da farklı kavramlarda daha az tanımı bulunduğunu söyleyebiliriz. Tarihin ilk dönemlerden beri üzerinde önemle durulmuş bir kavramdır, ancak son yüzyılda liderlik daha çok önem kazanmıştır (Gürsel, 2018).

Liderlik kelimesi dilimize İngilizcedeki “to lead” sözünden gelmiştir ve “önde giden, kişileri bir noktadan başka bir noktaya götürebilen, yönlendirebilen, yol gösterici, önderlik yapan” anlamındadır.

Lider ve liderlik üzerine çalışmalar Fransız devrimi ve endüstrileşme ile birlikte ortaya çıkan gereksinimlerin değerlendirilmesi ile artmıştır. Toplumların birlikte yaşaması, şehirleşme ile daha fazla verimlilik ve karlılığın artırılması adına lider ve liderlik irdelenmiştir (Can, 2021).

Bir grupta, takımda amaçların tespit edilmesi ve bunlara nasıl ulaşılabileceğinin gösterilmesi, gurubun her bireyinin sorumluluklarının ve hedeflerinin belirlenmesi olarak belirtilmiştir (Tiryaki, 2001).

Lider genel bir ifadeyle kendisi ile beraber en az iki üyesi olan bir grubu, organizasyonu yönlendirebilen, öncülük ederek yol gösteren kişidir (Erkutlu, 2014).

Bir örgütte söz konusu şartlar dahilinde organizasyonun en iyi neticeleri üretmek istenmektedir. Dolayısıyla lider; dünyadaki değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için gerekli olan yenilikleri ve düzeni gerçekleştirmek ve organizasyona yeni vizyon katmakla mükelleftir. Liderlik daima değişim ile ilgilidir (Yılmaz, 2010).

Liderlik kavramı farklı araştırmacılar tarafından değişik yönlerden ele alınarak tanımlanmakta, dolayısıyla liderlik kavramıyla ilgili ortak bir tanım yer almamaktadır. Yazın taraması yapıldığında liderlik kavramına ait farklı tanımlar görülmüştür. Buna göre liderlik kavramı bazı tanımları şöyledir:

Liderlik; belli şartlarda ve belirli zamanlarda organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla üyeleri gayret etmeye teşvik eden, hedefe ulaşmakta kişilere destek olabilen, deneyimlerini aktaran ve liderlik tarzıyla memnuniyet yaratan etkileme süreci olarak ifade edebiliriz. Liderliğin temelinde bir insanın diğerlerini etkileyebilmesi bulunmaktadır (Özdemir, 2003).

Grupları güdülenmiş amaçlara yönlendirmek ve ulaştırabilmek için onlara ivme sağlayabilecek, enerji verecek deneyim ve yetilerin tamamıdır. Toplulukları önceden tespit edilmiş amaçlara ulaştırmak için, amaçlarına yönelik eylemler gerçekleştirmeye dönük bilgi iletme, iletebilme yeteneklerinin tamamıdır (Burns, 1978).

Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür (Zel, 2006). Bir lideri lider olarak belirleyen ana sebep, liderin geleceğe ilişkin bir hayali, projesi ya da liderlik ettiği gurubu ileri taşıyabilecek elinde bir materyal sahibi olmasıdır (Seçkin, 2011).

Liderlik, sadece görevleri yapma değil, bununla beraber söz konusu risklere karşı azim ile durma, bu risklerle ilgili tüm yolları deneme, yeni yollarla metotlar bulma ve grup üyelerini bu yollara yönlendirmektir (F. Tahaoğlu, 2009).

Liderlik, bir grup bireyi belli hedefler yönünde çevresinde toplayabilmek ve bu hedefleri gerçekleştirme amacıyla onları harekete geçirebilmeye dair bilginin ve kabiliyetin toplamı olarak açıklanmaktadır (Bass, 1985).

Liderlik tanımlarında bazıları şöyle sınıflandırılmaktadır;

- Liderlik, grup üyelerinin eylemlerini etkileyerek, onları istediği biçimde yönetebilmek yeteneğidir.
- Liderlik, liderle grup üyeleri arasındaki karşılıklı bir etkileşim süreci olarak açıklanabilir.
- Liderlik, grup üyeleri üzerinde önemli bir etkiye yaratmaz.
- Liderlik, grup üyelerinin uygulamaya dönüşebilecek hareketlerini etkileyecek önemli bir güçtür (Çelik, 2013).

Bir liderin lider olmasını sağlayan temel neden; liderin geleceğe dair hayalinin, projesinin veya liderlik ettiği grubu ileri götürebilecek bir materyalin olmasıdır (Seçkin M., 2011). Bu bağlamda liderlik sürecini; takipçiler ve şartlar arasında gerçekleşen bir süreç şeklinde ifade edebiliriz. Liderlik ise; organizasyonun davranışları ile hedeflerini belirleyen ya da değişiminde etkin olan kişidir (Yılmaz, 2010).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle liderliği; bir grup veya topluluğu belirli hedefler doğrultusunda etkileyebilme ve yönlendirebilme süreci olarak özetlemek mümkündür. Lider de bu etkileme sürecini istediği gibi yönlendirebilen, üyelerin davranışlarını etkileyebilen kişi olarak ifade edebiliriz.

Sporda başarılı lider ise; çevreyle kendisi arasındaki ilişkilerin sporcuların performanslarını pozitif olarak etkilediği kabul edilmektedir. Sporda liderlik pek çok bireysel ve teknik yeteneğin kendisinde ustalaşmasını gerektirmektedir. Takım oyuncularının hareketlerini ve davranışlarını etkileme işi kolay değildir. Özellikle son zamanlarda spordaki nitelik değişimiyle beraber spor liderleri birçok insan ve grup ile etkileşime girmektedir. (Koç, 1994) Dolayısıyla her alandaki liderlik farklı bir süreç gerektiği gibi farklı yetenekler de gerektirmektedir. Spor alanındaki liderlikte ise söz konusu liderlik becerilerin ustalaşması gerektiğinden söz edebiliriz.

#### ***2.4.1. Liderlik Yaklaşımları***

Liderlik, uzun yıllar süresince tartışılmış; kişisel bir özellik mi, üstün bir yetenek mi olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. İlk dönemlerde liderlik üzerine yapılan araştırmalar liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu düşüncesine odaklanmıştır.

Buna göre lider, doğuştan liderlik özelliklerini getirmekte dolayısıyla sonradan lider olunamayacağı ileri sürülmektedir. Ancak çalışmalar arttıkça ilerleyen zamanlarda liderlik kavramı, kanıta ve bilimselliğe dayanan temellere dayandırılmıştır (Germain, 2012). Buna göre farklı liderlik yaklaşımları ifade edilmiştir. Bu çalışmada ise liderlik yaklaşımları geleneksel ve çağdaş yaklaşımlar üzerinden ele alınarak incelenmiştir.

#### **2.4.1.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları**

Geleneksel liderlik yaklaşımlarına bakıldığında, bu liderlik tarzlarının liderliğe bakış açılarının her birinde fark olsa da amaçlara ulaşabilmek için izleyenleri etkileme, istikrarlı biçimde verim elde etme ve kontrolün sağlanması gibi ortak özellikler olduğu görülmektedir (Schreiber, 2006). Bu çalışmada geleneksel liderlik yaklaşımlarından; otokratik, katılımcı, bürokratik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzları ele alınmıştır.

#### **2.4.1.2. Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlikte, lider takipçilerini karar almadaki süreçlerin dışında tutmaktadır. Yönetimle ilgili tek yetki liderde toplanmaktadır. Dolayısıyla karar alma sürecine katkıda bulunmayan astlar yalnızca liderinden almış olduğu emiri aynen uygulamak ile yükümlüdür (Büyükbeşe, 2010).

Otokratik lider, izleyenlerine, aldığı kararları bildirmekte ve söz konusu kararların uygulanıp uygulanmadığı hususunda astlarını kontrol etmektedir. Bu liderler kendilerini, izleyenlerinden ayrı tutarak, izleyenlerle ilişkilerini ast üst düzeyinde sürdürmektedirler (Maloş, 2012).

Otokratik liderlik tarzının geçmişi eski zamanlara dayanmaktadır. Bu liderlik tarzında yukarıda da ifade edildiği gibi karar almak ve yönetim sürecinde lider tek başına hareket etmektedir. Dolayısıyla bu liderlik tarzına alışık sistemlerde ve/veya organizasyonlarda daha çabuk karar alınabilmektedir lider tarafından. Ancak bunun yanı sıra otokratik liderlik tarzından lider bencil davranabilmekte, üyelerin karara katılımına engel olduğu için onların güdülenmesini ve yaratıcılığı olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle bu tarzdaki yönetimde olumsuz neticeler görülmektedir (Büyükbeşe, 2010).

Otokratik liderlik, geleneksel bir tarzı olarak kabul görmekte ve takipçilerle lider arasında katı ilkelerin varlığını göstermektedir. Lider görevleri belirler ve en kısa zaman içinde görevin yerine getirilmesini ister, ancak üyelerin bu görevi yerine getirip getirmemesi kendi sorumluluğundadır. Katı kurallar içerdiği için astlar bu

liderlik tarzından rahatsızlık duyabilmekte ve verilen görevleri görmezden gelebilmektedir. Buna karşılık otokratik liderlik; acil durumlarda ve kriz dönemlerinde hızlı kararlar alabildiği için etkili olabileceği ifade edilmektedir (Iqbal, 2015).

#### **2.4.1.3. Katılımcı Liderlik**

Katılımcı liderliğin temeli, bu tarz liderlerin karar alma süreçlerinde izleyenlerinde kararları sahiplenme isteği uyandırmak düşüncesi yer alır. Katılımcı liderlikte liderin yetkilerini takım üyeleriyle paylaşma eğilimi görülmekte ve liderin takıma dair politikaları ile kısa ve uzun dönemli hedefleri belirlenirken gruptaki üyelere danışılmaktadır. Böylece grup üyelerinin düşünceleri ve önerileri alınmaktadır. İyi bir katılımcı lider olmak için pek çok spor alanındaki liderin çabaladığı da görülmektedir (Özmutlu, 2011).

Katılımcı liderlik tarzında; astlara ait yetkiler ve sorumluluklar açık bir şekilde düzenlenmiştir. Katılımcı lider, işteki profesyonelliğini ve etkileyebilme gücünü kullanarak, takipçilerini hedeflere ulaştırmak için cesaretlendirmekte, övgülerini ve eleştirilerini de başlangıçta belirlenen standartlara uyacak şekilde yapmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Olağanüstü zamanlar haricinde bu liderlik tarzında yönetimin amaçları grubun kararı ile belirlenmekte ve böylece astlar yönetim sürecine katılımları teşvik edilmektedir. Astların da alınan kararlara dair sorumluluğu üstlenmesi de sağlanmaktadır. Bu da daha sağlıklı kararların alınmasına neden olmaktadır (Büyükbeşe, 2010).

Katılımcı liderlikte önemli problemlerden biri acil karar alınması gerekli durumda başarısız olma ihtimalidir. Katılımcı liderlik yaklaşımında, grup üyelerinin fazla olması durumunda karar alma gecikebilir. Bunun nedeni ise üyelerin hepsine düşüncesinin sorulması ya da yeni fikirlerin oluşması ihtimali yahut bazı grupların karar alamayacak hale gelme olasılığının söz konusu olmasıdır (Büyükbeşe, 2010).

#### **2.4.1.4. Bürokratik Liderlik**

Liderlik ile bürokrasi temelinde birbiriyle ters özellik taşıyan iki kavramdır. Ancak bürokrasinin evrimine bakıldığında, bürokratların ulus-devletlerde yetkilerinin sınırlandırılması ve görevlerinin kurallar ile belirlendiği yetkililer dönüştürülmesi neticesinde, bu durum organizasyonlara da yansımış, böylece bürokratik liderlik yaklaşımı başlamıştır (Zengin, 2018).

Bürokratik liderlik yaklaşımında; grup üyelerinin yapacağı her görev bir kurala bağlıdır ve üyelerin yapacakları kurallarla sınırlandırılmıştır. Lider bu

yaklaşımında yasaya, tüzüğe ve yönergeye sıkı sıkıya bağlıdır ve grup üyelerinden de bunu bekler, hatalı davrananları uyarır (Tahaoğlu, 2009).

Bürokratik liderlik yaklaşımı rutin görevlerin olduğu organizasyonlarda başarı sağlarken; esneklik, yaratıcılık ve yenilik gerektiren alanlarda başarının zor olduğu ifade edilmektedir.

#### **2.4.1.5. Serbestlik Taniyan Liderlik**

Serbestlik taniyan liderlik yaklaşımında, lider bireysel veya grubun kararlarının alınmasında tam serbestlik tanımaktadır. Bu liderlikte lider alınan kararlarla ilgili asgari düzeyde katılım sağlar. Bununla beraber serbestlik taniyan liderler, izleyenlere gereken farklı destekleri de sağlamaktadır. Bu tarz liderler, üyelerin isteklerine göre bilgiler vereceklerini onlara iletmektedirler. Liderler iş ile ilgili görüşmelerinde farklı bir role bürünmemekte ve kendilerine sorulmadığı süreç üyelerine eylemlerine dair çok yorumda bulunmamaktadır. Serbestlik taniyan lider, grup üyelerini yönlendirme veya övmek ile ilgili bir çaba da sergilememektedir (Tuncer , Varoğlu, & Ayhan, 2018).

Serbestlik taniyan liderlikte liderler, yetkilerini büyük oranda kullanmamaktadır ve astlarını serbest bırakmaktadırlar. Bernard Bass bu liderlik tarzını organizasyonun faaliyetleriyle aktif şekilde ilgilenmeyen bir liderlik olarak ifade etmektedir. Organizasyonlar için bu liderlik tercih edilmese de araştırmalarda grup üyelerinin bu tarz özelliğe eğilimi olduğunu göstermektedir. Serbestlik taniyan liderlikte sağlanan vasıf eğitim yazınının daha öncelikli bir kavramdır (Bass B., 1998).

Serbestlik taniyan liderlik tarzında, sorun çözümlemede sistematik bir süreç içermediğinden, grup üyeleri bu liderlik yaklaşımdan memnuniyet duymamakta, dolayısıyla etkin bir vafa da yol açmamaktadır. Avolio ve Bass (2004) ise serbestlik taniyan liderlik yaklaşımında karar alma sürecinin ertelendiğinin ve amaçlara ulaşma noktasında liderin izleyenlere yönelik hiç sorumluluk almadığını belirtmişlerdir (Kılıç, 2014).

Serbestlik taniyan liderliğin bir özelliği de liderin güçten kaçınmasıdır. Lider de öteki grup üyeleri gibi görevi benzerdir. Yalnızca organizasyon dışından bilginin ve kaynağın sağlanması açısından katkı sunmaktadır. Bu liderlik stilinde organizasyonda tamamen otokontrol geçerlidir. Grup üyeleri, birbirlerine yönelik hedefler geliştirme söz konusudur. Bu da organizasyondaki kriz dönemlerinde dağılmalara sebep olabilmektedir (Ayhan, 2018).

Serbestlik tanıyan liderlikte davranışlar şöyle belirtilmiştir:

- İzleyenlerin hedefleri, planları ve düşüncelerini kendilerinin belirlemelerine ve bunlara göre kararlar alarak uygulamalarını sağlar ve böylece gruptaki her üyenin bireysel katkısını ve yaratıcılığını harekete geçirmektedir.
- Grup üyeleri kişisel olarak kendisini yetiştirerek, sorunlara en iyi çözümleri üretmek hususunda motive olmuşlardır.
- Gereksinim duydukları dönemlerde takipçiler istedikleri kişiler ile ekip kurarak problemlere çözüm üretmekte, yeni bilgileri ve düşünceleri deneyerek en uygun ve doğru kararı alırlar (Sabuncuoğlu, 2008).
- Serbestlik tanıyan liderlik tarzı araştırmacılar tarafından; bilgi, beceri ve uzmanlık yetisine sahip bireylerin yeni fikir ve yenilik üretmelerinde kullanılabilir (Kılıç, 2014).
- Bununla beraber bu liderlik tarzının temelde güçsüz ve sorumluluğundan kaçan bir görüntü sergilediği ifade edilmektedir. Aynı zamanda bazı çalışmalarda liderliğin gücünün azalması gereken durumlarda serbestlik tanıyan liderlik önerilmekte, böylece grup üyelerinin daha aktif ve üretken olabileceği ifade edilmektedir.

#### **2.4.1.2.1. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları**

Son zamanlarda bilimde, teknolojiye yaşanan gelişmeler ve sosyolojik değişimler liderlik çalışmalarını da etkilemiştir. 20. Yüzyılın son dönemlerinden başlayarak bir liderin karizmatik yönü de ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla liderlik tanımı bu dönemlerde önemli bir değişime uğramış, böylece dönüştürücü, vizyoner ve değerlere dayanan liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada çağdaş liderlik yaklaşımlarından vizyoner, karizmatik, işlemsel, dönüştürücü ve koç stili liderlik tarzları arasından dönüştürücü liderlik ele alınmıştır.

#### **2.4.1.2.2. Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlikte lider, organizasyonun nereye gideceğini ve ortak hedeflerini açıklar, fakat o hedeflere nasıl ulaşılacağını ifade etmeden grup üyelerini yenilikler yapmaları için güdüler ve riskleri hesaplayıp, üyeleri belli düzeyde serbest bırakan liderdir (Seyrek, 2020).

Günümüzün güçlü rekabet şartlarında ve küreselleşmenin getirdiği koşullar altında vizyoner lider, bütün gelişmeleri ve olabilecekleri dikkate alarak

organizasyonun tamamı yahut bir kısmı için gerçekleştirilebilecek, inandırıcı amaçlar ortaya koyar ve bu hedefleri üyelere açıklayıp, onları motive edebilen liderlerdir (Çelik, 2013).

Ortak hedeflerin organizasyonlara yayıldığı yapılarda, grup üyeleri şevkle çalışıp yüksek performanslar göstereceklerinden, grupların başarılı olma şansları da artma eğilimi gösterecektir. Liderliğin doğasıyla vizyon arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Buna göre vizyoner liderlerin özelliklerini şöyle ifade etmişlerdir (Seyrek, 2020).

- İşe dair bireysel inançlarının olması ve buna göre harekete geçmek,
- Grubun hedeflerine ulaşabilme için azim ile hareket etme,
- Hedeflere ulaşma amacıyla üyeler arasındaki iletişimi geliştirme,
- Farklılıklara kapalı olmama.

Başarının sürdürülebilir olmasında vizyoner lider; organizasyonu başarıya götürecek yapıtaşlarını üyelerle beraber döşemekte ve üyelerin performansını artırmak için gereken güdülemeyi sağlayacak işleri öngörmektedir. Vizyoner lider, değişimin ve gelişimin olmazsa olmaz olduğunun bilincindedir ve bu anlamda güçlü bir yapı oluşturma amacıyla gayret göstermektedir (Çelik, 2013).

#### **2.4.1.2.3. Karizmatik Liderlik**

Karizma, insanı ötekilerden farklılaştıran, söz konusu kişiyi insan üstü ya da istisnai özellikler taşıyan birisi olarak algılanmasını sağlayan bir özelliktir. Sıra dışı, güçlü nitelikleri olan bireylerde olağandışı zamanlarda görülen bu liderlik tarzı, gruptaki üyeler üzerinde hayranlık yaratmakta ve üyeleri kolay bir şekilde güdülemektedir (Büyükbeşe, 2010).

Karizmatik liderliğin temeli çekicilik; insanlar ile iletişimini, duruşunu, konuşma tarzını, ses tonunu içermekte ve üyeler üzerinde pozitif anlamda motive edici gücü vb. özelliklerden oluşmaktadır. Liderin, üyeler açısından karizmatik algılanması, üyeleri de liderlerine benzemeye, onunla kendileri aralarında ortak noktalar bulmaya itecektir. Bu bağlamda karizmatik liderlerin, takipçilerini etkileyebilmesi daha kolay bir hal alacaktır (Gürer, 2019).

İzleyenlerinin kahraman olarak gördükleri karizmatik liderler olağanüstü yetenekli algılanmaktadır ve hedefleri güçlüdür. Bu bağlamda bu tarz liderler; özgüveni yüksek, tutarlı, kendilerinin zayıf ve güçlü taraflarının farkında bireylerdir (Bromley, 2007).



Karizmatik liderlerin astlarına ilettiği bütün kararlar sorgulamadan kabul edilmekte olduğu ifade edilmektedir. Bununla beraber olağanüstü dönemlerde güçlü kararlar almakta ve tartışma yetenekleri, ikna becerileriyle izleyenlerini de duygusal ve davranış olarak değişime zorlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2008).

Karizmatik liderlerin üç temel davranış sergilediği yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Buna göre belirtilen özellikler şu şekildedir (Gürer, 2019).

- **Tasarımcı:** Özgün tasarımlar sunan, beklentileri üst düzeyde belirleyen ve tutarlı bir davranış modelidir.
- **Canlandırıcı:** Bireysel heyecanını üyelerin başarılarını daha iyi bir aşamaya ulaştırma amacıyla kullanmaktadır.
- **Güven Verici:** Takipçilerinin zorluklar ile başa çıkabilmesini ve işlerini etkili gerçekleştirmeleri için, şahsi desteğini açıklamakta ve onların yeteneklerine güvendiğini belirtmektedir. Karizmatik liderler üyeleri bir hedefe çok iyi güdülediğinden, başarılı gruplar bunu daha çok kendi çalışmalarından çok lidere bağlama eğilimindedir. Dolayısıyla bu liderliğin olumsuz tarafı; üyelerin kendi çalışmalarını görmezden gelme davranışları sergilemeye göstermesine neden olduğu ifade edilebilir.

#### 2.4.1.2.4. İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderlikte, lider grup üyelerine yön vermekte, ödüllendirmekte ve onları motive etmektedirler. İşlemsel lider, kendi rolünü, görevini ve koşulların gerektirdiği hedefleri belirler ve bu belirlenen rol, görev ve hedefler doğrultusunda davranıp, işlemleri tamamlar. İşlemsel liderlikte, lider organizasyon kültüründeki kuralları, geçerli prosedürleri ve normları uygulayarak çalışmaktadır (Bromley, 2007).

İşlemsel liderlik tarzında lider, grup üyelerinin isteklerini gerçekleştirmesi halinde olumlu geribildirimlerde bulunmakta ve üyeleri destekleyerek ödüllendirmektedir. Ancak liderin isteği yapılmazsa ve belirlenen hedefe ulaşılmaz ise üyeler liderin yaptırımlarıyla karşılaşmaktadır (Gürer, 2019). İşlemsel liderlikte amaç en üst düzey verimin sağlanmasıdır (Büyükbeşe, 2010).

İşlemsel liderlik tarzının üç temel özelliği belirlenmiştir (Sabuncuoğlu, 2008).

- Yöneticinin program amaçlarını belirlemesi ve bu hedeflere varılabilmesi halinde ekip üyelerine vereceği ödülün belirlenmesidir. “Koşullu ödül”

- Grup belirlenen hedeflere ilerlerken işleyişi lider yakından takip eder. Bir sorun ya da hata oluştuğunda bu hatayı çözmek için derhal müdahale edilmesini ifade eder “istisnalarla yönetim (aktif)”.
- Çalışanların özgür bırakıldığı ve bu yönüyle serbest bırakıcı liderlik modelini de anımsatan “istisnalarla yönetim (pasif)”.

İşlemsel liderlik stilinde, lider grup üyelerinin gereksinimlerini bilmek, iç ve dış çevresini tanımak ve işin neticesine göre üyelere ödüllendirme ya da cezalandırma yapmalıdır. Üyelerin, ödüllendirmeleri ve cezalarıyla çok ilgili olmasına karşın işlemsel liderler, gelecek ve değişerek gelişmekle ilgilenmezler (Ellis, 2015).

İşlemsel liderlik etkin liderlik özelliklerine sahiptir ancak karizmatik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarıyla benzer zamanlarda ortaya çıktığı için gölgede kaldığı ifade edilmektedir.

#### **2.4.1.2.5. Dönüşümcü Liderlik**

Dünyada ekonominin değişmesiyle birlikte ekonominin ve sanayi sisteminin gereksinimleri, belirlenen hedefler doğrultusunda yeni liderlik stilleri ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik tarzlarından biri de dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik çağdaş liderlik yaklaşımlarından en popülerleri olarak görülmektedir (Çelik, 2013).

Dönüşümcü liderlik, yapılacak işin başında gurubun başarabileceğini düşündükleri seviyenin daha üzerinde işler başarabileceklerine inandırma ilişkisidir. Gurubun fertlerinin performansı ve potansiyel yetenekleri liderlik süreci içerisinde liderin yönlendirmesi ile gelişir. İhtiyaçların belirlenmesi lider tarafından üstlenilen görevlerin başındadır. Hedeflerin yükseltilmesine odaklanma liderin ve dönüşümcü liderliğin temelini oluşturan şeydir (Avalio, 2005).

Yapılan yeni dönem liderlik araştırmalarında işlemsel yaklaşımdan, dönüşümcü liderliğe doğru bir geçiş olduğu görülmektedir. Literatüre göreceli olarak yeni girdiği, popüler olduğu ve günümüzde son araştırmaların üzerine yapıldığı söylenebilir. Grup içerisinde sosyal temellere ve iletişime dayanan dönüşümcü liderlikte ast-üst arasında daha sosyal bir yapı ve alışveriş vardır (Seyrek, 2020).

Dönüşümcü liderliğin temelinde organizasyonu dönüştürme düşüncesi yer almaktadır. Bu tarz liderler, organizasyonun var olan misyonunu ve vizyonu yeniden tanımlamakta, üyeleri güçlendirmekte, ümidi ve enerjiyi yapıya dahil ederek, amaca ulaşmak için sistemi yeniden yapılandırmaktadırlar. Dönüşümcü liderler, grup

üyelerine ve gruba karşı sorumluluklarında çok büyük çabalar gösterirler (Çetin, 2012).

Dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlikteki gibi üyelerin en üst düzeyde hedef odaklı başarı göstermeleri amacıyla güdülenmesi gerekliliğini bilerek, kendini geliştiren bireylerden kurulu gurubu ile geleceğe odaklı, yüzü değişime ve yeniliğe dönmüş, vizyoner ve vizyonunu üyelerine kabul ettirebilen bir liderlik tarzıdır (Avolio & Yammarino, 2008).

Dönüşümcü liderler, dinamik liderler olarak da adlandırılmaktadırlar. Dönüşümcü liderlerin genel olarak özellikleri; idealleştirilmiş etki ve karizma, ilham verici güdüleme, kişisel seviyede ilgi, entelektüel uyarımlar olarak özetlenebilir.

Judge ve Piccolo, (2004)'e göre dönüşümcü liderlerin dört davranış şekli olduğunu belirtmektedir (Seyrek, 2020).

1. Dönüşümcü liderler, bir iş yaparlarken yüksek düzeydeki motivasyonları ve ahlaki değerleriyle üyelerin saygılarını kazanmakta ve lidere olan bağlılığı yükseltmektedir.
2. Dönüşümcü liderlerin belirledikleri vizyon, üyelerde lidere duyulan güveni artırarak, lideri duygusal bağlılıktan takip etmek gereksinimi doğurmaktadır.
3. Dönüşümcü liderler eski teorileri sorgulamakta ve yeni bakış açıları getirmektedirler. Böylece üyeleri de bu doğrultuda hareket etmeleri için güdülemektedirler.
4. Dönüşümcü liderler, gruptaki üyelerin her biriyle şahsi olarak ilgilenmekte ve üyelerin kişisel gelişimini sağlayacak şekilde bir koç gibi davranmaktadırlar.

Dönüşümcü liderler, grup üyelerine vizyon katarak, üyeleri yenilik ve değişimin gerekliliğine inandırmakta, onların görevlerine dair istek ve motivasyonlarını güçlendirmekte, özgün düşüncelerin ve işlerin ortaya konmasını sağlamak bakımından önemli bir liderlik tarzıdır (Çelik, 2013).

Dönüşümcü liderlik, liderlerin değiştiği bir etkilenme, gelişim sürecidir. Çalışma ortamında mesai arkadaşları için neyin önem taşıdığını bilir. Farkındalığını ve ilgisini ekibinin değer verdiği şeyleri görmeye yönlendirir. Yoluna çıkan engelleri fırsata çevirir. Dönüşümcü liderler proaktiftir. Ekibinden en optimum performansı almak adına çalışır. Organizasyonunun ve grubunun yenilikler ile geliştirir. Ekibini daha yüksek hedeflere ulaşmak adına motive eder (Bass,1990).

Dönüşümcü liderlik başta spor, spor yönetimi olmak üzere her sektörün gereksinim duyduğu bir liderlik yaklaşımıdır. Günümüzde çok hızlı değişimler yaşanmakta, dolayısıyla dönüşümü yönlendirecek liderlere gereksinim bulunmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkemiz ve yüksek idealleri taşıyan gençler için dönüşümcü liderler idealleri gerçekleştirecek enerjiye sahip liderlik tarzı olduğunu söyleyebiliriz.

#### **2.4.1.2.6. Koç Stili Liderlik**

Türkçeye “koç” olarak geçmiş, İngilizceden gelen “coach” kelimesinin anlamı; hazırlama, çalıştırma, yetiştirme, eğitime ve bir yerden diğer noktaya taşıma gibi pek çok farklı anlama gelmektedir. Koçluk, üyelerin tecrübeli bir liderin yol göstermesiyle, kişinin güçlü ve gelişmeye açık taraflarını keşfedebildiği, becerilerini geliştirerek, hatalarını düzeltebildiği bir öğrenme modeli olarak ifade edilebilir (Baltaş, 2011).

Zamanımızın modern liderleri, grup üyelerini dinlemekte, üyelerin düşüncelerini dikkate alarak, taleplerine önem vermekte ve istenen hedefleri göstererek onların hedeflere nasıl ulaşmakta cesaretlendiren ve güdüleyen, bir anlamda da koçluk yapan liderlerdir (Sabuncuoğlu, 2008).

Koçluk stili liderlik tarzında; grup üyelerini samimiyetle dinlemek, anlatılanların altında yatan öteki hikayeleri içgüdüsel olarak hissetmek, üyelerin kişiliğiyle fikirlerine değer vermek, üyelere odaklanarak onlara vakit ayırmak, üyeler arasındaki kişilik ve davranışsal farkları gözeterek pek çok kabiliyeti harmanlayarak netice alan bir liderlik stilidir (Baltaş, 2011).

Koç stili liderlik yaklaşımında başarı yakalanabilmesi için üyelerin farkındalık seviyesine, gelişmeye açık olmalarına, üyelerin kendilerini geliştirmesinin kariyerlerinde önemli olduğunu idrak etmelerine bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2008). Buradan hareketle Koç stilini seçen liderin, grup üyeleriyle organizasyon için planlamış olduğu değişimler grup tarafından benimsenmezse bu tarz liderliğin başarı olamayacağını ifade edilebilir.

#### **2.4.1.2.7. Etik Liderlik**

Etik liderlikte; karşılıklı iletişim söz konusudur ve bu liderliğin temelini karşılıklı iletişim oluşturur. Organizasyonların programlarında ve üyelerin aralarında adil ve ahlaki fikir odaklı planlama yapılarak üretim gerçekleştirmek hedeflenir. Aynı zamanda gerçekleşen işin kalitesini arttırma amacı vardır. Ahlaki ve etik değerleri karşılıklı olarak (ast-üst arasında) ön planda tutmayı içerir (Seyrek, 2020).

Etik liderlikte “ben” merkezli olma yerine grup yapısının geliştirilmesi hedeflenir. Bencil davranışlardan çok liderin motivasyon olarak kullandığı etik değerlerin önde olduğu görülmektedir. Liderin rol model olduğu etik liderlikte, lider davranışlarıyla takipçilerine açık mesaj vermektedir.

Etik lider; güvenilir, karakterli ve çekici olarak ifade edilmektedir. Sorumluluğu üstlenir ve çevresinde olanların farkındadır, motive etme gücü yüksektir ve toplum içinde uyumludur.

Örgüt içinde lider ve astları açısından incelendiğinde en demokratik yönetim şekli olduğu ve uyumlu bir liderlik tarzı içerdiği görülür.

#### **2.4.1.2.8. Otantik Liderlik**

Son zamanların yeni tartışmaları ve araştırmaları ile karşımıza çıkan Otantik Liderlik kavramı gün geçtikçe dikkatleri üzerinde toplamayı başaran bir teori olmuştur. Otantik diye tanımlanabilecek liderlerin sebep oldukları başarılı sonuçlar üyeleri üzerinde ortaya koydukları etkiden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Otantik liderlerin sadece sonuç ve başarı odaklı değil süreç içerisinde astlarını da geliştirip güçlendirebilecek bilgi birikimine sahip, eğitilmiş bireyler oldukları görülmüştür. Organizasyon yapılarındaki açıklık ve şeffaflık astlarına yansarak gurup içerisindeki birlik beraberliği ve güven duygusunu ön plana çıkarmaktadır. Kurdukları iletişim ağları ile gurup üyelerinden gelen bildirimleri alır ve doğru değerlendirirler. Bu sebeple olaylara farklı görüş ve bakış açıları ile yaklaşabilirler. Başarılarında büyük rol oynayan diğer bir faktör ise alt üyelerinin özelliklerini iyi değerlendirerek, yeteneklerine göre görevlendirme yapmak ve bu yeteneklerini geliştirerek organizasyon içinde kullanabilmelerini sağlayabilmeleridir. Bu tarz liderler takipçilerinin kendi yetenek ve özelliklerinin farkında olmasını sağlar. Ortaya çıkan öz farkındalık bireyin kendisi ve kişisel özellikleri, yüzleşmesi ile çevresine karşı bir güç ve üstünlük oluşturabilmesinin kapılarını açar. Otantik liderin astlarına olan davranışları doğal yapısı gereği özgür karar verme gücü içermelidir (Tengilimoğlu, 2005).

Bilginin eğitilmiş bir süzgeçten geçerek değerlendirilmesi, şeffaflık ve toplumsal değerleri taşıyan ahlaki bakış açısı kişisel farkındalık otantik liderliğin bileşenleridir. Derinden ve gönülden bağlı oldukları değerlere sahiptir ve bu değerler doğrultusunda amaçlarına ulaşmak adına planlamalar yapmaktadırlar. Astlarının olaylara farklı perspektiflerden bakmalarını destekler ve gurup içi görev paylaşımı ve iş birliğini önemseyen liderlik şeklinde oluşmaktadır.

## 2.5. Dönüşümcü Liderlik

Liderlik insanlığın gereksinim duyduğu önemli bir unsurdur. Belirli bir amaç için bir araya gelen insanlar, amaçlarına ulaşmada kendilerine kılavuzluk yapacak, onların yolunu aydınlatacak ve bayrağı taşıyacak birini isterler. Bu özelliklerde olan bir kişi ortaya çıktığında da bu insanlar bu kişinin arkasından giderler ve bu şekilde liderlik süreci gerçekleşmiş olur. Yüzyıllardır liderlikteki mükemmelliği tanımlamak amacıyla birçok girişimde bulunulmuştur. Bundan sonra da bulunulmaya devam edilecek gibi görünmektedir. Geçmişte liderin hareketlerinin odağında yer alan liderlik anlayışı yerini çağımızda grubun dinamiklerine dayalı liderlik anlayışına bırakmıştır. Bu bağlamda liderlik, birden fazla kişiyi tüm aidiyet ve yeterlilik duygularıyla, alanında uzman, empati yeteneği olan, sezgisel ve analitik düşünme gücü yüksek kişilerin, bu özelliklerini kullanarak belirli bir amaca doğru arkasındaki grubu harekete geçirebilme süreci olarak ifade edilebilir (Buil, Martinez ve Matute, 2018).

Liderlik, bilgi yoluyla rekabet üstünlüğüne giden yolda örgütün vizyonu, güdülenmesi, sistem ve yapısını başka etkenlerle birlikte belirli düzeyde sağlayabilir. Bilginin yönetilmesi, bilginin oluşturulması, paylaşılması ve kullanılmasına gösterilen özenle gerçekleşebilmektedir. Dönüşümcü liderlik liderin bilgi üretimine olan etkisini anlamının temelidir. Gelişen ve değişen şartlar, teknolojik iyileşmeler, bilgi artışı, sosyokültürel farklılaşmalar liderlik olgusunda ve algısında değişikliklere yol açmıştır. Bu dönüşümler liderlerin davranışlarının çağın getirilerine uyumunu temin etmiştir. Bu yeni anlayış da dönüşümcü liderlik olarak algılanmaktadır (Leithwood, 1994).

Dönüşümcü liderlik kavramı farklı iki kelimenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2021) dönüşümü “olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, inkılap, transformasyon” olarak tanımlamıştır. Bu kavram, “hâlihazırdaki düzenden ve yönelimlerden kararlı bir şekilde ayrılarak birden ve reformsal farklılaşmak, ileriki zamanlardaki yönelimlere hazırlanmak veya bu yönelimleri derhal uygulamaya dökmek” olarak da tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Dönüşüm, mevcut değerlerin geçerliliklerini yitirdiğinde ya da mevcut yapı istenilen sonuca ulaşmadığında zorunlu olmaktadır. Dönüşümle birlikte örgütteki

yapı ve kültürün değişmesiyle sistemin varlık nedenlerini tekrar ortaya koyma ihtiyacı ortaya çıkar. Bu da tüm kurallar, roller, ilişkiler ve yapıya anlam katan kültürün değişmesi anlamına gelir. Kültürün değişmesi de bütün yapıyı saran bir değişimdir. Bu yüzden bu şekilde bir değişimi ifade etmek için dönüşüm kavramı kullanılabilir (Özden, 1998, s. 187-188).

Lider kavramı kelime anlamı olarak “çevresine yol gösteren kişi” anlamına gelmektedir. Bilimsel anlamda değerlendirildiğinde, örgütün amaçları çerçevesinde çalışanları aynı duygu etrafında birleştirerek örgütün performansını yukarı taşıyan ve başarı yolunda ilerlemesini sağlayan kişidir. İnsanoğlu uygarlığın en değerli üyesidir. Toplu halde yaşamını sürdüren insanların iletişime muhtaç olması, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedefine ulaştıracak lidere ihtiyaç duymalarına neden olur (Özkalp ve Kirel, 2013, s. 307).

Lider izleyenlerin değişen sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap verebilmek için, çalışanların birbirlerine saygı ve yüksek beklentilerle bağlı olduğu, yaşamak için birlikte olduğu ve barış ve adalet içinde karmaşık ve küresel bir topluma hazırlandıkları bir ortam oluşturmalıdır (Shields, 2003). Bu yönüyle lider, gerek iş dünyasında, politikada ya da herhangi bir alanda olsun bir örgütün başarılı ya da başarısız olacağını belirlemede en önemli unsurdur (Tourish, 2013). Lider, izleyenler tarafından hissedilen ancak net olarak ortaya konmamış ortak düşünce ve istekleri benimsenebilir bir amaç biçiminde sunan ve izleyenlerinin potansiyel güçlerini de bu hedefe doğru harekete geçiren kişidir (Eren, 2013, s. 501). İyi bir lider, ekibindeki aidiyet ve rehberlik bilinci ile çalışanlarının motivasyon ve performansını artırarak, performansı üst düzeyde tutarak bağlılık geliştirir. Aynı zamanda takipçilerini etkileyerek ve gerektiğinde çözüm üretmek vizyonu gerçekleştirmek için gerekli değişiklikleri uygular (Dogani, 2010, s. 36).

Lider örgütün kaynağını verimli ya da verimsiz kullanarak örgütün başarıya ulaşmasını sağlayabilir ya da kaynakların yok olmasına neden olabilir (Tunçer, 2012, s. 290). Lider, bulunduğu konuma bağlı kalarak sadece yönlendiricilik rolünü gerçekleştirirse gerçek liderliği yerine getirmiş olamaz. Gerçek lider, izleyenlerini kendi ve örgütün planları doğrultusunda yönlendirirken onları zora koştuktan çok başarıya ulaşabilmeleri için güçlendirmeye çalışandır (Altılar, 2015, s. 15).

Liderlik, insanların tanımlamak için kafa yorduğu en eski kavramlardan birisidir. Bu bakımdan liderlik, araştırmacıların açıklamaya çalıştıkları önemli konuların başında gelmektedir (Kesken ve Nazlı, 2011). Liderlik geçmişten beri

inceleme konusu olurken her dönemde o dönemin koşullarına göre ele alınmıştır (Güney, 2012, s. 31). Liderlik, takipçileri grup hedeflerine ulaşmaya ikna etme sürecidir. Bu tanımda liderlik bir süreç olarak kabul edilmektedir. Lider, süreci yöneten kişi olarak tanımlanır (Özden, 2004, s. 187).

Liderliğin yalnızca süreçlerden ve özelliklerden meydana geldiğini söylemek doğru olmayabilir. Çünkü kişiyi lider yapan, çeşitli liderlik işlevlerini yerine getirebilmesidir. Bu bakımdan liderlik tarihsel anlamda birçok araştırmaya konu olan bir noktaya gelmiştir (Bass, Bass ve Ruth, 2008, s. 70-71). Bennis (1982) liderliğin işleri doğru yapmak değil, doğru işleri yapmak olduğunu belirtmekte ve bu işleri, örgütün vizyonunu belirleme ve yayma, kötü koşullarda bile örgütü amacına ulaştırma, etkili sonuçlar elde edebilmek için kültür oluşturma ve oluşturulan bu kültürün sürdürülebilirliğini sağlama olarak ifade etmektedir.

Liderlik, temelde bir etkileme süreci, grup eylemlerin odak noktası, farklılaşmış bir rol yapısını başlatan unsur ve işbirliğini en üst düzeyde sağlayarak insanların yeteneğini kullanabilme becerisidir. Liderliğin tanımında dört temel unsur vardır: amaç, lider, takipçi ve çevre. Bu bakımdan liderliğin çok karmaşık bir yapıya sahip olduğu düşünülebilir. Bu yapı içinde saygı, tecrübe, duygusal kuvvet, insan yeteneği, disiplin, vizyon ve zamanlama gibi birçok terimi barındırır. Liderliğin barındırdığı çoğu terim soyuttur, bu nedenle grubun bu terimleri özümseyebilmesi için liderler etkin olmak zorundadır. Günümüzde değişim kavramı gelişme ve yenilikleri ifade etmede yetersiz kalmış ve yerini dönüşüm kavramına bırakmıştır. Dönüşüm kavramı, mevcut sistemden, öteden beri olagelen davranışlardan ayrılarak, bir anda ve kökten farklılıklara gitmek, şu andan gelecekteki temayüle adapte olmaya çalışmaktır. Dönüşümcü liderlik kavramı ise merkezine insanı ve değişimi alan bir yaklaşımdır. Burada ulaşılmak istenen insanların bireysel anlamda dönüşümünü sağlayarak örgütün değişimini ve çevre şartlarına uyumunu mümkün kılmaktır (Celep, 2004, s. 23; Frost, 2004, s. 117; Sökmen, 2010, s. 79; Güney, 2012, s. 55; Özler, 2013, s. 96).

Dönüşümcü liderlik uygulamalarının yeni kültürü desteklemek ve özellikle eğitimcilerin bilgi işçileri ve bilgi liderleri rolünü üstlenmeleri gerektiği düşünülmektedir (Saleh ve Khine, 2014). Bunun yanında, yukarıda ifade edildiği gibi örgütte birden ve etkili değişimi sağlamayı kendine hedef edinen bir liderlik türüdür. Bu liderlik türünde örgütün içyapısının kontrol ve koordinesinden çok, kolay öğrenmeyi sağlayacak ortamlar hazırlayan ve yenilik getiren bir liderlikten



ihtiyacında bahsedilmektedir. Aynı zamanda bu yeni örgütsel değerlerin de değişimi desteklemesi gerekmektedir (Çelik, 2012, s. 141).

Dönüşümcü liderlik, tarihsel süreç içinde değerlendirildiğinde, 1980'lerde alan yazında yer almaya başlayan, ilerlemeye, yeniliğe ve değişime açık bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak Downtown (1973) ve 1978'de Amerikalı tarihçi Burns tarafından önerilmiştir. Burns (1978) bu konuda araştırma yapmış ve Bass (1985) bu liderlik modelini kuran kişi oluştur (aktaran Şahin, 2004, s. 367; Brown, 2002, s. 17). İlk olarak "Liderlik" kitabında tanıtılmıştır. Burns, dönüşümcü liderliği politik bir açıdan incelemiştir. Bass (1985), Bennis ve Nanus (1985), Kouzes ve Posner (1989), Sashkin ve Rosenbach (1993) ve Tichy ve Devanna (1990) gibi araştırmacılar bunu örgütsel ortamda inceleyerek katkıda bulunmuşlardır.

Bass, Avolio ve Goldheim (1987) dönüşümcü liderleri çalışanlarını, basit bir karşılıklı ilişki çerçevesinde çalışmaktan çok, yüksek amaçlara ulaşabilmek ve kendini ifade etmeye daha çok gereksinim duyabilmek için çalışmaya motive eden kişiler olarak açıklamışlardır. Dönüşümcü liderler, çalışanlarından normal beklentilerden daha fazla sonuç almayı hedefler ve onları cesaretlendirir. Bunu yaparken yetenek ve becerilerini sergileyecek ve özgüven kazanmalarını sağlayacaklardır. Bu liderlik modelinin temelinde dönüşümcü liderin adanmışlığı ve çalışanların beklentilerin üzerinde sonucu uygulamaya geçirebilmesini teşvik etme düşüncesi vardır. Starratf (1995) adalet, eşitlik, bağımsızlık ve dostluk gibi toplum tarafından paylaşılan değerlerin dönüşümcü liderliğin içeriğini oluşturduğunu belirtmektedir. Örgütün ana hedefleriyle örgütün toplumla olan etkileşimi bu liderlik türünde vurgulanmaktadır. Ana hedeflerin içinde sahip olduğu enerji, bireylerin ve grubun amaçlarının gerçekleşmesini kolaylaştırmaktadır. Bennis ve Nanus (1985) dönüşümcü liderliğin tanımını vizyonunu hayata geçirmek için izleyenlere yetki verme, güç kazandırma ve verdiği yetkiyi ve gücü ortak eyleme dönüştürme olarak yapmaktadır. Liderliğin unsurlarını da vizyon, iletişim, kararlılık, bağlılık, odaklanma, yetki verme, güç kazandırma ve örgütsel öğrenme fırsatları oluşturma olarak belirlemiştir. Dönüşümcü liderlik, daha fazla performans gösterme, ileriye gitme çabasına sahip olma, çalışanları gelişime inandırma, çalışanların farkındalık düzeyini arttırma ve örgüt içinde adanmışlık ve inanç düzeyini ön plana çıkarma olarak belirlenmiştir (Bass, 1985).

### ***2.5.1. Dönüşümcü Liderlik Modeli***

Dönüşümcü liderlik çağımız gibi her an ne olacağı belli olmayan ve ani sarsıntılara gebe bir zamanda ayakta kalıp değişen koşullara uyum sağlayabilmek için gerekli olan değişimi fark edebilme, cesaretli olma, zorluklarla başa çıkabilme gibi özellikleri de içine alan bir liderlik stilidir. Bu bakımdan, bu özelliklere sahip dönüşümcü liderler, izleyenlerini kendilerine bağımlı bireyler olarak yetiştirmekten çok onların bağımsız ve olaylara eleştirel yaklaşabilen bireyler olarak gelişimlerine katkıda bulunup örgüt için yenilik getirerek başarılı olmayı amaç edinmektedirler. Dönüşümcü liderler risk almaktan çekinmeyen, hatalarından ders çıkaran ve her yaptığı hatayı kendini geliştirme fırsatına dönüştüren kişilerdir. Bu tip liderlik modelinde lidere bağlı olan izleyenlerin kendilerini güvenilen, takdir edilen, saygı duyulan ve sadık kişiler olarak gördüğü öne sürülebilir. Amaç, değer, beceri ve yetkinlik konularında farklı olan kaynakları yöneterek onları adalet duygusuyla paylaşan, izleyenleri teşvik eden ve onların moralini devamlı yüksek tutmak bu liderlerin odak noktasıdır. Bu sebeplerden dolayı dönüşümcü liderlik modeli çalışanların örgütsel adalet algılarını devamlı olarak izlemekte, bu alandaki problemleri gidermeye gayret etmekte ve izleyenlerinin her boyuttaki adalet algılarını sürekli olarak iyileştirmeye çalışmaktadır (Bass, 1999; Berber, 2002; Gerome, 2008; Greenberg, 1987; Kouzes, 2002).

Dönüşümcü lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede etkin bir şekilde kılavuzluk yapan yetenekli biridir. İzleyenlerini baskı altında tutmadan, onlara onların fikirlerine önem verdiğini sezdirecek biçimde davranışlarını düzenler. Bu açıdan bakıldığında lider ile izleyenleri arasında uyumlu bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Dönüşümcü lider, insanların hislerine seslenir ve duygusal bir bağ oluşturarak ortak hareket etme zemini oluşturur. Buna bağlı olarak lider ve izleyenleri ile izleyenlerin kendi arasında canlı bir etkileşim doğar. Bu etkileşim eşitlik, özgürlük ve adalet unsurlarından meydana gelir (Barutçugil, 2014, s. 91).

Süreç olarak içerisinde hem değişimi hem de dönüşümü barındıran dönüşümcü liderlik; hisleri, inançları, ahlaki unsurları, normları ve uzun vadeli amaçları içermektedir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında lider, izleyicinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirir; organizasyonu, değişimi ve gerekli performansı gerçekleştiren kişidir. Bunun gerçekleşmesi de lider ve

izleyenlerin ortak vizyonu kabullenmesiyle mümkün olmaktadır (Koçel, 2013, s. 592; Turan, 2014, s. 321).

Hacker ve Roberts (2003) dönüşümcü liderliği birey, grup ve örgütlerin ihtiyaç duyduğu etraflı ve bütünleşik liderlik potansiyeli olarak ifade etmiştir. Bir örgütün liderlerinin ve üyelerinin ortak değişim hedefine ulaşma motivasyonu, karşılıklı işbirliği hedefinin peşinden giden bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Burns, 1978). Dönüşümcü liderliğin odağında, bireyin kendisinin ve diğerlerinin sağduyu düzeyini yükseltebilecek bir farkındalık vardır. Dönüşümcü liderde birbirine üstünlük sağlayacak nitelikte değil aynı oranda liderlik ve yönetime ilişkin ihtiyaç duyulan beceriler vardır (Hacker, Roberts, 2003, s. 3).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerin bireysel hedefleriyle örgütün hedeflerini ortak noktada buluşturan ve izleyenleri üzerinde olağanüstü etkiye sahip kişilerdir. Bu açıdan, izleyenlerinin ihtiyaç alanlarını önemser ve önceki sorunlara farklı açıdan bakmalarını sağlamaya yardım eder ve grubun hedeflerine ulaşılması için daha fazla gayret göstermeleri için izleyenlerini teşvik eder. Böyle bir iletişim ve güdülemeyi gerçekleştirebilmek için dönüşümcü liderlerin empati kurabilen, etkileyici, ikna kabiliyeti olan, konuşma becerisine sahip, örgütteki bireylere değer veren ve onların yaptığı işleri takdir edici bir yapıda olması beklenmektedir. Dönüşümcü lider, normal koşulların ötesinde bir performans göstermek için elinden geleni yapar. İzleyenlerinin potansiyel sınırlarını zorlayarak onların yaratıcılık, girişkenlik ve problem çözme becerilerini geliştirmeye çalışır. Ayrıca, izleyiciyi kişisel özelliklerine göre destekler ve iç motivasyona sahip olmaları için teşvik ederler, böylece genel ve ölçülebilir gelişme için yüksek hedefler belirlemeye odaklanabilirler, ulaşılabilir ve heyecan verici bir vizyonla organizasyon için güç yaratırlar ve gerçekleşmesini sağlarlar. Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, takipçilerinin ihtiyaçları, inançları ve değer yargıları üzerinde değişiklik yaparak örgütü yeniler ve üstün performans düzeyine ulaşılmasını sağlar (Luthans, 1995, s. 357; Robbins ve Judge, 2013; Aytaç, 2013, s. 73; Kaya, 2002, s. 34-35; Özdemir, 2009, s. 103).

### ***2.5.2.Dönüşümcü Liderlik Teorileri***

Dönüşümcü liderlik modeli üzerine yapılan pek çok araştırma neticesinde birtakım teoriler geliştirilmiştir. Burns (1978), Kouzes ve Posner (1989) ve Bass'ın

(1999), teorilerinin dönüşümcü liderliğe ilişkin görüşleri ve birbirinden ayrıldıkları hususlar aşağıda başlıklar halinde anlatılmıştır.

### **2.5.2.1. Burns'ün Dönüşümcü Liderlik Teorisi**

Dönüşümcü liderlik tanımında, liderlerin ve astların karşılıklı etkileşim için daha yüksek etik ve motivasyonlara sahip olduğundan bahsedilir (Burns, 1978). Liderler, izleyenleri olumsuz algı uyandıran duygularla (korku, nefret vb.) değil; olumlu algı uyandıran değer ve ideallerle (özgürlük, adalet, barış vb.) bilinçlendirirler (Bresctick, 1999). Dönüşümcü liderlik örgüt içinde herhangi bir konumdaki herhangi bir izleyen tarafından sergilenebileceği ve bu kişilerin hem astlarını hem de üstlerini etkileyebileceği ifade edilebilir (Burns, 1978). Dönüşümcü liderler ve izleyenleri arasında heyecan seviyesi yüksek bir ilişki vardır. Bu yüksek heyecanlı ilişki izleyenleri liderlere, liderleri de önce ruhsal güce sahip kişilere sonrasında ise ruhsal liderlere (moral agent, moral leadership) dönüştürür (Bresctick, 1999). Bu nedenle, ruhsal lider kavramıyla özellikle önemlidir ve ruhsal liderlik, izleyenlerin ana gereksinimlerinden, özlemlerinden ve değerlerinden ortaya çıkmaktadır ve muhakkak bu unsurlara geri dönmektedir (Burns, 1978).

Dönüşümcü liderliğin farklı olduğu yönlerden biri liderleri ve izleyenleri daha fazla gereksinim için motive etmesi ve daha yüksek değer seviyesine yükseltmesidir. Ayrıca dönüşümcü liderlik öğretici yönüyle, liderlerin ve izleyenlerin değerlerine şekil verir (Bennis ve Nanus, 1985). En yüksek ahlaki standartlara sahip kişiler insan hakları, eşitlik ve insan onuru gibi evrensel ahlaki adalet ilkelerini takip eden kişilerdir ve dönüşümcü liderlik doğası gereği maneviyatı ve ahlaki unsurları kapsamaktadır (Burns, 1978).

Dönüşümcü liderlik düşük ve yüksek ölçekli olarak değerlendirilebilir. Düşük ölçekte değerlendirildiğinde bireyler arasındaki ilişki, yüksek ölçekte düşünüldüğünde ise gücün harekete geçirilerek sosyal sistemlerin değişmesi ve örgütlerde reforma gidilmesinden bahsedilmektedir. Yüksek ölçekte, dönüşümcü liderlik bireylerin motivasyonunu arttırmanın yanında gruptaki kişiler arası çatışmaların dengede tutulmasını, ifade edilmesini ve bunlara biçim verilmesini de içermektedir. Lider gruplar arasındaki ayrılıklardan zorluk yaşayabilir, ancak ortak ideolojik amaçlara ulaşılması için gereken enerji bu ayrılıklarla ortaya çıkar (Acuner ve Tabak, 2003).

### 2.5.2.2. Bass'm Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Dönüşümcü liderlik liderin izleyenlerin üzerinde olan etkisidir. İzleyenler lider için güven, hayranlık, sadakat ve saygıyı beslerler ve bu şekilde kendilerinden beklenenin ötesine geçebilmek için motive olurlar. Lider, izleyenlerin dönüşümünü farklı yollarla gerçekleştirebilir (Yukl, 1989):

- Görev sonuçlarının önemini ve değerini anlamalarını sağlamak,
- Dinleyicileri organizasyon veya grup yararına isteklerini aşmaya teşvik etmek,
- Daha yüksek gereksinimleri karşılamak için gözlemcileri seferber etmek.

Dönüşümcü liderlik karizmatik olmaktan daha iyidir denilebilir. Çünkü popüler müzik yıldızları veya film yıldızları gibi takı aksesuarları seyirci üzerinde sistematik bir dönüşüm etkisi yaratamaz (Bass, 1999). Dönüşümcü liderliğin en önemli unsuru karizmadır. Ancak çekicilik tek başına değişmek için yeterli değildir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini koçluk, öğretmenlik, akıl hocalığı yoluyla ya da izleyenlerin liderle kendilerini özdeşleştirmelerini sağlayarak ve güçlü duygularını harekete geçirerek etkilerler (Bass, 1985). Lider sadece izleyenlerin mevcut ihtiyaçların karşılamaya değil gereksinimlerinin öncelikleri üzerine yoğunlaşır. Bu öncelikte gereksinimler genelde daha yüksek düzeyde olanlardır. Bu liderlik türü kendini ödüllendirmeyi, anlamayı ve izleyenler arasında gelişimi harekete geçiren yüksek düzeyde güdüleyici bir vizyon kullanmaktadır. Dönüşümcü liderler yaşam deneyimlerinden daha yüksek düzeyde bir ahlaki gelişim kazanabilmektedir (Bass ve Avolio, 1990). Bu üst seviye ahlaki gelişim ise, lidere izleyenlerin gereksinimlerini gidermek amacıyla kişisel ilgisini de içermesine olanak tanır. İzleyenlerin farkında olmadıklarının farkına varmalarını sağlama dönüşümcü liderliğin kuvvetle gerçekleştirdiği bir işlemdir (Bass, 1999). Liderler farklı değerler arasındaki veya değerler ile gerçek davranışlar arasındaki gizli çatışmaları vurgulamaktadır. Lider, kendisini ve takipçilerini daha yüksek hedeflere ve daha önemli değerlere doğru yönlendiren kişidir. Burada liderlerin ve takipçilerin kendi değerlerinde, motivasyonlarında ve ihtiyaçlarında değişikliklerinden bahsedilmektedir (Bass ve Avolio, 1990). Bass'm dönüşümcü liderlik ifadesi, normalde beklenenden çok daha fazla olan ivme kazanma dürtüsünün sonucudur. Bu destek, örgüt üyelerinin seçici enerjisini ifade eder (Bass, 1985).

Bu teoride liderlerin davranışlarına çok fazla dikkat edilmesi eleştiri konusu olmuştur. Liderin davranışının tanımını ve belirli özellikleri ve takipçiler üzerindeki etkisini ölçmek için çok değişkenli bir liderlik anketi kullanılmıştır. Anketten elde edilen sonuçlar, insanların dönüşümcü liderlerin davranışlarını, bu davranışların arkasındaki kişilik özelliklerini ve bu davranışların liderlerin büyümesini nasıl etkilediğini daha iyi anlayabildiğini göstermektedir (Bass ve Avolio, 1990).

Liderlerin davranışlarına ve takipçileri üzerindeki etkilerine göre farklı gruplarda değerlendirilmelerine rağmen ortaya konulan dönüşümcü liderlik kavramları pek çok açıdan benzerlik göstermektedir (Bass ve Steidmeier, 1999). Dönüşümcü liderlik sadece genişletilmiş liderlerle açıklanır. Burada genişletilmiş liderler pozitif ahlaki değerleri olan ve izleyenlerinin yüksek ihtiyaç seviyesine ulaşmalarını istemelerini amaçlayan kişilerdir (Burns, 1978). Öte yandan, Bass (1999) dönüşümcü liderin, izleyenlerin motivasyonunu harekete geçiren ve onlarla iletişimini arttıran ve sonucunda da onların faydasına olup olmadığına önemsemediğini ifade eder.

### **2.5.2.3. Kouzes ve Posner'in Dönüşümcü Liderlik Teorisi**

Kouzes ve Posner (1989), en iyi liderlik becerilerini kanıtlarken kullanılan teknikleri ve stratejileri incelemek için şef ve orta düzey yöneticileri içeren bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmadaki sonuçlara göre ulaşılan liderlik uygulamasındaki davranışlar şu şekildedir:

1. Fırsatları Araştırmak: Liderlik etmek demek önderlik etmek, değişimi güdülemek ve sorumluluğu üstlenmektir.
2. Tecrübe ve Risk Almak: Yapılan yanlışlardan ders çıkarmak, dinlemek, etkili iletişim kurmak, insanları riske teşvik etmek, kararlılığını hiçbir koşulda yitirmemek ve insanlara belirsizlikleri gidermeleri için destek olmak.
3. Vizyonu Geleceğe Aktarmak: Geleceği yönlendiren, beklenen sonuçların resimlerini oluşturan, gururu teşvik eden, ideallere odaklanan ve sezgisel eylem sağlayan bir tutum sergilemek.
4. Çalışanlarına Yardım Etmek: Vizyonun diğer üyelerini eğiten, ortak bir hedefe bağlı kalan, insanlara ölümsüzlüğün bir parçası olma hissini veren, diğer üyelere katkıda bulunan ve daha üst düzey gereksinimleri karşılayan, diğer üyeleri kültürün anlamı üzerine odaklanan, açık ve açık kalmasını sağlayan ve metaforlar, hikâyeler, sloganlar ve resim kullanan bir bakış açısına sahip olmak.

5. İş birliğini Teşvik Etmek: Ortak hedefler belirleyip, grup görevlerini ve paylaşılan ödülleri kullanıp, sorunları çözmek için proje ekipleri oluşturup, uzun vadeli ilgilenip, örnek olup, güven yayıp, kapsamlı çözümler araştırıp insanları plana dâhil etmek.
6. Diğerlerini Güçlendirmek: Güç vererek güç kazanmak, diğer üyelerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlamak, organizasyon ve diğer üyelerden vazgeçmek, insanlara önemli işler vermek, bilgi paylaşmak, kendilerini yönetmek, takdir yetkisi vermek ve olumlu ilişkiler kurmak.
7. Örnek Vermek: Açık ifadeler kullanarak, standartları göstermeli ve değeri korumalıdır. Üyeler, liderlerin zamanlarını nasıl harcadıklarını, onları nasıl ödüllendirdiklerini, olaylara nasıl tepki verdiklerini ve sordukları soruları izler.
8. Küçük Zaferleri Planlamak: Aşamalı ilerlemeye odaklanmak ve diğer üyeleri yetenekli hissettirmek ve onları vizyona dâhil etmek için küçük şeylerin nasıl yapılacağına dair örnekler vermek.
9. Bireysel Başarıların Farkında Olmak: Ödülleri performansla ilişkilendirmek, yüksek beklentiler belirlemek, beklentileri ifade etmek, performans hakkında geri bildirim sağlayarak diğer üyeleri teşvik etmek.
10. Başarıları Tebrik Etmek: Önemli değerlere odaklanmak, halka açık törenleri kullanmak ve şahsen katılmak.

Bu araştırma, astların liderlerden dürüstlük, yeterlilik, seferberlik ve ileriye dönük düşünmeyi görmek istediklerini göstermektedir (Kouzes ve Posner, 1989). Astlarına eylemlerinin ve katkılarının hayatlarında daha önemli olduğunu hissettirmenin önemi vurgulanmaktadır. En belirli değerlerine ve özlemlerine atıfta bulunarak, astların ve liderlerin organizasyon içindeki çabalarından psikolojik olarak tatmin olmalarını sağlanabilir, çünkü çabalarının sinerji yaratacağını anlarlar (Acuner ve Tabak, 2003).

Kouzes ve Posner, araştırmalarından elde ettikleri en önemli sonuçların şöyle olduğuna dikkat çekti: Liderlik, gözlemlenebilen ve öğrenilebilen bir eylemler topluluğudur. Liderlik davranışının doğası ile karşılaştırıldığında, liderliği öğrenememe, gelişme ve ilerleme için daha büyük bir caydırıcı etkiye sahiptir. Bu çalışmaların ortaya çıkardığı tek sonuç, liderliğin herkes içindir (Kouzes ve Posner, 1989).

#### ***2.5.4. Dönüşümcü Liderin Davranışları***

Yapılan başka bir çalışmada, Çelik (2012) dönüşümcü liderlerin davranış şekillerini dört farklı grupta incelemiştir:

1. **Örgütsel Özdeşleşme:** İzleyenlerin görmek istediği lider kendilerinin beklentilerini karşılayan, verdiği sözleri yerine getiren inanç değerleriyle güvenilir bir kişidir. Liderin bu yönde gösterdiği bireysel davranışlar çoğunlukla değer sistemini güçlendirir.
2. **Çalışanlara Saygı:** Çalışanların problemleriyle yakından ilgilenir ve onlarla devamlı bir şekilde iletişim halindedir. Çalışanların fikirleri ve düşünceleriyle planlama sürecine dâhil olması çalışanların kendini saygın ve değerli hissetmesini sağlar ve böylelikle örgütsel anlamda özdeşleşmeye de olumlu etkisi olur.
3. **Paylaşılan Vizyon Oluşturma:** Örgütte belirli bir vizyonun olması kendi başına yeterli değildir. Dönüşümcü liderin en önemli davranışı, çalışanların bu vizyonla etkileşimini sağlamaktır. Kouzes ve Posner (1987), paylaşılan bir vizyonun insanlara bir yaşam biçimi verdiğine ve insanların tutkularını harekete geçirdiğine işaret etmektedir.
4. **Vizyona bağlanmayı güçlendirme:** Örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda, çalışanların vizyonlarına olan bağlılıklarını güçlendirmek çok önemlidir; bu, liderlerin etkililiğinde bu davranış dikkate alınarak elde edilir.

#### ***2.5.5. Dönüşümcü Liderin Özellikleri***

Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri, vizyon geliştirmedir. Vizyon, örgütün ileride hayal edilen konumunun zihinde oluşturduğu şemadır. Liderin vizyon oluşturduktan sonra çalışanların gereksinimlerini önceden tahmin etmesi gerekmektedir ve bunu yaparken de güçlü bir değer sisteminin olması gerekmektedir. Dönüşümcü liderler bu değer sistemini bizzat kendileri geliştirir, bütün haline getirir ve adalet duygusuyla norm şekline dönüştürürler (Çelik, 2012). Dönüşümcü bir liderin başarılı olabilmesi liderin güçlü bir karizmaya sahip olmasıyla gerçekleşebilir. Karizma lidere güç ve etki verir, çalışanlar bu tip bir liderin kişiliğini benimser ve ona oldukça güven duyarlar. Karizmatik liderler,



çalışanların düşüncelerinin ortaya çıkmasında onları teşvik eder ve bunun başarmak için yoğun bir gayret sarf ederler. Ayrıca dönüşümcü liderler, kişisel destek sağlayarak çalışanların gelişimine ve ilerlemesine katkıda bulunur. Entelektüel motivasyon sağlayan bu liderler, çalışanlarına isteklerini ileterek sorunlara yeni ve makul çözümler bulmuşlardır (Bass, 1996, s. 21).

Dönüşümcü liderler, ürünlerini, hizmetlerini veya kendilerini sürekli iyileştirmek isteyen ve takipçilerini aynı şekilde cesaretlendiren kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetenekler getirecek çeşitli deneyimlere açıktırlar. Kuralları ve yapıları sorgulayarak yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Brestrich, 1999, s. 150-151). Ayrıca bu liderler sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarını izleyicilere aktaran kişilerdir. Bu davranış biçiminin örgütte girişimcilik ve kendini geliştirme ortamı hazırlayarak izleyenlere de geçmesini sağlamaya çalışmaktadır. İzleyenlerin davranış değişikliğine yönelik bu tutum ancak liderin ikna, gerçek bir ilgi ve dikkatiyle gerçekleşebilir (Çelik, 1998, s. 426).

Dönüşümcü liderler, örgütte çalışanları lider olarak yetiştirebilmek adına onları etkilemeye çalışırlar ve onlara motivasyon kaynağı olurlar. Lider için çalışanların örgütteki konumundan bağımsız olarak görüşleri önemlidir. Ayrıca bu liderler karizma ve esinlenmeyi birleştirerek izleyenlerinin hayranlık duyacağı bir rol modeldirler. Çalışanların kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli bir yer edinmişlerdir. Bu özellikleriyle çalışanların takdir, saygı ve güven duygularını kazanmışlardır ve çalışanların örnek aldığı kişiler olmuşlardır (İşcan, 2006, s. 164).

Dönüşümcü liderler, değişikliklerin ne zaman gerekli olduğunu önceden görebilir, açık öğrenme stratejileri geliştirebilir ve değişikliklere yanıt verebilir. Çalışanlarını bu değişikliklere ve değişimlerin yarattığı rekabet koşullarına uyum sağlayabilecek şekilde hazırlarlar (Açıkalm, 2000, s. 39). Burns'e göre dönüşümcü liderler;

- Mevcut ihtiyaçları ve ilgi alanlarını tanır,
- Potansiyel kitle motivasyonlarını arar,
- Daha üst düzey ihtiyaçları önceden tahmin eder,
- Rollerini değiştirebilir (izleyici lider, lider takipçi olabilir)
- Ahlaki açıdan simgedirler,
- Etkileşimi ve dönüşümü sağlarlar (aktaran: Celep, 2004, s. 57).

Erçetin (2000) liderlerin neyin doğru, iyi, önemli ve güzel olduğunun farkına vardıklarında dönüşümcü olabilmesini şu şekilde ifade etmektedir;

- İzleyicinin kendine ve başarıya ulaşmasına yardımcı olabilirler.
- İzleyiciyi daha yüksek bir ahlaki olgunluğa yönlendirirler.
- İzleyicilerinin, gruplarının, organizasyonlarının veya toplumlarının yararı için kendi çıkarlarını feda ederler.

Hay (2006, s. 8-9) ise dönüşümcü liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- İfadelerde metafor ve fıkra kullanarak açıklık ve basitlik sunarlar.
- Temel değerlere ve uyumlu davranışa sahip ve değer sahibidirler.
- Güçlü rol modeli ve yüksek beklentilidirler.
- Kalıcı, kendini bilen, devamlı öğrenme istediğinde ve işkoliktirler.
- Yaşam boyu öğrenmeye meyilli ve kendilerini değişimin anahtarı olarak tanımlarlar.
- Hevesli, başkalarını cezbeden ve ilham verebilen ve etkili iletişim kurabilirler.
- Stratejik, duygusal anlamda olgun, cesur, risk alabilen ve paylaşılan ve vizyon erdirler.
- Başarısızlığa inanmak istemezler ve kamuoyuna ihtiyacı duyarlar.
- Çalışanların bireysel gereksinimlerini önemserler.
- İşbirliği bilincini geliştirmede tüm bakış açılarını dinler, danışmanlık ederler ve karmaşıklıkla baş edebilirler.

Bass (1985) dönüşümcü liderlikte, liderin özelliklerinin belli koşullarda ortaya çıktığını gözlemlediğini ifade etmiştir. Liderler, takipçilerini ürünlere farklı bakış açılarından bakmaya veya çalışmaya yönlendirdiklerinde, kuruluşun vizyon ve misyonunun benimsenmesini sağladıklarında, hedef kitlenin yeteneklerini ve potansiyelini geliştirdiklerinde ve onları takıma faydalı ve kendi çıkarlarının ötesinde şeyler bulmaya teşvik ettiklerinde lider gibi davranacaklardır (Hoy ve Miskel, 2010, s. 400).

Dönüşümcü liderlerin öne çıkan özelliklerinden biri değişimi yönetmeleridir. Örgüt yöneticilerinin rutin işleri arasında planlama yapmak ve karar vermek gibi işler vardır. Bunun yanında bir birleşmeyi yönetmek, örgütün var olan kültürünü geliştirmek ya da iş grupları oluşturmak gibi değişen durumlarla da yöneticiler

karşılaşabilir. Bu durumda yöneticiler, değişimi yönetmek için vizyon ve becerilerini geliştirirler. Dönüşümcü liderlerin kendilerine ait belirli nitelikleri vardır. Duygusal dayanıklılık, davranışsal tutarlılık, teorik yönelim, macera, yenilikçilik, mizah duygusu ve deneyim bunlardan bazılarıdır (Zel, 1997, s. 68-69).

Bunun yanında Vardar'a göre dönüşümcü liderlerde olması gereken özellikler aşağıda sıralanmaktadır:

- Güçlü vizyonu ve iletişim gücü ile ekibini ve ekibi dışındaki kişileri etkileyebilmeli ve ikna edebilmelidir.
- Kendisinin zayıf ve güçlü olduğu yanlarını tespit etmeli, yaptığı faaliyetlerde güçlü yanlarını kullanarak zayıf yanlarını geliştirme çabası içinde olmalıdır.
- Uzun dönemli(stratejik) düşünmeli, almış olduğu kararların getireceği muhtemel risklerle başa çıkacak özgüvene sahip olmalıdır.
- Organizasyonların belli değer ve normatif kurallarına inanmalı ve buna göre hareket etmelidir.
- Takımındaki üyelerin kişilik özelliklerinin farklı olduğunu bilmeli, onlara vereceği görevleri bu özelliklere göre belirlemeli ve onların motivasyonunu da buna göre geliştirmelidir.
- Kendi açısından ve takımı açısından her türlü bilgiye açıktır ve sonu olmayan bir şekilde öğrenen bir ortam oluşturma çabası içerisinde olmalıdır.
- Organizasyonu sürekli geliştirme konusunda kararlı, istekli ve teşvik edici bir rol üstlenmelidir.
- Aktif düşünebilme yeteneği sayesinde karşısındakini yorumlamalı ve çözümleyebilmedir ve ayrıca etkili bir dinleme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Problem çözme becerisi yönünden problemin belirtilerini analiz edebilme, problemin çıkış nedenlerini tespit edebilme ve bu probleme alternatif çözümler üretebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Geleceği, organizasyonun mevcut durumundan daha iyi tahmin etme ve şekillendirme becerisine sahip olmalıdır (Vardar, 2001, s. 88-89).

Yukarıda sayılan özellikler değerlendirildiğinde, çağımızda örgütlerin yaşadığı kökten değişimleri yönetebilmek için dönüşümcü liderin ne kadar önemli olduğu görülmektedir (Serinkan, 2002, s. 75).

### ***2.5.6. Dönüşümcü Liderliğe Yöneltilen Eleştiriler***

Dönüşümcü liderlik alan yazında çoğunlukla ideal bir yaklaşım olarak değerlendirilmiş ve yazarlar bu yaklaşımı olumlu bir bakış açısıyla ele almıştır. Ancak, bazı araştırma ve çalışmalar da bu yaklaşımı eleştirmiştir (Gomes, Asseiro, ve Ribeiro, 2013, s. 49). Çoklu liderlik anketlerini kullanan 39 çalışmanın yorumlanması, dönüşümcü liderliğin temel unsurlarının doğrudan astların memnuniyeti ve performansı ile ilgili olduğunu gösterdi. Fakat sayısal anlamda az olmasına rağmen, bazı yazarlar dönüşümcü liderliğin eleştirilebilir yönlerinin de olduğunu ileri sürmüşlerdir (Berber, 2002, s. 45).

Dönüşümcü liderliğin çoğunlukla grup ve etkileşimler açısından kavramsal anlamda zayıf yanlarının olduğu söylenebilir. Shamir kavramsal inceleme açısından dönüşümcü liderliği eleştirmiştir (aktaran Berber, 2002, s. 46). Etki süreci, liderin astların davranışı, motivasyonu ve tutumu üzerindeki etkisini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Dönüşümcü liderlik kavramının dayandığı etki süreci, kesin bir çerçevede ele alınmış ve henüz sistematik olarak incelenmemiştir. Bu gerçek, dönüşümcü liderlik teorisinin az gelişmesine yol açmıştır (Gomes ve diğerleri, 2013, s. 49).

Liderlerin organizasyonu geliştirmeleri ve dönüştürme işlevini kullanarak daha etkili hale getirmeleri beklenir. Araştırma genellikle bireysel gelişim, izleyici memnuniyeti ve ilgi alanları gibi konulara odaklanır. Örneğin, çalışanlar ve kaynaklardan tam olarak nasıl yararlanılacağı, çalışanlar arasında karşılıklı güven ve grup çalışmasının nasıl etkin bir şekilde yürütüleceği gibi grup düzeyinde süreçlerden söz edilmemektedir (Wang ve Chang, 2005, s. 17). Bu nedenle, araştırmanın genellikle bireysel düzeydeki süreçlere odaklanmasına ve liderin birey üzerindeki etkisine odaklanmasına rağmen, liderin grup üzerindeki veya daha da önemlisi organizasyon üzerindeki etkisinin tam olarak araştırılmamış olması anlaşılabilir bir durumdur (Çalışkan, Akkoç ve Turunç, 2011, s. 184). Liderin izleyiciyi vizyonunu gerçekleştirmeye ve daha iyi bir vizyon geliştirmeye nasıl teşvik ettiğine dair bir açıklamadan söz edilmiyor, ancak direnişi nasıl motive ettiğini ve üstesinden geldiğini açıklamayı hedeflemektedir (Arıkan, 2001, s. 32).

Dönüşümcü liderliği oluşturan her kapsamlı boyutun farklı alt bileşenleri vardır. Bu, boyutların kesin tanımını ve bu boyutlar üzerinde ideal bir fikir birliğini

engeller. Koşullara bağlı değişkenlerin tam olarak belirlenememiş olması, dönüşümcü liderliğin durumu ve etkinliği konusunda bir fikir birliğine varmak imkânsızdır (Uyguç, 2000, s. 39). Bu arka plana karşı, kuruluşun yapısını, koşullarını, yönetim türünü ve değişim liderliği etkinliğini ölçmede aynı faktörleri açıkça belirlemek, daha güvenilir ve tutarlı sonuçlar sağlayabilir. (İşcan ve Naktiyok, 2002, s. 183). Dönüşümcü liderlikte, liderin imajı kahramanca liderlik çerçevesi üzerine inşa edilir ve mevcut liderlik etkisi, liderden izleyiciye doğru bir yönde ele alınır. Araştırmada, dönüşümcü liderlik ile izleyici katılımı veya performans arasında bir ilişki olduğunda, sonuçlar izleyiciyi etkileyen lider olarak yorumlanır. (Elamin ve Alomaim, 2011, s. 48).

## 2.6. Sporda Dönüşümcü Liderlik Araştırmaları

“EBSCOHOST”, “ScienceDirect” ve “Web of Science” veri tabanları üzerinden 1994-2019 yılları arasında “transformational leadership” ve “sports” anahtar kelimeleriyle arama yapılmış 86 araştırmanın makalesine ulaşılmıştır. Bu makalelerin 3’ü beden eğitimi ve spor alanında, 5’i spor sosyolojisi alanında, 24’ü spor yönetimi alanında ve 53’ü egzersiz ve spor psikolojisiyle ilişkili olarak hazırlanmıştır. Egzersiz ve spor psikolojisiyle ilişkili 53 makalenin 36’sı nicel, 7’si nitel, 7’si derleme ve 3’ü karma tasarımda hazırlanmıştır. Tarama sonucunda egzersiz ve spor psikolojisiyle ilişkili olarak ortaya çıkan makaleler 2000-2019 yılları arasını kapsamaktadır. Yıllara göre dağılımda 2000’de 1 makale, 2001’de 1, 2006’da 1, 2007’de 1, 2009’da 1, 2010’da 6, 2011’de 5, 2012’de 1, 2013’te 8, 2014’te 2, 2015’te 4, 2016’da 8, 2017’de 6, 2018’de 2, 2019’da 6 makale (2019 yılı ekim ayına kadar) bulunmaktadır.

*Nitel tasarımı* kullanan makalelerde etkili lider davranışları, beden eğitiminde adelson dönüşümcü öğretim algısı ve fiziksel aktivite, elit sporda takım dayanıklılığını (esnekliğini) destekleyen psiko-sosyal süreçler, elit takım sporunda bilgilendirme süreci, dünya şampiyonu takımlarda motivasyonel iklim, sporcu liderliğinin faydaları, dönüşümcü liderin doğası gibi konular incelenmiştir.

*Nicel tasarımıyla* hazırlanmış makalelerin ölçek geçerlik ve güvenilirliği, takım sarginlığı, sporcu, akran, antrenör, yönetici ve lider davranışları, sporcu performansı, motivasyon, fiziksel aktivite, fiziksel uygunluk, antrenörün etkililiği, ergenlerde dönüşümcü liderliğin etkileri ve gelişimi, sporda yaralanma ve dönüşümcü liderlik,

psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı, gençlerin pozitif gelişimi, çocuklarda saldırganlık, iyi olma antrenörün lider davranışlarını değerlendirme sistemi gibi konular incelenmiştir.

*Karma tasarımı* kullanan araştırmalarda futbol taraftarlarının İngiliz futbol takımının yöneticisi ve takım kaptanına güven algıları ve liderlik değerlendirmeleri, yetenek gelişimi ve motivasyonel iklimde dönüşümcü liderliğin etkileri, antrenör eğitiminin etkililiğini artırma konuları incelenmiştir.

*Derleme* türünde, spor alanında dönüşümcü liderlik, liderlik ve takım çalışması, dönüşümcü öğretim ve fiziksel aktivite, antrenörlük araştırmalarında dönüşümcü liderlik, antrenör gelişim programlarına insan merkezli yaklaşım uygulamak, dönüşümcü liderlik davranışlarını artırma stratejileri konuları bulunmaktadır.

Bu araştırma konularını genel olarak değerlendirdiğimizde;

Çoğunlukla sporcuların performanslarıyla ilişkili değişkenlere odaklanıldığı görülmektedir; sporcuların iyi olma hali gibi psikolojik sağlığıyla ilişkili çalışmaların sınırlı miktarda oluşu da dikkat çekicidir. Bununla birlikte, performans değişkenini sporcunun psikolojik sağlığı temelinde inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır.

Sporla ilişkili literatürde, dönüşümcü liderin; performans, öz yeterlik, iyi olma gibi birçok kavram üzerinde pozitif etkileri olduğu belirtilmiş ve yönetim, eğitim, sağlık gibi spor dışı alanlarda yoğun şekilde araştırma konusu olmuştur. Dönüşümcü liderin sporcu üzerindeki etkileri; sporcu motivasyonu, sporcu tatmini, öz-yeterlik ve takım sargınlığı gibi çeşitli konularla olan bağlantıları spora özgü olarak incelenmektedir.

Organizasyonel psikoloji alanından gelen araştırma sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderlikle içsel motivasyon, öz yeterlik, tatmin, psikolojik güçlendirme gibi yaşamı olumlu yönde etkileyecek değişkenler arasında pozitif korelasyonların olduğu; aksine tükenmişlik, stres, depresyon, işle ilgili gerginlikler gibi hayatı olumsuz etkileyecek değişkenler arasında ise negatif bir korelasyonun olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmaların çoğunlukla dönüşümcü liderin pozitif yönlerine odaklandığı; negatif yönü ya da negatif değişkenlerle ilişkilerin incelendiği araştırmaların ise sınırlı miktarda oluşu da dikkat çekicidir.

## BÖLÜM III

### Yöntem

Bu bölümde sporcuların, antrenörlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını algılama biçimleri, antrenör sporcu ilişkisinin öneminin ölçülmesi ve sporcuların antrenörlerinin gözünden nasıl göründüklerini öğrenmelerinin ölçümü belirlenirken aynı zamanda, antrenör-sporcu ilişkisi, antrenörün takımın becerisine olan güveni ve antrenörün kendini değerlendirmesinin sonuçları incelenecektir. Ayrıca ilgili araştırma deseni, evren-örneklem, araştırma grubu, araştırma grubu belirleme yöntemleri, veri toplama araçları, işlem yolu ve verilerin analiziyle ilgili bilgiler sunulmuştur.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, sporcuların, antrenörlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını algılaması, antrenör sporcu ilişkisinin önemi ve sporcuların antrenörlerinin gözünden nasıl göründüklerini öğrenmeleri ve aynı zaman, antrenör-sporcu ilişkisi, antrenörün takımın becerisine olan güveni ve antrenörün kendini değerlendirmesinin sonuçları gibi çeşitli değişkenler arasındaki etkileşimleri incelenmesi nedeniyle nicel araştırma desenlerinden ilişkisel araştırma yöntemiyle hazırlanmıştır. Araştırmada tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden uygun/elverişlilik örneklem yöntemi kullanılmıştır.

#### 3.2. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki Başbakanlık Spor Dairesi Müdürlüğüne bağlı 33 federasyondan; 2022-2023 yılları arasında takım ve ferdi olarak mücadele eden spor branşları oluştururken, araştırmanın örneklemini bu spor branşlardan sadece 9 branşta şampiyon olan (basketbol, hentbol, voleybol, futbol, badminton, tenis, masa tenisi, cimnastik ve yüzme) takımlar ve takımları çalıştıran antrenörler oluşturmaktadır.

Araştırma grubunun oluşturulması amacıyla resmi bakanlık sayfasından alınan veriler kullanılmıştır.

Buna göre seçilen spor branşlar aşağıdaki tabloda kategorilere ayrılarak gösterilmektedir.

**Tablo 3.1. 2022-2023 Yılı Spor Sezonunda Alınan Evren Listesi**

<b>Branş</b>	<b>Kulüp</b>	<b>Antrenör</b>	<b>Sporcu</b>
<b>Badminton</b>	10	48	410
<b>Basketbol</b>	14	60	672
<b>Cimnastik</b>	16	76	1577
<b>Futbol</b>	262	566	4053
<b>Hentbol</b>	13	58	632
<b>Masa Tenisi</b>	12	85	800
<b>Tenis</b>	11	45	1423
<b>Voleybol</b>	10	70	282
<b>Yüzme</b>	17	75	367

**Tablo 3.1. 2022-2023 Yılı Spor Sezonunda Alınan Örneklem Listesi**

<b>Branş</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>
<b>Badminton</b>	8	12
<b>Basketbol</b>	10	46
<b>Cimnastik</b>	22	4
<b>Futbol</b>	11	-
<b>Hentbol</b>	32	17
<b>Masa Tenisi</b>	8	22
<b>Tenis</b>	8	8
<b>Voleybol</b>	12	12
<b>Yüzme</b>	19	13
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>134</b>



**2022-2023 Yılı Spor Sezonuna Yönelik Ölçek Uygulaması ve Geri Dönüş Oranlarına İlişkin Bilgiler**

<b>Branş</b>	<b>Antrenör</b>	<b>Sporcu</b>	<b>Dağıtılan Anket Sayısı</b>	<b>Toplanan Anket Sayısı</b>	<b>Geçerli Anket Sayısı</b>
<b>Badminton</b>	48	410	25	22	20
<b>Basketbol</b>	60	672	67	59	56
<b>Cimnastik</b>	76	1577	30	26	26
<b>Futbol</b>	566	4053	11	11	11
<b>Hentbol</b>	58	632	50	49	49
<b>Masa Tenisi</b>	85	800	30	30	30
<b>Tenis</b>	45	1423	18	16	16
<b>Voleybol</b>	70	282	24	24	24
<b>Yüzme</b>	75	367	35	32	32
<b>Toplam</b>	1.083	10.216	290	269	264

Yukarıdaki tabloda belirtilen örnekleme, spor branşlarında ulaşılan sporcu sayısı 264 olarak belirlenmiştir. Bu sayıyı belirlerken dikkate alınan bazı noktalar bulunmaktadır.

Takımlarda ulaşılan sporcu sayıları sırasıyla; badmintonda şampiyon kadın sporcu sayısı 8, erkek sporcu sayısı 12, toplamda 20 sporcu, basketbolda şampiyon kadın sporcu sayısı 10, erkek sporcu sayısı 46, toplamda 56 sporcu, cimnastikte şampiyon kadın sporcu sayısı 22, erkek sporcu sayısı 4, toplamda 26 sporcu, futbol da şampiyon kadın sporcu sayısı 11, hentbolda şampiyon kadın sporcu sayısı 32, erkek sporcu sayısı 17, toplamda 49 sporcu, masa tenisinde şampiyon kadın sporcu sayısı 8, erkek sporcu sayısı 22, toplamda 30 sporcu, tenisde şampiyon kadın sporcu sayısı 8, erkek sporcu sayısı 8, toplamda 16 sporcu, voleybolda şampiyon kadın sporcu sayısı 12, erkek sporcu sayısı 12, toplamda 24 sporcu ve son olarak yüzmede şampiyon kadın sporcu sayısı 19, erkek sporcu sayısı 13, toplamda 32 sporcu bulunmaktadır. Bu bağlamda toplam 264 sporcuya ulaşılmıştır. Aynı zamanda yukarıda belirtilen takımların antrenörlerine de ulaşılmış ve toplamda şampiyonluk deneyimi olan 24 adet antrenöre de anket uygulanmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak; CART-Q; Jowett, (2009) tarafından geliştirilen "Antrenör-sporcu ilişkisi, ilişkinin kalitesi Antrenör-Sporcu İlişkisi Anketi – meta perspektif versiyonu" ile DTLI; Callow ve diğerleri, 2009; Hardy ve diğerleri, (2010) tarafından geliştirilen, "Sporcuların antrenörlerinin dönüştürücü davranışlarına ilişkin algılarını değerlendirmek için spor için Farklılaştırılmış Dönüşümcü Liderlik Envanteri", Baard, Deci ve Ryan, 2004; Deci ve diğerleri, (2001) tarafından geliştirilen "İş Yerinde Temel İhtiyaç Doyumu Ölçeği"nin değiştirilmiş bir versiyonu ve demografik özellikleri sorgulayan sporculara ve antrenörlere göre hazırlanmış "Kişisel Bilgi Formu" ile toplanmıştır.

#### 3.3.1. Veri Toplama Araçlarının İçeriği

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeğin alt başlıklarına baktığımız zaman, ilk kısımda antrenörlere 13 tane ve sporculara 11 tane uygun olarak hazırlanmış kişisel bilgilere yer verilmiştir. Anketin sporculara yönelik olan kısmında tamamı 71 sorudan oluşan 7'li likert tipi ölçek olup maddeleri; kesinlikle katılmıyorum, kararsızım ve kesinlikle katılıyorum olarak puanlandırılmıştır. Bununla birlikte antrenörlere yönelik olan anket sorularında maddeler; hiç ve tamamen şeklinde puanlandırılmıştır. Ayrıca yine antrenörlere yönelik olan anket sorularında maddeler; doğru ve yanlış şeklinde puanlandırılmıştır. Antrenörlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının sporcular tarafından ölçümü 1-27 soruları arasında yapılmaktadır. Devam eden ölçekte 28-38 soruları arasında sporcuların kişisel olarak antrenörüne karşı neler hissettiklerinin ölçümü yapılmaktadır. Daha sonraki başlık altında, 39-49 soruları arasında sporcuların, antrenörlerinin kendileri hakkında ne hissettiklerinin ölçümü yapılmaktadır. Son olarak 50-71 soruları arasında sporcu-antrenör ilişkisi üzerine ölçümler yapılmaktadır.

Buna benzer olarak antrenörlere uygulanan ölçekte ise, 44 sorudan oluşan yine 7'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Antrenörlerin, antrenman sırasında sporcuları ile nasıl iletişim kurduğunu ve nasıl etkileşimde bulunduğunu ölçümü 1-28 soruları arasında yapılmaktadır. Devam eden ölçekte antrenörün, takımına ve sporcularına karşı olan belirli görevleri yerine getirme becerisine güveninin ölçümü 29-36 soruları arasında yapılmaktadır. Son olarak antrenörün kendini yapmakta olduğu branşta nasıl hissettiğinin ölçümü 37-44 soruları arasında yapılmaktadır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Verilerin istatistiksel analizi Microsoft SPSS 22 Paket programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizine geçilmeden önce araştırma grubuna uygulanan ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği tek örneklem Kolmogorov Smirnov testi ile incelenmiştir. Veriler normal dağılım göstermediğinden dolayı Non Parametrik testler uygulanmıştır.

#### Dönüşümcü Liderlik Anketi

Dönüşümcü liderlik kavramı buluşu yeni olmamasına rağmen, yapılan literatür taramasından sonra dönüşümcü liderlik kavramını ölçtüğünü iddia eden çok sayıda anket bulunmaktadır. Tüm bu anketlere bakıldığı zaman dönüşümcü liderliğin her alanda kullanılabilir olduğunu ve çok iyi ölçüm sonuçlarına ulaşabildiği vurgulanmaktadır. Ancak araştırmamız için uygun ölçeğin bulunması, spor alanından olması ve antrenör ile sporcu uyum ilişkisinin ölçülmesi adına detaylı taramalar yapılmış, bulunan bazı anket soruları detaylı olarak incelenmiş ve yabancı kaynaklardan yararlanılmıştır.

Dönüşümcü liderliğin ölçümü için elde edilen ankette sporcular için dört ana başlık ve 71 soru olarak belirlenmiştir. Birincisi dönüşümcü lider davranışı ölçme boyutları, ikincisi sporcunun antrenörü ile ilişkisi hakkında kişisel olarak neler hissettiğinin ölçülmesi, üçüncüsü antrenörünün kendisi hakkında ne düşündüğüne dair olan hislerinin ölçülmesi ve son olarak dördüncüde sporcunun antrenörü ile yaşadığı deneyimlerden neler hissettiğinin ölçülmesi şeklinde sıralanmıştır.

Antrenörler için hazırlanmış olan dönüşümcü liderlik anketi ise üç boyut ve 44 soru altında toplanmıştır. Birincisinde antrenman sırasında antrenörün sporcular ile nasıl iletişim kurduğunun ölçülmesi, ikincisinde takımın belirli görevlerine yerine getirme becerisine olan güvenin ölçülmesi ve son olarak üçüncüsünde kendi alanında kendinin nasıl değerlendirdiğine yönelik ölçüm yapılması şeklinde sıralanmıştır.

Planlanan çalışmada özellikle yabancı kaynak taraması sonucunda başka ölçekler de araştırılmış ve dönüşümcü liderlik kavramıyla kullanabileceğimiz ve araştırmamıza uygun gördüğümüz Krukowska, Aleksandra 2019 yılında "The Interplay Between Coach Transformational Leadership and Coach-athlete Relationship in Supporting Athletes' Positive Psychological Outcomes". Figshare başlıklı çalışmasında kullanılan 7 boyuttan oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği

kullanılmıştır. Geçerlik çalışması kapsamında soru maddeleri ve anlatımların anlaşılabilirliği, araştırma amacına uygunluğu, soruların nicel yeterliliği, alınan uzman görüşleri doğrultusunda Türkçe'ye çevirisi yapılarak anlaşılabilirliğini da kontrol etmek için tasdikli, noter imzalı danışmanlık desteği ile 3 farklı İngilizce öğretim görevlisinin görüşleri doğrultusunda hazırlanarak ulaşılabilirliği kolay olması nedeniyle seçilen, Yakın Doğu Üniversitesi Basketbol takımına, Atatürk Kapalı Yüzme Havuzunda bulunan yüzücülere ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Futbol Federasyonuna bağlı futbolculara ve antrenörlere uygulanmıştır. 115 maddeden oluşan bu çalışmada ise güvenilirlik katsayılarına ilişkin Cronbach Alpha değeri 0,93 olarak bulunmuştur.

Yedi önemli faktörün içerdiği maddeler bakımından daha kolay tanımlanabilmesi için faktör döndürme (Rotated Component Matrix) incelenerek sonuçlarına bakılmıştır. Tablolar incelendiği zaman hangi maddenin hangi faktörün altında toplandığı verilmiştir. 115 maddeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği sporcu ve antrenör etkileşiminde dönüşümcü liderlik boyutlarını, sporcu-antrenör ilişkisinin önemini, antrenör ve sporcu hakkındaki ilişkinin hislerinin anlaşılmasını, sporcu antrenör deneyimlerinin değerlendirilmesinin sağlanmasını, antrenörün sporculara antrenman esnasında nasıl davranış sergilediğinin anlaşılmasını, antrenörün takımına olan güven derecesinin ölçülmesini ve antrenörün alanda kendinin değerlendirmesi olmak üzere 7 boyutta ele alınan ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,93 olup araştırmamız için uygun bulunmuştur.

### Dönüşümcü Liderlik Sporcu İçin Anket Soruları Ve Boyutları

<b>Dönüşümcü Liderlik Davranışı</b>	<b>Sporcu-Antrenör İlişkisi</b>	<b>Antrenörün Sporcuya Karşı Hisleri</b>	<b>Antrenör İle Deneyimleri</b>
1-27	28-38	39-49	50-71

### Dönüşümcü Liderlik Antrenör İçin Anket Soruları Ve Boyutları

<b>Antrenör-Sporcu İlişkisi</b>	<b>Antrenörün Takımın Becerisine Olan Güveni</b>	<b>Antrenörün Kendini Değerlendirmesi</b>
72-99	100-107	108-115

Anket çalışmasının Türkçe'ye uyarlanmasında, soruların faktör yük değerlerine bakılarak, çıkarılması gereken soru olup olmaması için ön test-son test çalışması yapılmış olup, aşağıdaki tabloda soruların faktör yük değerlerine yer verilmiştir. Sporcular için uygulanan anket soruları ele alınmış ve antrenör katılımcı sayısı 30 kişinin altında olduğu için normallik testi yapılmamış ve direk olarak parametrik olmayan testler uygulanmıştır. Sporcuya yönelik soruların faktör yük değerleri ortalamanın üstünde çıktığı için herhangi bir sorunun anket soruları içerisinden çıkarılması gereği duyulmamıştır.

<b>Madde No</b>	<b>Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçme Boyutları</b>	<b>Ön Çalışmada Alınan Faktör Yük Değerleri</b>	<b>Araştırmada Alınan Faktör Yük Değerleri</b>
1	Sorunları nasıl çözeceğimizi bulmamıza yardımcı olmaya çalışır.	0,98	0,70
2	Her ekip üyesine bir birey olarak davranır.	0,98	0,68
3	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	0,99	0,71
4	Ekip üyelerinin güçlü yönlerini geliştirmelerine yardımcı olur.	0,96	0,65
5	Başarılı olabileceğime beni inandıracak şekilde konuşur.	0,94	0,65
6	Çok iyi bir iş yaptığımda beni özel olarak takdir eder.	0,95	0,67
7	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu bir şekilde konuşur.	0,98	0,71
8	İyi işler yaptığımızda bizi över.	0,98	0,70
9	Bir şeyleri yaparken nasıl yapılacağı ile ilgili çok yönlü düşünmemi sağlar.	0,95	0,71
10	Gelişim gösterdiklerinde sporcuları över.	0,97	0,73
11	Sporculara zorluklara yeni bir açıdan nasıl bakılacağını gösterir.	0,95	0,67
12	Diğerlerinden farklı güçlere ve yeteneklere sahip olduğumu düşünür.	0,76	0,65
13	Sporcuları takım oyuncusu olmaya teşvik eder.	0,97	0,57
14	Bizden çok şey bekler.	0,89	0,57
15	Takım sporcuları arasında güçlü bir ekip tutumu ve ruhu geliştirir.	0,97	0,67
16	Farklı sporcuların farklı ihtiyaçları olduğunu kabul eder.	0,95	0,66

17	Kendisi de iyi bir örnek olarak bizi yönlendirir.	0,98	0,68
18	Yüksek standartlara ulaşmamızı bekler.	0,94	0,65
19	Hedeflere ulaşılacağına dair bize güven verir.	0,99	0,70
20	Elinden geldiğince bizlere liderlik eder.	0,98	0,70
21	Sorunlar hakkında yeni şekillerde düşünmem için beni zorlar.	0,93	0,65
22	İkinci en iyi olmamızla yetinmez, en iyi olmamızı ister.	0,95	0,75
23	Takımın aynı amaç için birlikte çalışmasını sağlar.	0,98	0,64
24	Sadece "söylemek" yerine "yaparak" yol gösterir.	0,93	0,63
25	Benim için iyi bir rol modelidir.	0,88	0,65
26	Başarılarımızı her zaman takdir eder.	0,98	0,67
27	Her zaman elimizden gelenin en iyisini yapmamızı bekler.	0,96	0,61

Madde No	Sporcu-Antrenör İlişkisi Ölçme Boyutları	Ön	Araştırmada
		Çalışmada Alınan Faktör Yük Değerleri	Alınan Faktör Yük Değerleri
28	Antrenörüme yakınım.	0,97	0,66
29	Antrenörüme bağlıyım.	0,86	0,67
30	Antrenörümü severim.	0,97	0,73
31	Antrenörüm bana koçluk yaptığında, rahatım.	0,94	0,60
32	Antrenörüme güvenirim.	0,88	0,75
33	Antrenörüm sayesinde spor kariyerimden	0,85	0,65

umutluyum.

34	Antrenörüm bana koçluk yaptığında, onun çabalarına karşılık veririm.	0,97	0,69
35	Antrenörüne saygı duyarım.	0,97	0,66
36	Performansı artırmak için antrenörümün yaptığı fedakarlıkları takdir ediyorum.	0,96	0,72
37	Antrenörüm bana koçluk yaptığında, elimden gelenin en iyisini yapmaya hazırım.	0,93	0,66
38	Antrenörüm bana koçluk yaptığında, dostça bir tavır sergilerim.	0,94	0,76

Madde No	Antrenörün Sporcuya Karşı Hislerinin Ölçme Boyutları	Ön Çalışmada Alınan Faktör Yük Değerleri	Araştırmada Alınan Faktör Yük Değerleri
39	Antrenörüm bana yakın.	0,97	0,70
40	Antrenörüm bana inanır.	0,98	0,69
41	Antrenörüm beni sever.	0,97	0,66
42	Antrenörüm bana koçluk yapmanın kolay olduğunu düşünür.	0,85	0,63
43	Antrenörüm bana güveniyor.	0,96	0,67
44	Antrenörüm, benimle çalıştığında kendi başarısının da artacağına inanır.	0,96	0,59
45	Antrenörüm bana koçluk yaptığında çabalarım karşılık verir.	0,97	0,69
46	Antrenörüm bana saygı duyar.	0,97	0,68
47	Antrenörüm, performansımı geliştirmek için yaptığım fedakarlıkları takdir eder.	0,98	0,70
48	Antrenörüm bana koçluk yaptığında elinden gelenin en iyisini yapmaya hazırdır.	0,98	0,70



<b>49</b>	Antrenörüm bana koçluk yaparken dostça bir tavır sergiler.	<b>0,97</b>	<b>0,71</b>
<b>Madde No</b>	<b>Antrenör İle Deneyimleri Ölçme Boyutları</b>	<b>Ön Çalışmada Alınan Faktör Yük Değerleri</b>	<b>Araştırmada Alınan Faktör Yük Değerleri</b>
<b>50</b>	Antrenörümün bana farklı farklı seçenekler sunduğunu hissederim.	<b>0,89</b>	<b>0,69</b>
<b>51</b>	Antrenörüm beni anlar.	<b>0,97</b>	<b>0,61</b>
<b>52</b>	Antrenörüm, başarılı olacağıma inanır.	<b>0,98</b>	<b>0,65</b>
<b>53</b>	Antrenörüm soru sormam için beni teşvik eder.	<b>0,92</b>	<b>0,62</b>
<b>54</b>	Antrenörüm işleri nasıl yapmak istediğimi dinler.	<b>0,96</b>	<b>0,65</b>
<b>55</b>	Antrenörüm, bir şeyleri yapmanın yeni bir yolunu önermeden önce, olaylara nasıl baktığımı anlamaya çalışır.	<b>0,96</b>	<b>0,76</b>
<b>56</b>	Antrenörüm, başarılı olursam beni ödüllendireceğine söz vererek beni motive etmeye çalışır.	<b>0,90</b>	<b>0,68</b>
<b>57</b>	Antrenörüm beni yalnızca daha sıkı çalışmam için ödüllendirir.	<b>0,80</b>	<b>0,75</b>
<b>58</b>	Antrenörüm, yalnızca antrenman sırasında görevlere odaklanmam için ödülleri/övgüleri kullanır.	<b>0,76</b>	<b>0,76</b>
<b>59</b>	Antrenörüm, yalnızca antrenmanda belirlediği tüm görevleri tamamladığımda beni ödüllendirir/över.	<b>0,71</b>	<b>0,75</b>
<b>60</b>	İşleri onun gibi görmek için çaba sarf etmezsem antrenörüm bana karşı daha az arkadaşça davranır.	<b>0,82</b>	<b>0,71</b>

<b>61</b>	İyi antrenman yapmadığım ve iyi rekabet etmediğim zamanlarda antrenörüm beni daha az destekliyor.	<b>0,78</b>	<b>0,74</b>
<b>62</b>	Antrenörüm onu mutsuz ettiysem bana daha az ilgi gösterir.	<b>0,83</b>	<b>0,76</b>
<b>63</b>	Antrenörüm onu hayal kırıklığına uğrattıysam beni görmezden gelir.	<b>0,81</b>	<b>0,83</b>
<b>64</b>	Antrenörüm bazı şeyleri yapmam için başkalarının önünde bana bağırır.	<b>0,91</b>	<b>0,84</b>
<b>65</b>	Antrenörüm, antrenman sırasında daha iyi çalışmam için beni cezalandırmakla tehdit eder.	<b>0,88</b>	<b>0,79</b>
<b>66</b>	Antrenörüm, yapmamı istediği şeyleri yapmam için beni korkutur.	<b>0,88</b>	<b>0,74</b>
<b>67</b>	Antrenörüm onun benden yapmamı istediği şeyleri yapmazsam beni başkalarının yanında utandırır.	<b>0,94</b>	<b>0,77</b>
<b>68</b>	Antrenörüm, tüm hayatımın merkezine maçı koymamı bekler.	<b>0,85</b>	<b>0,65</b>
<b>69</b>	Antrenörüm boş zamanlarımda ne yaptığımı kontrol etmeye çalışır.	<b>0,86</b>	<b>0,78</b>
<b>70</b>	Antrenörüm, sporum dışında hayatımın bazı yönlerine müdahale etmeye çalışıyor.	<b>0,92</b>	<b>0,75</b>
<b>71</b>	Antrenörüm, başarılı olursam beni ödüllendireceğine söz vererek beni motive etmeye çalışır.	<b>0,69</b>	<b>0,69</b>

---

## **BÖLÜM IV**

### **Bulgular ve Yorumlar**

Bu bölümde çalışma sorularına yönelik toplanan veriler ışığında ulaşılan bulgulara değinilmektedir.

#### **Araştırma soruları:**

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde 2022 yılında resmi müsabakalara katılan ve şampiyonluk kazanan takım ve ferdi spor branşlarında yer alan sporcuların antrenörlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine algıları nelerdir?

Antrenörler dönüşümsel liderlik açısından kendilerini nasıl değerlendirmektedirler?  
Antrenörlerin algıları demografik özelliklere göre değişmekte midir?

İlgili ölçekler normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesinden sonra normal dağılım göstermediğinden dolayı parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Antrenör katılımcı sayısı 30 kişinin altında olduğu için normallik testi yapılmamış ve direk olarak parametrik olmayan testler uygulanmıştır. Bu doğrultuda ikili karşılaştırmalarda Mann Whitney U Testi ve çoklu karşılaştırmalarda da Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

- **SPORCULARIN;**

**Tablo 1. Boyut Ve Toplam Liderlik Algısı Ortalama Ve Standart Sapması Dağılımı**

	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dönüşümsel Liderlik Davranışı	288	2	7	5.10	.72
Sporcu Antrenör İlişkisi	288	2.36	7.00	5.28	.74
Antrenörün Sporcuya Karşı Hisleri	288	2.00	7.00	5.14	.85
Antrenör İle Deneyimleri	288	1.88	7.00	4.09	.88
Toplam Dönüşümlü Liderlik	288	234.00	466.00	342.05	36.44
Valid N (Listwise)	288				

Toplam dönüşümlü liderlik ortalamasına bakacak olursak 4.81 olarak çıkmaktadır. Bu değer ortanın üstünde çıkmıştır.

### **Cinsiyetlerine Göre;**

**1. Problem Cümlesi:** Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları cinsiyete göre ilişki var mıdır?

#### **1. Hipotez;**

$H_0$  Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$  Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 2. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Cinsiyete Göre Mann- Whitney Test Sonuçları**

	Medeni	n	Sıra Ort	Sıra Toplamı	U	P
Toplam Dönüşümsel Liderlik	Kadın	146	149.99	21898.00	9565.00	.257
	Erkek	142	138.86	19718.00		
	Total		288			

(U=9565.00 P>0.05)

Sporcuların cinsiyetine göre Toplam Dönüşümlü Liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre, kişilerin cinsiyetine göre algıları değişmediği görülmüştür. (U=9565.00 P>0.05). Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Liderler bir ekibin veya grubun davranışını etkilemede anahtar rol oynarlar (O'Boyle, Murray ve Cummins, 2015). Aydın ve ark. (2016) beden eğitimi ve spor eğitimi alan öğrenciler arasında liderlik düzeylerinde cinsiyet farklılığının olmadığını bulmuşlardır ki bu da bizim bulgularımız ile tutarlıdır. Ayrıca yapılan benzer bir çalışmada, Karataş (2017) Cinsiyet değişkeni ile öğrencilerin liderlik yönelimi ölçeği puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Atar ve Özbek, BESYO öğrencilerinin liderlik davranışlarını, Semiz, beden eğitiminin ortaokul öğrencilerinin liderliğine etkisini, Güngör, beden eğitimi öğretmeni adaylarının liderlik özelliklerini ve Özkan, hemşirelik öğrencilerinin liderlik eğilimlerini araştırdı ve cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığını saptamıştır. Buradan hareketle liderlik algısında cinsiyet farkının bir anlam ifade etmediği sonucu çıkarılabilir.

## Yaşa göre;

**2. Problem Cümlesi:** Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları yaşa göre ilişki var mıdır?

## 2. Hipotez;

H<sub>0</sub> Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili algıları yaşa göre değişmemektedir.

H<sub>2</sub> Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili algıları yaşa göre değişmektedir.

**Tablo 3. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Yaşa Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları**

		Yaş	n	Mean Rank	sd	X <sup>2</sup>	p
Toplam Dönüşümlü Liderlik	11	5	140.80	18	26.854	.082	
	12	38	175.41				
	13	50	144.76				
	14	33	145.61				
	15	20	134.78				
	16	21	127.40				
	17	9	166.28				
	18	20	157.55				
	19	28	121.20				
	20	27	151.22				
	21	4	104.38				
	22	6	77.25				
23	11	125.68					

25	2	207.00
26	1	159.00
29	3	182.33
30	4	19.00
34	2	159.75
35	2	177.25
Total		286

	Yaş	n	Mean Rank	sd	X <sup>2</sup>	p
Dönüşümsel Liderlik Davranışı	11	5	143.00	18	30.896	.030
	12	38	153.62			
	13	50	143.78			
	14	33	155.11			
	15	20	126.68			
	16	21	113.05			
	17	9	133.56			
	18	20	146.75			
	19	28	128.54			
	20	27	184.39			
	21	4	137.88			
	22	6	48.25			
	23	11	113.55			
	25	2	227.25			
	26	1	126.00			
29	3	172.17				

30	4	107.63
34	2	199.75
35	2	271.00
Total	286	

	Yaş	n	Mean Rank	sd	X <sup>2</sup>	p
Antrenör Sporcu İlişkisi	11	5	143.00	18	22.449	.213
	12	38	153.62			
	13	50	143.78			
	14	33	155.11			
	15	20	126.68			
	16	21	113.05			
	17	9	133.56			
	18	20	146.75			
	19	28	128.54			
	20	27	184.39			
	21	4	137.88			
	22	6	48.25			
	23	11	113.55			
	25	2	227.25			
	26	1	126.00			
	29	3	172.17			
	30	4	107.63			
	34	2	199.75			
	35	2	271.00			



Total		286				
Yaş	n	Mean Rank	sd	X <sup>2</sup>	p	
Antrenörün	11	5	163.50	18	16.550	.554
Sporcuya Karşı	12	38	164.46			
Hisleri	13	50	141.11			
	14	33	145.26			
	15	20	138.68			
	16	21	139.57			
	17	9	161.39			
	18	20	149.13			
	19	28	136.25			
	20	27	128.43			
	21	4	102.75			
	22	6	161.83			
	23	11	132.68			
	25	2	193.00			
	26	1	15.50			
	29	3	45.50			
	30	4	120.13			
	34	2	190.25			
	35	2	231.25			
Total		286				

	Yaş	n	Mean Rank	sd	X <sup>2</sup>	p
Antrenör ile deneyimi	11	5	104.90	18	21.789	.241
	12	38	160.34			
	13	50	145.77			
	14	33	140.76			
	15	20	152.00			
	16	21	151.98			
	17	9	164.39			
	18	20	149.25			
	19	28	131.29			
	20	27	146.43			
	21	4	67.38			
	22	6	117.00			
	23	11	143.91			
	25	2	107.25			
	26	1	169.50			
	29	3	237.17			
	30	4	54.50			
	34	2	124.75			
	35	2	23.50			
	Total	286				

[X<sup>2</sup> (18) =26.854 p>0.05]

Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları yaşa göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır [X<sup>2</sup> (18) =26.854 p>0.05]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile yaşları

arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Alt boyutlara bakıldığı zaman Dönüşümsel Liderlik Davranışı boyutunda sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları yaşa göre anlamı olarak değiştiği bulunmuştur [ $X^2 (18) = 30.896$   $p < 0.05$ ]. Dönüşümsel Liderlik Davranışı boyutunda bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_2$  hipotezi kabul edilmektedir.

Ancak diğer boyutlar olan antrenör sporcu ilişkisi [ $x^2 (18) = 22.449$   $p > 0.05$ ], antrenörün sporcuya karşı hisleri [ $x^2 (18) = 16.550$   $p > 0.05$ ] ve antrenör ile deneyimi boyutlarında fark bulunmamıştır [ $x^2 (18) = 21.789$   $p > 0.05$ ].

Erkut (2009), yaşları 14-18 olan sporcuların, yaşları 19-23 ve 24-39 olanlara göre, antrenörlerinin Uzmanlık Gücü ve Özdeşim Gücü'nü daha çok algıladıklarını, Zorlayıcı Gücü ve Yasal Güç algılarında ise anlamlı farklılık göstermediklerini ortaya koydu. Bu araştırma sonuçları, sporcuların 14-18 yaş sonrası Özdeşim Gücü ve Uzmanlık Gücü algılarında düşme meydana geldiğini göstermektedir. Türksoy'un (2008) yaptığı çalışmada da sporcuların yaş grupları arasında tercih edilen antrenör davranışının anlamlı olarak farklılık göstermediği ifade edilmiştir. Bensiz (2016) Amatör futbolcuların algılarına göre antrenörlerin liderlik özelliklerinin incelenmesi adlı çalışmasında, araştırma grubunun yaş değişkenine göre liderlik davranışlarından herhangi bir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yaşları arttıkça algıladıkları antrenör davranışlarının herhangi bir alt boyutunda negatif ya da pozitif yönde bir ilişkiye rastlanamamıştır. Tüm bu verilerin aksine Çetinkaya ve İmamoğlu (2018), üniversite öğrencilerinin liderlik yönelimi puan ortalamalarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varmışlardır. Literatür incelendiğinde araştırma bulgularında farklılıklarla karşılaşılmaktadır.

### Spor Türüne Göre;

**3. Problem Cümlesi :** Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor türüne göre ilişki var mıdır? (Takım/Bireysel)

#### 3. Hipotez;

$H_0$  Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor türüne göre değişmemektedir (Takım/Bireysel)

$H_3$  Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor türüne göre değişmektedir. (Takım/Bireysel)

**Tablo 4. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Spor Türüne Göre Mann- Whitney Test Sonuçları**

				Sıra	U	P
	Medeni	n	Sıra Ort	Toplamı		
Toplam	Ferdi	133	173.63	23093.00	6433.00	.00
Dönüşümlü	Takım	155	119.50	18523.00		
Liderlik						
	Total	288				

(U=6433.00 P<0.05)

Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor türüne göre toplam dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre (ferdi/takım) göre algıları değiştiği görülmüştür. (U=6433.00 P<0.05). Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor türü arasında anlamlı fark olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_3$  hipotezi kabul edilmektedir. Farklılığın hangi boyut içinde olduğuna Tablo 4'e Bakılmıştır.

Başıoğlu (2006), bireysel spor yapan öğrencilerin güçlü bir şekilde dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilediklerini belirtmiştir. Bireysel sporlarda sporcuların kendi sorumlulukları, gerginlikleri, baskıları, sorunları ve çeşitli

psikolojik süreçleriyle mücadele ettikleri söylenebilir. Bu branşlara katılan sporcuların, bireysel sporlar yoluyla kendi kurallarına bağlı kalan, sorumluluk alan, alternatifler arasından seçim yapmak zorunda kalan, yaratıcı ve maceracı bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik özelliklerini bünyesinde barındırdığı söylenebilir. Ayrıca, Witte'nin (2011) çalışmasına göre bireysel sporlar ile uğraşan sporcuların takım sporları ile uğraşan sporculara göre antrenörlerinde daha fazla demokratik, eğitici ve öğretici ve sosyal destek davranışını tercih ettikleri belirlenmiştir. Buna karşın, takım sporu yapan sporcuların bireysel sporlar yapan sporculardan daha fazla antrenörlerinde otokratik davranış tipini tercih ettikleri belirtilmiştir (Witte, 2011). Öner (2018) Araştırmasında, sporcuların spor branşı değişkenlerine göre antrenörlerin liderlik davranışları alt boyutlarından aldıkları puanlara bakıldığında; “otokratik davranış ve pozitif geri bildirim” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

**Tablo 5. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Liderlik Özellikleri Algıları Spor Türüne Göre Boyut Bazında Mann-Whitney Test Sonuçları**

	Ferdi/takım	n	Sıra Ort	Sıra Toplamı	U	P
Dönüşümsel Liderlik Davranışı	Ferdi	133	157.54	20953.00	8573.00	0.014
	Takım	155	133.31	20663.00		
	Total	288				
Antrenör Sporcu İlişkisi	Ferdi	133	162.91	21666.50	7859.00	0.001
	Takım	155	128.71	19949.50		
	Total	288				
Antrenörün Sporcuya Karşı Hisleri	Ferdi	133	158.29	21053.00	8473.00	0.009
	Takım	155	132.66	20563.00		
	Total	288				
Antrenör İle Deneyimi	Ferdi	133	167.89	22329.00	7197.00	.000
	Takım	155	124.43	19287.00		
	Total	288				

Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor türüne göre, (ferdi/takım) algıları Dönüşümsel Liderlik Davranışı (U=8573.00 P<0.05), Antrenör Sporcu İlişkisi (U=7859.00 P<0.05), Antrenörün Sporcuya Karşı Hisleri (U=8473.00 P<0.05) Antrenör İle Deneyimi (U=7197.00 P<0.05) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu bağlamda ferdi spor dalında başarılı olan sporcuların puanları takım sporlarındaki sporculara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor türü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

Başka bir çalışmaya göre bizim bulgumuz ters bulgu olarak, takım sporlarıyla ilgilenen katılımcılar, bireysel sporlarla ilgilenen katılımcılarla karşılaştırıldığında insan merkezli liderlik, yapı odaklı liderlik ve karizmatik liderlik boyutlarında anlamlı farklılıklar göstermiştir. Literatürde örtüşen bulguların yer aldığı bir çalışma mevcuttur (Turhal, Tutkun ve Çelik, 2020). Spor yöneticisi adaylarının liderlik eğilimlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, takım sporlarıyla ilgilenen katılımcıların liderlik eğilimlerinin daha yüksek olduğunu gösterdi. Seçilen farklı branşlara göre çıkan farklı sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Beltekin ve Kuyulu (2019) tarafından yapılan araştırmada takım sporu yapan kişilerin yapı odaklı liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerinin daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bayındır'ın (2020) BESYO öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada ve Efekan'ın (2007) Kara Harp Okulu öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada spor bölümlerine bağlı olarak liderlik yönelimlerinin benzer olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca takım sporu ile uğraşan antrenörlerin, bireysel spor dallarındaki antrenörlere göre liderlik tarzlarının farklı olmasının nedeni; takım sporlarında sporcu antrenör ilişkisinin, bireysel spor dallarındaki sporcu ilişkisinin farklılığından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Literatürden spor dallarına göre anlamlı farklılıkların olabileceği görülmektedir. Bu bağlamda takım sporları ile bireysel sporlar arasında karar verme ve uygulama farklılıkları olduğu söylenmektedir.

#### **Spor seviyesine göre;**

#### **4. Problem Cümlesi :**

Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor seviyesine göre ilişki var mıdır?

#### **4. Hipotezler;**

H<sub>0</sub> Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor seviyesine göre değişmemektedir.

H<sub>4</sub> Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor seviyesine göre değişmektedir.

**Tablo 6. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Spor Seviyesine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları**

	Yaş	n	Mean Rank	sd	X <sup>2</sup>	p
Dönüşümsel Liderlik Davranışı	Üniversite Lise	36	128.46	5	16.010	.007
	Kulüp	213	150.81			
	Bölgesel	5	9.60			
	Ulusal	13	141.69			
	Uluslararası	9	130.61			
	Diğer	12	150.29			
Total		288				

[X<sup>2</sup>(5) =16.010 p<0.05]

Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor seviyesine göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarında anlamlı fark bulunmuştur [X<sup>2</sup>(5) =16.010 p<0.05]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor seviyesi arasında anlamlı fark olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

Tingaz (2020) en yüksek başarı değişkenine göre bilinçli farkındalığı incelediği çalışmasında Türkiye derecesine sahip olan sporcuların puan ortalamalarının herhangi bir sportif derece almayanlara göre anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Dilek (2017)'in antrenör davranışları ile ilgili sporcu algısının araştırılması amacıyla Türkiye ve Bosna-Hersek örneklerini karşılaştırdığı çalışmada, Bosna-Hersek'li sporcuların milli sporcu olma durumlarına göre sporcular için antrenör davranışlarını değerlendirme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa ulaşılırken, Türk sporcuların milli sporcu olma durumlarına göre sporcular için antrenör davranışlarını değerlendirme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusunu göstermektedir. Türksoy (2008) Sporcuların oynadıkları liglere, yaş gruplarına,



eğitim durumlarına, medeni durumları kriter alınarak lider davranışı ve tatmin durumlarına baktığımızda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

### **Branştaki yıllarına göre;**

**5.Problem cümlesi:** Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları branştaki yılına göre ilişki var mıdır?

### **5. Hipotez;**

H<sub>0</sub> Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları branştaki yılına göre değişmemektedir.

H<sub>5</sub> Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları branştaki yılına göre değişmektedir.

**Tablo 7. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Algıları Branştaki Yılına Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları**

		Yıl	n	Mean Rank	sd	X <sup>2</sup>	p
Toplam Dönüşümsel Liderlik	1	29	149.59	20	37.683	.010	
	2	40	126.48				
	3	26	202.38				
	4	22	160.07				
	5	25	147.34				
	6	16	170.88				
	7	25	136.72				
	8	14	150.43				
	9	7	122.07				
	10	14	154.18				

11	9	151.44
12	13	129.69
13	10	117.10
14	3	167.83
15	11	80.59
16	5	52.40
17	8	152.50
18	3	53.83
19	1	54.00
20	6	169.08
23	1	159.00
Total	288	

[ $X^2(20) = 37.68$   $p < 0.05$ ]

Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları branştaki yılına göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarında anlamlı fark bulunmuştur [ $X^2(20) = 37.68$   $p < 0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile branştaki yılları arasında anlamlı fark olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_5$  hipotezi kabul edilmektedir.

Gacar, Nacar ve Bayrak (2017) plaj hentbolu antrenörlerin liderlik tarzlarının incelenmesi adlı çalışmasında, katılımcıların spor yılı değişkenine göre antrenörlerin liderlik düzeyi ölçeği sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Sporcular, antrenörlerin branştaki yıllarına göre liderlik algılarında farklılık olabileceğini belirtmişlerdir. Vural ve Okan (2021) Sporcuların bilinçli farkındalık düzeyi spor yapma yılı değişkeni açısından incelendiğinde; spor yapma yılının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır benzer çalışma bulguları alışmamız ile örtüşmektedir. Spor yapma yılının liderlik algısı üzerine etkisi olduğu düşünülebilir.

### Çalışma süresine göre;

**6.Problem Cümlesi:** Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları antrenörüyle çalışma süresine göre ilişki var mıdır?

### 6. Hipotez;

H<sub>0</sub> Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları antrenörüyle çalışma süresine göre değişmemektedir.

H<sub>0</sub> Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları antrenörüyle çalışma süresine göre değişmektedir.

**Tablo 8. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Antrenörüyle Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları**

	Yıl	n	Mean Rank	sd	X <sup>2</sup>	p
Toplam Dönüşümsel Liderlik	6ay	43	123.64	5	10.59	.06
	12ay	42	144.86			
	2yıl	48	153.04			
	3yıl	41	173.83			
	5yıl	35	123.11			
	5yılıüstü	79	144.73			
Total		288				

[X<sup>2</sup>(5) =10.59 p>0.05]

Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları antrenörüyle çalışma süresine göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarında anlamlı fark bulunmamıştır [X<sup>2</sup>(5) =10.59 p>0.05]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili algıları antrenörüyle çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişkinin

olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Türksoy (2008) sporcunun antrenörle çalışma süresine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Antrenörün lider davranışında antrenörüyle 1 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması diğerlerinden daha yüksektir. Antrenörüyle 0-3 ay gibi en kısa süreyle çalışma yapan sporcuların ise tatminde diğer gruplara nazaran en düşük puanı aldıkları görülmüştür. Bu sonuç itibarıyla antrenörle daha uzun süre çalışmanın hem liderlikte hem de tatminde daha pozitif bir artış sağladığını söylemek mümkündür. Antrenörlerin sık sık kulüp değiştirmesi sporcu için bir dezavantaj oluşturacağını savunurken, bizim çalışmamızda tam ters sonuca ulaşılarak sporcular için antrenörleri ile çalışma süresinde bir farka rastlanmamıştır. Antrenörün sporcuyla birlikte çalışma süresinden ziyade, geçirilen sürede algılanan liderlik davranışı sporcu açısından pozitif yönde gitmektedir.

### **Antrenörlerinin Cinsiyetine Göre;**

**7.Problem Cümlesi:** Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları antrenörlerinin cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?

### **7. Hipotez;**

$H_0$  Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları antrenörlerinin cinsiyetine göre değişmemektedir.

$H_7$  Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları antrenörlerinin cinsiyetine göre değişmektedir.

**Tablo 9. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Antrenörlerinin Cinsiyetine Göre Boyut Bazında Mann-Whitney Test Sonuçları**

	Cinsiyet	n	Sıra Ort	Sıra Toplamı	U	P
Dönüşümsel Liderlik Davranışı	Kadın	70	146.26	10238.00	7227.000	.659
	Erkek	214	141.27	30232.00		
	Total	284				
Antrenör Sporcu İlişkisi	Kadın	70	141.08	9875.50	7390.500	.867
	Erkek	214	142.96	30594.50		
	Total	284				
Antrenörün Sporcuya Karşı Hisleri	Kadın	70	138.25	9677.50	7192.500	.618
	Erkek	214	143.89	30792.50		
	Total	284				
Antrenör İle Deneyimi	Kadın	70	133.13	9319.00	6834.000	.271
	Erkek	214	145.57	31151.00		
	Total	284				
Toplam Dönüşümsel Liderlik	Kadın	70	137.42	9619.50	7134.500	.551
	Erkek	214	144.16	30850.50		
	Total	284				

Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları antrenörlerinin cinsiyetine göre, Dönüşümsel Liderlik Davranışı ( $U=7227.000$   $P>0.05$ ), Antrenör Sporcu İlişkisi ( $U=7390.500$   $P>0.05$ ), Antrenörün Sporcuya Karşı Hisleri ( $U=7192.500$   $P<0.05$ ) Antrenör İle Deneyimi ( $U=6834.000$   $P>0.05$ ) boyutlarında ve Toplam Dönüşümsel Liderlik de ( $U=7134.500$   $P>0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Bu bağlamda antrenörlerinin cinsiyeti

başarılı olan sporcuların puanlarını değiştirmemektedir. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile antrenörlerinin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Aslan (2009) yaptığı çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre öğretmenlik stilleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Bu bulgu beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stillerinin cinsiyet değişkeninden bağımsız olduğunu göstermiştir. Ancak Güven ve Demirhan (2006:171) cinsiyetlerine göre beden eğitimi öğretmenin sınıf yönetiminin öğretmen davranışı boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıkların olduğunu tespit etmişlerdir. TOHM (2021) sporcularının cinsiyet değişkenine göre antrenörlerinde algıladıkları liderlik davranış düzeyleri incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ile benzer şekilde Özdemir'in (2019) çalışmasında ise sporcunun cinsiyet değişkenine bağlı olarak erkek sporcuların antrenörlerini kadın sporculara göre daha otoriter buldukları tespit edilmiştir. Kandemir'in (2017) çalışmasında sporcuların antrenörlerin otoriter davranışlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen erkek sporcuların ortalama düzeyinin kadın sporcuların ortalama düzeyinden yüksek olması bu bulguyu desteklemektedir. Literatürde karşılaşılan tüm sonuçlara göre kadın ve erkek antrenörün sergilediği liderlik stili arasında anlamlı bir fark olmadığı ve kadın ve erkek antrenörlerin liderlik stillerinin birbirine benzerlik gösterdiği söylenebilir.

### **Çalışma Süresine Göre;**

**8.Problem Cümlesi:** Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları takımla çalışma süresine göre ilişki var mıdır?

### **8. Hipotez;**

$H_0$  Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları takımla çalışma süresine göre değişmemektedir.

$H_8$  Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları takımla çalışma süresine göre değişmektedir.

**Tablo 10. Şampiyon Takımların Sporcuları Antrenörlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri Algıları Takımla Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları**

	Yıl	n	Mean Rank	sd	X <sup>2</sup>	p
Dönüşümsel Liderlik Davranışı	6ay	66	147.20	5	21.791	.001
	12ay	38	156.03			
	2yıl	61	110.75			
	3yıl	49	157.38			
	5yıl	21	200.33			
	5yılıüstü	53	137.68			
	Total	288				
Antrenör Sporcu İlişkisi	6ay	66	136.67	5	20.719	0.001
	12ay	38	142.55			
	2yıl	61	183.72			
	3yıl	49	124.93			
	5yıl	21	109.10			
	5yılıüstü	53	142.62			
	Total	288				
Antrenörün Sporcuya Karşı Hisleri	6ay	66	128.80	5	10.903	0.053
	12ay	38	163.16			
	2yıl	61	167.77			
	3yıl	49	131.72			
	5yıl	21	129.93			
	5yılıüstü	53	141.48			

	Total	288				
Antrenör İle Deneyimi	6ay	66	129.24	5	22.654	0.00
	12ay	38	137.01			
	2yıl	61	156.30			
	3yıl	49	181.87			
	5yıl	21	90.02			
	5yılıüstü	53	142.33			
	Total	288				
Toplam Dönüşümsel Liderlik	6ay	66	133.08	5	5.123	0.40
	12ay	38	146.21			
	2yıl	61	147.33			
	3yıl	49	165.65			
	5yıl	21	132.45			
	5yılıüstü	53	139.45			
	Total	288				

[ $X^2(5) = 5.123$   $p > 0.05$ ]

Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları takımla çalışma süresine göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarında anlamlı fark bulunmamıştır [ $X^2(5) = 5.123$   $p > 0.05$ ]. Ancak boyut bazında bakıldığı zaman dönüşümsel liderlik davranışı [ $X^2(5) = 21.791$   $p < 0.05$ ], antrenör sporcu ilişkisi [ $X^2(5) = 20.719$   $p < 0.05$ ] ve antrenör ile deneyimi [ $X^2(5) = 22.65$   $p < 0.05$ ] boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Ancak antrenörün sporcuya karşı hisleri boyutunda fark bulunmamıştır [ $X^2(5) = 10.903$   $p > 0.05$ ].

Toplam Dönüşümsel Liderlik bulguları sporcuların antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile takımla çalışma süresi arasında



anlamli bir iliskinin olmadigi seklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Karahan ve Mutlutürk (2023) Antrenörlerin liderlik özelliklerinin, sporcuların spora olan ilgi ve kalıcılığını olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Takım ve bireysel branş antrenörleri yüksek dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Araştırmada, bireysel spor katılımcılarının demokratik davranış alt boyutunun ortalama ve standart sapma değerlerinin, mevcut antrenörülle bir yıldan az çalışmış olanlar ile kendi antrenörülle çalışmış olanlar ve 2-5 yıl arasında anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi. Farklı bir çalışmada ters bir bulgu olarak Shaheen (2017); tenis antrenörleri arasında mevcut antrenörlük ve görev süreleri açısından önemli farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Literatürde farklı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir fakat antrenörü ile çalışma yılı dönüşümcü liderlik davranışı yönünde algıya etki etmediği söylenebilir.

- **ANTRENÖRLERİN;**

### **Cinsiyete Göre;**

**1. Problem Cümlesi:** Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları cinsiyete göre ilışki var mıdır?

### **1. Hipotez;**

$H_0$  Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

$H_1$  Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 11. Antrenörlerin Cinsiyete Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Mann- Whitney Test Sonuçları**

	Medeni	n	Sıra Ort	Sıra Toplamı	U	P
Toplam	Kadın	8	12.56	100.50	64.500	.837
Dönüşümlü	Erkek	17	13.21	224.50		
Liderlik						
	Total	25				

(U=64.500 P>0.05)

Sporcuların cinsiyetine göre Toplam Dönüşümlü Liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre, antrenörlerin cinsiyetine göre algıları değişmediği görülmüştür (U=64.500 P>0.05). Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Güllü ve Arslan (2009) yılında, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri adlı çalışmada ise cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuç tespit edememesi sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bireysel ve takım sporlarındaki antrenörlerin liderlik davranışları yönelimlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada; Sakarya ilinin Adapazarı ilçesinde antrenörlük yapan bireylerin liderlik yönelimlerine ait puanlara bakıldığında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun nedeni, kadın ve erkek antrenör ayrımı olmadan tüm antrenörlerin belirlenen hedeflere ulaşmasına yönelik sporcuları için etkili olan liderlik davranışlarını taşımasının önemli olduğuna bağlanabilir. Ayrıca, liderliğin çeşitli eğitim programlarıyla geliştirilebilen bir özellik olabileceği düşünülebilir. Konuyla ilgili alan yazın tarandığında çalışmamızla paralellik gösteren çalışmaların olduğu görülmektedir (Atar ve Özbek, 2009; Semiz, 2011; Burks, 1992; Kolb, 1999; Eagly ve Johnson, 1990; Engen ve Willemsen, 2000; Güngör, 2016; Özkan, 2012).

## Yaşa Göre;

**2. Problem Cümlesi:** Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları yaşa göre ilişki var mıdır?

## 2. Hipotez;

H<sub>0</sub> Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları yaşa göre farklılaşmamaktadır.

H<sub>2</sub> Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 12. Antrenörlerin Yaşa Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Kruskal-Wallis Test Sonuçları**

	Yaş	n	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
Toplam Dönüşümlü	22	1	16.00	15	16.008	0.382
Liderlik	24	2	23.00			
	25	2	10.25			
	27	3	5.83			
	28	1	23.00			
	30	1	11.50			
	33	3	17.33			
	34	1	9.50			
	35	3	8.33			
	36	1	11.50			
	37	2	16.25			
	38	1	16.00			
	40	1	7.00			

51	1	7.00
52	1	7.00
53	1	23.00
Total	25	

[ $X^2(15) = 16.008, p > 0.05$ ]

Bu bulgular ışığında Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları yaşa göre değişmemektedir [ $X^2(15) = 16.008, p > 0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

İlgili alan yazın tarandığında Taekwondo antrenörlerinin liderlik tarzlarını belirlemek için yapılan bir çalışmada antrenörlük deneyimleri yaşa göre tercihte buldukları liderlik davranışı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Yurt, 2019). Albayrak, Bayrakdaroğlu ve Mutlu (2020) yaptığı çalışmada yaş değişkeninde anlamlı bir farklılığın bulunmadığıdır. Konuyla ilgili alan yazın tarandığında bulgumuza ters sonuçlar olarak (Aytekin, 2014; Atçıl, 2018; Mcardle, 2008; Dereli, 2003) yapmış olduğu çalışmada ise yaş faktörünün liderlik yönelimlerinde anlamlı farklılık bulunmuş ve bu farklılığında bireyin yaşının artmasına bağlı olarak deneyimlerinin de geliştiği ileri sürülmektedir. Gözcü ve ark. (2019) yılında spor merkezlerinde çalışan bireylerin görev aldıkları kurumlardaki yöneticilerin liderlik tarzlarında yaş faktörünün liderlik algısında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Tüm sonuçların nedeni, liderliğin yaşa bağlı olarak gelişen bir özellik olmadığına bağlanabilir.

### Spor Türüne Göre;

**3. Problem Cümlesi:** Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor türüne göre ilişki var mıdır? (Takım/Bireysel)

### 3. Hipotez;

$H_0$  Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor türüne göre farklılaşmamaktadır.

$H_3$  Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor türüne göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 13. Antrenörlerin Takım Türüne Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Mann-Whitney Test Sonuçları**

	Medeni	n	Sıra Ort	Sıra Toplamı	U	P
Toplam	Ferdi	11	9.36	103.00	37.000	.27
Dönüşümlü	Takım	14	15.86	222.00		
Liderlik	Total	25				

(U=37.000 P<0.05)

Antrenörlerin takım türüne göre toplam dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre (ferdi/takım) göre algıları değiştiği görülmüştür (U=37.000 P<0.05). Farklılığın hangi boyut içinde olduğuna Tablo 14'e Bakılmıştır. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor türü arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 14. Antrenörlerin Takım Türüne Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Boyut Bazında Mann- Whitney Test Sonuçları**

	Ferdî/takım	n	Sıra		U	P
			Ort	Sıra Toplamı		
Antrenör Sporcu İlişkisi	Ferdî	11	9.45	104.00	38.000	0.03
	Takım	14	15.79	221.00		
	Total	25				
Antrenörün Takım Becerisine Olan Güveni	Ferdî	11	13.36	147.00	73.000	0.69
	Takım	14	12.71	178.00		
	Total	25				
Antrenörün Kendini Değerlendirmesi	Ferdî	11	11.45	126.00	60.000	0.31
	Takım	14	14.21	199.00		
	Total	25				

(U=38.000 P<0.05)

Antrenörlerin Takım Türüne Göre Toplam Dönüşümlü Liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre, kişilerin Takım Türüne Göre (Ferdî/Takım) göre algıları Antrenör sporcu ilişkisi boyutunda değiştiği görülmüştür (U=38.000 P<0.05). Antrenörün takım becerisine olan güveni (U=73.000 P>0.05) ve antrenörün kendini değerlendirmesi boyutlarında (U=60.000 P>0.05) takım türüne yönelik anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Temel (2010), bir antrenörün liderlik davranışlarının takıma veya bireysel atletik departmana göre değiştiğini ileri sürmektedir. Bireysel spordaki antrenörlerin daha otoriter davranışlar sergiledikleri ortaya çıktı. Beden eğitimi ve beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri branş değişkenlerine göre değerlendirildiğinde, beden eğitimi ve beden eğitimi öğretmenlerinin farklı branşlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Başer (1998), ekip üyelerinin ortak düşünce ve duygularla hareket

ederek, performans ve kişisel tatmini ön plana çıkararak uzun vadeli bir dayanışma kurduğunu belirtmiştir. Bu durumda takım sporlarıyla uğraşan antrenörlerin; bireylerin takım sporlarına katılarak kazandıkları düşünülen saldırganlık, öfke, kıskançlık gibi duygusal özellikleri kontrol etmeyi ve duyguları ifade etmeyi öğrenmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca takım sporları antrenörlerinin liderlik tarzının bireysel spor antrenörlerinden farklı olmasının nedenleri vardır; takım sporlarında sporcu-antrenör ilişkisinin bireysel sportlardaki sporcu ilişkisinden farklı olduğu söylenebilir.

#### **Spor Branşına Göre;**

**4. Problem Cümlesi:** Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor branşına göre ilişki var mıdır?

#### **4. Hipotez;**

H<sub>0</sub> Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor branşına göre farklılaşmamaktadır.

H<sub>4</sub> Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor branşına göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 15. Antrenörlerin Spor Branşına Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Kruskal-Wallis Test Sonuçları**

	Branş	n	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
Toplam	Yüzme	1	3.00	9	9000	0.432
Dönüşümlü	Futbol	1	8.50			
Liderlik	Basketbol	1	8.50			
	Cimnastik	1	1.50			
	Hentbol	1	5.00			
	Masa Tenisi	1	8.50			

Tenis	1	6.00
Badminton	1	4.00
Voleybol	1	8.50
Total	10	

[ $X^2(9) = 9000$ ,  $p > 0.05$ ]

Antrenörlerin spor branşına göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır [ $X^2(9) = 9000$ ,  $p > 0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor branşları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Bektaş (2022), beden eğitimi ve beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik tarzlarını branş değişkenlerine göre değerlendirirken, beden eğitimi ve beden eğitimi öğretmenlerinin branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna varmıştır. Karayol (2013) yaptığı çalışmada araştırmaya katılan erkek takım sporu liderlerinin liderlik davranışı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Çelik ve Yalçinkaya (2015) yaptıkları çalışmada antrenörün takımı ile çalışma süresi ve spor branşlarında çalışma süresi değişkenlerinde bazı gruplar arasında fark bulunmamıştır. Farklı alanda yapılan çalışmalara baktığımız zaman Gültekin (2012) branş değişkenlerine göre, ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarında müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Dolayısıyla sınıf öğretmenleri, müdürün etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderlik açısından liderlik davranışları sergilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda spor branşına göre liderlik algısı değişmemektedir.



## Öğrenim Durumuna Göre;

**5. Problem Cümlesi:** Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları öğrenim durumuna göre ilişki var mıdır?

### 5. Hipotez;

$H_0$  Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları öğrenim durumuna göre farklılaşmamaktadır.

$H_5$  Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları öğrenim durumuna göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 16. Antrenörlerin Öğrenim Durumuna Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Öğrenim Durumuna Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları**

	Öğrenim Durumu	n	Sıra Ortalaması	sd	$X^2$	p
Toplam Dönüşümlü Liderlik	Lise	5	8.00	4	7.907	0.90
	Lisans	2	16.00			
	Ön lisans	1	16.00			
	Yüksek lisans	7	18.57			
	Doktora	10	10.70			
	Total	25				

$[X^2(4) = 7.907 \text{ p} > 0.05]$

Antrenörlerin öğrenim durumuna göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır  $[X^2(4) = 7.907 \text{ p} > 0.05]$ . Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Bilir, Şahin, Sangün (2019) Antrenör Yetiştirme Kurslarına Katılan Bireylerin Liderlik Davranış Algılarının İncelenmesi adlı çalışmasında; antrenör yetiştirme kurslarına katılan bireylerin genel liderlik algılamalarında eğitim ve öğretim boyutunda en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışma bulgularımız ile uyuşmamaktadır. Bir başka çalışmada bulgumuza denk olarak Töremen ve Yasan (2010) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır sonucuna ulaşmışlardır. Öztürk'ün (2021) araştırmasındaki bulgumuzun aksine, antrenörlerin liderlik davranışı puanları eğitim durumuna göre incelendiğinde "olumlu geri bildirim davranışları" ve "sosyal destek davranışları" arasında eğitim düzeyine göre derecelendirmede istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

### **Medeni Durumuna Göre;**

**6. Problem Cümlesi:** Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları medeni durumuna göre ilişki var mıdır?

### **6. Hipotez;**

Ho Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları medeni durumuna göre farklılaşmamaktadır.

H1 Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 17. Antrenörlerin Öğrenim Durumuna Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Durumuna Göre Mann-Whitney U Test Sonuçları**

	Medeni Durumu	n	Sıra Ort	Sıra Toplamı	U	p
Antrenör Sporcu İlişkisi	Evli	6	11.67	70.00	49.000	0.64
	Bekar	19	13.42	255.00		
	Total	25				
Antrenörün Takım Becerisine Olan Güveni	Evli	6	14.50	87.00	48.000	0.59
	Bekar	19	12.53	238.00		
	Total	25				
Antrenörün kendini değerlendirmesi	Evli	6	17.83	107.00	28.000	.06
	Bekar	19	11.47	218.00		
	Total	25				
Toplam Dönüşümlü Liderlik	Evli	6	12.17	73.00	52.000	0.78
	Bekar	19	13.26	252.00		
	Total	25				

(U=52.000 P>0.05)

Antrenörlerin medeni durumuna göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır (U=52.000 P>0.05). Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile medeni durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Medeni durum değişkenlerine göre liderlik stilleri incelendiğinde Canbaz (2019) ve Turan (2019) tarafından yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken, Bezirci (2019) tarafından yapılan çalışmada anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Onay (2018) ve Titrek'in (2019) alışmaları, bırakıcı liderlik boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bilir, şahin, Sangün (2019) Antrenör Yetiştirme Kurslarına Katılan Bireylerin Liderlik Davranış Algılarının İncelenmesi adlı çalışmasında medeni duruma göre katılımcıların liderlik davranış algılarında farklılık bulunması çalışma bulgularımız ile örtüşmemektedir. Çalışma buğularımızla örtüşmeyen diğer sonuçlara baktığımız zaman, öğretmenlerin medeni durumları ile liderlik düzeyleri arasında da ilişkiyi ortaya koyan pek çok araştırma vardır. Bu araştırmalarda da bekâr ve dul öğretmenlerin liderlik düzeyi evli olanlara göre daha yüksek bulunmuştur (Torun, 1995; Örmen, 1993; Tümkaya, 1996; Izgar, 2001; Aydın, 2004). Öztürk'ün (2021) alışmasında antrenörlerin medeni durum değişkenine göre "liderlik davranışı" boyutlarından biri olan sosyal destek davranışı" puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle sosyal destek davranışlarına ilişkin ortalama puanlara bakıldığında; bekar antrenörlerin evli antrenörlere göre sosyal destekleyici davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğu ve sporcularının ihtiyaçlarını karşılama, tanımlama ve karşılama konusunda daha etkili oldukları söylenebilir. Sporcuların ihtiyaçlarını karşılamak ve olumlu bir grup atmosferi yaratmak, antrenörler ve sporcular arasında sıcak ilişkiler kurar. Antrenörlerin sosyal yaşantılarını ve duygusal hayatlarını iş hayatına yansıtmayarak profesyonel davrandıkları söylenebilir. Evli öğretmenlerle bekâr öğretmenlerin sosyal sorumlulukları, psikolojik durumları, değerleri, inançları ve yaşamdan beklentileri farklılık gösterebilir.

### **Spor Branşını Yapma Süresine Göre;**

**7. Problem Cümlesi:** şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor branşını yapma süresine göre ilişki var mıdır?

### **7. Hipotez;**

H<sub>0</sub> şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor branşını yapma süresine göre farklılaşmamaktadır.

H<sub>7</sub> Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları spor branşını yapma süresine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 18. Antrenörlerin Öğrenim Durumuna Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Spor Branşını Yapma Süresine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları**

	Spor Branşını Yapma Süresi	n	Mean Rank	sd	X <sup>2</sup>	p
	4	2	11.50	7	22.191	0.02
Toplam Dönüşümlü Liderlik	6	3	23.00			
	10	2	9.50			
	14	5	18.80			
	15	2	4.50			
	18	5	16.80			
	20	3	2.00			
	30	3	7.00			
	Total	25				

(U=52.000 P>0.05)

Antrenörlerin spor branşını yapma süresine göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmuştur [ $X^2(7) = 22.19$   $p < 0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor branşını yapma süresi arasında anlamlı bir fark olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

Aytaç (2017) çalışmasında spor yapma yılları değişkenine göre 12 yıl ve üzeri spor yapan katılımcılar ile 4-7 yıl ve 8-11 yıl spor yapan katılımcılar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Özalp ve Öcal, (2000:215-216) takımlarda Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı isimli araştırmalarında liderler telkin yetenekleriyle, takımın amaç ve misyonunun ne kadar önemli olduğunu ve bunlara ulaşma sürecinde her bir izleyicinin üstleneceği rolün önemini vurgulayarak, onlara ilham verdiklerini vurgulamışlardır. Ayrıca, (Kreitner, 1992: 471) liderler belirli

yöntem ve davranış tarzlarıyla izleyicilerinin entellektüel gelişim ve yetişimlerine öncülük eder. Bu özellik liderlerin, izleyicilerin entellektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlayarak, bilimsel düşünme ve problem tanımlama ve çözüme yeteneklerini geliştirdiğini dile getirmiştir. (Brown A, 1994 :2) ise dönüştürücü liderlerin, izleyicilerinin her biriyle ayrı ayrı ilgilenerek, kişisel gelişimlerini sağlayarak, izleyicilerinin psikolojisi ve davranış özelliklerine göre hareket ettiklerini aktarmıştır (Töremen ve Yasan, 2010:32). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği) başlıklı çalışmalarından elde ettikleri çalışma yılları değişkeninden elde ettikleri bulgular bu araştırmadan elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Güllü ve Arslan (2009) “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri” (2009) adlı çalışmalarında beden eğitimi öğretmenleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin hizmet yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediklerini bulmuşlar ve şu sonuca varmışlardır: Hizmet yılı arttıkça öğretmen liderliği tarzı toplam puanı artarken, öğretmen liderliği tarzı toplam puanı azalmaktadır. Bazı kaynaklarda spora katılım süresinin liderlik yönelimini değiştirmediklerini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Çar, 2013). Literatür araştırması sonuçları, uzun yıllardır sporla ilgilenen adayların liderlik eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Karataş, 2017; Karataş, 2021).

### **Takım İle Çalışma Süresine Göre;**

**8. Problem Cümlesi:** Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları çalışma süresine göre ilişki var mıdır?

### **8. Hipotez;**

H<sub>0</sub> Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları çalışma süresine göre farklılaşmamaktadır.

H<sub>8</sub> Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 19. Antrenörlerin Öğrenim Durumuna Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Takım İle Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları**

	Takım ile Çalışma Süresi	n	Mean Rank	sd	X <sup>2</sup>	p
Antrenör Sporcu İlişkisi	12ay	5	17.60	4	12.762	0.013
	2yıl	3	21.00			
	3yıl	8	11.63			
	5yıl	6	12.50			
	6üstü	3	2.00			
	Total	25				
Antrenörün Takım Becerisine Olan Güveni	12ay	5	14.50	4	10.364	0.035
	2yıl	3	14.50			
	3yıl	8	14.50			
	5yıl	6	8.25			
	6üstü	3	14.50			
	Total	25				
Antrenörün Kendini Değerlendirmesi	12ay	5	10.80	4	16.125	.003
	2yıl	3	18.00			
	3yıl	8	19.25			
	5yıl	6	7.00			
	6üstü	3	7.00			
	Total	25				
Toplam Dönüşümlü Liderlik	12ay	5	17.60	4	13.733	0.008
	2yıl	3	22.00			

3yıl	8	12.00
5yıl	6	11.50
6üstü	3	2.00
Total	25	

[ $X^2(4) = 13.733$   $p < 0.05$ ]

Antrenörlerin takım ile çalışma süresine göre Toplam dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmuştur [ $X^2(4) = 13.733$   $p < 0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile çalışma süresi arasında anlamlı bir fark olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_8$  hipotezi kabul edilmektedir. Alt boyutlar kapsamında da antrenörlerin takım ile çalışma süreleri değiştikçe liderlik algılarının da anlamlı şekilde değiştiği görülmektedir. Antrenör sporcu ilişkisi [ $X^2(4) = 12.762$   $p < 0.05$ ]. Antrenörün takım becerisine olan güveni [ $X^2(4) = 10.364$   $p < 0.05$ ]. Antrenörün kendini değerlendirmesi [ $X^2(4) = 16.125$   $p < 0.05$ ] boyutlarında da bu anlamlı fark tespit edilmiştir.

Çelik (2016) antrenörlük süresi değişkenine göre, motive edici iletişim ve kişiselleştirilmiş ilgi boyutlarının, takımla çalışma süresi değişkenine göre ise, yalnızca kişiselleştirilmiş ilgi boyutunun istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Türksoy vd (2015), Franco vd (2017) ve Chen vd (2019) antrenörlerin takımı ile deneyiminin optimal performans duygu durumu ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Alan yazın tarandığı zaman çalışmamız ile örtüşen araştırmalara rastlanmıştır. Sporda başarıyı arttırmada antrenör-sporcu ilişkisi oldukça önemlidir çünkü antrenörün tutum ve davranışları sporcunun başarısına doğrudan etki etmektedir. Antrenörler kendi liderlik tarzlarını anlamalı ve bunu sporcularının özelliklerine göre şekillendirebilmelidir (Temel, 2010). Literatürde bulgularımızı destekleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Toros (2012) yaptığı çalışmada sporcuların antrenör davranışlarını otoriter olarak algıladıklarını belirtmiştir. Kandemir'in (2017) araştırmasında çeşitli spor dallarındaki sporcular, "olumlu geri bildirimlerle eğitici ve yönlendirici" antrenörlük davranışları sergilediklerini bildirdi. Bu nedenle takımlarla çalışan bireysel ve takım sporları



antrenörleri, sporculara yönelik liderlik davranışlarını en üst düzeyde tutar ve sporcu başarısını olumsuz etkileyecek davranışlardan kaçınır diyebiliriz.

### **Sporcuların Cinsiyetine Göre;**

**9. Problem cümlesi:** Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları sporcuların cinsiyetine göre ilişki var mıdır?

### **9. Hipotez;**

H<sub>0</sub> Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları sporcuların cinsiyetine göre farklılaşmamaktadır.

H<sub>9</sub> Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları sporcuların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 20. Antrenörlerin Sporcuların Cinsiyetine Göre Dönüşümlü Liderlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Mann-Whitney Test Sonuçları**

	Sporcuların Cinsiyeti	n	Sıra Ort	Sıra Toplamı	U	P
Antrenör Sporcu İlişkisi	Kadın	11	16.64	183.00	37.000	.027
	Erkek	14	10.14	142.00		
	Total	25				
Antrenörün Takım Becerisine Olan Güveni	Kadın	11	11.09	122.00	56.000	.041
	Erkek	14	14.50	203.00		
	Total	25				
Antrenörün Kendini Değerlendirmesi	Kadın	11	15.05	165.50	54.500	.180
	Erkek	14	11.39	159.50		
	Total	25				
Toplam Dönüşümlü Liderlik	Kadın	11	17.05	187.50	32.500	.014
	Erkek	14	9.82	137.50		
	Total	25				

(U=32.500 P<0.05)

Antrenörlerin sporcuların cinsiyetine göre toplam dönüşümlü liderlik ölçeğinde algıları değiştiği görülmüştür (U=32.500 P<0.05). Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile sporcuların cinsiyeti arasında anlamlı bir fark olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. Alt boyutlar kapsamında da antrenörlerin sporcuların cinsiyetine göre algıları değişmektedir. Antrenör sporcu ilişkisi (U=37.000 P<0.05) ve antrenörün takım becerisine olan güveni (U=56.000 P<0.05) alt boyutlarında anlamlı fark bulunurken,

antrenörün kendini değerlendirmesi ( $U=54.500$   $P>0.05$ )] boyutunda fark bulunmamıştır. Genel anlamda toplam dönüşümlü liderlik algılarına bakacak olursak kadın takımı çalıştıran antrenörlerin erkek takımı çalıştıran antrenörlere göre puanları istatistiksel olarak daha yüksek bulunmuştur ( $U=32.500$   $P<0.05$ ).

Kandemir ve Yüksek (2022), literatürde antrenör-sporcu iletişimini inceleyen çalışmalarda sporcu cinsiyet değişkenlerinin önemini bulmuşlardır (Ayhan, Akay ve Gökçen, 2021; Merdan ve Aşçı 2021; Turman, 2008; Yapar ve Serbes, 2020). Araştırmanın sonuçları, kadın sporcuların psikomotor öğrenme düzeylerinin erkek sporculardan anlamlı düzeyde farklı olduğunu gösterdi. Literatürdeki araştırmalar kadınların erkeklere göre öğretim elemanlarını daha dikkatli dinlediğini, gözlemlediğini, konuya daha hazırlıklı olduklarını ve iletişim bağlantılarının daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. (Aypay, 2010; Durdukoca, 2010; Ekici, 2005; Kana, 2015). Karademir (2022) yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında kız öğrencilerin algılanan psikomotor öğrenme puanlarının erkek öğrencilere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Üzüm ve Aycan (2019) yaptıkları çalışmada kadın ve erkek sporcuların antrenörlerinin algılarının farklı olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda sporcunun cinsiyetinin antrenörlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algılarını etkilediği ileri sürülebilir. Çünkü sporcunun spor yaptığı süre, cinsiyeti, profesyonel ya da amatör statüsü vb. faktörlerin hepsinin sporcunun gelişimini etkileyeceği söylenebilir.

## BÖLÜM V

### Tartışma

Bu bölümde, elde edilen bulgular literatürde yer alan araştırmalar çerçevesinde tartışılmıştır.

Bu araştırmada, şampiyon takım düzeyinde spor yapan kadın ve erkek sporcuların dönüşümcü liderlik boyutlarının saptanması ve antrenörlerin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirilmektedir. Elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçların karşılaştırılması, çalışmanın sonuç ve tartışma kısmını oluşturmamıza fayda sağlamaktadır.

Araştırma da seçilen dokuz adet farklı takım ve ferdi spor branşının kadın ve erkek sporcular arasında kıyaslama yapılmaktadır. Böylece takım ve ferdi olarak yarışılan spor branşları arasında da dönüşümcü liderlik düzeyi açısından anlamlı farklılıklar oluşabileceği düşünülmektedir. Ferdi spor branşı olarak yüzme, tenis, masa tenisi, cimnastik, badminton branşı seçilirken, takım sporu branşı olarak futbol, basketbol, voleybol ve hentbol ele alınmıştır.

Araştırmada sporcular ve antrenörlerin gözünden uygulanan anket verilerinin ayrı ayrı bulguları değerlendirilmiştir. İlk olarak sporcuların antrenörlerine yönelik dönüşümcü liderlik davranışı, sporcu-antrenör ilişkisi, antrenörünün sporcuya karşı hisleri ve antrenörü ile deneyimleri boyutları ele alınmıştır. İkinci olarak ise; antrenörlerin sporcularına yönelik antrenör-sporcu ilişkisi, antrenörün takım becerisine olan güveni ve antrenörün kendini değerlendirmesi boyutları detaylı olarak incelenmiştir.

Bireysel sporlar ve takım sporları ile ilgilenen her sporcuda; hedef ve amaçları gerçekleştirmek için çok çalışma, spor hayatını devam ettirme, yaptığı işten tatmin olma, başarıya ulaşma isteği vardır. Bu açıdan profesyonel ya da amatör her sporcudan; sportif müsabakalarda yüksek derecede performans göstermesi, başarı sağlaması istenir ve beklenir. İyi bir performans ve başarı için birlikte hareket etme, verilen görevi yerine getirme, takım için fedakârlık yapma ve ortak hedef belirleme gibi durumlar da göz ardı edilemeyecek öneme sahiptir. Özellikle elit düzeyde profesyonel sporcular için bu durum biraz daha fazla önem arz etmektedir. Bu bağlamda çıkan sonuçlara sırasıyla bakıldığı zaman ilk olarak sporcuların, daha sonra da antrenörlerin bulgularının tartışması yapılmıştır.

- **SPORCULARIN;**

Toplam dönüşümlü liderlik ortalamasına bakacak olursak 4.81 olarak çıkmaktadır. Bu veri ortalamaların üstünde çıkmıştır.

### **Cinsiyetlerine Göre;**

Sporcuların cinsiyetine göre Toplam Dönüşümlü Liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre, kişilerin cinsiyetine göre algıları değişmediği görülmüştür. ( $U=9565.00$   $P>0.05$ ). Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Liderler bir ekibin veya grubun davranışını etkilemede anahtar rol oynarlar (O'Boyle, Murray ve Cummins, 2015). Aydın ve ark. (2016) beden eğitimi ve spor eğitimi alan öğrenciler arasında liderlik düzeylerinde cinsiyet farklılığının olmadığını bulmuşlardır ki bu da bizim bulgularımız ile tutarlıdır. Ayrıca yapılan benzer bir çalışmada, Karataş (2017) Cinsiyet değişkeni ile öğrencilerin liderlik yönelimi ölçeği puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Atar ve Özbek, BESYO öğrencilerinin liderlik davranışlarını, Semiz, beden eğitiminin ortaokul öğrencilerinin liderliğine etkisini, Güngör, beden eğitimi öğretmeni adaylarının liderlik özelliklerini ve Özkan, hemşirelik öğrencilerinin liderlik eğilimlerini araştırdı ve cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığını saptamıştır. Buradan hareketle liderlik algısında cinsiyet farkının bir anlam ifade etmediği sonucu çıkarılabilir.

### **Yaşa göre;**

Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları yaşa göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır [ $X^2(18) = 26.854$   $p>0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Alt boyutlara bakıldığı zaman Dönüşümsel Liderlik Davranışı boyutunda sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları yaşa göre anlamı olarak

değiştii bulunmuştur [ $X^2 (18) =30.896 p<0.05$ ]. Dönüşümsel Liderlik Davranışı boyutunda bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

Ancak diğer boyutlar olan antrenör sporcu ilişkisi [ $x^2 (18) =22.449 p>0.05$ ] , antrenörün sporcuya karşı hisleri [ $x^2 (18) =16.550 p>0.05$ ] ve antrenör ile deneyimi boyutlarında fark bulunmamıştır [ $x^2 (18) =21.789 p>0.05$ ].

Erkut (2009), yaşları 14-18 olan sporcuların, yaşları 19-23 ve 24-39 olanlara göre, antrenörlerinin Uzmanlık Gücü ve Özdeşim Gücü'nü daha çok algıladıklarını, Zorlayıcı Gücü ve Yasal Güç algılarında ise anlamlı farklılık göstermediklerini ortaya koydu. Bu araştırma sonuçları, sporcuların 14-18 yaş sonrası Özdeşim Gücü ve Uzmanlık Gücü algılarında düşme meydana geldiğini göstermektedir. Türksoy'un (2008) yaptığı çalışmada da sporcuların yaş grupları arasında tercih edilen antrenör davranışının anlamlı olarak farklılık göstermediği ifade edilmiştir. Bensiz (2016) Amatör futbolcuların algılarına göre antrenörlerin liderlik özelliklerinin incelenmesi adlı çalışmasında, araştırma grubunun yaş değişkenine göre liderlik davranışlarından herhangi bir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yaşları arttıkça algıladıkları antrenör davranışlarının herhangi bir alt boyutunda negatif ya da pozitif yönde bir ilişkiye rastlanamamıştır. Tüm bu verilerin aksine Çetinkaya ve İmamoğlu (2018), üniversite öğrencilerinin liderlik yönelimi puan ortalamalarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varmışlardır. Literatür incelendiğinde araştırma bulgularında farklılıklarla karşılaşmaktadır.

### **Spor Türüne Göre;**

Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor türüne göre toplam dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre (ferdi/takım) göre algıları değiştiği görülmüştür ( $U=6433.00 P<0.05$ ). Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor türü arasında anlamlı fark olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Farklılığın hangi boyut içinde olduğuna Tablo 4'e Bakılmıştır.

Başıoğlu (2006), bireysel spor yapan öğrencilerin güçlü bir şekilde dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilediklerini belirtmiştir. Bireysel sporlarda sporcuların kendi sorumlulukları, gerginlikleri, baskıları, sorunları ve çeşitli psikolojik süreçleriyle mücadele ettikleri söylenebilir. Bu branşlara katılan sporcuların, bireysel sporlar yoluyla kendi kurallarına bağlı kalan, sorumluluk alan, alternatifler arasından seçim yapmak zorunda kalan, yaratıcı ve maceracı bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik özelliklerini bünyesinde barındırdığı söylenebilir. Ayrıca, Witte'nin (2011) çalışmasına göre bireysel sporlar ile uğraşan sporcuların takım sporları ile uğraşan sporculara göre antrenörlerinde daha fazla demokratik, eğitici ve öğretici ve sosyal destek davranışını tercih ettikleri belirlenmiştir. Buna karşın, takım sporu yapan sporcuların bireysel sporlar yapan sporculardan daha fazla antrenörlerinde otokratik davranış tipini tercih ettikleri belirtilmiştir (Witte, 2011). Öner (2018) Araştırmasında, sporcuların spor branşı değişkenlerine göre antrenörlerin liderlik davranışları alt boyutlarından aldıkları puanlara bakıldığında; “otokratik davranış ve pozitif geri bildirim” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor türüne göre, (ferdi/takım) algıları Dönüşümsel Liderlik Davranışı (U=8573.00 P<0.05), Antrenör Sporcu İlişkisi (U=7859.00 P<0.05), Antrenörün Sporcuya Karşı Hisleri (U=8473.00 P<0.05) Antrenör İle Deneyimi (U=7197.00 P<0.05) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu bağlamda ferdi spor dalında başarılı olan sporcuların puanları takım sporlarındaki sporculara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor türü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

Başka bir çalışmaya göre bizim bulgumuz ters bulgu olarak, takım sporlarıyla ilgilenen katılımcılar, bireysel sporlarla ilgilenen katılımcılarla karşılaştırıldığında insan merkezli liderlik, yapı odaklı liderlik ve karizmatik liderlik boyutlarında anlamlı farklılıklar göstermiştir. Literatürde örtüşen bulguların yer aldığı bir çalışma mevcuttur (Turhal, Tutkun ve Çelik, 2020). Spor yöneticisi adaylarının liderlik eğilimlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, takım sporlarıyla ilgilenen katılımcıların liderlik eğilimlerinin daha yüksek olduğunu gösterdi. Seçilen farklı branşlara göre çıkan farklı sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Beltekin ve Kuyulu (2019)

tarafından yapılan araştırmada takım sporu yapan kişilerin yapı odaklı liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerinin daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bayındır'ın (2020) BESYO öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada ve Efekan'ın (2007) Kara Harp Okulu öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada spor bölümlerine bağlı olarak liderlik yönelimlerinin benzer olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca takım sporu ile uğraşan antrenörlerin, bireysel spor dallarındaki antrenörlere göre liderlik tarzlarının farklı olmasının nedeni; takım sporlarında sporcu antrenör ilişkisinin, bireysel spor dallarındaki sporcu ilişkisinin farklılığından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Literatürden spor dallarına göre anlamlı farklılıkların olabileceği görölmektedir. Bu bağlamda takım sporları ile bireysel sporlar arasında karar verme ve uygulama farklılıkları olduğu söylenmektedir.

### **Spor seviyesine göre;**

şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor seviyesine göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarında anlamlı fark bulunmuştur [ $X^2(5) = 16.010$   $p < 0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor seviyesi arasında anlamlı fark olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

Tingaz (2020) en yüksek başarı değişkenine göre bilinçli farkındalığı incelediği çalışmasında Türkiye derecesine sahip olan sporcuların puan ortalamalarının herhangi bir sportif derece almayanlara göre anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Dilek (2017)'in antrenör davranışları ile ilgili sporcu algısının araştırılması amacıyla Türkiye ve Bosna-Hersek örneklerini karşılaştırdığı çalışmada, Bosna-Hersek'li sporcuların milli sporcu olma durumlarına göre sporcular için antrenör davranışlarını değerlendirme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa ulaşılırken, Türk sporcuların milli sporcu olma durumlarına göre sporcular için antrenör davranışlarını değerlendirme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusunu göstermektedir. Türksoy (2008) Sporcuların oynadıkları liglere, yaş gruplarına, eğitim durumlarına, medeni durumları kriter alınarak lider davranışı ve tatmin durumlarına baktığımızda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.



### **Branştaki yıllarına göre;**

Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları branştaki yılına göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarında anlamlı fark bulunmuştur [ $X^2(20) = 37.68$   $p < 0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile branştaki yılları arasında anlamlı fark olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

Gacar, Nacar ve Bayrak (2017) plaj hentbolu antrenörlerin liderlik tarzlarının incelenmesi adlı çalışmasında, katılımcıların spor yılı değişkenine göre antrenörlerin liderlik düzeyi ölçeği sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Sporcular, antrenörlerin branştaki yıllarına göre liderlik algılarında farklılık olabileceğini belirtmişlerdir. Vural ve Okan (2021) Sporcuların bilinçli farkındalık düzeyi spor yapma yılı değişkeni açısından incelendiğinde; spor yapma yılının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır benzer çalışma bulguları alışmamız ile örtüşmektedir. Spor yapma yılının liderlik algısı üzerine etkisi olduğu düşünülebilir.

### **Çalışma süresine göre;**

Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları antrenörüyle çalışma süresine göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarında anlamlı fark bulunmamıştır [ $X^2(5) = 10.59$   $p > 0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili algıları antrenörüyle çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Türksoy (2008) sporcunun antrenörle çalışma süresine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Antrenörün lider davranışında antrenörüyle 1 yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması diğerlerinden daha yüksektir. Antrenörüyle 0-3 ay gibi en kısa süreyle çalışma yapan sporcuların ise tatminde diğer gruplara nazaran en düşük puanı aldıkları görülmüştür. Bu sonuç itibariyle antrenörle daha uzun süre çalışmanın hem liderlikte hem de tatmin de daha pozitif bir artış sağladığını söylemek mümkündür. Antrenörlerin sık sık kulüp değiştirmesi sporcu için bir

dezavantaj oluşturacağını savunurken, bizim çalışmamızda tam ters sonuca ulaşılarak sporcular için antrenörleri ile çalışma süresinde bir farka rastlanmamıştır. Antrenörün sporcuyla birlikte çalışma süresinden ziyada, geçirilen sürede algılanan liderlik davranışı sporcu açısından pozitif yönde doğru gitmektedir.

### **Antrenörlerinin Cinsiyetine Göre;**

Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları antrenörlerinin cinsiyetine göre, Dönüşümsel Liderlik Davranışı ( $U=7227.000$   $P>0.05$ ), Antrenör Sporcu İlişkisi ( $U=7390.500$   $P>0.05$ ), Antrenörün Sporcuya Karşı Hisleri ( $U=7192.500$   $P<0.05$ ) Antrenör İle Deneyimi ( $U=6834.000$   $P>0.05$ ) boyutlarında ve Toplam Dönüşümsel Liderlik de ( $U=7134.500$   $P>0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Bu bağlamda antrenörlerinin cinsiyeti başarılı olan sporcuların puanlarını değiştirmemektedir. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile antrenörlerinin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Aslan (2009) yaptığı çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre öğretmenlik stilleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Bu bulgu beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stillerinin cinsiyet değişkeninden bağımsız olduğunu göstermiştir. Ancak Güven ve Demirhan (2006:171) cinsiyetlerine göre beden eğitimi öğretmenin sınıf yönetiminin öğretmen davranışı boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıkların olduğunu tespit etmişlerdir. TOHM (2021) sporcularının cinsiyet değişkenine göre antrenörlerinde algıladıkları liderlik davranış düzeyleri incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ile benzer şekilde Özdemir'in (2019) çalışmada ise sporcunun cinsiyet değişkenine bağlı olarak erkek sporcuların antrenörlerini kadın sporculara göre daha otoriter buldukları tespit edilmiştir. Kandemir'in (2017) çalışmada sporcuların antrenörlerin otoriter davranışlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen erkek sporcuların ortalama düzeyinin kadın sporcuların ortalama düzeyinden yüksek olması bu bulguyu desteklemektedir. Literatürde karşılaşılan tüm sonuçlara göre kadın ve erkek antrenörün sergilediği liderlik stili arasında anlamlı bir fark olmadığı ve kadın ve erkek antrenörlerin liderlik stillerinin birbirine benzerlik gösterdiği söylenebilir.

### **Çalışma Süresine Göre;**

Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları takımla çalışma süresine göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarında anlamlı fark bulunmamıştır [ $X^2(5) = 5.123$   $p > 0.05$ ]. Ancak boyut bazında bakıldığı zaman dönüşümsel liderlik davranışı [ $X^2(5) = 21.791$   $p < 0.05$ ], antrenör sporcu ilişkisi [ $X^2(5) = 20.719$   $p < 0.05$ ] ve antrenör ile deneyimi [ $X^2(5) = 22.65$   $p < 0.05$ ] boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Ancak antrenörün sporcuya karşı hisleri boyutunda fark bulunmamıştır [ $X^2(5) = 10.903$   $p > 0.05$ ].

Toplam Dönüşümsel Liderlik bulguları sporcuların antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile takımla çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Karahan ve Mutlutürk (2023) Antrenörlerin liderlik özelliklerinin, sporcuların spora olan ilgi ve kalıcılığını olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Takım ve bireysel branş antrenörleri yüksek dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Araştırmada, bireysel spor katılımcılarının demokratik davranış alt boyutunun ortalama ve standart sapma değerlerinin, mevcut antrenörüyle bir yıldan az çalışmış olanlar ile kendi antrenörüyle çalışmış olanlar ve 2-5 yıl arasında anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi. Farklı bir çalışmada ters bir bulgu olarak Shaheen (2017); tenis antrenörleri arasında mevcut antrenörlük ve görev süreleri açısından önemli farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Literatürde farklı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir fakat antrenörü ile çalışma yılı dönüşümcü liderlik davranışı yönünde algıya etki etmediği söylenebilir.

- **ANTRENÖRLERİN;**

### **Cinsiyete Göre;**

Sporcuların cinsiyetine göre Toplam Dönüşümlü Liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre, antrenörlerin cinsiyetine göre algıları değişmediği görülmüştür ( $U=64.500$   $P > 0.05$ ) . Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik

özellikleri ile ilgili algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_1$  hipotezi red edilmektedir.

Güllü ve Arslan (2009) yılında, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri adlı çalışmada ise cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuç tespit edememesi sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bireysel ve takım sporlarındaki antrenörlerin liderlik davranışları yönelimlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada; Sakarya ilinin Adapazarı ilçesinde antrenörlük yapan bireylerin liderlik yönelimlerine ait puanlara bakıldığında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun nedeni, kadın ve erkek antrenör ayrımı olmadan tüm antrenörlerin belirlenen hedeflere ulaşmasına yönelik sporcuları için etkili olan liderlik davranışlarını taşımasının önemli olduğuna bağlanabilir. Ayrıca, liderliğin çeşitli eğitim programlarıyla geliştirilebilen bir özellik olabileceği düşünülebilir. Konuyla ilgili alan yazın tarandığında çalışmamızla paralellik gösteren çalışmaların olduğu görülmektedir (Atar ve Özbek, 2009; Semiz, 2011; Burks, 1992; Kolb, 1999; Eagly ve Johnson, 1990; Engen ve Willemsen, 2000; Güngör, 2016; Özkan, 2012).

### **Yaşa Göre;**

Bu bulgular ışığında Şampiyon takımların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları yaşa göre değişmemektedir [ $X^2(15) = 16.008, p > 0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

İlgili alan yazın tarandığında Taekwondo antrenörlerinin liderlik tarzlarını belirlemek için yapılan bir çalışmada antrenörlük deneyimleri yaşa göre tercihte buldukları liderlik davranışı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Yurt, 2019). Albayrak, Bayrakdaroğlu ve Mutlu (2020) yaptığı çalışmada yaş değişkeninde anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Konuyla ilgili alan yazın tarandığında bulgumuza ters sonuçlar olarak (Aytekin, 2014; Atçı, 2018; Mcardle, 2008; Dereli, 2003) yapılmış olduğu çalışmada ise yaş faktörünün liderlik yönelimlerinde anlamlı farklılık bulunmuş ve bu farklılığında bireyin yaşının artmasına bağlı olarak deneyimlerinin de geliştiği ileri sürülmektedir. Gözcü ve ark. (2019) yılında spor merkezlerinde çalışan bireylerin görev aldıkları kurumlardaki yöneticilerin liderlik tarzlarında yaş

faktörünün liderlik algısında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Tüm sonuçların nedeni, liderliğin yaşa bağlı olarak gelişen bir özellik olmadığına bağlanabilir.

### **Spor Türüne Göre;**

Antrenörlerin takım türüne göre toplam dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre (ferdi/takım) göre algıları değiştiği görülmüştür. ( $U=37.000$   $P<0.05$ ). Farklılığın hangi boyut içinde olduğuna Tablo...X. Bakılmıştır. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor türü arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Antrenörlerin Takım Türüne Göre Toplam Dönüşümlü Liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre, kişilerin Takım Türüne Göre (Ferdî/Takım) göre algıları Antrenör sporcu ilişkisi boyutunda değiştiği görülmüştür. ( $U=38.000$   $P<0.05$ ). Antrenörün takım becerisine olan güveni ( $U=73.000$   $P>0.05$ ) ve antrenörün kendini değerlendirmesi boyutlarında ( $U=60.000$   $P>0.05$ ) takım türüne yönelik anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Temel (2010), bir antrenörün liderlik davranışlarının takıma veya bireysel atletik departmana göre değiştiğini ileri sürmektedir. Bireysel sporlardaki antrenörlerin daha otoriter davranışlar sergiledikleri ortaya çıktı. Beden eğitimi ve beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri branş değişkenlerine göre değerlendirildiğinde, beden eğitimi ve beden eğitimi öğretmenlerinin farklı branşlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Başer (1998), ekip üyelerinin ortak düşünce ve duygularla hareket ederek, performans ve kişisel tatmini ön plana çıkaran uzun vadeli bir dayanışma kurduğunu belirtmiştir. Bu durumda takım sporlarıyla uğraşan antrenörlerin; bireylerin takım sporlarına katılarak kazandıkları düşünülen saldırganlık, öfke, kıskançlık gibi duygusal özellikleri kontrol etmeyi ve duyguları ifade etmeyi öğrenmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca takım sporları antrenörlerinin liderlik tarzının bireysel spor antrenörlerinden farklı olmasının nedenleri vardır; takım sporlarında sporcu-antrenör ilişkisinin bireysel sporlardaki sporcu ilişkisinden farklı olduğu söylenebilir.

### **Spor Branşına Göre;**

Antrenörlerin spor branşına göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır [ $X^2(9) = 9000, p > 0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor branşı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Bektaş (2022), beden eğitimi ve beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik tarzlarını branş değişkenlerine göre değerlendirirken, beden eğitimi ve beden eğitimi öğretmenlerinin branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna varmıştır. Karayol (2013) yaptığı çalışmada araştırmaya katılan erkek takım sporu liderlerinin liderlik davranışı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Çelik ve Yalçınkaya (2015) yaptıkları çalışmada antrenörün takımı ile çalışma süresi ve spor branşlarında çalışma süresi değişkenlerinde bazı gruplar arasında fark bulunmamıştır. Farklı alanda yapılan çalışmalara baktığımız zaman Gültekin (2012) branş değişkenlerine göre, ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutlarında müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Dolayısıyla sınıf öğretmenleri, müdürün etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderlik açısından liderlik davranışları sergilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda spor branşına göre liderlik algısı değişmemektedir.

### **Öğrenim Durumuna Göre;**

Antrenörlerin öğrenim durumuna göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır [ $X^2(4) = 7.907, p > 0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Bilir, Şahin, Sangün (2019) Antrenör Yetiştirme Kurslarına Katılan Bireylerin Liderlik Davranış Algılarının İncelenmesi adlı çalışmasında; antrenör yetiştirme kurslarına katılan bireylerin genel liderlik algılamalarında eğitim ve öğretim boyutunda en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışma

bulgularımız ile uyuşmamaktadır. Bir başka çalışmada bulgumuza denk olarak Töremen ve Yasan (2010) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır sonucuna ulaşmışlardır. Öztürk'ün (2021) araştırmasındaki bulgumuzun aksine, antrenörlerin liderlik davranışı puanları eğitim durumuna göre incelendiğinde "olumlu geri bildirim davranışları" ve "sosyal destek davranışları" arasında eğitim düzeyine göre derecelendirmede istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

### **Medeni Durumuna Göre;**

Antrenörlerin medeni durumuna göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır ( $U=52.000$   $P>0.05$ ). Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile medeni durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir.

Medeni durum değişkenlerine göre liderlik stilleri incelendiğinde Canbaz (2019) ve Turan (2019) tarafından yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmazken, Bezirci (2019) tarafından yapılan çalışmada anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Onay (2018) ve Titrek'in (2019) çalışmaları, bırakıcı liderlik boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bilir, Şahin, Sangün (2019) Antrenör Yetiştirme Kurslarına Katılan Bireylerin Liderlik Davranış Algılarının İncelenmesi adlı çalışmasında medeni duruma göre katılımcıların liderlik davranış algılarında farklılık bulunması çalışma bulgularımız ile örtüşmemektedir. Çalışma buğularımızla örtüşmeyen diğer sonuçlara baktığımız zaman, öğretmenlerin medeni durumları ile liderlik düzeyleri arasında da ilişkiyi ortaya koyan pek çok araştırma vardır. Bu araştırmalarda da bekâr ve dul öğretmenlerin liderlik düzeyi evli olanlara göre daha yüksek bulunmuştur (Torun, 1995; Örmen, 1993; Tümkeya, 1996; Izgar, 2001; Aydın, 2004). Öztürk'ün (2021) çalışmasında antrenörlerin medeni durum değişkenine göre "liderlik davranışı boyutlarından biri olan sosyal destek davranışı" puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle sosyal destek davranışlarına ilişkin ortalama puanlara bakıldığında; bekar antrenörlerin evli antrenörlere göre sosyal destekleyici davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğu ve sporcularının ihtiyaçlarını karşılama, tanımlama ve

karşılama konusunda daha etkili oldukları söylenebilir. Sporcuların ihtiyaçlarını karşılamak ve olumlu bir grup atmosferi yaratmak, antrenörler ve sporcular arasında sıcak ilişkiler kurar. Antrenörlerin sosyal yaşantılarını ve duygusal hayatlarını iş hayatına yansıtmayarak profesyonel davrandıkları söylenebilir. Evli öğretmenlerle bekâr öğretmenlerin sosyal sorumlulukları, psikolojik durumları, değerleri, inançları ve yaşamdan beklentileri farklılık gösterebilir.

### **Spor Branşını Yapma Süresine Göre;**

Antrenörlerin spor branşını yapma süresine göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmuştur [ $X^2(7) = 22.19$   $p < 0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor branşını yapma süresi arasında anlamlı bir fark olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

Aytaç (2017) çalışmasında spor yapma yılları değişkenine göre 12 yıl ve üzeri spor yapan katılımcılar ile 4-7 yıl ve 8-11 yıl spor yapan katılımcılar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Özalp ve Öcal, (2000:215-216) takımlarda Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı isimli araştırmalarında liderler telkin yetenekleriyle, takımın amaç ve misyonunun ne kadar önemli olduğunu ve bunlara ulaşma sürecinde her bir izleyicinin üstleneceği rolün önemini vurgulayarak, onlara ilham verdiklerini vurgulamışlardır. Ayrıca, (Kreitner, 1992: 471) liderler belirli yöntem ve davranış tarzlarıyla izleyicilerinin entellektüel gelişim ve yetişimlerine öncülük eder. Bu özellik liderlerin, izleyicilerin entellektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlayarak, bilimsel düşünme ve problem tanımlama ve çözme yeteneklerini geliştirdiğini dile getirmiştir. (Brown A, 1994 :2) ise dönüştürücü liderlerin, izleyicilerinin her biriyle ayrı ayrı ilgilenererek, kişisel gelişimlerini sağlayarak, izleyicilerinin psikolojisi ve davranış özelliklerine göre hareket ettiklerini aktarmıştır (Töremen ve Yasan, 2010:32). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği) başlıklı çalışmalarından elde ettikleri çalışma yılları değişkeninden elde ettikleri bulgular bu araştırmadan elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Güllü ve Arslan (2009) “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri” (2009) adlı çalışmalarında beden eğitimi öğretmenleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin hizmet yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediklerini bulmuşlar ve şu sonuca varmışlardır:



Hizmet yılı arttıkça öğretmen liderliği tarzı toplam puanı artarken, öğretmen liderliği tarzı toplam puanı azalmaktadır. Bazı kaynaklarda spora katılım süresinin liderlik yönelimini değiştirmedeğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Çar, 2013). Literatür araştırması sonuçları, uzun yıllardır sporla ilgilenen adayların liderlik eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Karataş, 2017; Karataş, 2021).

### **Takım ile Çalışma Süresine Göre;**

Antrenörlerin takım ile çalışma süresine göre Toplam dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal-Wallis Test sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmuştur [ $X^2(4) = 13.733$   $p < 0.05$ ]. Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile çalışma süresi arasında anlamlı bir fark olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Alt boyutlar kapsamında da antrenörlerin takım ile çalışma süreleri değiştikçe liderlik algılarının da anlamlı şekilde değiştiği görülmektedir. Antrenör sporcu ilişkisi [ $X^2(4) = 12.762$   $p < 0.05$ ]. Antrenörün takım becerisine olan güveni [ $X^2(4) = 10.364$   $p < 0.05$ ]. Antrenörün kendini değerlendirmesi [ $X^2(4) = 16.125$   $p < 0.05$ ] boyutlarında da bu anlamlı fark tespit edilmiştir.

Çelik (2016) antrenörlük süresi değişkenine göre, motive edici iletişim ve kişiselleştirilmiş ilgi boyutlarının, takımla çalışma süresi değişkenine göre ise, yalnızca kişiselleştirilmiş ilgi boyutunun istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Türksoy vd (2015), Franco vd (2017) ve Chen vd (2019) antrenörlerin takımı ile deneyiminin optimal performans duygu durumu ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Alan yazın tarandığı zaman çalışmamız ile örtüşen araştırmalara rastlanmıştır. Sporda başarıyı arttırmada antrenör-sporcu ilişkisi oldukça önemlidir çünkü antrenörün tutum ve davranışları sporcunun başarısına doğrudan etki etmektedir. Antrenörler kendi liderlik tarzlarını anlamalı ve bunu sporcularının özelliklerine göre şekillendirebilmelidir (Temel, 2010). Literatürde bulgularımızı destekleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Toros (2012) yaptığı çalışmada sporcuların antrenör davranışlarını otoriter olarak algıladıklarını belirtmiştir. Kandemir'in (2017) araştırmasında çeşitli spor dallarındaki sporcular, "olumlu geri bildirimlerle eğitici ve yönlendirici" antrenörlük davranışları sergilediklerini bildirdi. Bu nedenle takımlarla çalışan bireysel ve takım sporları

antrenörleri, sporculara yönelik liderlik davranışlarını en üst düzeyde tutar ve sporcu başarısını olumsuz etkileyecek davranışlardan kaçınır diyebiliriz.

### **Sporcuların Cinsiyetine Göre;**

Antrenörlerin sporcuların cinsiyetine göre toplam dönüşümlü liderlik ölçeğinde algıları değiştiği görülmüştür. ( $U=32.500$   $P<0.05$ ). Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile sporcuların cinsiyeti arasında anlamlı bir fark olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Alt boyutlar kapsamında da antrenörlerin sporcuların cinsiyetine göre algıları değişmektedir. Antrenör sporcu ilişkisi ( $U=37.000$   $P<0.05$ ) ve antrenörün takım becerisine olan güveni ( $U=56.000$   $P<0.05$ ) alt boyutlarında anlamlı fark bulunurken, antrenörün kendini değerlendirmesi ( $U=54.500$   $P>0.05$ ) boyutunda fark bulunmamıştır. Genel anlamda toplam dönüşümlü liderlik algılarına bakacak olursak kadın takımı çalıştıran antrenörlerin erkek takımı çalıştıran antrenörlere göre puanları istatistiksel olarak daha yüksek bulunmuştur ( $U=32.500$   $P<0.05$ ).

Kandemir ve Yüksek (2022), literatürde antrenör-sporcu iletişimini inceleyen çalışmalarda sporcu cinsiyet değişkenlerinin önemini bulmuşlardır (Ayhan, Akay ve Gökçen, 2021; Merdan ve Aşçı 2021; Turman, 2008; Yapar ve Serbes, 2020). Araştırmanın sonuçları, kadın sporcuların psikomotor öğrenme düzeylerinin erkek sporculardan anlamlı düzeyde farklı olduğunu gösterdi. Literatürdeki araştırmalar kadınların erkeklere göre öğretim elemanlarını daha dikkatli dinlediğini, gözlemlediğini, konuya daha hazırlıklı olduklarını ve iletişim bağlantılarının daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. (Aypay, 2010; Durdukoca, 2010; Ekici, 2005; Kana, 2015).

Karademir (2022) yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında kız öğrencilerin algılanan psikomotor öğrenme puanlarının erkek öğrencilere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Üzüm ve Aycan (2019) yaptıkları çalışmada kadın ve erkek sporcuların antrenörlerinin algılarının farklı olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda sporcunun cinsiyetinin antrenörlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algılarını etkilediği ileri sürülebilir. Çünkü sporcunun spor yaptığı süre, cinsiyeti, profesyonel ya da amatör statüsü vb. faktörlerin hepsinin sporcunun gelişimini etkileyeceği söylenebilir.

## BÖLÜM VI

### Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın amaç ve alt amaçları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlardan yola çıkarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### Sonuç

Bu araştırmada, şampiyon takım seviyesinde spor yapan kadın ve erkek sporcuların dönüşümcü liderlik boyutlarının tespit edilmesi ve antrenörlerin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirilmektedir. Elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçların karşılaştırılması, çalışmanın sonuç ve tartışma kısmını oluşturmamızı sağlamaktadır.

Araştırmada seçilen dokuz adet farklı takım ve ferdi spor branşının kadın ve erkek sporcular arasında kıyaslama yapılmaktadır. Böylece takım ve ferdi olarak yarışılan spor branşları arasında da dönüşümcü liderlik düzeyi açısından anlamlı farklılıklar oluşabileceği düşünülmektedir. Ferdi spor branşı olarak yüzme, tenis, masa tenisi, cimnastik, badminton branşı seçilirken, takım sporu branşı olarak futbol, basketbol, voleybol ve hentbol ele alınmıştır.

Araştırmada sporcular ve antrenörlerin gözünden uygulanan anket verilerinin ayrı ayrı bulguları değerlendirilmiştir. İlk olarak sporcuların antrenörlerine yönelik dönüşümcü liderlik davranışı, sporcu-antrenör ilişkisi, antrenörünün sporcuya karşı hisleri ve antrenörü ile deneyimleri boyutları ele alınmıştır. İkinci olarak ise; antrenörlerin sporcularına yönelik antrenör-sporcu ilişkisi, antrenörün takım becerisine olan güveni ve antrenörün kendini değerlendirmesi boyutları detaylı olarak incelenmiştir.

Bireysel sporlar ve takım sporları ile ilgilenen her sporcuda; hedef ve amaçları gerçekleştirmek için çok çalışma, spor hayatını devam ettirme, yaptığı işten tatmin olma, başarıya ulaşma isteği vardır. Bu açıdan profesyonel ya da amatör her sporcudan; sportif müsabakalarda yüksek derecede performans göstermesi, başarı sağlaması istenir ve beklenir. İyi bir performans ve başarı için birlikte hareket etme, verilen görevi yerine getirme, takım için fedakârlık yapma ve ortak hedef belirleme gibi durumlar da göz ardı edilemeyecek öneme sahiptir. Özellikle elit düzeyde

profesyonel sporcular için bu durum biraz daha fazla önem arz etmektedir. Bu bağlamda çıkan sonuçlara sırasıyla bakıldığı zaman ilk olarak sporcuların, daha sonra da antrenörlerin bulgularının tartışması yapılmıştır.

### **Sporcuların;**

Toplam dönüşümlü liderlik ortalamasına bakacak olursak 4.81 olarak çıkmaktadır. Ortanın üstünde çıkmıştır.

Sporcuların cinsiyetine göre Toplam Dönüşümlü Liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre, kişilerin cinsiyetine göre algıları ve yine aynı şekilde şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları yaşa göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların sonuçlarına göre değişmediği görülmüştür.

Alt boyutlara bakıldığı zaman Dönüşümsel Liderlik Davranışı boyutunda sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri algıları yaşa göre anlamı olarak değiştiği bulunmuştur.

Dönüşümsel Liderlik Davranışı boyutunda bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Ancak diğer boyutlar olan antrenör sporcu ilişkisi, antrenörün sporcuya karşı hisleri ve antrenör ile deneyimi boyutlarında fark bulunmamıştır.

Bu bulgular sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile cinsiyetleri ve yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor türüne göre toplam dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre (ferdi/takım) göre algıları değiştiği görülmüştür.

Şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor türüne göre, (ferdi/takım) algıları Dönüşümsel Liderlik Davranışı, Antrenör Sporcu İlişkisi, Antrenörün Sporcuya Karşı Hisleri ve Antrenör İle Deneyimi boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Bu bağlamda ferdi spor dalında başarılı olan sporcuların puanları takım sporlarındaki sporculara göre daha yüksek bulunmuştur.

Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor türü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları spor seviyesine göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanlarında anlamlı fark bulunmuştur. Aynı zamanda şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları branştaki yılına göre de dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların sonuçlarında anlamlı fark bulunmuştur.

Bu bulgular sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor seviyesi arasında ve branştaki yılları arasında anlamlı farklılıklar olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları antrenörüyle çalışma süresine göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların sonuçlarında ve şampiyon takımların sporcuları antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları antrenörlerinin cinsiyetine göre, Dönüşümsel Liderlik Davranışı, Antrenör Sporcu İlişkisi, Antrenörün Sporcuya Karşı Hisleri ve Antrenör İle Deneyimi boyutlarında ve Toplam Dönüşümsel Liderlik istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Bu bağlamda antrenörlerinin cinsiyeti başarılı olan sporcuların puanlarını değiştirmemektedir.

Bu bulgular sporcuların antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili algıları antrenörüyle çalışma süresi ve antrenörlerinin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Şampiyon takımların sporcularının antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları takımla çalışma süresine göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların sonuçlarında anlamlı fark bulunmamıştır.

Ancak boyut bazında bakıldığı zaman dönüşümsel liderlik davranışı, antrenör sporcu ilişkisi ve antrenör ile deneyimi boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur.

Ancak antrenörün sporcuya karşı hisleri boyutunda fark bulunmamıştır.

Toplam Dönüşümsel Liderlik bulguları sporcuların antrenörlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile takımla çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

### **Antrenörlerin;**

Sporcuların cinsiyetine göre Toplam Dönüşümlü Liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre, antrenörlerin cinsiyetine göre algıların değişmediği ve sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur.

Antrenörlerin takım türüne göre toplam dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre (ferdi/takım) göre algıları değiştiği görülmüştür ve farklılığın hangi boyutlar içinde olduğuna bakılmıştır.

Antrenörlerin takım türüne göre Toplam Dönüşümlü Liderlik ölçeğinden aldıkları puanlara göre, kişilerin Takım Türüne Göre (Ferdî/Takım) göre algıları Antrenör sporcu ilişkisi boyutunda değiştiği görülmüştür. Antrenörün takım becerisine olan güveni ve antrenörün kendini değerlendirmesi boyutlarında takım türüne yönelik anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bu bulgular bize sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile cinsiyetleri arasında, yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını söylerken, spor türü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlamaktadır.

Antrenörlerin spor branşına göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların göre ve antrenörlerin öğrenim durumuna göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır.

Bu bulgular sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor branşı arasında ve öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Antrenörlerin medeni durumuna göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların test sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmamıştır.

Antrenörlerin spor branşını yapma süresine göre dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmuştur.

Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile medeni durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını söylerken, sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili algıları ile spor branşını yapma süresi arasında anlamlı bir fark olduğunu belirtmektedir.

Antrenörlerin takım ile çalışma süresine göre Toplam dönüşümlü liderlik ölçeğinden aldıkları puanların sonuçlarına göre anlamlı fark bulunmuştur.

Alt boyutlar kapsamında da antrenörlerin takım ile çalışma süreleri değiştikçe liderlik algılarının da anlamlı şekilde değiştiği görülmektedir.

Antrenör sporcu ilişkisi, Antrenörün takım becerisine olan güveni ve Antrenörün kendini değerlendirmesi boyutlarında da bu anlamlı fark tespit edilmiştir.

Antrenörlerin sporcuların cinsiyetine göre toplam dönüşümlü liderlik ölçeğinde algıları değiştiği görülmüştür.

Bu bulgu sporcuların antrenörlerinin liderlik özellikleri ile sporcuların cinsiyeti arasında anlamlı bir fark olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Alt boyutlar kapsamında da antrenörlerin sporcuların cinsiyetine göre algıları değişmektedir.

Antrenör sporcu ilişkisi ve antrenörün takım becerisine olan güveni alt boyutlarında anlamlı fark bulunurken, antrenörün kendini değerlendirmesi boyutunda fark bulunmamıştır.

Genel anlamda toplam dönüşümlü liderlik algılarına bakacak olursak kadın takımı çalıştıran antrenörlerin erkek takımı çalıştıran antrenörlere göre puanları istatistiksel olarak daha yüksek bulunmuştur.

## Öneriler

Araştırma bulguları doğrultusunda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde resmi müsabakalara katılan ve şampiyonluk kazanan takım ve ferdi spor branşlarında yer alan sporcuların antrenör-sporcu ilişkisi ve dönüşümcü liderlik anlayışı kalitesinin artırılması hem sporcuya hem de antrenör için şu önerilerde bulunulabilir:

- Bu araştırma 2022-2023 yılları arasında şampiyon olan ferdi ve takım sporcuları ve antrenörleri üzerinde yürütülmüştür. Başka bir çalışma dizaynında genel olarak araştırmaya tüm amatör ve şampiyon olan takımlar dahil edilerek sonuçlar karşılaştırılabilir.
- Takım ve ferdi spor branşı olarak farklı branşlar seçilerek, şampiyonluk deneyimi olmayan amatör sporcular üzerinde benzer çalışma yürütülebilir.
- Bu araştırma seçilen 9 tane ferdi ve takım spor branşı sporcuları üzerine uygulanmıştır. Spor branşı sayıları ve spor türleri genişletilerek uygulanması literatüre daha geniş kapsamlı katkı sağlayabilir.
- Benzer çalışmaların farklı yıl aralıkları ve farklı spor dalları kullanılarak amatör ve şampiyon olan ferdi ve takım sporcularına uygulanması, çıkan sonuçlarda değişiklik sağlayabilir.
- Araştırmada kullanılan hem sporcuya hem de antrenöre yönelik demografik değişkenler çıkartılarak, çoğaltılarak veya değiştirilerek yönlendirilmesi ve araştırmanın nitel olarak uygulanması farklı sonuçlar elde etmemizi sağlayabilir.
- Bu çalışma KKTC'de 2022-2023 yılları arasında şampiyon olan ve ferdi ve takım spor branşı olarak seçilen 9 tane spor branşı üzerinde uygulanmıştır. Aynı çalışmanın farklı ülkelerde, farklı şehir, köy veya kasabalarda farklı spor branşları ve farklı yıl aralıkları ile uygulanması hem sosyo-kültürel açıdan literatüre zenginlik katabilir, hem de dönüşümcü liderlik algısının sporcu ve antrenörler üzerindeki etkisinin daha net anlaşılmasını sağlayabilir.
- Uygulanan araştırmanın sonuçlarının ilgili spor branşlarının kulüplerinde, kulüp yöneticisi, antrenör ve sporcuları ile paylaşılması farkındalık açısından antrenör ve sporcunun birbirlerini nasıl değerlendirdiklerini daha net anlayabilmelerini sağlayabilir.



- Aynı şekilde çalışma sonuçları okullardaki beden eğitimi öğretmenleri ile değerlendirilebilir veya sonuçlar okullarda düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinde eğitimler ile paylaşılabilir.
- Benzer bir çalışma okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi öğretmenlerine daha kapsamlı ve geniş katımlı olacak şekilde düzenlenerek yıl içerisinde farklı okul seviyeleri kullanılarak ve yaş aralıkları belirtilerek yürütülecek araştırmalar yapılabilir.

## Kaynakça

- Abakay, U. ve Kuru, E. (2013). Kadın Futbolcuların Antrenörle İletişim Düzeyleri Ve Başarı Motivasyon İlişkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1) , 20-33.
- Acuner, T. ve Tabak, A. (2003). Liderlik sürecinde durumsallık yaklaşımı kapsamında takipçi kavramının teorik incelenmesi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 13(1), 100-111.
- Adie, J.W. and Jowett, S. (2010). Meta-perceptions of the coach–athlete relationship, achievement goals, and intrinsic motivation among sport participants. *Journal of Applied Social Psychology*. 2750-2773.
- Anshel, M. H., (2003). *Sport Psychology: From Theory To Practice (4th Edition)*, San Francisco.
- Albayrak, A.Y., Bayrakdaroğlu, Y., Mutlu, T.O. (2020). Hentbol Sporcularının, Takım Antrenörlerinin Sahip Olduğu Karizmatik Liderlik Algılarının Takım Bütünlüğüne Etkisinin İncelenmesi. Research Article/Araştırma Makalesi.
- Álvarez Solves O, Castillo I, Molina-García V, Balagué Gea G. Transformational leadership on the athletic field: An international review. *Rev Psicol del Desport*. 2016;25(2):319–26.
- Arnold KA, Turner N, Barling J, Kelloway EK, McKee MC. Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *J Occup Health Psychol*. 2007;12(3):193. doi:10.1037/1076- 8998.12.3.193
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik, yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arıpınar, E. ve Donuk, B. (2011). *Fair play: spor yönetim ve organizasyonlarında etik yaklaşımlar*. Ötüken Neşriyat AŞ, İstanbul.

Arthur CA, Woodman T, Ong CW, Hardy L, Ntoumanis N. (2011) The role of athlete narcissism in moderating the relationship between coaches' transformational leader behaviors and athlete motivation. *J Sport Exerc Psychol.* 2011;33(1):3– 19. doi:10.1123/jsep.33.1.3

Arthur CA, Bastardo N, Eklund R. Transformational leadership in sport 2017: Current status and future directions. *Curr Opin Psychol.* 16:78–83. doi:10.1016/j.copsyc.2017.04.001

Atar E, Özbek O. Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışları. *Spormetre 2009*, 7: 51-9. 70.

Semiz H. Ortaöğretim öğrencilerinde sporun liderlik üzerine etkisi (Hendek örneği). Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi Sakarya: Sakarya Üniversitesi 2011.

Atar, E., & Özbek, O. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışları. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 51-59.

Atçı, H. B. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin liderlik ve rol çatışmaları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Avcı, K.S., Çepikkurt, F. and Kale, E. K. (2018). Examination of the relationship between coach-athlete communication levels and perceived motivational climate for volleyball players. *Universal Journal of Educational Research.* 6 (2): 346-353.

Aydın, A. (2006). Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi. Tek Ağaç Yayınları, 7. Baskı, Ankara.

Aydın, R., Bozkuş, T., Kul, M. (2016). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki öğrencilerin liderlik özelliklerinin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport*, 4(1), 122-131.

- Aytaç, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar, okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aytaç, K.Y. (2021). *Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Kick Boks Örneği*. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 12/21*, p. 89-102 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.12438> ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY
- Aytekin, H. (2014). *Ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ile öğretimsel liderlik rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bannon, K. (2000). Principals and teachers perceptions of the estentto with principals exercise transform ational leadership in schools and the relationship of the leadership perceptions to teachers perceptions of the extent of shared school goals. *St. Johns University Journal o f Educational Administration*, 34(4), 138 157.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades o f research and development in transformational leadership. *European Journal O f Work And Organizational Psychology*, 8(1), 26 78.
- Bass, B. M. (1999). Two decades o f research and development in transformational leadership. *European Journal O f Work And Organizational Psychology*, 8(1), 26 78.
- Bass, B., Bass, M. ve Bass, R. (2008). *The bass handbook o f leadership theory research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Başer, E. (1986). *Uygulamalı Spor Psikolojisi*, Ankara: Bilimsel Spor Yayınları.

Başer, E. (1998). Uygulamalı Spor Psikolojisi, Bağırhan Yaynevi, Ankara.

Başoğlu U.D. (2006). *Askeri Liselerde Eğitim-Öğretim Gören Takım Sporunu Yapan, Bireysel Spor Yapan ve Spor Yapmayan Öğrencilerin Liderlik Özellikleri*.  
Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,  
Yüksek Lisans tezi, İstanbul.

Bayındır, M. (2020). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik yönelim davranışların araştırılması: İstanbul Gelişim Üniversitesi örneği.  
Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi, 3(2), 260-268.

Beauchamp MR, Welch AS, Hulley AJ. Transformational and transactional leadership and exercise-related self-efficacy: An exploratory study. *J Health Psychol*. 2007;12(1):83–8. doi:10.1177/1359105307071742

Beauchamp MR, Liu Y, Morton KL, Martin LJ, Wilson AH, Wilson AJ, et al. Transformational teaching and adolescent physical activity: Multilevel and mediational effects. *Int J Behav Med*. 2014;21(3):537–46. doi:10.1007/s12529-013-9321-2

Beauchamp MR, Morton KL. Transformational teaching and physical activity engagement among adolescents. *Exerc Sport Sci Rev*. 2011;39(3):133–9. doi:10.1177/1359105309347586

Bektaş, A. (2018). *Okul spor yarışmalarına aktif olarak katılan ve katılmayan bireylerin öfke düzeylerinin değerlendirilmesi*. Burdur: T.C. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.  
<https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Beltekin, E., ve Kuyulu, İ. (2019). Spor bilimleri fakültelerinde öğrenim gören öğrencilerin liderlik yönelim düzeylerinin incelenmesi (Erciyes Üniversitesi örneği).  
*Herkes için Spor ve Rekreasyon Dergisi*, 1(1), 26-29.

- Bennis, W . (1982). The Artform o f Leadership, *Training and Development Journal*, 36(4), 44-46.
- Bennis, W ., and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. NewYork: Harper & Row.
- Bensiz, A. (2016). *Amatör futbolcuların algılarına göre antrenörlerin liderlik özelliklerinin incelenmesi* (Master's thesis, Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Bensiz, A. (2016). Amatör futbolcuların algılarına göre antrenörlerin liderlik özelliklerinin incelenmesi, Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bartın.
- Berber, A. (2002). *Dönüşümsel liderlik perspektifinin analitik hiyerarşi prosesi tekniği ile analizi*. Erişim adresi: <<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi>>.
- Bezirci, S.S. (2019). The relationship between leadership styles, organizational silence and organizational citizenship behaviour, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 556051).
- Bilir, F. P., Şahin, N., & Sangün, L. (2019). Antrenör yetiştirme kurslarına katılan bireylerin liderlik davranış algılarının incelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(2), 218-230.
- Birinci, R. (2019). *Spor yapan ve yapmayan bireylerin benlik saygısı ve saldırganlık düzeylerinin incelenmesi*. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Bozlu, B. (2020). *Pierre Bourdieu Sosyolojisi ve Spor Alanının İnşası*. Sosyolojik Bağlam, 1 (1), 13-26.

- Bormann KC, Rowold J. Transformational leadership and followers' objective performance over time: Insights from German basketball. *J Appl Sport Psychol.* 2016;28(3):367–73. doi:10.1080/10413200.2015.1133725
- Bormann KC, Schulte-Coerne P, Diebig M, Rowold J. Athlete characteristics and team competitive performance as moderators for the relationship between coach transformational leadership and athlete performance. *J Sport Exerc Psychol.* 2016;38(3):268–81. doi:10.1123/jsep.2015-0182
- Bosselut G, Boiché J, Salamé B, Fouquereau E, Guilbert L, Serrano OC. Transformational leadership and group cohesion in sport: Examining the mediating role of interactional justice using a within-and between-team approach. *Int J Sports Sci Coach.* 2018;13(6):912–28. doi:10.1177/1747954118801156
- Brescick, E. T. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Brown, A. (1994), "Transformational Leadership in Tackling Technical Change", *Journal of General Management.* Cilt: 19, No: 4, s.2.
- Brown, M. E. (2002). *Leading with values: the moderating influence of trust on values acceptance by employees.* (Doktora Tezi). The Pennsylvania State University, USA.
- Buil, I., Martinez, E. ve M atute, J. (2018), Transformational leadership and employee performance: the role of identification, *Engagement and Proactive Personality.*
- Burks, T. D. (1992). The use of organizational frames in leadership development (Doctoral dissertation, Peabody College For Teachers of Vanderbilt University, 1992). Dissertation Abstracts International, 53, 1413A.

Burks, T. D. (1992). The use of organizational frames in leadership development (Doctoral dissertation, Peabody College For Teachers of Vanderbilt University, 1992).  
Dissertation Abstracts International, 53, 1413A.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper and Row.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper and Row.

Canbaz, F. (2019). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Bolu-merkez ortaöğretim örneği), (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 547939).

Celep, C. (2004). Dönüşümsel liderlik. Ankara: Anı

Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *TSA*, 11(2), 165-194.

Cengiz, R. (2009). *İletişim*. İstanbul: Türkiye Futbol Federasyonu Futbol Eğitim Yayınları.

Charbonneau D, Barling J, Kelloway EK. Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *J Appl Soc Psychol*. 2001;31(7):1521–34. doi:10.1111/j.1559-1816.2001.tb02686.x

Chen C-C. Leadership and teamwork paradigms: Two models for baseball coaches. *Soc Behav Personal an Int J*. 2010;38(10):1367–76. doi:10.2224/sbp.2010.38.10.1367

Chen HT, Lin CH, Yu LH (2009) Normative Physical Fitness Scores For Community dwelling Older Adults, *Journal of Nursing Research*, 17(1):30- 41.

Crozier AJ, Loughhead TM, Munroe-Chandler KJ. Examining the benefits of athlete leaders in sport. *J Sport Behav*. 2013;36(4):346–64.



Cronin L, Arthur CA, Hardy J, Callow N. Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of inside sacrifice. *J Sport Exerc Psychol*. 2015;37(1):23–36. doi:10.1123/jsep.2014-0116

Çar, B. (2013). Spor eğitimi alan üniversite öğrencilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Ankara.

Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.

Callow N, Smith MJ, Hardy L, Arthur CA, Hardy J. Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *J Appl Sport Psychol*. 2009;21(4):395–412. doi:10.1080/10413200903204754

Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 16(3), 363-401.

Çelik, S. (2011). Liderlik tarzları ile stratejik kararlar arasındaki ilişki: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi: Düzce.

Çelik, V. (2012). Eğitimsel liderlik. Ankara: Pegem Akademi.

Çelik, V.O., (2013). Takım Sporlarında Görev Yapan Sporcuların Antrenörleri İle İlgili Karizmatik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Basketbol Branşı Örneği. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(2): 16-45.

- Çelil, V.O. (2016). Basketbol Antrenörlerinin Karizmatik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi Evaluation of Basketball Coaches' Charismatic Leadership Perception.
- Çeyiz, S. (2007). Adana ilinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çik, B. (2019). Sporcular tarafından algılanan antrenör davranışlarının antrenörlerin yeterliğiyle ilişkisinin incelenmesi (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Çobanoğlu, F. (2003). İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları: Denizli ili örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi: Denizli.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E. ve Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Palo, Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Daley C, Wolfson S. Leadership at distance: English football fans' trust in Sven Goran Eriksson and David Beckham during the 2006 World Cup. *Sport Exerc Psychol Rev*. 2010;6(1):3–18.
- Deconick, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support and perceived supervisor support on marketing employees. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Demir, M. ve Filiz, K. (2004). Spor egzersizlerinin insan organizması üzerindeki etkileri. *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 109-114.
- Desensi, T. J., Rosenberg, D. (1996). *Ethics in Sport Management*. USA,. Fitness Information Technology Inc: Pepper Press.

- Dessler, G. (2004). *Management: Principles and practices for tomorrow's leaders*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dever, A. (2015). *Spor Sosyolojisi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Dilek, A. N. Antrenör Davranışları ile İlgili Sporcu Algısının Araştırılması: TürkiyeBosna-Hersek Örneklerinin Karşılaştırılması. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Samsun, 2017.
- Dogani, O. (2010). *Yönetim Bilinci ve Motivasyon*. İstanbul: Karm a Kitaplar Basım Yayın.
- Doğan, O. (2005). *Spor Psikolojisi*. 2.Baskı. Adana: Nobel Kitapevi.
- Doğu, G. (2012). *Sporun sosyal ve ekonomik faydaları* (Ders Notları).  
<https://www.skb.gov.tr/wp-content/uploads/2012/09/SPORUN-SOSYAL-VEEKONOM%C4%B0K-FAYDALARI.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Dolaşır, S. (2006). *Antrenörlük Etiği ve İlkeleri*, Gazi Kitapevi, Baran Ofset: Ankara
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233.
- Efekan, H. (2007). Kara Harp Okulu olimpik spor branşlarında yapılan bireysel sporlar ile takım sporlarının Harbiyelilerin liderlik özelliklerine sağladığı etkilerin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2000). Gender and leadership styles: A review of the past decade. WORC Paper 00.10, 9, 1-33.

- Ekstrand J, Lundqvist D, Lagerbäck L, Vouillamoz M, Papadimitiou N, Karlsson J.  
Is there a correlation between coaches' leadership styles and injuries in elite football teams? A study of 36 elite teams in 17 countries. *Br J Sport Med.* 2018;52(8):527–31. doi:10.1136/bjsports-2017-098001
- Elamin A. M. ve Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in saudi arabia work environment?. *International ManagementReview*, 7(1), 38-50.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kırıkkale.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Liderlik sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.
- Ferrar, P., Hosea, L., Henson, M., Dubina, N., Krueger, G., Staff, J. ve Gilbert, W. (2018). Building high performing coach-athlete relationships: the usoc's national team coach leadership education program (NTCLEP). *International Sport Coaching Journal*, 5, 60-70.
- Feltz, D. L., Hepler, T. J., Roman, N. and Paiement, C. (2009). Coaching Efficacy and Volunteer Youth Sport Coaches, *The Sport Psychologist*, 23:1, 24-41.
- Franke F, Felfe J. How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *Leadership*. 2011;7(3):295–316. doi:10.1177/1742715011407387
- Gacar A, Nacar E, Bayrak Ayaş E. Sosyal Bilimler Dergisi TheJournal of SocialScience, *Plaj hentbolu antrenörlerin liderlik tarzlarının incelenmesi*. Yıl: 4, Sayı: 15, Ekim 2017,s.53- 65

García-Rivera BR, Mendoza-Martinez IAA, Ramírez-Barón MC. The impact of transformational leadership in burnout of nurses and doctors in a public hospital of Mexico. *Am J Heal Sci.* 2013;4(1):1–12.  
doi:10.19030/ajhs.v4i1.7592

Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No.1, 55-61.

Gerome, S. C. (2008). *An examination of relationships between transformational leadership behavior and Interactive justice perceptions among membership of a local chapter of human resource professionals.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). USA: Capella University.

Gilbert, W. vd., (2009). An evaluation strategy for coach education programs, *Journal of Sport Behavior*, 22(2).

Gomes, D., Asseiro, R.V. ve Ribeiro, N. (2013). Triggering employee motivation in adverse organizational contexts: going the extra mile while holding hands with uncertainty?. *Business and Management Research*, (2)1, 40-55.

Gomes, D., Asseiro, R.V. ve Ribeiro, N. (2013). Triggering employee motivation in adverse organizational contexts: going the extra mile while holding hands with uncertainty?. *Business and Management Research*, (2)1, 40-55.

Göral, K. (2014). Futbol antrenörlerinin yeterliliği, karar verme stratejileri ve takım performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Gözcü, H., Çiftçi, S., & Aleyna, K. (2019). *Spor merkezi çalışanlarının yönetici liderlik tarzı ile ilgili algılarının araştırılması.* Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi, 1(1), 48-57.

- Gülay, H. (2009). *Okul Öncesi dönemde akran ilişkileri. BAÜ SBED 12 (22) , 82-93.*
- Güllü, M. ve Arslan, C. (2009). *Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 353-368.*
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi toplum unda yeni bir lider yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transform asyonel liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25), 237-249.*
- Güllü, S. ve Şahin, S. (2016). Antrenörlerin intikam (öç alma) davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 9 (47): 863-871.*
- Güney, S. (2012). *Liderlik. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.*
- Güngör, N. B. (2016). Beden eğitimi öğretmen adaylarının epistemolojik inançları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Gültekin C. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Okul İklimi Üzerine Etkisi “İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Güzel İ.İ. (2008). *Amatör Sporcuların Antrenörlerinden Beklentileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.*
- Hacker,S. & Roberts, T. (2003). *Transformational leadership creating organizations of meaning. Milwaukee, WI, USA: ASQ Quality Press.*

- Hardy L, Arthur CA, Jones G, Shariff A, Munnoch K, Isaacs I, et al. The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *Leadership Q*. 2010;21(1):20–32. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.002
- Hodge K, Henry G, Smith W. A case study of excellence in elite sport: Motivational climate in a world champion team. *Sport Psychol*. 2014;28(1):60– 74. doi:10.1123/tsp.2013-0037
- Howell J. P. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hoy, W. K. ve Misel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. S. Turan (çev.). Ankara: Nobel Kitap Akademi.
- İkibeş, S. (2020). *Anti k Olimpiyat Oyunları Ve Ölümlü Spor Pankreas*. ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11)1, 253- 267.
- İkizler, C. (2000). *Sporda sosyal bilimler*. İstanbul: Alfa Yayınevi, s.50,76
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- Jackson, B., Dimmock, J. A., Gucciardi, D. F. and Grove, J. R. (2011). Personality traits and relationship perceptions in coach–athlete dyads: Do opposites really attract?. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(3), 222-230.
- Jowett, S. (2017). Coaching effectiveness: the coach–athlete relationship at its heart. *Current Opinion in Psychology*. Volume 16, Pages 154-158.

Jowett, S. (2003). When the “honeymoon” is over: A case study of a coach-athlete dyad in crisis. *The sport psychologist*, 17(4), 444-460.

Jowett, S. (2003). When the “honeymoon” is over: A case study of a coach-athlete dyad in crisis. *The sport psychologist*, 17(4), 444-460.

Jowett, S. (2005). The Coach-Athlete Partnership. *The Psychologist*. 18 (7): 412-415.

Jowett, S. (2008). Moderator and mediator effects of the association between the quality of the coach-athlete relationship and athletes’ physical self-concept. *International Journal of Coaching Science Vol. 2 No. 1*.

Jowett, S. and Ntoumanis (2004). The coach–athlete relationship questionnaire (CART-Q): development and initial validation. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*. 24: 245-257.

Jowett, S. Poczwardowski, A. (2007). Understanding the coach-athlete relationship. *Social psychology in sport pp.3-14*, Champaign, Ill.: Human Kinetics.

Jowett, S., Yang, X., & Lorimer, R. (2012). The role of personality, empathy, and satisfaction with instruction within the context of the coach-athlete relationship. *International Journal of Coaching Science*, 6(2), 3-20.

Kao S-F, Tsai C-Y. Transformational leadership and athlete satisfaction: The mediating role of coaching competency. *J Appl Sport Psychol*. 2016;28(4):469– 82. doi:10.1080/10413200.2016.1187685

Kanste O, Kyngäs H, Nikkilä J. The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *J Nurs Manag*. 2007;15(7):731–9. doi:10.1111/j.1365-2934.2006.00741.x

Karademir, İ., Yüksek, S. (2022). Antrenör Yakınlığının Sporçunun Algılanan Psikomotor Öğrenme Düzeyine Etkisinin İncelenmesi.



- Karademir, T., Türkçapar, Ü. (2016). *Bireysel ve takım sporcularında iletişim becerilerinin İncelenmesi. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(4), 67-80.
- Karahan, B., Mutlutürk, N. (2023). *Orijinal Araştırma / Original Article Takım ve Bireysel Branşlardaki Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması: İBB Spor İstanbul Örneği*.
- Karataş, Ö. E., (2017). *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri Ve Öz Güven Davranışlarının İncelenmesi. Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- Kaplan, Y. ve Akkaya, C. (2013). *Toplumsal Tabaka Farklılıklarının Spora Yansıyan Sonuçları (Antalya Örneği). Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 3(2), 1-21.
- Kaplan, Y. ve Çetinkaya, G. (2014). *Spor yoluyla toplumsallaşma-yeniden toplumsallaşma süreci. International Journal of Science Culture and Sport*, 120-125.
- Karataş, S. (2017). *Eğitimde Motivasyon. İ. Günbayı (Ed.) içinde, Sınıf yönetimi (s. 143 168). İstanbul: Lisans Yayıncılık*.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4, (443 466).
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler liderliğe giden yollar. İstanbul: Beta Basım A.Ş.*
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve liderler. İstanbul: Kalder Yayınları*.
- Kesken, J. ve Nazlı, A. Ü. (2011). *Öteki liderlik. (1. Baskı). Ankara: Gazi*.
- Kesler, E. (2020). *Elit güreşçilerde bilinçli farkındalık, sürekli optimal performans duygu durumu, spora katılım motivasyonu ve stres düzeylerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya*.

- Kılıç, B. (2021). *Sporun insan psikolojisi üzerindeki etkileri*.  
<https://www.doktortakvimi.com/blog/sporun-insan-psikolojisi-uzerindekietkileri>  
sayfasından erişilmiştir.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. (14.Baskı). İstanbul: Beta.
- Kolb, D. A. (2007). *The Kolb learning style inventory*. Boston, MA: Hay Resources Direct.
- Konter, E. (1996). *Bir lider olarak antrenör*. 1. baskı,: 26-36, 101-105.İstanbul:  
Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Konter, E. (2009). *Antrenörlerin Ve Sporcuların Yaş Gruplarına Göre Liderlik Gücü Algıları*.  
*Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* 2009, 4 (31), 61-68.
- Korkut, Ç. (2013). *Karate Antrenörlerinin Kişilik Özelliklerinin Çeşitli Değişkenler*  
*Açısından İncelenmesi* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey).
- Kreitner, R. (1992). *Management* .Boston, Houghton Mifflin, s.471.
- Kotan, Ç. Hergüner, G. ve Yaman, Ç. (2009). *İlköğretim Okullarında Okuyan*  
*Sporcu Öğrencilerin Spor Yapmalarında Okul Ve Aile Faktörünün Etkisi*  
*(Sakarya İl Örneği)*. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*,  
3(1), 49-58.
- Kouzes M. J. ve Posner, B. Z. (1989). *The leadership challenge*. San Francisco:  
Jossey-Bass Publishers.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco:  
JosseyBass.
- Kouzes, M. J. (2002). Örnek alınacak liderler. *Exucutive excellence dergisi*, 5(58), 81-97.

Kovjanic S, Schuh SC, Jonas K. Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *J Occup Organ Psychol* [Internet]. 2013 Dec;86(4):543–55. Available from: <http://10.0.4.87/joop.12022doi:10.1111/joop.12022>

Köse, M. ve Demir, E. (2004). *Öğretmenlerin Rol Modelliği Hakkında Öğrenci Görüşleri*. Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi, 4 (1), 08-18.

Krotee M L, Bucher, C. A. (2007) Spor Yönetimi, Çeviri: Sinan KÖSEOĞLU, Editörler: KASAP H, KESİM Ü, Beyaz Yayınları, İstanbul.

Küçük, V. ve Koç, H. (2004). *Psi ko-sosyal Gelişim Süreci İçerisinde İnsan ve Spor İlişkisi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (9), 1-11.

Lavoı, N. M. (2004, September). Dimension of closeness and conflict in the coachathlete relationship. Paper presented to the meeting of the Association for the Advancement of Applied Psychology, Minneapolis, MN.

Leithwood, K. A. (1994). The move toward transformational leadership, educational leadership, *Journal of Educational Administration*, 35(49), 679-706.

Lee Y, Kim S-H, Joon-Ho K. Coach leadership effect on elite handball players' psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Int J Sports Sci Coach*. 2013;8(2):327–42. doi:10.1260/1747-9541.8.2.327

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. (Vol.7), New York: M cGraw Hil Inc.

Macquet A-C, Ferrand C, Stanton NA. Divide and rule: A qualitative analysis of the debriefing process in elite team sports. *Appl Ergon*. 2015;51:30–8. doi:10.1016/j.apergo.2015.04.005

- Macdonald S, Allen J. Coach-Created Talent Development Motivational Climate in Canoe Slalom in the United Kingdom. *Int Sport Coach J.* 2019;6(1):74–87. doi:10.1123/iscj.2017-0091
- Maraşlı, H. (2018). *Genç Hentbolcuların Zihinsel Dayanıklılık Ve Bilinçli Farkındalık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Margaret, G.D., Kirubakar, S.G. ve Kumutha, N. (2010). Communication skills: A cognitive-behavioural approach to enhance relationship skills in young sport coaches. *British Journal of Sports Medicine*, 44(S1), 49-50.
- Mcardle, M. K. (2008). Leadership orientations of community college presidents and the administrators who report to them: a frame analysis. Unpublished doctoral dissertation, University of Central Florida, College of Education, Florida
- Munir F, Nielsen K, Carneiro IG. Transformational leadership and depressive symptoms: A prospective study. *J Affect Disord.* 2010;120(1–3):235–9. doi:10.1016/j.jad.2009.03.020
- Mills JP, Boardley ID. Development and initial validation of an indirect measure of transformational leadership integrity. *Psychol Sport Exerc.* 2017;32:34–46. doi:10.1016/j.psychsport.2017.05.005
- Morgan PBC, Fletcher D, Sarkar M. Understanding team resilience in the world’s best athletes: A case study of a rugby union World Cup winning team. *Psychol Sport Exerc.* 2015;16:91–100. doi:10.1016/j.psychsport.2014.08.007

Morton KL, Barling J, Rhodes RE, Mâsse LC, Zumbo BD, Beauchamp MR. The application of transformational leadership theory to parenting: questionnaire development and implications for adolescent self-regulatory efficacy and life satisfaction. *J Sport Exerc Psychol.* 2011;33(5):688–709. doi:10.1123/jsep.33.5.688

Morton KL, Keith SE, Beauchamp MR. Transformational teaching and physical activity: A new paradigm for adolescent health promotion? *J Health Psychol.* 2010;15(2):248–57. doi:10.1177/1359105309347586

Munir F, Nielsen K, Garde AH, Albertsen K, Carneiro IG. Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers’ job satisfaction and psychological wellbeing. *J Nurs Manag.* 2012;20(4):512–21. doi:10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x

Newland A, Newton M, Podlog L, Legg WE, Tanner P. Exploring the nature of transformational leadership in sports: a phenomenological examination with female athletes. *Qual Res Sport Exerc Heal.* 2015;7(5):663–87. doi:10.1080/2159676X.2015.1007889

Newland A, Newton M, Moore EWG, Legg WE. Transformational Leadership and Positive Youth Development in Basketball. *Int Sport Coach J.* 2019;6(1):30–41. doi:10.1123/iscj.2018-0002

Nielsen K, Munir F. How do transformational leaders influence followers’ affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work Stress* [Internet]. 2009 Oct;23(4):313–29. Available from: <http://10.0.4.56/02678370903385106doi:10.1080/02678370903385106>

O’Boyle, I., Murray, D. ve Cummins, P. (2015). *Leadership in sport*. UK: Florence Production Ltd.

Öner, İ. (2018). *Beden Eğitimi Ve Spor Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Farklı Branşlardaki Sporcular Gözüyle Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi*.

- Özalp, İ ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü liderlik. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 216.
- Özbey, Ö., Yılmaz, B. (2021). *Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerinde Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Ve İletişim Beceri Düzeylerinin Sporcular Tarafından Değerlendirilmesi*. Gençlik ve Spor Bakanlığı, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Egzersiz ve Spor Bölümü.
- Özden, Y. (1998). *Öğrenme ve öğretme*. Ankara: Pegem.
- Özden, Y. (2004). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem.
- Özdenk, S. (2018). Beden eğitimi ve spor, faydaları, önemi ve sınıflandırılması. *Spor Bilimlerinde Akademik Araştırmalar*, 77-89.
- Özdemir, H. (2019). *Sporcuların algıladıkları antrenör liderlik davranışlarının özyeterlilik düzeylerine etkisi*. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, Yozgat: Yozgat Bozok Üniversitesi.
- Özer, U. (2017). *Spor ekonomisi* (Ders Notları).  
<http://web.hitit.edu.tr/dosyalar/duyurular/ugurozer@hititedutr220220170X7J9 S0V.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Özer, U. ve Çolakoğlu, T. (2017). *Çağdaş Spor Bilincinin Oluşmasına İlişkin Spor Yöneticilerinin Görüşleri*. *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-11.
- Özkan Ö.N. Hemşirelik öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve motivasyon düzeylerinin incelenmesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Bilim Üniversitesi 2012
- Özkan, N. Ö. (2012). Hemşirelik öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve motivasyon düzeylerinin incelenmesi. Doktora Tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.

- Özkalp E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış* (6.Baskı). Eskişehir: Ekin Yayınları.
- Özkalp E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış* (6.Baskı). Eskişehir: Ekin Yayınları.
- Özler, D. E. (2013). Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi. (Der: Ramazan Geylan ve H. Z. Tonus). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2900, Eskişehir, s. 111-154.
- Özsoy Yener, F. (2011). *Sorunlu Öğrenci Davranışlarının Çözümünde Yönetici Ve Öğretmenlerin Rol Model Davranışlarının Önemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Philippe, R.A. ve Seiler, R. (2006). Closeness, co-orientation and complementarity in coach–athlete relationships: What male swimmers say about their male coaches. *Psychology of Sport and Exercise*, 7(29), 159-171.
- Reinboth, M., Duda, J.L. and Ntoumanis, N. (2004). Dimensions of coaching behavior, need satisfaction, and the psychological and physical welfare of young athletes. *Motivation and Emotion*, 28(3), 297-313.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*, Bursa: Alfa Basım Yayın.
- Sagar, S. S., & Jowett, S. (2015). Fear of failure and self-control in the context of coach-athlete relationship quality. *International Journal of Coaching Science*, 9(2).
- Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüştürücü ve sürdürücü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler: İzmir ili örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365-396.
- Şahin, S. (2009). *Okul müdürlerinin dönüştürücü ve sürdürücü liderlik stilleri ölçeğinin revizyon çalışması*. İzmir.

- Saleh, I. M. ve Khine, M. S. (2014). New school culture and effectiveness in schools. içinde *Reframing Transformational Leadership*. The Netherlands: Rotterdam Sense Publishers.
- Semiz, H. (2011). Ortaöğretim öğrencilerinde sporun liderlik üzerine etkisi: Hendek örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Selağzı, S. ve Çepikkurt, F. (2014). Antrenör ve sporcu iletişim beceri düzeylerinin belirlenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(1), 11-18.
- Sashkin, M. ve Rosenbach E. W. (1993). A new leadership paradigm, contemporary issues in leadership. Colorado: Westview Press.
- Serçek, G., Özaltaş, H. ve Serçek, S. (2018). Fıfı dünya kupasının ekonomiye ve turizme etkileri. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 69-79.
- Serinkan, C. ve Haybat, A. (2012). *Pamukkale üniversitesi öğretim elemanlarının iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi*, Erişim adresi: <http://ab.org.tr/ab06/ozet/104.html>.
- Sevim, Y. (2010) Antrenör Eğitimi İlkeleri, 2.baskı, Fil yayınevi, Ankara s:24-26.
- Sevim Y, Erol E, Tuncel F, Sunay H, (2001). *Antrenör eğitim ve ilkeleri*. Ankara: Gazi Kitabevi,; s. 31-33.
- Smith V, Moore EWG. Strategies to Increase Athletes' Transformational Leadership Behaviors During Strength and Conditioning Sessions. *Strength Cond J*. 2019;41(2):31–7. doi:10.1080/02640414.2019.1668186



- Smith MJ, Young DJ, Figgins SG, Arthur CA. Transformational leadership in elite sport: A qualitative analysis of effective leadership behaviors in cricket. *Sport Psychol.* 2017;31(1):1–15. doi:10.1123/tsp.2015-0077
- Stenling A, Tafvelin S. Transformational leadership and well-being in sports: The mediating role of need satisfaction. *J Appl Sport Psychol.* 2014;26(2):182– 96. doi:10.1080/10413200.2013.819392
- Stenling A, Tafvelin S. Transformational leadership and well-being in sports: The mediating role of need satisfaction. *J Appl Sport Psychol.* 2014;26(2):182– 96. doi:10.1080/10413200.2013.819392
- Shields, C. M. (2003). *Good intentions are not enough transformative leadership for communities of difference.* Maryland: The Scracrow Press.
- Smith, M., Arthur, C.A., Hardy, J., Callow, N. ve Williams, D. (2013). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating
- Smith MJ, Arthur CA, Hardy J, Callow N, Williams D. Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychol Sport Exerc.* 2013;14(2):249–57. doi:10.1016/j.psychsport.2012.10.002
- Sosik JJ, Godshalk VM. Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *J Organ Behav.*
- Sökmen, A. (2010) *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Starratt, R. J. (1995). *Leaders with vision, the quest for school renewal.* USA: Corwin Press.
- Sülün, F., Susuz, Y. E., Varol, Y. K., & Çolakoğlu, F. F. (2021). Judo antrenörlerinin sportmenlik yönelimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15(2), 285-300.

Şentuna, B. Boş Zamanlar Sosyolojisi. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Sosyoloji Programı.

Talimciler, A. (2010). Sporun Sosyolojisi Sosyolojinin Spor. Bağlam Yayınları, İstanbul.

Temel, V. (2010). *Konya iline ait bireysel ve takım sporu antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Tınaz, P. (2013). *Çalışma yaşamından örnek olaylar: motivasyon, iş tutumları ve iş stresi, iletişim, mülakat, performans değerlendirme, eğitim, örgüt iklimi, örgüt kültürü, iş etiği, mobbing*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tichy N.M. ve Devanna, M.A. (1990). *The Transformational Leader*. New York: John Willy & Sons Inc.

Titrek, A. (2019). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri (Kocaeli ili örneği), (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 535520).

Tourish, D. (2013). The dark side of transformational leadership, a critical perspective. *Development and learning in organizations*, 28(1).

Töremen, F.; Yasan, T. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri*. (Malatya ili Örneği). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 28, 27-39.

Tucker S, Turner N, Barling J, McEvoy M. Transformational leadership and childrens' aggression in team settings: A short-term longitudinal study. *Leadersh Q*. 2010;21(3):389–99. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.004

Tuch C, Teubel T, La Marca R, Roos L, Annen H, Wyss T. Physical fitness level affects perception of chronic stress in military trainees. *Stress Heal*. 2017;33(5):490–7. doi:10.1002/smi.2732

Turan Aydın, G. (2019). Öğretmen görüşlerine göre örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 558630).

Turhal, S.N., Tutkun, E., ve Çelik, A. (2020). Spor yöneticisi adaylarının liderlik yönelimleri ve sosyal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sportmetre The Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 18(4), 193- 202.

Turnnidge J, Côté J. Observing Coaches' Leadership Behaviours: the Development of the Coach Leadership Assessment System (CLAS). *Med and Phys Educ Exerc Sci*. 2019;1–13.

Turnnidge J, Côté J. Applying transformational leadership theory to coaching research in youth sport: A systematic literature review. *Int J Sport Exerc Psychol*. 2016;16(3):327–42. doi:10.1080/1612197X.2016.1189948

Turnnidge J, Côté J. Transformational coaching workshop: Applying a personcentred approach to coach development programs. *Int Sport Coach J*. 2017;4(3):314–25. doi:10.1123/iscj.2017-0046

Turan, S. (2014). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.

Turan, S. (2014). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.

Türkbal A (2005) İktisada Giriş, Aktif Kitabevi, İstanbul, s: 21-49.

Tükel, Y. (2020). Antrenörlerin Karar Vermede Öz-Saygı ve Karar Verme Stilleri. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Konya, OID: 0000-0003-3843-5889 2020

Türksoy, A., (2008). *Futbolda Sporcu Tatmini İle Antrenörlerden beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Uyguç, N. (2000). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve performans.

*VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, ss. 91-99.2

Üzüm H, Aycan A. (2019). *Antrenör davranışı algısında cinsiyetin etkisi*.

BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2019, 19(1), 243-252.

Vardar, A. (2001). *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*.

İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Vella SA, Crowe TP, Oades LG. Increasing the effectiveness of formal coach education:

Evidence of a parallel process. *Int J Sports Sci Coach*. 2013;8(2):417–30.

doi:10.1260/1747-9541.8.2.417

Vella SA, Oades LG, Crowe TP. Validation of the differentiated transformational leadership inventory as a measure of coach leadership in youth soccer.

*Sport Psychol*. 2012;26(2):207–23. doi:10.1123/tsp.26.2.207

Vella SA, Oades LG, Crowe TP. A pilot test of transformational leadership training for sports coaches: Impact on the developmental experiences of adolescent athletes. *Int J Sports*

*Sci Coach*. 2013;8(3):513–30. doi:10.1260/1747-9541.8.3.513

Vella SA, Oades LG, Crowe TP. The relationship between coach leadership, the coach–athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players. *Phys Educ Sport Pedagog*. 2013;18(5):549–61.

doi:10.1080/17408989.2012.726976

Vidic Z, Burton D. Developing effective leaders: Motivational correlates of leadership styles. *J Appl Sport Psychol*. 2011;23(3):277–91.

doi:10.1080/10413200.2010.546827

Vidic Z, Burton D, South G, Pickering AM, Start A. Emotional and motivational correlates of leadership styles: A comprehensive framework for understanding effective leaders.

*J Leadersh Stud*. 2016;10(3):22–40.

doi:10.1080/10413200.2010.546827

Vural, C., Okan, İ. (2021). *Sporda Bilinçli Farkındalık: Atıcılık Spor Branşları Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Ankara/Türkiye 2021

Wang H. ve Chang, X. K. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management journal*, 48(3), 420-432.

Witte, K. S., (2011). *Coaching leadership preferences: insight from the national collegiate athletic association division III athlete*. *Journal of Coaching Education*. 4(2): 73-108

Wylleman, P. (2000). Interpersonal relationships in sport: Uncharted territory in sport psychology Research. *International Journal of Sport Psychology*, 31(4), 555-572.

Yılmaz İ. (2008). *Sporcu Alguları çerçevesinde farklı spor branşlarındaki antrenörlerin liderlik davranış analizleri ve iletişim beceri düzeyleri*. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Yıldırım, S. ve Özcan, G. (2011). *Lisanslı Olarak Takım Sporunu ve Bireysel Spor Yapan ile Spor Yapmayan Ortaöğretim Öğrencilerinin Sosyal Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(23), 111-134.

Yukl, G. A. (1989). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership quarterly*, 10(2), 285-305.

Yurt, O. (2009). *Tekvando Antrenörlerinin Liderlik Tarzları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Konya.

Zacharatos A, Barling J, Kelloway EK. Development and effects of transformational leadership in adolescents. *Leadership Q.* 2000;11(2):211–26.  
doi:10.1016/S1048-9843(00)00041-2

Zel, U. (1997). Harekete geçirici liderlik ve iŖe yönelik liderlik. *Milli prodüktivite merkezi verimlilik dergisi*, 4(13), 61-74.

Zhu W, Sosik JJ, Riggio RE, Yang B. Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *J Behav Appl Manag.* 2012;13(3):186–212.

# **EKLER**

## EK.1

### Dönüşümcü Liderlik Anketi

Bu anket, takım sporlarında sporcuların antrenman yaptıkları ve yarıştıkları ortamda antrenör davranışlarını değerlendirmek için geliştirilmiştir. Lütfen soruları mümkün olduğunca dürüstçe ve gerçekten nasıl hissettiğinizle alakalı olarak yanıtlayın.

Lütfen burada sağladığımız bilgilerin kesinlikle gizli tutulacağını ve herhangi bir üçüncü tarafa verilmeyeceğini veya kişisel olarak size atfedilmeyeceğini unutmayın.

#### Detaylar:

- Yaş: \_\_\_\_\_
- Doğum Tarihi: / /
- Doğum Yeri: \_\_\_\_\_
- Cinsiyet:  E  K  Diğer
- Spor Branşı: \_\_\_\_\_
- Takım Adı: \_\_\_\_\_
- Genelde hangi seviyede spor yapıyorsunuz?  
 Üniversite/Lise  Kulüp  Bölgesel  
 Ulusal  Uluslararası  
 Diğer: \_\_\_\_\_
- Şu anda spor sezonunun hangi bölümündesiniz?  
 Sezon Öncesi  Normal mevsim  Diğer  
 Play-offs/Finaler  Sezon dışı
- Ne zamandır bu sporu yapıyorsunuz? \_\_\_\_\_ yıl
- Antrenörünüzle ne kadar süredir çalışıyorsunuz?  
6 ay  12 ay  2 yıl  3 yıl  5 yıl  + Üstü
- Antrenörünüzün cinsiyeti nedir?  E  K  Diğer
- Mevcut takımınızla ne kadar süredir çalışıyorsunuz?  
6 ay  12 ay  2 yıl  3 yıl  5 yıl  + Üstü



**Lütfen her bir ifadenin antrenörünüzün normal davranışına ne sıklıkta uyduğuna karar verip işaretleyin:**

	Tam Olarak Değil			Bazen		Her zaman	
1. Sorunları nasıl çözeceğimizi bulmamıza yardımcı olmaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
2. Her ekip üyesine bir birey olarak davranır.	1	2	3	4	5	6	7
3. Gelecek hakkında iyimser konuşur.	1	2	3	4	5	6	7
4. Ekip üyelerinin güçlü yönlerini geliştirmelerine yardımcı olur.	1	2	3	4	5	6	7
5. Başarılı olabileceğime beni inandıracak şekilde konuşur.	1	2	3	4	5	6	7
6. Çok iyi bir iş yaptığımda beni özel olarak takdir eder.	1	2	3	4	5	6	7
7. Başarılması gerekenler hakkında coşkulu bir şekilde konuşur.	1	2	3	4	5	6	7
8. İyi işler yaptığımızda bizi över.	1	2	3	4	5	6	7
9. Bir şeyleri yaparken nasıl yapılacağı ile ilgili çok yönlü düşünmemi sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
10. Gelişim gösterdiklerinde sporcuları över.	1	2	3	4	5	6	7
11. Sporculara zorluklara yeni bir açıdan nasıl bakılacağını gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
12. Diğerlerinden farklı güçlere ve yeteneklere sahip olduğumu düşünür.	1	2	3	4	5	6	7
13. Sporcuları takım oyuncusu olmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5	6	7
14. Bizden çok şey bekler	1	2	3	4	5	6	7
15. Takım sporcuları arasında güçlü bir ekip tutumu ve ruhu geliştirir.	1	2	3	4	5	6	7
16. Farklı sporcuların farklı ihtiyaçları olduğunu kabul eder.	1	2	3	4	5	6	7
17. Kendisi de iyi bir örnek olarak bizi yönlendirir.	1	2	3	4	5	6	7
18. Yüksek standartlara ulaşmamızı bekler.	1	2	3	4	5	6	7
19. Hedeflere ulaşılacağına dair bize güven verir.	1	2	3	4	5	6	7
20. Elinden geldiğince bizlere liderlik eder.	1	2	3	4	5	6	7
21. Sorunlar hakkında yeni şekillerde düşünmem için beni zorlar.	1	2	3	4	5	6	7

22. İkinci en iyi olmamızla yetinmez, en iyi olmamızı ister.	1	2	3	4	5	6	7
23. Takımın aynı amaç için birlikte çalışmasını sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
24. Sadece "söylemek" yerine "yaparak" yol gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
25. Benim için iyi bir rol modelidir.	1	2	3	4	5	6	7
26. Başarılarımızı her zaman takdir eder.	1	2	3	4	5	6	7
27. Her zaman elimizden gelenin en iyisini yapmamızı bekler.	1	2	3	4	5	6	7

**Lütfen baş antrenörünüzle ilişkiniz hakkında kişisel olarak ne hissettiğinizi belirtin:**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	
28. Antrenörüme yakınlığım.	1	2	3	4	5	6	7
29. Antrenörüme bağlıyım.	1	2	3	4	5	6	7
30. Antrenörümü severim.	1	2	3	4	5	6	7
31. Antrenörüm bana koçluk yaptığında, rahatım.	1	2	3	4	5	6	7
32. Antrenörüme güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7
33. Antrenörüm sayesinde spor kariyerimden umutluyum.	1	2	3	4	5	6	7
34. Antrenörüm bana koçluk yaptığında, onun çabalarına karşılık veririm.	1	2	3	4	5	6	7
35. Antrenörüme saygı duyarım.	1	2	3	4	5	6	7
36. Performansı artırmak için antrenörümün yaptığı fedakarlıkları takdir ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
37. Antrenörüm bana koçluk yaptığında, elimden gelenin en iyisini yapmaya hazırım.	1	2	3	4	5	6	7
38. Antrenörüm bana koçluk yaptığında, dostça bir tavır sergilerim.	1	2	3	4	5	6	7

**Lütfen kişisel olarak baş koçunuzun sizin hakkınızda ne hissettiğini düşündüğünüzü belirtin:**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	
39. Antrenörüm bana yakın.	1	2	3	4	5	6	7
40. Antrenörüm bana inanır.	1	2	3	4	5	6	7
41. Antrenörüm beni sever.	1	2	3	4	5	6	7
42. Antrenörüm bana koçluk yapmanın kolay olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5	6	7
43. Antrenörüm bana güveniyor.	1	2	3	4	5	6	7
44. Antrenörüm, benimle çalıştığında kendi başarısında artacağına inanır.	1	2	3	4	5	6	7
45. Antrenörüm bana koçluk yaptığında çabalarım karşılık verir.	1	2	3	4	5	6	7
46. Antrenörüm bana saygı duyar.	1	2	3	4	5	6	7
47. Antrenörüm, performansımı geliştirmek için yaptığım fedakarlıkları takdir eder.	1	2	3	4	5	6	7
48. Antrenörüm bana koçluk yaptığında elinden gelenin en iyisini yapmaya hazırdır.	1	2	3	4	5	6	7
49. Antrenörüm bana koçluk yaparken dostça bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5	6	7

**Bu anket, koçunuzla (antrenörünüz) deneyiminizle ilgili maddeler içerir. Antrenörlerin sporcularla ilişkilerinde farklı tarzları vardır ve koçunuzla karşılaşmalarınız hakkında neler hissettiğiniz hakkında daha fazla bilgi edinmek istiyoruz.**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum					
50. Antrenörümün bana farklı farklı seçenekler sunduğunu hissederim.	1	2	3	4	5	6	7	
51. Antrenörüm beni anlar.	1	2	3	4	5	6	7	
52. Antrenörüm, başarılı olacağıma inanır.	1	2	3	4	5	6	7	
53. Antrenörüm soru sormam için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5	6	7	
54. Antrenörüm işleri nasıl yapmak istediğimi dinler.	1	2	3	4	5	6	7	
55. Antrenörüm, bir şeyleri yapmanın yeni bir yolunu önermeden önce, olaylara nasıl baktığımı anlamaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7	
56. Antrenörüm, başarılı olursam beni ödüllendireceğine söz vererek beni motive etmeye çalışır.	1	2	3	4	5	6	7	
57. Antrenörüm beni yalnızca daha sıkı çalışmam için ödüllendirir.	1	2	3	4	5	6	7	
58. Antrenörüm, yalnızca antrenman sırasında görevlere odaklanmam için ödülleri/övgüleri kullanır.	1	2	3	4	5	6	7	
59. Antrenörüm, yalnızca antrenmanda belirlediği tüm görevleri tamamladığımda beni ödüllendirir/över.	1	2	3	4	5	6	7	
60. İşleri onun gibi görmek için çaba sarf etmezsem antrenörüm bana karşı daha az arkadaşça davranır.	1	2	3	4	5	6	7	
61. İyi antrenman yapmadığım ve iyi rekabet etmediğim zamanlarda antrenörüm beni daha az destekliyor.	1	2	3	4	5	6	7	
62. Antrenörüm onu mutsuz ettiysem bana daha az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6	7	
63. Antrenörüm onu hayal kırıklığına uğrattıysam beni görmezden gelir.	1	2	3	4	5	6	7	
64. Antrenörüm bazı şeyleri yapmam için başkalarının önünde bana bağırır.	1	2	3	4	5	6	7	
65. Antrenörüm, antrenman sırasında daha iyi çalışmam için beni cezalandırmakla tehdit eder.	1	2	3	4	5	6	7	
66. Antrenörüm, yapmamı istediği şeyleri yapmam için beni korkutur.	1	2	3	4	5	6	7	

67. Antrenörüm onun benden yapmamı istediği şeyleri yapmazsam beni başkalarının yanında utandırır.	1	2	3	4	5	6	7
68. Antrenörüm, tüm hayatımın merkezine maçı koymamı bekler.	1	2	3	4	5	6	7
69. Antrenörüm boş zamanlarımda ne yaptığımı kontrol etmeye çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
70. Antrenörüm, sporum dışında hayatımın bazı yönlerine müdahale etmeye çalışıyor.	1	2	3	4	5	6	7
71. Antrenörüm, başarılı olursam beni ödüllendireceğine söz vererek beni motive etmeye çalışır.							



## EK.2

### Dönüşümcü Liderlik Anketi

Bu anket, takım sporlarında sporcuların antrenman yaptıkları ve yarıştıkları ortamda antrenörün kendisini anlaması için geliştirilmiştir. Lütfen soruları mümkün olduğunca dürüstçe ve gerçekten nasıl hissettiğinizle alakalı olarak yanıtlayın.

Lütfen burada sağladığımız bilgilerin kesinlikle gizli tutulacağını ve herhangi bir üçüncü tarafa verilmeyeceğini veya kişisel olarak size atfedilmeyeceğini unutmayın.

#### Detaylar:

- Yaş: \_\_\_\_\_
- Doğum tarihi: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
- Doğum Yeri: \_\_\_\_\_
- Cinsiyet:  E  K  Diğer
- Spor Branşı: \_\_\_\_\_
- Takım Adı: \_\_\_\_\_
- Öğrenim Durumu:  
Lise  Lisans  Ön Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
- Mesleki Kıdem Yılı: \_\_\_\_\_
- Medeni Durumu: Evli  Bekar  Diğer
- Genellikle sporun hangi seviyesinde antrenörlük yapıyorsunuz?  
 Üniversite/Lise  Kulüp  Bölgesel  
 Ulusal  Uluslararası  
 Diğer: \_\_\_\_\_
- Şu anda spor sezonunun hangi bölümündesiniz?  
 Sezon Öncesi  Normal Sezon  
 Play-offs  Sezon dışı
- Bu spor branşını ne kadar süre yaptınız? \_\_\_\_\_ yıl
- Takımınızla ne kadar süredir çalışıyorsunuz?  
6 ay  12 ay  2 yıl  3 yıl  5 yıl  + Üstü
- Sporcularımızın cinsiyeti nedir?  
 E  K  Diğer

**Lütfen antrenman sırasında sporcularınızla genel olarak nasıl iletişim kurduğunuzu ve etkileşimde bulunduğunuzu belirtiniz:**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	
1. Anlaşmazlıklar sırasında öfkelenmemeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
2. Anlaşmazlıklar çıktığında sabırlıyım.	1	2	3	4	5	6	7
3. Anlaşmazlıklar sırasında anlayışlıyım.	1	2	3	4	5	6	7
4. Anlaşmazlıklar sırasında sporcumu dinlerim.	1	2	3	4	5	6	7
5. Anlaşmazlıklarda sporcumla işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5	6	7
6. Hedefleri belirlerken fikrimi belirtirim.							
7. Sporcuma yapıcı geri bildirimde bulunurum.	1	2	3	4	5	6	7
8. Uygun olduğunda sporcumu överim.	1	2	3	4	5	6	7
9. Duygularım açıkça belli ederim.	1	2	3	4	5	6	7
10. Sporcularıma kendileriyle sıkı çalışmak için istekli olduğumu gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
11. Bir antrenör olarak yeteneğimi gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
12. Başarmak için motive olduğumu gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
13. Hedeflerimize ulaşmak için çok çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
14. Branşımıza tutkulu olduğumu gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sporcuma ondan ne beklediğimi söylerim.	1	2	3	4	5	6	7
16. Bu branşta takım olarak hangi seviyede olduğumuzu anlatırım.	1	2	3	4	5	6	7
17. Sporcuma beklentilerimi karşılayıp karşılamadığını söylerim.	1	2	3	4	5	6	7
18. Performansı hakkında düzenli olarak konuşmayı seviyorum.	1	2	3	4	5	6	7
19. Sporcuma işler yolunda gitmediğinde bile bana güvenebileceğini gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
20. Sporcuma bana güvenebileceğini gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
21. Sporcuma benimle her konuda konuşabileceğini gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7



22. Sporcuma zor zamanlardan geçtiğinde destek veririm.	1	2	3	4	5	6	7
23. Sporcunun özel hayatındaki olaylara karşı düşünceliyimdir.	1	2	3	4	5	6	7
24. İşler yolunda gitmediğinde sporcuma destek veririm.	1	2	3	4	5	6	7
25. Ortak arkadaşlarımızla vakit geçirmeyi severim.	1	2	3	4	5	6	7
26. Sporcumla sosyalleşirim.	1	2	3	4	5	6	7
27. Antrenman dışında sporcumla vakit geçiririm.	1	2	3	4	5	6	7
28. Ortak arkadaşlarımız ve iş yerlerimiz hakkında konuşuruz.	1	2	3	4	5	6	7

**Lütfen takımınızın belirli görevleri yerine getirme becerisine olan güveninizi belirtin.**

	Hiç			Tamamen			
29. Sezon boyunca performans hedeflerinize ulaşma dereceniz.	1	2	3	4	5	6	7
30. Bir önceki sezona göre performansınızdaki gelişme.	1	2	3	4	5	6	7
31. Şu ana kadar performans seviyenizdeki gelişme.	1	2	3	4	5	6	7
32. Takımın bu sezon galibiyet/mağlubiyet rekoru.	1	2	3	4	5	6	7
33. Takımın bu sezonki genel performansı.	1	2	3	4	5	6	7
34. Takımın şu ana kadar sezon için hedeflerine ulaşma derecesi.	1	2	3	4	5	6	7
35. Sezon boyunca performans hedeflerinize ulaşma dereceniz.	1	2	3	4	5	6	7
36. Bir önceki sezona göre performansınızdaki gelişme.	1	2	3	4	5	6	7

**Her ifade için, nasıl hissettiğinizi en iyi gösteren sayıyı daire içine alın:**

	Yanlış				Doğru				
37. Yaptığım sporda sürekli olarak yeteneğimin seviyesine göre performans gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7		
38. Genel olarak branşımdaki performansım özellikle önemli yarışmalar için iyidir.	1	2	3	4	5	6	7		
39. Genel olarak branşımda mükemmel bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5	6	7		
40. Branşımdaki performansım sürekli olarak hedeflerimi ve beklentilerimi karşılar.	1	2	3	4	5	6	7		
41. Benim seviyemdeki diğer sporcular ve antrenörler, beni genel olarak mükemmel bir sporcu olarak görürler.	1	2	3	4	5	6	7		
42. Branşımda sürekli olarak iyi performans sergilerim.									
		1	2	3	4	5	6	7	
43. Gerektiğinde en yüksek performansı gösterebildiğim için maçlarda başarılıyım.	1	2	3	4	5	6	7		
44. Yaptığım sporda performans sergilerken sürekli olarak "hepsini bir araya getirebiliyorum" (örneğin, beceriler, fizyolojik, beden ve zihinsel yön).					3	4	5	6	7

**Teşekkür ederiz.**





**BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

16.05.2023

Sayın Eda Yenen

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2023/987 proje numaralı ve **“Şampiyon Takımlarda Liderlik Davranışı”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.



Prof. Dr. Aşkın KIRAZ

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Koordinatörü

# SBF DR TEZİ EDAYENEN

## ORJİNALLİK RAPORU

% **19**  
BENZERLİK ENDEKSİ

% **19**  
İNTERNET KAYNAKLARI

% **3**  
YAYINLAR

% **4**  
ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	<a href="http://acikbilim.yok.gov.tr">acikbilim.yok.gov.tr</a> İnternet Kaynağı	%3
2	<a href="http://docs.neu.edu.tr">docs.neu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	%3
3	<a href="http://openaccess.hacettepe.edu.tr:8080">openaccess.hacettepe.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	%2
4	<a href="http://docplayer.biz.tr">docplayer.biz.tr</a> İnternet Kaynağı	%2
5	<a href="http://dergipark.org.tr">dergipark.org.tr</a> İnternet Kaynağı	%1
6	<a href="http://turkishstudies.net">turkishstudies.net</a> İnternet Kaynağı	%1
7	<a href="http://9lib.net">9lib.net</a> İnternet Kaynağı	%1
8	<a href="http://www.acarindex.com">www.acarindex.com</a> İnternet Kaynağı	%1
9	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> İnternet Kaynağı	%1

10	<a href="http://acikerisim.fsm.edu.tr">acikerisim.fsm.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	% 1
11	Submitted to Mehmet Akif Ersoy Aniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
12	<a href="http://katalog.ticaret.edu.tr">katalog.ticaret.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
13	<a href="http://burkonturizm.com">burkonturizm.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
14	<a href="http://dergipark.ulakbim.gov.tr">dergipark.ulakbim.gov.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
15	Submitted to Istanbul Aydin University Öğrenci Ödevi	<% 1
16	<a href="http://openaccess.mevlana.edu.tr:8080">openaccess.mevlana.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	<% 1
17	<a href="http://acikerisim.pau.edu.tr:8080">acikerisim.pau.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	<% 1
18	<a href="http://gavsispanel.gelisim.edu.tr">gavsispanel.gelisim.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
19	<a href="http://www.gecekitapligi.com">www.gecekitapligi.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
20	BULUT, Sinan. "Sağlıkta sosyal bir belirleyici; fiziksel aktivite", Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı, 2013. Yayın	<% 1

21	<a href="http://acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr:8080">acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	<% 1
22	<a href="http://dosya.kmu.edu.tr">dosya.kmu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
23	<a href="http://acikerisim.gelisim.edu.tr">acikerisim.gelisim.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
24	<b>ÇELİK, Veli Onur and YALÇINKAYA, Koray.</b> <b>"HENTBOL ANTRENÖRLERİNİN KARİZMATİK</b> <b>LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ:</b> <b>HENTBOL OYUNCULARI TARAFINDAN</b> <b>ALGILANAN", Niğde Üniversitesi, 2015.</b> Yayın	<% 1
25	<b>Submitted to Beykent Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	<% 1
26	<a href="http://manualzz.com">manualzz.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
27	<a href="http://abis-files.gazi.edu.tr">abis-files.gazi.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
28	<a href="http://pdfs.semanticscholar.org">pdfs.semanticscholar.org</a> İnternet Kaynağı	<% 1
29	<a href="http://www.semanticscholar.org">www.semanticscholar.org</a> İnternet Kaynağı	<% 1
30	<b>Submitted to Middle East Technical University</b> Öğrenci Ödevi	<% 1

31 Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi <% 1  
Öğrenci Ödevi

32 acikerisim.harran.edu.tr:8080 <% 1  
İnternet Kaynağı

33 es.scribd.com <% 1  
İnternet Kaynağı

34 ebs.aydin.edu.tr <% 1  
İnternet Kaynağı

35 www.academia.edu <% 1  
İnternet Kaynağı

36 www.anatoliajournal.com <% 1  
İnternet Kaynağı

Alıntıları çıkart Kapat

Bibliyografyayı Çıkart Kapat

Eşleşmeleri çıkar Kapat



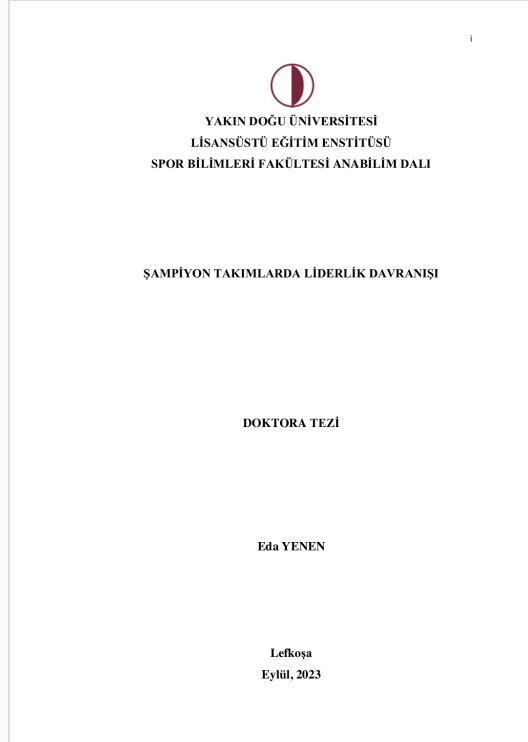


## Dijital Makbuz

Bu makbuz ödevinizin Turnitin'e ulaştığını bildirmektedir. Gönderiminize dair bilgiler şöyledir:

Gönderinizin ilk sayfası aşağıda gönderilmektedir.

Gönderen: Eda Yenen  
Ödev başlığı: TEZ  
Gönderi Başlığı: SBF DR TEZİ EDAYENEN  
Dosya adı: DOKTORA\_TEZ\_HEPS\_B\_RLE\_T\_R\_LM\_-\_Kopya.docx  
Dosya boyutu: 255.76K  
Sayfa sayısı: 129  
Kelime sayısı: 28,106  
Karakter sayısı: 205,195  
Gönderim Tarihi: 11-Eyl-2023 04:16ÖS (UTC+0300)  
Gönderim Numarası: 2163127804



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı:** Eda Yenen

**Uyruğu:** K.K.T.C

**Doğum Yeri ve Tarihi:** Lefkoşa-05/02/1994

**E-mail:** yenen.eda@gmail.com

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Lise:** Atatürk Meslek Lisesi-Çocuk Gelişimi Bölümü

**Lisans:** Yakın Doğu Üniversitesi-Okul Öncesi Öğretmenliği

**Yüksek Lisans:** Yakın Doğu Üniversitesi-Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi

**Doktora:** Yakın Doğu Üniversitesi – Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı