

**T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SPORDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ve PERFORMANS: BİR MODEL  
DENEMESİ**

**Sinan YILDIRIM**

**Spor Bilimleri ve Teknolojisi Programı  
DOKTORA TEZİ**

**Ankara**

**2019**



**T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SPORDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ve PERFORMANS: BİR  
MODEL DENEMESİ**

**Sinan YILDIRIM**

**Spor Bilimleri ve Teknolojisi Programı  
DOKTORA TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI  
Dr. Öğr. Üye. Ziya KORUÇ**

**Ankara  
2019**

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SPORDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ve PERFORMANS: BİR MODEL DENEMESİ

Sinan YILDIRIM  
Dr.Öğr.Üyesi Ziya KORUÇ

Bu tez çalışması 13.12.2019 tarihinde jürimiz tarafından "Spor Bilimleri ve Teknolojisi Programı" nda doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı:

Prof.Dr. İbrahim YILDIRIM

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Üye:

Prof.Dr. Perican BAYAR

Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi

Üye:

Doç.Dr. Serdar KOCAEKŞİ

Eskişehir Teknik Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi

Üye:

Dr.Öğr.Üyesi Hayal YAVUZ GÜZEL

Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi

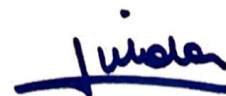
Üye:

Dr.Öğr.Üyesi A. Berna AYTAÇ

Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi

Bu tez, Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri tarafından uygun bulunmuştur.

18 Aralık 2019



Prof. Dr. Diclehan ORHAN

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

17/12/2019  
  
 Sinan Yıldırım

i

<sup>1</sup>"**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**"

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir \*. Kurum ve kuruluşlarda yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.  
 Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

\* Tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Doktor Öğretim Üyesi Ziya KORUÇ danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

16.01.2019  
Sinan YILDIRIM



## TEŞEKKÜR

Lisansüstü eğitimim de egzersiz ve spor psikolojisi alanını öğrenmemde bana yardımcı olan, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan hocam Ziya Kuruç'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Veri toplamaya kadar birçok konuda maddi, manevi desteklerini benden esirgemeyen arkadaşlarım araştırma görevlisi Alper Yıldız, Emre Bilgin, Yılmaz Yüksel, Hande Türkeri Bozkurt'a; öğretim üyesi Yunus Arslan, Yusuf Köklü ve Utku Alemdaroğlu'na teşekkürlerimi sunuyorum.

Veri toplama aşamasında emeği geçen araştırma görevlisi Gören Köse, Futbol antrenörü Murat Gökçe, Barış Karakoç, Ümit Dohman ve klinik & spor psikoloğu Seren Akıncı Özdurulmuş'a teşekkür ediyorum.

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

Son olarak, gölgelerini hep arkamda hissettiğim Anne, Baba ve Ablama teşekkürlerimi sunuyorum.

## ÖZET

**Yıldırım, S., Sporda Dönüşümcü Liderlik ve Performans: Bir Model Denemesi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Bilimleri ve Teknolojisi Programı Doktora Tezi, Ankara, 2019.** Araştırmanın amacı, antrenörün dönüşümcü lider davranışlarını sporcunun algılamasının, sporcunun temel psikolojik gereksinimi, tükenmişliği, yarışma kaygısı, yaşam doyumu, pozitif-negatif duyguları aracılığında sporcunun performansına etkisini bir model kapsamında incelemektir. Araştırma grubu 16–20 yaş aralığında 391 erkek futbolcudan (ort.yaş=17,30; ±1,12yıl) oluşmaktadır. Veri toplama araçları Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, İhtiyaç Doyumu Ölçeği, Sporda Yarışma Kaygı Testi, Sporcu Tükenmişlik Ölçeği, Psikolojik İyi Oluş Ölçeği ve Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeğidir. Performans ölçümleri için Vallerand ve arkadaşlarının (1) ölçüm yöntemi tercih edilmiştir. Verilerin analizinde doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliğin temel psikolojik gereksinimleri ( $r=0,46$ ;  $t=7,73$ ); temel psikolojik gereksinimlerin yaşam doyumunu ( $r=0,53$ ;  $t=7,51$ ) ve pozitif duygular ( $r=0,57$ ;  $t=7,43$ ) üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu; temel psikolojik gereksinimlerin kaygı ( $r=-0,70$ ;  $t=-7,89$ ) ve tükenmişlik ( $r=-0,77$ ;  $t=-9,65$ ) üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu bulunmuştur. Performansla olan ilişkilerde dönüşümcü liderin ( $r=0,25$ ;  $t=3,06$ ) ve yaşam doyumunun ( $r=0,24$ ;  $t=2,77$ ), pozitif duyguların ( $r=0,23$ ;  $t=2,66$ ) performansı anlamlı pozitif yönde etkilediği; tükenmişliğin ( $r=-0,35$ ;  $t=-3,21$ ) ise performansı negatif etkilediği bulunmuştur. Temel psikolojik gereksinimler ( $r=-0,20$ ;  $t=-0,75$ ), kaygı ( $r=-0,08$ ;  $t=-0,78$ ) ve negatif duyguların ( $r=-0,09$ ;  $t=-0,95$ ) performansa etkilerinin anlamlı olmadığı bulunmuştur. Sonuç olarak, modelin yeterli veri uyumunu gösterdiği ve anlamlı bir modelin olduğu saptanmıştır. Antrenör dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiğinde sporcunun temel psikolojik gereksinimleri etkilenmekte bu da sporcunun yaşam doyumu ve pozitif duyguları gibi olumlu değişkenlerin etkisini arttırırken; sporda yarışma kaygısı, tükenmişlik ve negatif duygular gibi olumsuz değişkenlerin etkisini azaltmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Dönüşümcü liderlik, iyi olma hali, tükenmişlik, temel psikolojik gereksinimler, sporcu performansı



## ABSTRACT

**Yıldırım, S., Transformational Leadership and Performance in Sports: Testing a Model. Hacettepe University, Graduate School of Health Sciences, Sports Science and Technology Doctor of Philosophy Thesis, Ankara, 2019.** Purpose of this study was examining effects of transformational leadership on athletes' performance in the mediation of athletes' basic psychological needs, burnout, competition anxiety and life satisfaction and positive-negative affect. Sample was consisted of 391 soccer players aged between 16-20 years ( $M_{age} = 17,30$ ,  $SD = 1,12$  years). Scales used in this study were; Multifactor Leadership Questionnaire, Needs Satisfaction Scale, Athlete Burnout Measure, The Satisfaction with Life Scale, Positive and Negative Affect Scale, Sport Competition Anxiety Test. The measurement method of Vallerand et al. (1) was preferred for performance measurements. Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Modelling were employed in data analyses. Positive and significant effects were found between transformational leadership and basic psychological needs ( $r=0,46$ ;  $t=7,73$ ) and, basic psychological needs and wellbeing ( $r=0,53$ ;  $t=7,51$ ). Whereas, negative and significant effects was found among basic psychological needs, anxiety ( $r=-0,70$ ;  $t=-7,89$ ) and burnout ( $r=-0,77$ ;  $t=-9,65$ ). Transformational leadership ( $r= 0,25$ ;  $t= 3,06$ ) and well-being ( $r= 0,24$ ;  $t=2,77$ ) affect athletes' performance positively; while burnout ( $r=-0,35$ ;  $t=-3,21$ ) was found to affect performance negatively. Effects of basic psychological needs ( $r=-0,20$ ;  $t=-0,75$ ), anxiety ( $r=-0,08$ ;  $t=-0,78$ ), and negative emotions ( $r=-0,09$ ;  $t=-0,95$ ) with athletes' performance were not found to be significant. Consequently, an acceptable model data fit and a significant model was found. When coach displays transformational leadership behavior, athletes' basic psychological needs are affected. This effect causes increase in positive variables such as life satisfaction and positive emotions of the athlete. In addition, this mediation decreases the effects of negative variables such as competition anxiety, burnout and negative emotions in sports. As a result, increases in positive variables and decreases in negative variables lead to enhancement in performance of athletes.

**Key words:** Transformational leadership, well-being, burnout, basic psychological needs, athletes' performance

## İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	iii
YAYIMLAMA ve FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	iv
ETİK BEYAN	v
TEŞEKKÜR	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER ve KISALTMALAR	xiv
ŞEKİLLER	xv
TABLolar	xvi
<b>1. GİRİŞ</b>	1
1.1. Araştırmanın Amacı	5
1.2. Problem	5
1.3. Denenceler	6
1.4. Sayıtlar	7
1.5. Tanımlar	7
1.6. Sınırlıklar	7
1.7. Araştırmanın Önemi	8
<b>2. GENEL BİLGİLER</b>	10
2.1. Liderlik Tanımları ve Kuramları	10
2.1.1. Özellikler Yaklaşımı	12
2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar	14
2.1.3. Durumsal Yaklaşımlar	15
2.1.4. Sporda Liderlik	23

2.1.5. Liderlikte Modern Bakış Açıları	27
2.1.6. Karizmatik Liderlik	27
2.1.7. Etkileşimsel (Transactional) Liderlik	28
2.1.8. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	29
2.1.9. Dönüşümcü Liderlikte Diğer Ölçüm Araçları	33
2.1.10. Sporda Dönüşümcü Liderlik Araştırmaları	35
2.2. Kendini Belirleme (Self-Determinasyon) Kuramı	37
2.2.1. Bilişsel Değerlendirme Kuramı (Cognitive Evaluation Theory)	39
2.2.2. Organizmik Bütünleşme Kuramı - OBK (Organismic Integration Theory,OIT)	40
2.2.3. Nedensel Yönelim Kuramı – NYK (Causality Orientations Theory, COT)	43
2.2.4. Temel Psikolojik Gereksinimler Kuramı - TPG (Basic Needs Theory, BNT)	45
2.2.5. Hedef İçeriği Kuramı – HİK (Goal Contents Theory, GCT)	46
2.2.6. İlişkiler Motivasyon Kuramı - İMK: Yakın İlişkilerde Benlik (Relationships Motivation Theory - RMT)	47
2.2.7. Sporda Dönüşümcü Liderlik ve Kendini Belirleme Araştırmaları	48
2.2.8. Temel Psikolojik Gereksinimlerin Aracı Rolü	49
2.2.9. Temel Psikolojik Gereksinimler, Dönüşümcü Liderlik, Kaygı, Tükenmişlik ve İyi Olma İlişkileri	50
2.2.10. Temel Psikolojik Gereksinimler Ölçüm Araçları	51
2.3. Uyarılmışlık, Kaygı Tanım ve Kuramları	52
2.3.1. Dürtü (Drive) Kuramı	55
2.3.2. Ters U Denencesi	56
2.3.3. Bireysel Optimal Fonksiyon Alanı (Individualized Zones Of Optimal Functioning)	57

2.3.4. Çok Boyutlu Kaygı Kuramı	58
2.3.5. Kırılma (Katastrof) Modeli	59
2.3.6. Zıtlık Kuramı (Reversal Theory)	60
2.3.7. Kaygı ve uyarılmışlık ölçüm araçları	61
2.3.8. Sporda Dönüşümcü Liderlik, Temel Psikolojik Gereksinimler ve Kaygı Araştırmaları	63
2.4. Tükenmişlik Tanım, Belirti ve Modelleri	64
2.4.1. Tükenmişlik Modelleri	65
2.4.2. Stres Modelleri	66
2.4.3. Yatırım Modeli	67
2.4.4. Yetkilendirme / Güçlendirme Modeli (Empowerment)	68
2.4.5. Tükenmişlik Ölçüm Araçları	68
2.4.6. Sporda Dönüşümcü Liderlik, Temel Psikolojik Gereksinimler ve Tükenmişlik Araştırmaları	69
2.5. İyi Olma Tanımları, Çeşitleri ve Kuramları	70
2.5.1. Öznel İyi Olma Kuramları	74
2.5.2. Tabandan Tavana (bottom-up) Kuramı	74
2.5.3. Tavandan Tabana (top-down) Kuramı	74
2.5.4. Dinamik Denge Kuramı	74
2.5.5. Amaç Kuramı	75
2.5.6. Bilişsel Kuramlar	75
2.5.7. Yargı Kuramları	75
2.5.8. Evrimsel Kuramlar	76
2.5.9. İyi Olma Ölçüm Araçları	76
2.5.10. İyi Olma, Tükenmişlik İlişkisi	78
2.5.11. Sporda Dönüşümcü Liderlik ve İyi Olma Araştırmaları	79

2.6. Dönüşümcü Liderlik, Temel Psikolojik Gereksinimler, Kaygı, Tükenmişlik ve İyi Olma Değişkenlerinin Sporcu Performansı ile İlişkileri	80
<b>3. YÖNTEM</b>	<b>83</b>
3.1. Araştırma Deseni	83
3.2. Araştırma Evreni	83
3.3. Araştırma Grubunun Büyüklüğünü Belirleme Yöntemlerinde Literatür Açıklamaları	85
3.4. Araştırma grubu	88
3.5. Veri Toplama Araçları	89
3.5.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)	90
3.5.2. İhtiyaç Doyumu Ölçeği	92
3.5.3. Sporda Yarışma Kaygı Testi (Sport Competition Anxiety Test -SCAT- A)	93
3.5.4. Sporcu Tükenmişlik Ölçeği	94
3.5.5. Yaşam Doyumu Ölçeği	95
3.5.6. Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PANAS)	96
3.5.7. Performans Ölçümleri	97
3.6. İşlem yolu	98
3.7. Verilerin Analizi	99
<b>4. BULGULAR</b>	<b>102</b>
4.1. Betimsel İstatistik Sonuçları	103
4.2. Korelasyon Analizi Sonuçları	105
4.3. Liderlik, Performans İlişkisinde Tam Aracı, Kısmi Aracı ve Aracısız Modellerin Tümüünün Birlikte Yorumlanması	106
4.4. Liderlik, Performans İlişkisi Tam Aracı Modeli (Full Mediated Model)	107
4.5. Liderlik Performans İlişkisi Kısmi Aracı Modeli (Partially Mediated Model)	109
4.6. Liderlik Performans İlişkisi Aracısız Modeli (Non-Mediated Model)	111

<b>5. TARTIŞMA</b>	113
<b>6. SONUÇ ve ÖNERİLER</b>	124
<b>7. KAYNAKLAR</b>	128
<b>8. EKLER</b>	
Ek-1: Etik Kurul İzni	
Ek-2: Ölçek Kullanım İzni	
Ek-3: Tez Çalışması Orijinallik Raporu	
<b>9. ÖZGEÇMİŞ</b>	

**SİMGELER ve KISALTMALAR**

<b>BDK</b>	Bilişsel Değerlendirme Kuramı
<b>HİK</b>	Hedef İçeriği Kuramı
<b>IDO</b>	İhtiyaç Doyumu Ölçeği
<b>IMK</b>	İlişkiler ve Motivasyon Kuramı
<b>IZOF</b>	Bireysel Optimal Fonksiyon Alanı
<b>LPC</b>	En az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği
<b>MLQ</b>	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
<b>NYK</b>	Nedensel Yönelim Kuramı
<b>OBK</b>	Organizmik Bütünleşme Kuramı
<b>SCAT</b>	Sporda Yarışma Kaygı Testi
<b>STK</b>	Sporcu Tükenmişlik Ölçeği
<b>PANAS</b>	Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği
<b>TFF</b>	Türkiye Futbol Federasyonuna
<b>TPG</b>	Temel Psikolojik Gereksinimler
<b>YDO</b>	Yaşam Doyumu Ölçeği
<b>YEM</b>	Yapısal eşitlik modeli

## ŞEKİLLER

Şekil	Sayfa
1.1. Dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, kaygı, tükenmişlik, yaşam doyumu ve pozitif-negatif duygular ve performans değişkenleri arasındaki etkileşimin tahmini modeli	4
2.1. Liderlikte durumsal ve evrensel yaklaşımların karşılaştırılması	16
2.2. İki yönelimli model: Hersey ve Blanchard liderlik davranışları	22
2.3. Organizmik Bütünleşme Kuramı düzenleyici stiller taksonomisi	42
2.4. Uyarılmışlık ve performans arasındaki Ters U ilişkisi	56
2.5. Bireysel Optimal Fonksiyon Alanı (IZOF)	58
2.6. Kırılma (Katastrof) modeli	60
2.7. Spora özel iyi olma ve evrensel iyi olmanın bütünleştirilmiş modeli	73
3.1. Araştırma grubunun belirlenmesiyle ilgili bulguların çalışma öncesi testiyle ilişkili güç analizi değerleri	88
4.1. İstatistiksel güç analizi post hoc testi sonuçları	102
4.2. Dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, kaygı (SCAT), tükenmişlik, yaşam doyumu ve pozitif-negatif duygular ve performansa ilişkin örnek yapısal eşitlik modeli	107
4.3. Liderlik, performans ilişkisi kısmi aracı modeli	109
4.4. Liderlik, performans ilişkisi aracısız model	111



## TABLOLAR

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
2.1. Liderlik tanımları	10
2.2. Görev ve ilişkiler merkezli davranışlar	14
2.3. Sporda lider davranışlarının boyutları	25
2.4. Antrenör davranışlarını ölçmek için araçlar	25
2.5. Podsakoff ve ark.'a (1990) göre, dönüşümcü liderlik modellerinin bileşenleri	33
3.1. 2016-2017 sezonunda amatör futbolcuların yaş kategorilerine göre sayısı ve yüzde oranları	84
3.2. 2016-2017 sezonunda amatör futbolcuların lig kategorisine göre dağılım	84
3.3. Örneklem büyüklüğü, güven aralığı ve örnekleme hatası	86
3.4. Dönüşümcü liderlik ölçeği uyum iyiliği test değerleri	92
3.5. İhtiyaç Doyumu Ölçeği (IDO) uyum iyiliği test değerleri	93
3.6. Sporda Yarışma Kaygı Testi (SCAT) uyum iyiliği test değerleri	94
3.7. Sporcu Tükenmişlik Ölçeği (STK) uyum iyiliği test değerleri	95
3.8. Yaşam Doyumu Ölçeği (YDO) uyum iyiliği test değerleri	96
3.9. Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PANAS) uyum iyiliği test değerleri	97
3.10. Performans puanlarına ait t testi sonuçları	98
4.1. Dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, kaygı, tükenmişlik, yaşam doyumu, pozitif-negatif duygular ölçekleri ve performans puanlarının betimleyici istatistikleri	103
4.2. Dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, kaygı, tükenmişlik, yaşam doyumu, pozitif-negatif duygular ölçekleri ve performans puanları korelasyon değerleri	105
4.3. Liderlik, performans ilişkisinde bütün modellerin uyum indeksleri	106
4.4. Liderlik, performans ilişkisi tam aracı model uyum indeksleri	108
4.5. Liderlik, performans ilişkisi kısmi aracı model uyum indeksleri	110
4.6. Liderlik, performans ilişkisi aracısız model uyum indeksleri	112

## 1. GİRİŞ

*Dönüşümcü liderlik*; "liderin amaca ulaşabilmek için grup üyelerini sürekli bir şekilde motive ettiği ve onların davranışlarını etkilediği" karşılıklı bir süreçtir (2). Dönüşümcü lider pozitif tarzıyla sporcunun faydasına hareket etmesiyle, ahlaki davranarak, güven ve bağlılık yaratarak bir vizyon eşliğinde sporcuları amaca motive ederek, bireysel amaçları grubun amaçları haline getirmesiyle, uzun vadeli gereksinimleri dikkate almasıyla diğer liderlik tarzlarından farklılaşır. Bu özellikleriyle üst düzey performansa ulaşır (3–6). Dönüşümcü lider, astların kendi amaçlarını bırakarak grup amaçlarına yönelmesi gibi önemli etkilere sahiptir. Bu etkilerin nasıl ortaya çıktığı da ilgi çekici bir konudur (6–9). Gerek spor alanında (10–12) gerekse spor dışı araştırma alanlarında (13–15) bu etkileme süreci ve sonuçları araştırılmaya devam etmektedir. Dönüşümcü liderlik araştırmalarına olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır.

Bass'ın (16) kavramsallaştırmasında dönüşümcü liderlik dört boyutta değerlendirilmiştir. Ne yapmak gerektiğini anlamlandırır ve cesaret verir, bir vizyon eşliğinde uzun dönemli amaçlara odaklanarak, iyimser şekilde cesur konuşarak *ilham veren bir motivasyon* yaratır. İnançlıdır, güveni vurgular, etikdir, önemli değerleri vurgular, zorluklara karşı dayanarak rol modeli olarak grup üyelerini etkiler *idealize bir etki (karizma) bırakır*. Eski, varsayım, gelenek ve inançları sorgular, çözüm odaklı oluşuyla, yenilikçi, farklı bakış açısıyla, astların düşüncelerini açıklamalarına izin verir; karar almalarına cesaret vererek, *entelektüel olarak uyarır*. Son olarak, astların kişisel his ve gereksinimleriyle ilgilenir, düşüncelerini açıklamalarına izin verir, dikkatlice dinler, birey olarak diğerleriyle ilgilenerek *bireysel saygınlık* gösterir (3,17).

Dönüşümcü liderin spor alanında da önemli araştırmalara konu olduğu görülmektedir (8,18,19). Bu araştırmalarda dönüşümcü liderliğin spor alanı için gerekli olduğu; antrenörün dönüşümcü liderlik özellikleri göstermesinin sporcular üzerinde olumlu sonuçları olduğu ortaya çıkmaktadır. Futbol gibi birçok spor branşında kaygı ve tükenmişliğin azalması (20), iyi olma halinin artması (21), sargınlığın artması (8) performansı da arttırmaktadır; dönüşümcü liderin yarattığı atmosfer de bu sayılan olumlu özelliklere destek olabilecek nitelikleri içinde barındırmaktadır. Antrenörün çekici bir gelecek vizyonu yaratması, ahlaki davranarak

güven ve bağlılık yaratması; sporcuların takımın amaçlarını daha kolay benimsemesini sağlayabilmektedir. Önemli bir müsabaka kaybedildiğinde ya da müsabakaya hazırlanırken antrenörün davranışlarıyla rol modeli olması, grubun kaygısını azaltabilir, grubun birlikte hareket etmesini kolaylaştırabilir ve mücadele isteği uyandırabilir. Sporcuların çoğu zaman yarışma esnasında hızlı kararlar almaları ve uygulamaya geçmeleri de gerekir. Sporcuları kontrol etmektense yetkilendiren, özerk bir ortam yaratan, kendi kararlarını almalarına izin veren bir antrenör; sporcunun üzerindeki stresi azaltarak daha güvenli hareket etmesini sağlayabilir.

### *Temel psikolojik gereksinimler*

Temel psikolojik gereksinimler olan özerklik, yeterlik ve ilişkisellik kavramları tüm insanlar için doğuştan olan evrensel gereksinimlerdir. Bu gereksinimlerin tatmin edilmesi insanların sağlıklı büyüme ve gelişmesi için önemlidir (22). Liderlik, iyi olma, stres, kaygı, tükenmişlik gibi çeşitli kavramlar arasında temel psikolojik gereksinimlerin önemli aracılık etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (9,21,23–26). Vallerand (27) içsel ve dışsal motivasyonun hiyerarşik modelinde sosyal faktörler (liderlik, aile, akran) ile duygu, düşünce ve davranışlar arasındaki ilişkiyi açıklarken; temel psikolojik gereksinimler ve motivasyonun hiyerarşik seviyelerini sporcu üzerinde etkili birçok değişken üzerinde etkili aracı değişkenler olarak önermiştir. Bu çalışmada da temel psikolojik gereksinimlerin liderlik ve performans arasında önemli aracılığının olduğu düşünülmektedir.

### *Lider davranışları, kaygı, tükenmişlik ve iyi olma*

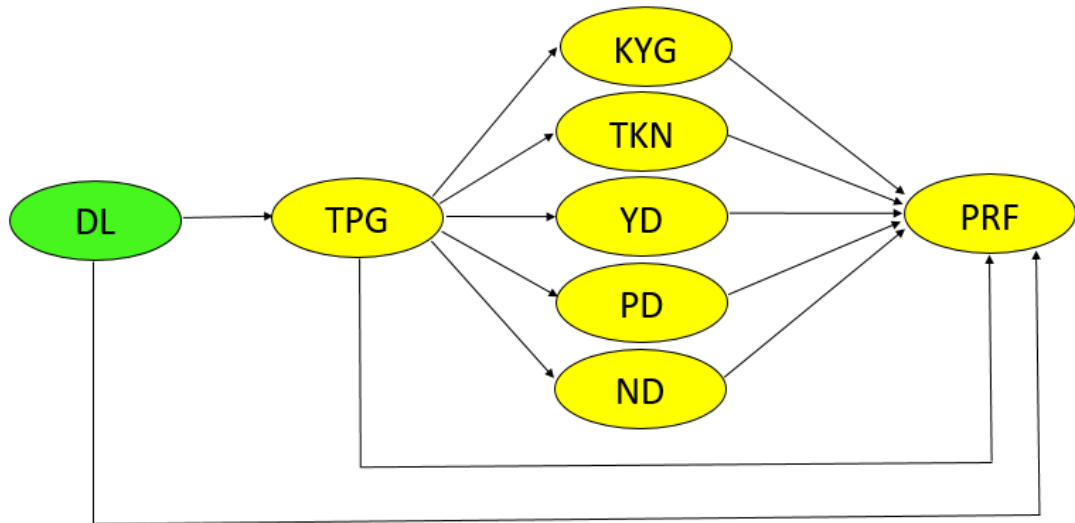
Dünya sağlık örgütünün raporuna göre, egzersiz ya da spora katılım fizyolojik ve psikolojik sağlık için faydalıdır ve iyi olma halini olumlu etkilemektedir (28). Ancak spora katılımın yüksek performansa ulaşma çabası içerisinde düşük benlik saygısı, aşırı kaygı, stres, tükenmişlik gibi negatif sonuçları olabilmekte (20,23,29) ve sporcular iyi olma hallerini korumak için özel bir mücadele içine girebilmektedir (30). Bu durum, sporcuların performanslarını olumsuz etkileyebilmekte ve bazen sporu bırakmalarına bile neden olabilmektedir (20,29). Bu süreçte antrenörler davranışlarıyla sporcular üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Antrenörün davranışları sporcunun bilişsel, duygusal, fiziksel sağlığını ve dolayısıyla da iyi olma halini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (21,23,24,31–35). Antrenörün farklı liderlik davranışları (eğitici-öğretici davranış, otokratik davranış vb), sporcunun temel psikolojik gereksinimleri (36–38) sporcunun tükenmişliği (39–42) ve sporcunun kaygı seviyesi (40,43) gibi çeşitli değişkenler üzerinde önemli bir belirleyici olarak ele alınmıştır. Antrenör eğitici-öğretici davranış gibi pozitif yönelimli davranışlar gösterdiğinde sporcunun kaygı düzeyi de bundan olumlu etkilenmekte (40,44,45); antrenör kontrolcü bir tarz gösterdiğinde ise sporcu bundan negatif bir şekilde etkilenmekte (23,24); sporcunun kaygı seviyesi aşırı arttığında ise sporcunun performansı düşüş gösterebilmektedir (44). Bu noktada, sporcuların iyi olma hallerinin desteklenmesinin, sporcuların spor kariyeri boyunca karşılaştıkları çeşitli zorluklarla başa çıkmasına yardımcı olduğu (46); stres, kaygı ve tükenmişlik yaşayan sporcuların iyi olma halleri desteklendiğinde başa çıkma becerilerinin bundan olumlu etkilendiği (47) belirtilmektedir. Daha da önemlisi, kişisel iyi olmaları desteklendiğinde sporcuların performansları da olumlu etkilenebilmektedir (21,26).

Liderlik kavramının kaygıdan motivasyona etkileri birçok araştırmaya konu olmuş iken, dönüşümcü liderlik spor alanında yeni bir konudur. Yukarıda bahsedilen ilişkileri dönüşümcü liderlik kapsamında ele alan sınırlı miktarda araştırma vardır. Bu araştırmalarda dönüşümcü liderin sporcunun motivasyonu (25), amaca ulaşma çabası (33,35), temel psikolojik gereksinimleri ve iyi olması (9) gibi birçok değişken üzerinde önemli etkilerinin olduğu açıklanmaktadır. Bununla birlikte, spor alanında dönüşümcü liderlik ve sporcunun iyi olma hali ilişkisini inceleyen yalnızca bir çalışmaya ulaşılabilmektedir (9). Ayrıca, dönüşümcü liderlik ile yarışma kaygısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklayan herhangi bir çalışmaya da ulaşılamamıştır. Dört araştırmada ise, dönüşümcü liderlik ve sporcu performansı arasında ilişkilerin bulunduğu açıklanmıştır (7,8,10,25). Bu araştırmalarda dönüşümcü lider ve spor performansı arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracı (mediator) rolü (25); takım sporcularında sporcuların kazanma yönelimi ve takım performansı arasında dönüşümcü liderin aracılık (moderator) etkisi (10); yüksek ve düşük performans seviyesindeki takımlarda dönüşümcü liderlik, takım sargınlığı arasındaki ilişkiler (8); dönüşümcü liderlik ve sporcunun performans gelişimi arasındaki ilişkiler (7)

incelenmiştir. Bununla birlikte, temel psikolojik gereksinimler, kaygı, tükenmişlik, yaşam doyumu, pozitif-negatif duygular gibi kavramlar iyi olma ve psikolojik sağlıkla ilişkili kavramlardır. Bu kavramların olumsuz etkileri sporcuların psikolojik sağlıklarını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (28,48–52). Antrenörün dönüştürücü liderlik davranışı ve sporcunun performansı arasındaki ilişkiyi *psikolojik sağlık* temelinde inceleyen araştırma ise bulunmamaktadır. Sporcunun psikolojik sağlığını daha iyi hale getirerek performansının da geliştirilebileceğinin ortaya konulması uygulamaya ve araştırmalara katkı sağlayabilir.

Yukarıda açıklanan tüm bu ilişkilerin bir model kapsamında ele alınması, daha önce incelenmemiş bazı değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmeye, incelenmiş değişkenlerin ise yeniden bütünsel ve ayrıntılı olarak değerlendirilmesiyle sporcuların performanslarını ve psikolojik sağlıklarını olumlu etkileyecek bazı değişkenleri ortaya koyarak literatüre katkı sağlanabileceği umulmaktadır.



**Şekil 1.1.** Dönüştürücü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, kaygı, tükenmişlik, yaşam doyumu ve pozitif-negatif duygular ve performans değişkenleri arasındaki etkileşiminin tahmini modeli. (kısaltmalar: DL= Dönüştürücü liderlik, TPG= Temel psikolojik gereksinimler, KYG= Sporda yarışma kaygısı, TKN= Sporda tükenmişlik, YD= Yaşam Doyumu, PD= Pozitif duygular, ND= Negatif duygular, PRF= performans)

## **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, antrenörün dönüşümcü lider davranışlarını sporcunun algılamasının, sporcunun temel psikolojik gereksinimi, tükenmişliği, yarışma kaygısı, yaşam doyumu ve pozitif-negatif duyguları (iyi olma hali – psikolojik sağlık) aracılığında sporcunun performansına etkisini bir model (Şekil 1.1.) kapsamında incelemektir.

## **1.2. Problem**

- 1.2.1. Antrenörün dönüşümcü lider davranışları sporcu performansı üzerinde anlamlı bir etkisi var mı?
- 1.2.2. Antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının, sporcunun temel psikolojik gereksinimi, yarışma kaygısı, tükenmişliği, yaşam doyumu ve pozitif - negatif duygular değişkenlerinin aracılığında sporcunun performansına anlamlı etkisi var mı?
- 1.2.3. Sporcunun temel psikolojik gereksinimlerinin tatmininin, sporcunun yarışma kaygısı, tükenmişliği, yaşam doyum ve pozitif - negatif duyguları üzerinde anlamlı etkisi var mı?
- 1.2.4. Sporcunun yarışma kaygısı, tükenmişliği, yaşam doyumu ve pozitif - negatif duygularının, sporcunun performansına anlamlı etkisi var mı?
- 1.2.5. Sporcunun temel psikolojik gereksinimlerinin sporcunun performansına anlamlı etkisi var mı?
- 1.2.6. Antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının, sporcunun temel psikolojik gereksinimlerine anlamlı etkisi var mı?
- 1.2.7. Antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının, sporcunun yaşam doyumu ve pozitif-negatif duygularına anlamlı etkisi var mı?
- 1.2.8. Antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının, sporcunun yarışma kaygı düzeyine anlamlı etkisi var mı?

1.2.9. Antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının, sporcunun tükenmişliğine anlamlı etkisi var mı?

### **1.3. Denenceler**

1.3.1. Antrenörün dönüşümcü lider davranışları, sporcu performansını arttıracaktır.

1.3.2. Antrenörün dönüşümcü lider davranışları, sporcunun temel psikolojik gereksinimi, yarışma kaygısı, tükenmişliği, yaşam doyumu ve pozitif - negatif duygular değişkenlerinin aracılığında sporcunun performansını arttıracaktır.

1.3.3. Sporcunun temel psikolojik gereksinimlerinin tatmini, sporcunun yaşam doyum ve pozitif duygularını arttıracak; sporcunun yarışma kaygısı, tükenmişliği ve negatif duygularını azaltacaktır.

1.3.4. Yarışma kaygısı, tükenmişliği ve negatif duyguları sporcunun performansını azaltacak; yaşam doyumu ve pozitif duyguları sporcu performansını arttıracaktır.

1.3.5. Sporcunun temel psikolojik gereksinimlerindeki artış, sporcunun performansını arttıracaktır.

1.3.6. Antrenörün dönüşümcü lider davranışları, sporcunun temel psikolojik gereksinimlerini arttıracaktır.

1.3.7. Antrenörün dönüşümcü lider davranışları, sporcunun yaşam doyumu ve pozitif duygularını arttıracak; negatif duygularını azaltacaktır.

1.3.8. Antrenörün dönüşümcü lider davranışları, sporcunun yarışma kaygısını azaltacaktır.

1.3.9. Antrenörün dönüşümcü lider davranışları, sporcunun tükenmişliğini azaltacaktır.

#### 1.4. Sayılılar

Katılımcıların ölçek sorularına verdikleri yanıtların gerçek görüşleri olduğu, içtenlikle ve doğru olduğunu düşündükleri cevapları verdikleri varsayılmıştır. Araştırmadan elde edilecek bilgilerin gerçeği yansıttığı kabul edilmiştir.

#### 1.5. Tanımlar

**Dönüşümcü liderlik:** Liderin, astlarının ahlak ve motivasyonunu daha yüksek bir seviyeye yükselterek (2), bir vizyon eşliğinde astlarını amaca odakladığı bir süreçtir (17).

**Temel psikolojik gereksinimler:** Kendini belirleme (self-determinasyon) kuramı içinde açıklanan, bireyin sağlıklı gelişimi ve büyümesiyle ilişkili özerklik, yeterlik ve ilişkisellik gereksinimleridir (22).

**Kaygı:** Sinirlilik, endişe ve korku hisleriyle ilişkili olan negatif duygusal durumdur, vücudun uyarılmışlık ve aktivasyonu ile ilişkilidir (53).

**Tükenmişlik:** Fiziksel ve duygusal çöküş, sportif başarı duygusunda azalma ve spora ilgide azalmayı içeren negatif psikolojik bir olgudur (54,55).

**İyi olma:** Fiziksel, zihinsel ve sosyal iyilik halinin bütünüdür (28).

#### 1.6. Sınırlıklar

Araştırma,

- Türkiye Futbol Federasyonuna bağlı amatör liglerde resmi müsabakalara katılan,
- Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı (yabancı uyruklu olmayan),
- 2017-2018 sezonunda aktif olarak spor hayatını sürdüren,
- 16-20 yaş arasındaki erkek sporcularla sınırlıdır (Liderin cinsiyeti, sporcunun cinsiyeti ile benzeşik ya da farklıken elde edilen sonuçlar değişebilmektedir. Cinsiyetin karıştırıcı değişken etkisini ortadan kaldırmak için araştırmaya erkek antrenörler ve erkek sporcularla sınırlanmıştır).



## 1.7. Araştırmanın Önemi

Gerek spor psikolojisi gerekse yönetim, eğitim gibi farklı disiplinlerden araştırmacılar liderliğin önemini (5,18,25,56,57) farklı boyutlarıyla ortaya koymaya çalışmışlardır. Liderin, astların motivasyonundan tatminine birçok konuda etkisinin olduğu kanıtlanmıştır. Ancak liderlik çok boyutlu bir kavramdır ve farklı liderlik davranışları tanımlanmıştır. Dönüşümcü liderlik de günümüzde araştırmacıların ilgisini çeken önemli bir liderlik tarzıdır.

Genel olarak liderlik tanımlarında liderliğin bilinçli bir etkileme süreci olduğu ve astların lideri takip ettiğinden bahsedilir (58). Bazı durumlarda yıkıcı liderlik kuramında olduğu gibi (59) lider astları üzerindeki etkisini kendi çıkarları için kötü yönde de kullanabilir. Bu da sonuçta astlara zarar veren bir durumdur. Astlar tarafından olaylara bakabilen, ahlaki davranan, astların gelişimi için çaba harcayan dönüşümcü liderler, diğer liderlik davranışlarından farklılaşmasıyla araştırmacıların ilgisini çekmiştir (3,4). Dönüşümcü liderin, astın motivasyonundan performansına birçok konuda etkisinin olduğu araştırmalarla gösterilmiştir (7,25); ancak hiçbir etkinin tek yönlü olmadığı anlaşılmaktadır. Spor alanında dönüşümcü liderin temel psikolojik gereksinimler, kaygı, tükenmişlik, yaşam doyumu, pozitif-negatif duygular değişkenlerinin aracı rolünde performansına etkisini bir model eşliğinde inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Liderin, sporcu performansı ya da iyi olması üzerindeki etkisinin çok boyutlu olarak karşılıklı ilişkilerle ortaya konulmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Medyanın ilgisini yoğun şekilde çeken, maddi kazanım ve kayıpların yüksek olduğu futbol gibi sporlarda rekabet, kazanma isteği çok zaman sporcunun sağlığından daha ön plana geçebilmektedir. Antrenörler seyircilerin, yöneticilerin etkisiyle başarıya odaklanabilmekte ve performansı her şeyin önüne alabilmektedir. Antrenör böyle zamanlarda çabuk sonuca ulaşabilmek amacıyla otoriter, kontrolcü davranışlar gösterebilmektedir. Ancak sporcular böyle davranışlarla karşılaştığında olumsuz kendilik kavramı, duygusal/fiziksel tükenme, psikolojik geri çekilme gösterebilmektedir (41). Böylesi bir süreç sporcunun psikolojik sağlığını ve performansını tehdit etmektedir. Dönüşümcü liderin ise iyi olmadan, tükenmişliğe kadar olan olumlu etkisi sporcuların psikolojik sağlığını da olumlu yönde

etkilemektedir. Bu etki de performans artışına kadar uzanan bir döngü başlatmaktadır. Bu nedenle de sporcunun psikolojik sağlığını düşünerek performansı arttırabilecek dönüşümcü liderlik gibi davranışların etkilerini anlayabilmek önemlidir.

Egzersiz ya da spora katılımın fizyolojik ve psikolojik sağlık için faydalı olduğu belirtilmektedir (60,61). Ancak, saniyelerin değil saliselerin bile önemli olduğu, yarışmalara hazırlanırken, günlerce aylarca yapılan antrenmanlar sırasında sporcular oldukça zorlanırlar. Bu aşırı yoğun ve yorucu tempoda birçok sporcu aşırı kaygı, tükenmişlik gibi nedenlerle sporu bırakabilir (29). Sonuçta da sporcuların iyi olma halleri olumsuz etkilenebilir. İyi olma halindeki bozulmanın da sporcunun sağlığı ve performansına olumsuz yansımaları olabilir (21,26). Bu noktada, dönüşümcü liderlik gibi pozitif bir liderlik tarzının sporcunun iyi olmasına, psikolojik sağlığına ve performansına olumlu etkileri olabileceği ortaya konulabilirse, spor psikoloğu ve antrenörlere sporcu sağlığının korunması ve performans artışı için farklı bir bakış açısı da sağlayabileceği umulmaktadır.

## 2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde, “liderlik”, kendini belirleme kuramı (self-determination), sporda kaygı, tükenmişlik, iyi olma (yaşam doyumu, pozitif-negatif duygular) ve performans başlıkları; ilgili tanımlamalar, kuramlar, ölçüm araçları ve ilgili araştırmalar literatür ışığında sunulmuştur.

### 2.1. Liderlik Tanımları ve Kuramları

Liderlerin insanları yönlendirebilmek gibi yetenekleriyle dünya tarihini değiştirecek kadar etkili olduklarını görmekteyiz. Liderlerin, bazen kahramanlıklarıyla bir halkın kurtuluşuna neden olabildikleri gibi, bazen de tüm dünyada kaos ve kargaşaya neden olduklarına dair çeşitli olaylara insanlık tarihi şahit olmuştur. Liderlik geçmişten günümüze uzun yıllardır, insanlar arasında tartışmalara, araştırmalara konu olmuş bir konudur. Liderin tanımı, kim olduğu, nasıl ortaya çıktığı gibi konularda birçok tartışma yapılmıştır. Bu bölümde de literatür bilgileri ışığında bu konular incelenmiştir.

#### Liderlik Tanımları

Liderlik tanımlamalarında, grup üyeleri ya da kuruluştaki etkileşimi yönlendirme, yapılandırma ve kolaylaştırma gibi bilinçli bir etkinin yaratıldığını varsayılır. Geçtiğimiz 50 yılda liderlikle ilişkili birçok tanım yapılmıştır.

**Tablo 2.1.** Liderlik tanımları (Yukl'dan (58) alınmıştır).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderlik, bireyin davranışlarını, grubun faaliyetlerini ortak amaca yönlendirmektir (Hemphill ve Coons, 1957).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütün rutin yönlendirmelerinin, mekanik uyumun ötesinde etkili bir artış sağlamaktır (Katz ve Kahn, 1978).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderlik, organize olmuş bir grubun faaliyetlerini, hedefi başarmaya yönelik etkileme sürecidir (Rauch ve Behling, 1984).</li> </ul>

- 
- Liderlik bir vizyon yaratmak, değerler oluşturmak ve işlerin başarılacağı çevreyi yaratmakla ilgilidir (Richards ve Engle, 1986).
- 
- Liderlik, ortak çabaya anlam verme ve amaç için çaba harcamaya istek gösterme sürecidir (Jacobs ve Jaques, 1990).
- 
- Liderlik kültürün dışına çıkma yeteneğidir. .... daha uyumlu evrimsel değişim sürecini başlatmaktır (Schein, 1992).
- 
- Liderlik, insanların birlikte neler yapabileceğini anlama sürecidir (Drath ve Palus, 1994).
- 
- Liderlik, grup ya da kuruluşun başarısı için etkileme, motive etme ve katkıda bulunmaktır (House ve ark., 1999).
- 

İşin ya da amacın başarılmasında liderlik önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir. Liderlik tanımlamalarında üç tema ortaya çıkmaktadır: insan, etki, amaç. Liderlik insanların karşılıklı etkileşimiyle oluşmaktadır, diğerlerini etkileme sürecidir ve grubu belirlenmiş amaçlara yönlendirmekte kullanılmaktadır. Liderlik önceden belirlenmiş amaçları elde etmek için diğerlerini etkileyebilme yeteneğidir (62). Liderin olağandışı özellikleri varmış gibi onların kişiliklerine insanlar hayranlık duyarlar (63).

### **Liderlik Kuramları**

Liderlikle ilişkili kuramları dört başlık altında toplayabiliriz: özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern yaklaşımlar. Bu araştırma için sporda liderlik kuramları da ayrı bir başlıkta incelenmiştir. Ancak sporda liderlik kuramları da temel kavramlarını genel liderlik kuramlarından almaktadır.

Özellikler yaklaşımında 1930 – 1940’lı yıllarda kişilik, değerler, beceriler gibi birtakım niteliklerin sadece liderlerde olup olmadığı; liderlik niteliklerinin doğuştan gelip gelmediği varsayımı tartışılmıştır. Özellikler yaklaşımında beklenenin bulunamamasının ardından 1950-1960’lı yıllarda davranışçı yaklaşımda dikkatler, işte çalışanların nasıl yönetildiğine, etkili lider davranışını tanımlamaya odaklanmışlardır.

Bununla birlikte, özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımlarının her ikisinin de tüm durumlarda geçerli en iyi liderlik stili bulunmaya çalışılmış, ancak her durumda geçerli, en iyi liderlik tarzının olmayacağı görüşü kabul edilmiştir. Bu nedenle, 1960'lar sonrasında durumsal liderlik yaklaşımı Fred Fiedler'in öncülüğünde tartışılmıştır. Fiedler'e göre sabit bir liderlik davranışı yoktur. Liderin ortaya çıkışı ya da davranışları durumun getirdiği koşullara göre değişebilmektedir (58,64,65). Dördüncü yaklaşım ise modern yaklaşımlardır. Günümüzdeki güncel liderlik araştırmalarını kapsamaktadır. Modern yaklaşımlar, karizmatik liderlik, etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını kapsamaktadır ve bu konulardaki araştırmalar devam etmektedir. Bununla birlikte, günümüz liderlik araştırmalarında dini liderlik, yıkıcı liderlik vb liderlik yaklaşımları da bulunmaktadır. Bu başlıklar bu araştırmanın dışında tutulmuştur.

### 2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderin başarısını anlamak için yapılan ilk çalışmalar liderin kişisel niteliklerine odaklanmıştır. Zekâ, dürüstlük, kendine güven ve görünüm gibi birçok kişisel özelliğin liderlerin ayırt edici nitelikleri olduğu düşünülmüştür. Yirminci yüzyılın başlarında yapılan araştırmalar, önemli bir seviyeye ulaşmış liderleri incelenmiştir. Bu araştırmalar *Büyük Adam (Great Man)* yaklaşımı olarak bilinmektedir. Bu kuramın temeli, bazı insanların kendilerini doğal lider yapan özelliklerle doğduğu fikridir. Bu yaklaşım lider özellikleri taşıyan bireylerin diğerlerinden farklılaşan niteliklerini tanımlamaya çabalamıştır. Genel olarak, araştırmalar kişisel özellikler ve lider başarısı arasında zayıf bir ilişki bulmuştur. Gerçekten de, etkili liderlerin sahip olduğu özelliklerin çeşitliliği, liderlik kabiliyetinin mutlaka genetik bir bağış olmadığını göstermektedir (64). Ancak, başarılı liderlerin özelliklerini belirlemenin zorluğuna rağmen, en başarılı liderlerin bazı ortak özelliklerinin de olduğu da ortaya çıkmaktadır (66).

Özellikler yaklaşımı liderlik araştırmalarında ilk yaklaşımlardan biridir. 1920-1950'li yıllarda yapılan çalışmaları kapsayan bu yaklaşımda lider özellikleriyle doğulduğu savunulmuştur. Bu yaklaşım, kişilik, güdü, değer ve beceri gibi liderlerin niteliklerini vurgular. Lider ile grup üyeleri arasındaki farklılıklara odaklanılmıştır. Bu

yaklaşımın temelinde, bazı insanların başkalarının sahip olmadığı bazı özelliklere sahip doğal liderler olduğu varsayımı vardır (58,67).

1940-1950'lerde psikoloji alanındaki ilerlemeler ile birlikte, özellikler yaklaşımı araştırmacıları, yetenek ve psikolojik testler kullanarak kişisel özellik incelemelerini genişletmiştir. Bu ilk çalışmalar yaratıcılık ve kendine güven gibi kişilik özelliklerine, yaş ve enerji düzeyi gibi fiziksel özelliklere, hitabet, kendini ifade edebilme gibi yeteneklere, popülerlik ve sosyalleşme gibi sosyal özelliklere ve engellere karşı üstünlük ve ısrar etme arzusu gibi işle ilgili özellikleri incelemiştir (64). Bird, Stogdill, Mann, DeVader ve Locke gibi araştırmacılar, liderin diğer bireylerden farklı olan kişilik niteliklerini raporlamışlardır (68). 1948'deki literatür taramasında Stogdill, özellikler yaklaşımı temelinde 100'den fazla çalışmayı incelemiştir. Stogdill, başarılı liderin niteliklerinin önemli bir miktarını açıklamış ve sonraki çalışmalara yol göstermiştir (64,69). Stogdill (70) araştırmasında liderin özelliklerini dış görünüş, kişilik, zekâ, beceriler, sosyo-ekonomik statü, görev tutumu ve sosyallik genel başlıkları altında sınıflamıştır.

- Dış görünüm: aktif ve enerjik, yaş, iyi görünüm
- Kişilik: uyum, girişimcilik, kararlılık, dikkat, duygusal kontrol ve denge, coşku, yaratıcılık, kendine güven
- Sosyo-ekonomik statü: eğitim seviyesi, sosyal statü
- Zekâ ve beceriler: zekâ, adil olma, bilgi, akıcı konuşma
- Görev tutumu: başarı gereksinimi, sorumluluk alma, girişimcilik, görev yönelimi
- Sosyallik: işbirliği, yönetici yeteneği, çekicilik, popülerlik, sosyallik, insan ilişkileri becerileri, diplomasi...

Sonuçta, tanımlanan lider özelliklerinin gruptaki lider olmayan diğer bireylerde de olduğu; hatta daha zeki olmak gibi bazı niteliklerin diğer üyelerde daha fazla bulunduğu da gözlenmiştir. Ayrıca, tanımlanmaya çalışılan lider nitelikleri oldukça

fazla miktardadır ve her birini ölçmek mümkün olmamıştır. Bu sonuçlar ortak bir özellikler listesi çıkarmanın mümkün olmadığını; her koşulda geçerli olabilecek tek bir özellikler listesi olmadığı açığa çıkmıştır (71).

### **2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Davranış yaklaşımı, 1950'li yılların başlarında, pek çok araştırmacının, özellik yaklaşımı ile cesareti kırılmasının ardından başlamıştır. Davranışsal yaklaşım, liderlerin çeşitli bağlamlarda takipçilere yönelik eylemlerini içerecek şekilde liderlik araştırmalarını genişletmiştir (68). Bu yaklaşımda araştırmacılar dikkatlerini liderin işi nasıl yönettiğine, ne yaptığına ve nasıl hareket ettiğine; astların performansı ve motivasyonunda etkili olan davranışlarına vermeye başlamışlardır (58). Her durumda en iyi liderlik tarzını bulma arayışında, etkili ve etkisiz liderlerin davranışlarındaki farklılıkları belirlemeye çalışmıştır. Diğer bir davranışsal liderlik alt kategorisi de yönetmenin doğasına odaklanmaktadır. Bu nedenle davranışsal liderlik kuramları, etkili liderlerin kullandığı özgün liderlik tarzını tanımlamaya çalışır (67). Davranışsal yaklaşımlar içerisinde 4 çalışma bulunmaktadır. Michigan Üniversitesi çalışmaları, Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Likert'in sistem 4 modeli ve Yönetmel Ölçek.

Davranışsal yaklaşımı inceleyen araştırmacılar liderliğin temelde iki genel davranış ve bunların türevlerinden oluştuğunu ortaya koymuşlardır: görev yönelimli davranışlar ve ilişki yönelimli davranışlar. Görev davranışları amacı başarmayı kolaylaştırır: Grup üyelerinin hedeflerine ulaşmalarını destekler. İlişki yönelimli davranışlar, grup üyelerinin kendilerini rahat hissetmelerine yardımcı olur. Davranışsal yaklaşımlarda belirtilen iki davranış türü ve kombinasyonlarının grup üyelerini amaca ulaşma çabalarında nasıl etkilediğini açıklamaktır (68).

**Tablo 2.2.** Görev ve ilişkiler merkezli davranışlar (Yukl (58)'dan alınmıştır).

Görev Merkezli	İlişkiler Merkezli
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verimliliği arttırmak için işteki etkinlikleri organize eder.</li> <li>• Kısa vadeli planlar yapar.</li> <li>• Bireysel ve grup çalışmaları verir.</li> <li>• Görev için hangi sonuçların beklendiğini netleştirir.</li> <li>• Farklı görevlerin hedefleri için öncelikleri açıklar.</li> <li>• Görev performansı için belirli hedefler ve standartlar belirler.</li> <li>• Kuralları, politikaları ve standart çalışma işlem yollarını açıklar.</li> <li>• İş faaliyetlerini koordine eder ve yönlendirir.</li> <li>• İş ve performansı izler.</li> <li>• İş bozabilecek acil sorunları çözer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zor görevi olan birine destek ve cesaret sağlamak</li> <li>• Kişi veya grubun zor bir iş yapabileceği konusundaki güvenini ifade eder.</li> <li>• İyi iletişim kurmak için insanlarla sosyalleşir.</li> <li>• Katkıları ve başarıları fark eder.</li> <li>• Koçluk ve mentorluk sağlar.</li> <li>• İnsanlara, onları etkileyen kararlar hakkında danışır.</li> <li>• İnsanları, bir işi yapmanın en iyi yoluyla ilgili yetkilendirir.</li> <li>• İnsanları, kendilerini etkileyen eylemler hakkında bilgilendirir.</li> <li>• Çatışmaların yapıcı bir şekilde çözülmesini sağlar.</li> <li>• Ekip kimliği oluşturmak için semboller, törenler ve öyküler kullanır.</li> <li>• Çalışma arkadaşları arasında karşılıklı güven ve işbirliğini teşvik eder.</li> <li>• Takım veya kuruluş için yetkili yeni üyeleri yetiştir.</li> </ul>

Davranışsal kuramlar, lider davranışlarını açıklamaya çalışarak alanyazına önemli katkıda bulunmuştur. Ancak her zaman etkili olabilecek bir lider davranışını tanımlama denemeleri istediklerini elde edememeleriyle sonuçlanmıştır (71).

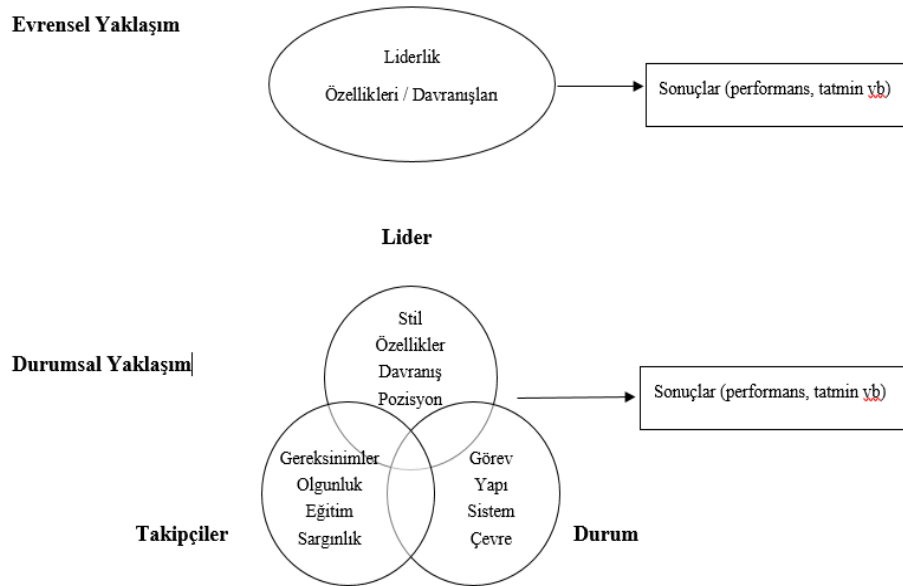
### 2.1.3. Durumsal Yaklaşımlar

Özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımlarında liderin özellikleri ya da davranışlarının her durumda geçerli olabileceği varsayımı tartışılmıştır; ancak her durumda geçerli bir liderlik tarzının olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle, durumsal yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Durumsal liderlik kuramı lider, takipçiler ve duruma



göre uygun liderlik tarzını açıklamaya çalışılmıştır. Farklı durumların farklı liderlik davranışları gerektirdiği savunulmuştur. Bu açıdan etkin bir lider olmak bir kişinin tarzını farklı durumların taleplerine uyarlamasını gerektirir. Durumsallık kuramı, yapılan işin doğası, dış çevre ve takipçilerin özellikleri de dâhil olmak üzere durumsal faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Bu araştırmaların bir diğer yönü farklı organizasyon türleri, yönetim seviyeleri ve kültürler arasında yönetsel gerekliliklerin aynı veya farklı olduğunu vurgulamasıdır. Bazı kültürler otokratik lideri, bazıları ise katılımcı lideri tercih edebilir (67,68).

Durumsal yaklaşımı liderlik süreçlerini etkileyen bağlamsal faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Başlıca durumsal değişkenler, takipçilerin özellikleri, yapılan çalışmanın niteliği, kuruluş tipi ve dış çevrenin niteliğidir. Bu yaklaşım iki kategoriye ayrılır. Birincisi, liderlik süreçlerinin farklı organizasyonlar, farklı yönetimler ve kültürler arasında ne kadar benzediğini ya da benzersiz olduğunu keşfetme çabasıdır. Diğer kategori, liderlik özelliklerinin (örneğin; özellikler, beceriler, davranış) liderlik etkinliği ile ilişkisini “kontrol eden” durumları belirlemeye çalışır. Varsayılan, aynı liderlik tarzının tüm durumlarda geçerli olmadığı; farklı durumlar için farklı özelliklerin etkili olduğudur. Bu ilişkiyi tanımlayan kuramlara liderliğin “durumsallık kuramları” denir (58).



**Şekil 2.1.** Liderlikte durumsal ve evrensel yaklaşımların karşılaştırılması (Daft (64)'tan alınmıştır).

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi liderlik için en önemli olan durum ve takipçilerdir. Araştırmalar, görev, yapı, bağlam ve çevre gibi durumsal değişkenlerin liderlik tarzı için önemli olduğunu göstermektedir. Takipçilerin niteliği de kilit bir koşul olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla, takipçilerin ihtiyaçları, olgunlukları ve tutarlılıkları en iyi liderlik tarzında önemli bir fark yaratır (64).

Durumsallık yaklaşımında Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli, Evans ve House’un Yol Amaç Modeli, Vroom, Yetton ve Jago (Normatif Liderlik Kuramı) Modeli, Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Modeli gibi modeller geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımları, durumların ve takipçilerin özelliklerini tanımlamayı ve etkili bir şekilde kullanılacak liderlik stillerini incelemeyi amaçlamaktadır. Liderin, durumu doğru şekilde teşhis edebildiğini ve uygun stile göre davranma esnekliğini gösterebildiğini varsayarsak, başarılı sonuçların ortaya çıkması oldukça muhtemeldir (64).

### **Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli**

Fiedler (65) durumsal yaklaşımların öncülüğünü yapmıştır. Ona göre, her durumda geçerli bir lider davranışı yoktur; lider bazı durumlarda oldukça fazla etkili olabilirken, bazı durumlarda etkisiz kalabilir (72). Liderliği anlamak için grubu, astları hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Liderin etki ve gücünün derecesi grup üyeleriyle ilişkilerinden etkilenecektir. Lider davranışlarının etkililiğinin başlıca üç faktöre bağlı olduğu varsayılmaktadır.

- 1) Konum/Pozisyon gücüdür: ödüllendirme ve cezalandırma gücüdür.
- 2) Görevin yapısı: dört unsuru bulunmaktadır.
  - Kararların doğrulanabilmesi: Çözüm veya kararların doğruluğu mantıksal olarak açıklanabilmelidir.
  - Amacın açıklığı: Görevin ne gerektirdiği astlarca açıkça bilinmeli ve anlaşılmalıdır.
  - Yol, amaç çeşitliliği: Görevin farklı metotlarla çözülebilmesidir.

- Çözümün özgünlüğü: Doğru bir çözümden daha fazlasının olması. Bazı problemlerin matematik problemleri gibi tek bir çözümü vardır. Bazılarının ise neredeyse sınırsız miktarda çözümü vardır. İnsan ilişkilerinin problemlerinin çözümü gibi.

3) Lider ve grup üyeleri arasındaki ilişki: Liderin pozisyonundan gelen gücün ve görevin yapısının grup üyeleri tarafından kabul edilmesi ve saygı görmesi ölçüsüdür (65).

Fiedler liderlik davranışının sabit olduğunu düşünmektedir. Durumsal koşullar ve liderlik tarzının uyumu liderin verimliliğini belirleyecektir. Liderlik tarzlarını sınıflandırmada, Fiedler, (LPC-Least Preferred Co-Workers *En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı*) adında bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekte lider grup üyelerini (çalışma arkadaşlarını) değerlendirmektedir. Ölçekte bir birinin zıttı sıfatlardan oluşan on altı madde bulunmaktadır. Alınan puan arttıkça çalışma arkadaşı daha pozitif ya da negatif olarak tanımlanmaktadır. LPC ölçeğinin değerlendirmesinde, yüksek puan alan çalışma arkadaşı daha uyumlu, olumlu ilişkilere sahiptir ve çalışma arkadaşı olarak daha fazla tercih edilecektir (72).

Fiedler'e göre, liderin etkililiği değişen durumlara uyum sağlayabilmesine bağlıdır. Lider duruma göre davranışını uyarlayabilmeli, değiştirebilmelidir. Bazen otoriter lider iken, durumun gerekliliklerine ya da birlikte çalışılan grubun niteliklerine göre bazen de demokratik ya da serbesiyetçi lider olabilmelidir (65).

### **Yol-Amaç Modeli**

Modeli, Evans ve House 1970'te geliştirmiştir; sonrasında House (1971), House ve Mitchell (1974), House ve Dessler (1974), House (1996) da yaptıkları araştırmalarda kullanmışlardır. Modele göre, liderin davranışları, grup üyelerinin iş tatminini, iş performansını ve işe yönelik motivasyonunu etkilemektedir. Performansı arttırmak için liderin görevi; rehberlik etmek, koçluk yapmak, gereken yerlerde ödüllendirme yapmak, motive etmektir. Liderin en önemli işi, grubun amaçlarını belirlemek ve grup üyelerinin bu amaçları gerçekleştirmesi için yolu bulmalarını sağlamaktır. Lider grup üyelerinin rollerini belirler, belirsizlikleri ortadan kaldırır,

grubun amaçlarına ulaşmasına yönelik çabaları destekler. Lider grup üyelerini harekete geçirmesiyle işten duyulan tatmin düzeyi arasında da anlamlı pozitif korelasyon vardır (73,74).

Dört temel liderlik davranışı tanımlanmıştır

*Emir verici/Yönlendirici Liderlik:* Otoriter ya da cezalandırıcı değildir. Yönlendirici lider grup üyelerinden ne beklediğini açıklar; astların rollerindeki belirsizlikleri azaltır; programları hazırlar, rehberlik yapar, kural ve işlem yollarıyla bunları ifade eder. Görevin gerekliliklerinde belirsizlik var ise, organizasyonun kuralları ve politikaları açık olmadığında yönlendirici lider yaklaşımı başarılı olabilir (74,75).

*Destekleyici Liderlik:* grup üyelerine karşı destekleyicidir, arkadaşça davranır, huzurlu ve uyumlu bir ortam yaratır. Pozitif davranarak grubun performansını artırır. Görevlerinde sınırlı, stresli ve tatminsiz çalışanlar için daha çok pozitif etkiye sahip olacaklardır (74,75).

*Katılımcı Liderlik:* Karar alma sürecinde grup üyelerini dinler, fikirlerine önem verir. Yüksek ego yönelimli astlarda, bu tarz astların motivasyonu ve iş tatminlerinde pozitif etki yaratabilir (74,75).

*Başarı Merkezli Liderlik:* Başarı ve gelişim amacıyla performans göstermeyi cesaretlendirir. Yüksek performans gösterebilecek astların yeteneklerine amacı başarmak olduğu için güven gösterir. Astlar için performansın belirsiz olduğu, görevin tekrarlanamayacağı durumlarda, liderin başarı yöneliminin astların performansı ile sonuçlanacak durumlarda bu lider başarılı olabilir (74,75).

### **Normatif Liderlik (Vroom, Yetton ve Jago) Modeli**

Bugün önemli bir liderlik sorusu: “Yönetici ne zaman görev almalı ve ne zaman yönetici kararları gruba bırakmalı?” 1973’te Victor Vroom ve Philip Yetton, karar verme etkinliğini geliştirirken bu soruyu cevaplamak için bir karar verme modeli yayınlamıştır (67). Model astların karar verme sürecindeki etkililiğini arttırmaya yönelik değerlendirmeleri içerir. Karar alma insanlar arasında gerçekleşen sosyal bir

süreçtir. Bu süreç astların kararlara katılımı ve liderin karakterine göre değişebilir. Grup üyeleri, lider izin verirse alınan kararlara katılabilirler (76).

Karar alma sürecinin etkililiği 3 başlıkta toplanmaktadır.

1. Kararların kalitesi ve mantıksal olması
2. Astların kararları kabulü ve etkili şekilde uygulamasına bağlılığı
3. Kararların uygulanmasında gereken zamandır (77).

Modelde bireysel ve grup problemleri için karar alma metotlarına yönelik iki boyutta sınıflandırma yapılmıştır. Süreç O1, O2, D1, G2 gibi sembollerle gösterilmiştir. Bu sembollerde O otoriter, D danışmacı, G grup ve Y de yetki devreden şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca O1, D1, G1, Y1 gibi ifadeler bireysel davranışı, O2, D2, G2, Y1 gibi ifadelerde grup davranış tipini tanımlarlar (76,77).

Bireysel problemler:

Otoriter I: Lider kendi kararlarını alır, problemleri kendi çözer. Hızlı sonuca gidilir; kullanılacak bilgi anında elde edilir.

Danışmalı I: Lider astlarıyla bireysel olarak problemleri paylaşır. Onların düşüncelerini, önerilerini alır ve onlarla birlikte hareket eder. Karar alırken astlarının fikirlerini dikkate alıp almamak kendisine bağlıdır.

Grup I: Lider, astlarıyla problemleri paylaşır, problemi birlikte analiz eder ve çözüm bulur.

Grup problemleri

Otoriter II: Lider gerekli bilgiyi astlarından aldıktan sonra tüm kararları kendi alır; problemi kendisi çözer. Astlarını problem hakkında bilgilendirir ya da bilgilendirmez.

Danışmalı II: Lider astlarıyla grup halinde problemleri paylaşır, onların düşünce ve önerilerini alır. Karar alırken astlarının fikirlerini dikkate alıp almamak kendisine bağlıdır.

Grup II: Lider grup olarak astları ile problemi paylaşır. Alternatifleri birlikte değerlendirir. Çözüme anlaşmayla ulaşmayı dener. Liderin rolü yönetim kurulu başkanı gibidir. Lider grubu kendi çözümünü kabul etmeye zorlayamaz. Grup üyelerinin fikirleri önemlidir.

Yetki Devreden: Lider, problem ile ilgili olarak astlarını yetkilendirir. Sahip olduğu bilgiyi astları ile paylaşır. Kendisi aracılığı ile problemi çözmesi için sorumluluğu astına verir. Astından nasıl bir çözüme ulaşacağını, kendisine söylemesine gereksinim duyabilir de duymayabilir de (77).

### **Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli**

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard 1970'te Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı (Life Cycle Theory of Leadership) adıyla kendi kuramlarını oluşturmuşlardır. Modelde davranışçı yaklaşımlardaki gibi görev davranışı ve ilişkisel davranışları tanımlanmıştır. Bu iki davranışın kombinasyonlarıyla yüksek ilişki, yüksek görev, düşük ilişki ve düşük görev gibi tanımlamalardan dört boyutlu bir model ortaya konulmuştur. Her boyut bir liderlik tarzını ifade etmektedir (78).

*Görev Davranışı:* Lider, grup üyelerinin rollerini açıklar, organize eder, yönlendirir. Aktivitelerin nerede, ne zaman, nasıl yapılacağını belirtir. Amacı görevi başarmaktır.

*İlişkiler Davranışı:* Grup üleriyle iyi iletişimi vardır. Onları dinler, destekler, yardım eder. Amacı grup içerisindeki ilişkileri düzenleyerek, özgür bir ortam sağlayarak iş verimini arttırmaktır (78).

İlişki Merkezli (Destekleyici Davranış)	Yüksek İlişki ve Düşük Görev (Katılımcı)	Yüksek Görev ve Yüksek İlişki (İkna Edici)
	Düşük Görev ve Düşük İlişki (Temsil Edici)	Yüksek Görev ve Düşük İlişki (Emredici)
Düşük	Görev Merkezli (Yönlendirici Davranış) (Yüksek)	

**Şekil 2.2.** İki yönelimli model: Hersey ve Blanchard liderlik davranışları (Hersey ve ark. (78)'ndan alınmıştır).

*Emreden (yüksek görev, düşük ilişki) liderlik biçimi:* Lider rolleri tanımlar ve astlarına nerede, nasıl, ne ve ne zaman görev yapacaklarını söyler; yönlendirici ve denetleyicidir. Lider kararları alır, problemleri kendisi çözer, çok fazla destek veya cesaret sağlamaz. Bu liderlik stili, astların yeterliliklerinin ve isteklerinin düşük olduğu durumlarda geçerli; liderin kontrolü eline alması gereken acil durumlarda uygundur (78).

*İkna edici (yüksek görev, yüksek ilişki) liderlik biçimi:* Lider hem yönlendirici hem de destekleyici davranış sağlar. Bu liderlik stilinde astların yeterlilikleri düşüktür, fakat onlar istekli ve güvenilirlerdir. Lider onlara rehberlik, yönlendirme ve denetleme verecektir. Astların ne zaman nerede ve ne yapacakları tanımlanmıştır, çünkü onlar deneyimsizdirler. Onların güvenlerini sağlayabilmeleri, bağlılıklarını arttırabilmek için destekler, açıklar ve ikna eder. Lider aldığı kararlarını açıklar ve problemleri çözer (78).

*Katılımcı (yüksek ilişki, düşük görev) liderlik biçimi:* Lider, astlarıyla birlikte karar alır; sorumlulukları paylaşır. Kolaylaştırıcıdır ve olumlu iletişim kurar. Bu stili güven ve motivasyonun eksik olduğu ancak yeterliliğe sahip astlar için uygundur. Onlara yönlendirme gerekli değildir, çünkü onların becerileri yüksek seviyededir.

Ancak onlara cesaret ve destek gereklidir. Bu özellikle de düşük seviye de bağıllık varsa gereklidir. Bu liderlik sitilinde bağıllık işbirliği ve kolaylaştırmak esastır (78).

*Temsil Edici (Yüksek Görev, Yüksek İlişki) Liderlik Biçimi:* Lider astlara az müdahale ederek ve az denetleyerek isteklendirir. Lider amaçları açık bir şekilde ifade eder ve az sınır koyar. Lider astların sorumluluk almasına ve kararlara katılmalarını izin verir. Çünkü astlar yüksek bağıllık ve yüksek yeterliliğe sahiptir (78).

Hersey ve Blanchard'a göre iyi ya da kötü liderlik tarzı yoktur. Etkili lider durumu değerlendirir, duruma uygun liderliği gösterir ve değişen durumlara göre kendini yeniler (78).

#### **2.1.4. Sporda Liderlik**

Antrenörler sporcuların sosyalleşme sürecinde lider olarak önemli etkilere sahiptirler (79). Genel olarak liderlik modellerini incelediğimizde çoğunun endüstri, askeri alanlar gibi spor alanı dışındaki alanlarda oluşturulduğunu görmekteyiz. Bu araştırmalar liderlik olgusunu anlayabilmemiz için önemli katkılar yapmışlardır, bununla birlikte spor veya fiziksel aktiviteye özel değildiler (53).

Spor psikolojisi araştırmalarında antrenör sporcu ilişkisindeki liderlikte başlangıç çalışması olan başlıca iki model önemli rol oynamıştır. Birincisi Smoll, Smith, Curtis ve Hunt (80) Arabulucu Liderlik Modelidir. Diğeri ise, Chelladurai ve Saleh (81) spor alanına özel olarak Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğini ve Sporda Liderlik Ölçeğini (LSS) geliştirmişlerdir. Bu iki ölçek haricinde de tablo 5'te görülebileceği gibi antrenörün davranışlarını değerlendiren başka ölçeklerde mevcuttur. Ancak, bu ölçekler içerisinde en yaygın kullanıma sahip olanı, Chelladurai ve Saleh'in (81) Sporda Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğidir.

#### **Arabulucu Liderlik Modeli**

Antrenörler tarafından sağlanan sosyal teşvikleri anlamada Smith ve arkadaşları (80) önemli bir katkı sağlamıştır. Bu araştırmacılar; Antrenörlük Davranışı Değerlendirme Sistemi'ni (ADDS) geliştirmiş ve antrenörlerin davranışlarının genç beysbol ve basketbol oyuncularının algı ve tutumlarıyla ilişkisini incelemişlerdir.



Yaklaşımları gözlem yoluyla antrenörlerin davranışlarını değerlendirme, oyuncuların tepkilerini ölçme, davranışlarını değiştirmeleri için antrenörleri eğitime ve antrenman programının etkilerini değerlendirmeden oluşur. Genelde sonuçlar; hataya bağlı teknik bilgi, daha az genel dönüt, daha az ceza ve daha az kontrol davranışı sağlayan antrenörlerin oyuncularında antrenörleri daha fazla değerlendirme, kendilerini daha iyi hissetme, takım arkadaşlarını daha fazla sevme ve spordan haz alma seviyesinde yükselme etkisinin olduğunu göstermiştir.

Arabulucu model 3 temel elemente ayrılır; antrenör davranışları, oyuncu algıları ve çağrışımları, oyuncuların değerlendirici tepkileri. Ayrıca model liderlik davranışları, atletlerin bu eylemleri yorumlamaları ve atletler tarafından algılanan antrenör davranışlarının sonuçları arasındaki karşılıklı ilişkiyi etkileyebilecek kişisel farklılık değişkenleri ve durumsal faktörleri içermektedir (79).

### **Çok Boyutlu Liderlik Modeli**

Çok Boyutlu Liderlik Modeli etkili liderlikte Fieldler'in (1967) durumsallık yaklaşımının, House ve Dessler'in (1974) yol-amaç kuramını, Osborn ve Hunt'ın (1975) Adaptasyon-Reaksiyon Kuramı ve Yukl'un (1971) liderlikte çelişki kuramının bir sentezlemesidir. Bu kuramlarda lider, takipçi ve ortam ayrı olarak ele alınmıştır. Çok boyutlu model tüm bu elementleri bir araya getirmiş ve eşit bir şekilde değerlendirmiştir. Bu model olması gereksinim duyulan, gerçekte olan ve tercih edilen liderlik davranışları olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Model grup performansı ve üye tatminini, liderlik davranışının üç boyutunun (gereksinim duyulan, gerçekte olan ve tercih edilen) bir fonksiyonu olarak değerlendirmiştir. Liderlik davranışındaki bu üç boyutun öncülü durumun niteliği, lider ve sporculardır (82).

Chelladurai, sporda etkili liderliği liderin nitelikleri, grup üyeleri ve durumlara bağlı olacağını tartışmıştır. Lider ve grup üyeleri arasındaki ilişkiyi etkileşimsel bir süreç olarak sporda liderlikle kavramlaştırmıştır. Bu etkileşimler sadece liderin (antrenör vb) niteliklerine bağlı olmayacaktır, aynı zamanda grup üyelerinin nitelikleri (sporcular vb) ve liderlik sürecindeki durumların sınırlılıklarına da bağlı olacaktır (81). Modelde, liderlik davranışları için üç farklı durum tanımlanmıştır: gerçek lider davranışı, olması gereken lider davranışı ve tercih edilen lider davranışı. Ayrıca,

modelde liderin eğitici-öğretici davranışı, demokratik davranışı, otoriter davranışı, sosyal destek davranışı, pozitif geri bildirim davranışı tanımlanmıştır. Ölçeğin; Fin, Fransız, Yunan, Japon, Kore, Portekiz ve İsveç kültürlerine uyarlaması yapılmıştır (82).

**Tablo 2.4.** Sporda lider davranışlarının boyutları (Chelladurai (82); Chelladurai ve Saleh (81)'den alınmıştır).

Boyut	Tanım
Antrenman verme ve öğretme	Antrenör “ağır antrenmanları kolaylaştıran ve vurgulayan; teknik ve taktik becerileriyle onları eğiten; üyelerin aktivitelerini koordine eden ve yapılandıran” davranışlarıyla sporcunun performansını geliştirmeyi amaçlar.
Demokratik davranış	Antrenörün davranışı grubun amaçları için alınan kararlara sporcunun katılımına izin verir.
Otokratik davranış	Antrenör davranışı bağımsız karar alma ve kişisel otoriteyi vurgular.
Sosyal destek	Antrenör davranışı üyelerle ılımlı ilişkiler, pozitif grup atmosferini vurgular.
Olumlu dönüt	Antrenör davranışı iyi performansı ödüllendirme ve tanımlayarak sporcuyu destekler.

### Antrenör Davranışlarını Ölçüm Araçları

Spor alanında antrenör davranışlarını ölçmede birçok ölçüm aracı geliştirilmiştir. Tablo 2.5'te bu ölçme araçlarının bir bölümü görülmektedir.

**Tablo 2.5.** Antrenör davranışlarını ölçmek için araçlar (Horn (83)'dan alınmıştır).

Ölçekler	Neyi ölçüyor?	Alt boyutları	Kaynağı
Sporda liderlik ölçeği (LSS)	Liderlik davranış boyutlarının 3 versiyonu vardır:	1. Otokratik davranış	Chelladurai ve Saleh (1980)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algılanan</li> <li>• Gerçekte olan</li> <li>• Antrenörün kendini değerlendirdiği</li> </ul>	2. Demokratik davranış 3. Eğitici-öğretici davranış 4. Pozitif geri bildirim davranışı 5. Sosyal destek davranışı	Chelladurai ve Riemer (1998) Zhang, Jensen ve Mann (1997)

Karar stili soruları	Spor bağlamında antrenör nasıl kara alır. Sporcunun antrenörünü algılaması ve antrenörün kendi davranışını algılaması versiyonları vardır.	Karar alma sürecinde sporcunun katılımına antrenörün ne derece izin verdiğinin derecesine göre: otokratik, danışan, katılımcı, yetki verici vb	Chelladurai ve Arnott (1985) Chelladurai ve Quek (1991)
Sporda algılanan motivasyonel iklim soruları - 2 (PMCSQ-2)	Antrenman ve yarışmalarda antrenörün yarattığı motivasyonel iklimi sporcunun algılaması	Görev yönelimi ve ego yönelimi alt boyutları vardır.	Newton, Duda ve Yin (2000) Duda ve Whitehead (1998) Harwood, Smith ve Treasure (2005)
Antrenörün kişilerarası davranış stili	Antrenörün kişilerarası davranışını sporcunun algılaması	1. Özerklik-destek stili 2. Kontrollü kişilerarası stil	Pelletier, Tuson ve Haddad (1997) Pelletier ve Vallerand (1996) Pelletier, Fortier, Vallerand ve Briere (2002)
Antrenör davranış soruları (CBQ)	Pozitif ve negatif antrenör davranışlarını değerlendirme reaksiyonları ve sporcunun algılaması	1. Negatif aktivasyon 2. Destekleyici ve duygusal yakınlaşma	Kenow ve Williams (1992, 1999) Williams ve arkadaşları (2003)
Sporda antrenör ve sporcu ilişkileri ölçeği (CART-Q)	Antrenör ve sporcu arasındaki kişilerarası ilişkiler	1. Yakınlık 2. Bağlılık 3. Tamamlayıcılık	Jowett ve Ntoumanis (2003) Jowett (2006)
Sporda koçluk davranışları ölçeği (CBS-S)	Antrenman, yarışma ve organizasyonel bağlamda gösterilen antrenörlük davranışları	Antrenörün davranışlarının 7 boyutu (fiziksel antrenman ve planlama, hedef belirleme, kişisel rapor vb)	Cote, Yardley, Hay, Sedgwick ve Baker (1999) Mallett ve Cote (2006)
Çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ-5X)	Liderlin nitelikleri, davranışları ve liderlik stiline bireysel olarak algılanması	Toplam 9 boyutludur 5 dönüşümcü 3 etkileşimsel 1 serbesiyetçi	Avolio ve Bass (2004) Rowold (2006)
CBAS temelinde sorular (örn. CFQ, CBAS-PBS)	Antrenör davranışlarını sporcunun algılaması (CFQ, CBAS-PBS vb modifiye bir versiyonudur)	Faktör skorlarının daha küçük miktarlarına azaltılabilen 12 veya 13 CBAS kategorisi	Smith, Smoll ve Curtis (1978) Cumming, Smith ve Smoll (2006) Amorose ve Horn (2000) Smith, Fry, Ethington ve Li (2005)

### 2.1.5. Liderlikte Modern Bakış Açıları

Liderlik kavramını açıklamak amacıyla birçok araştırma yapılmıştır; ancak liderliği bütünsel olarak açıklayabilen bir araştırma ortaya konulamamıştır. Her araştırma liderliğin farklı bir boyutunu açıklayabilmiştir. Günümüz liderlik araştırmalarında da karizmatik liderlik, etkileşimsel, dönüşümcü liderlik gibi çeşitli başlıklarda liderlik incelenmeye devam etmektedir.

### 2.1.6. Karizmatik Liderlik

Karizma, Eski Yunancada "ilahi, olağanüstü yetenek, ilahi ilham verici hediye" anlamlarına gelir. Liderlik terimi gibi, karizma da siyasi liderlik, sosyal hareketler ve dini kültüre bakan araştırmacılar tarafından çeşitli örgütsel bakış açılarından tanımlanmıştır. Günümüzün karizmatik liderlik tanımına Max Weber en önemli katkıyı yapmıştır (58,67). Weber'e (84) göre, sıkıntı içinde olan astlar, karizmatik liderin sıra dışı nitelikleri olduğuna inanır; bu nedenle astlar lidere inanır ve onu izlerler. Askeri liderler, politik liderler ya da peygamberler bu yaklaşıma örnektir. Mucizeler, vahiyler, kahramanlık, şaşırtıcı başarı onların karakteridir. Bu lider gündelik yaşamın rutinin dışında; alışılmış olanın, gelenekçiliğin ya da otoritenin karşısı olarak tanımlanmıştır. Karizmatik lider alışılmış olandan farklı bakış açısıyla kriz dönemlerinde diğerlerinin göremediği çözümleri ortaya koyar. Takipçiler için vizyon geliştirir ve onların problemleri çözmelerine yardımcı olur (84). Karizmatik liderin niteliklerine baktığımızda öz güveni yüksek, enerjik, etkili konuşan, risk alabilen, sosyal, yenilikçi, yaratıcı kişilik özellikleri gösterir; rol modeli olur, güven hissettirir ve başarıya motive eder (85).

90'lı yıllardan başlayarak araştırmalar karizmatik, dönüşümcü, vizyoner veya ilham verici liderlik türlerini tanımlamaya çalışmışlardır (85,86). House (85), Bass (87), Burns (2), Kuhnert ve Lewis (88), Shamir, House ve Arthur (86) gibi bazı sosyal bilimciler araştırmalarında karizmatik lideri tanımlamışlardır: Bu araştırmacılar, takipçilerinin ve sosyal sistemlerin üzerinde olağanüstü etkileri olan istisnai liderlere odaklanmaktadır. Bu yeni liderlik kuramına göre, bu tür liderler takipçilerin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve özlemlerini kişisel ilgilerden ortak ilgilere dönüştürürler. Ayrıca, takipçilerin liderin misyonuna son derece bağlı olmalarına,

önemli kişisel fedakârlıklar yapmalarına, görev çağrısının üstünde ve ötesinde performans göstermelerine neden olurlar. Bu yeni kuram türü karizmatik olarak adlandırılmıştır, çünkü karizma, açıkça veya örtük olarak tüm liderlik tiplerinde var olan bir kavramdır. Karizmatik lider kişisel yetenekleriyle astlarını sıra dışı bir şekilde etkiler; liderin isteklerini grup üyeleri sorgulamaz; sadakat ve bağlılıkla emirleri yerine getirirler (85,86). Grup üyelerinin bu şekilde davranması duygusal olarak lidere bağlı olmaları, liderin yarattığı misyonla grup üyelerinin değerlerinin artması, motive olmaları ve güven duymalarıyla açıklanmaktadır (85,86).

### 2.1.7. Etkileşimsel (Transactional) Liderlik

Etkileşimsel liderlik yaklaşımında, lider ve grup üyeleri arasında karşılıklı bir anlaşma, pazarlık vardır. Bu anlaşma kolay tanımlanabilir, hesaplanabilir ve ölçülebilirdir. Pazarlık konusu para, oy gibi değerli, politik ya da fiziksel bir şey olabilir (2). Grup üyelerinin maaş, iyi çalışma koşulları gibi istekleriyle, liderin iş performansı isteği arasında takas yapılır. Grup üyeleri, liderin istediğini yaptığında ödüllendirilmekte; istenmeyen bir şey yaptıklarında ya da istenileni yapmadıklarında lider cezalandırmak gibi davranışlarla etkileşimde bulunur. Diğer bir deyişle, iyi performansın karşılığı ödül, kötü performansın karşılığı cezadır. Her iki tarafın bu ilişkide karşılıklı olarak çıkarları vardır ve bu çıkarlar sağlanmadığında ilişki sona erer (4). Etkili bir lider grup üyelerinin ihtiyaç ve isteklerini algılar ve yerine getirir. Onların beklentilerindeki değişimleri fark eder verdiği tepkilerin sonuçlarını bilir ve iyi bir müzakerecidir (88). Bu liderler bütün işleri belirli kurallar, standartlar eşliğinde düzenler (87). Ancak bu ilişki kısa dönemlidir; güvene dayalı değildir, yüzeysel ve önemsizdir. Lider için bağlılık, dürüstlük gibi değerlerin önemi yoktur (2).

Etkileşimsel liderlik üç boyutta tanımlanmıştır: koşullu ödül, dışarıdan yönetim (aktif ve pasif) ve serbesiyetçi liderlik.

*Koşullu ödül:* Lider beklentilerinin açıklar, anlaşma yapar, pazarlık eder ve teklifler sunar. İyi performansı ödüllendirir, kötü performans ya da davranışları cezalandırır.

*Dışarıdan yönetim:*

- *Aktif yönetim:* Aktif olarak yönetimin içindedir, performansları sürekli takip eder, standartlar bozulursa müdahalede bulunur.
- *Pasif yönetim:* Problem ortaya çıkmadıkça müdahalede bulunmaz. Problem ya da hatalar ciddileştiğinde, kendi önlerine geldiğinde müdahalede bulunurlar.

*Serbesiyetçi liderlik:* Lider sorumluluk almaktan uzak durur. Mümkün olduğunca işleyişe, olaylara müdahalede bulunmaz. Çalışanların ihtiyaçlarını görmezden gelir ve kendi görüşlerini de kolayca ifade etmez. Liderliğin olmadığı durumdur (4).

### **2.1.8. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

Dönüşümcü liderliği ilk ortaya koyan 1978’te James MacGregor Burns olmuştur; o dönüşümcü lideri politik liderlerle açıklamıştır. Sonrasında Bass dönüşümcü liderlik kavramını geliştirmiş ve yayılmasında öncülük etmiştir. Burns ve Bass dönüşümcü ve etkileşimsel liderlikleri aralarındaki farklılıklarla birlikte açıklamışlardır. Onlara göre etkileşimsel liderlik daha yüzeysel kalmıştır; dönüşümcü liderlik çok daha etkilidir (2,89). Günümüzde dönüşümcü liderlik, eğitim, sağlık, yönetim, spor gibi çeşitli alanlarda araştırmalara konu olmuş ve motivasyondan performansa kadar birçok değişken üzerine de olumlu etkilerinin olduğu da ortaya konulmuştur (7,15,56,90).

Dönüşümcü liderler diğer liderlerden farklılaşan bazı özelliklere sahiptir. Dönüşümcü lider grubun farkındalığını artırır ve neyin önemli olduğunu fark etmelerini sağlar. Bu nedenle de, grup üyelerini zorlamak ya da istemedikleri bir şeyleri yaptırmak yerine bir vizyon yaratır ve bu vizyon eşliğinde astlarını amaca motive ederler. Hatta lider, astların kendi amaçlarını bırakarak grubun amaçlarını benimsemesini sağlar (4,6,17). Dönüşümcü liderin grup üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Grup lidere karşı güven, saygı, bağlılık ve hayranlık duymaktadır. Grup üyeleri kendisinden beklenenden daha fazlasını yapma isteğindedirler (89).

Burns (2), dönüşümcü liderliği açıklarken Maslow’un ihtiyaçlar kuramını temel almıştır. Maslow’a göre, insanlar bir takım değerlere ihtiyaç duyarlar.

Kendilerine saygı ve güvenleri kişisel değerlerine göre şekillenir. Bu gereksinimleri ikiye ayırmıştır: İlki, insanlar başarılı olmak ister, yaşamla yüzleşmek ister; bağımsız ve özgür olabilmek için güce ihtiyaç duyarlar. İkincisi, her insan saygı, prestij, takdir, hakimiyet ve statü ister. İnsanlar bu ihtiyaçları sağladıkça kendini gerçekleştirmeye de yaklaşırlar. Böylece tatmin ve performans gibi birçok sonuç olumlu etkilenecektir (2). Dönüşümcü lider de grup üyelerine birey olarak saygı göstermesi ve gelişmeleri için onları entelektüel olarak teşvik etmesi gibi özellikleriyle grup üyelerinin kendi içsel kaynaklarını teşvik ederek onları harekete geçirmektedir.

Burns dönüşümcü liderliği, takipçilerin ahlak ve motivasyonun yükseltildiği bir döngü olarak tanımlamıştır (2). Bass'a göre, dönüşümcü lider ahlaki davranışlarıyla, adalet, bütünlük gibi değerlerle güven ve bağlılık yaratarak; uzun dönemli hedeflerle vizyon ortaya koyması; kişisel karizması ve rol model olması gibi nitelikleriyle grubundaki bireylerin amaçlarını grubun amaçlarına dönüştürür (17,89). Bu lider, yapılması gerekeni açıkça belirtir, astlar için anlamlı hale getirir; ne yapılması gerektiğinin farkındadır; kısa süreli kazançlarla zaman kaybetmez, astlarına yüksek standartlar oluşturur ve uzun dönemli amaçlara odaklar (87,91). Ortaya koyduğu vizyon için grup üyeleriyle birlikte görev alır; statüleri vurgulamaktansa gelişim odaklı yaratıcı bir kültür oluşturur. Bu kültürde lider, astların entelektüel olarak gelişimlerini teşvik eder ve yaptıkları işten beklentilerini yükseltmelerini sağlar (92). Pozitif duygu ve deneyimleri vurgular, astlara kendilerine ait değerlerini geliştirmek için destek verir, işleri kolaylaştıran, öğreten bir tarza sahiptir (17).

### **Dönüşümcü Liderliğin Bileşenleri**

Dönüşümcü lider, grup üyelerine karşı basit alışveriş ya da anlaşma yapmaktan daha fazlasını yapar. Dönüşümcü liderliğin dört temel bileşeninden birini veya birkaçını kullanarak, üstün sonuçlar elde etme yollarını kullanır. Bir dereceye kadar, dönüşümcü liderliğin bileşenlerinin hem ölçümü hem de kavramsallaştırması yapılmış ve iyileştirmelerle gelişmiştir. Dönüşümcü lider kavramsal olarak *karizmatiktir* ve takipçiler liderle özdeşleşip onu taklit etmeye çalışırlar. Lider, takipçilere anlam ve anlayış kazandıran zorluklarla, ikna eder, *ilham verir*. Lider, *entelektüel olarak teşvik edici* olup, takipçilerinin yeteneklerini kullanmalarını genişletmektedir. Son olarak, lider *bireysel olarak düşüncelidir* ve grup üyelerine destek sağlar, danışmanlık ve

koçluk yapar. Bu bileşenlerin her biri, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ile ölçülebilir. Bass (1985), Howell ve Avolio'ya (1993), Bycio, Hackett ve Allen (1995), Avolio, Bass ve Jung (1997) dönüşümcü liderliğin bileşenlerinin faktör yapısının ortaya çıkmasında katkı sağlamışlardır (91).

Dönüşümcü liderliğin Bass ve arkadaşları tarafından tanımlanan dört boyutu aşağıda tanımlanmıştır: idealize etki (karizma), içsel motivasyon, düşünsel etki ve bireysel saygınlıktır.

- *İdealize Etki (Karizma):* Dönüşümcü lider, takipçileri için rol model olacak şekilde davranır. Lidere hayranlık vardır. Saygı duyar ve güvenirlir. Takipçiler liderle özdeşleşir ve taklit etmek ister. Liderin, sıra dışı yeteneklere, sebat ve kararlılığa sahip olduğu düşünülür. İdealize etkisi büyük olan liderler keyfi davranışlardan uzak, risk almaya istekli ve tutarlıdır. Ahlaki davranırlar, doğruyu yapmaya çalışırlar ve güvenilirlerdir. İdealize etkinin iki boyutu vardır: 1) liderin davranışları, 2) takipçiler ve diğer ortakların liderine atfettiği unsurlar. MLQ'da bu iki faktör liderin davranışları ve lidere takipçilerin yaptığı atıflarla şekillenir (91).
- *İlham Veren Motivasyon:* Dönüşümcü lider, grup üyelerinin çalışmalarına anlam katar ve mücadele etmelerini sağlar. Motive eder, ilham verir, coşkuludur, takım ruhunu canlandırır. Takipçilerine karşılaşmak istediği beklentilerini açıklar; hedeflere ve ortak vizyona bağlılık gösterme isteğini açıkça iletir (91).
- *Entelektüel Uyarım:* Dönüşümcü lider, varsayımları sorgular, var olan sorunlara farklı bakış açısıyla yaklaşır; grup üyelerinin yenilikçi, yaratıcı olmaları için teşvik eder. Üyeler hata yaptığında herkesin içinde bir eleştiri yapmaz. Problem çözme sürecinde grup üyelerini yenilikçi fikirler açıklamaya yaratıcı çözümlere yöneltir. Düşünceleri farklı olsa da eleştirilmezler (91).
- *Bireysel Saygınlık:* Dönüşümcü lider, gruptaki her üyenin danışman gibi hareket ederek başarı ve büyüme gereksinimine değer verir. Grup üyeleri ve meslektaşlarını, daha iyi bir potansiyele ulaşmaları için geliştirilir. Bu şekilde



destekleyici bir iklim yaratır. Bireysel farklılıklar olduğu gibi kabul eder. Lider davranışlarıyla, bireysel farklılıkları kabul ettiğini gösterir. İletişimde iki yönlü bir alışverişi teşvik eder ve “çevrede dolaşarak yönetim” çalışma alanları uygular. Bireylerin problemlerini ve isteklerini etkili bir şekilde dinler. Takipçi gelişimi için bir araç olarak görevlidir. Lider grup üyelerini takip eder; ancak grup üyeleri kontrol edildiklerini hissetmezler (91).

Dönüşümcü liderlik ifade edildiği gibi Bass tarafından temelde dört boyutta incelenmiştir. Bununla birlikte, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter’in (93) altı boyutlu tanımlaması gibi 1980’lerden günümüze araştırmacılar tarafından farklı bileşenleriyle ele alınmıştır. Tablo 2.6’da dönüşümcü liderliğin bileşenleriyle ilgili örnekler görülebilir.

**Tablo 2.6.** Podsakoff ve arkadaşlarına (93) göre, dönüşümcü liderlik modellerinin bileşenleri.

Davranış Unsurları	House (1977)	Bradford ve Choen (1984)	Bass (1985)	Bennis ve Nanus (1985)	Tichy ve DeVanna (1986)	Conger ve Kanungo (1987)	Kouzes ve Posner (1987)
Bir vizyon belirleme ve ifade etme	Çekici bir vizyon sağlama	Ortak bir vizyon belirlemek ve inşa etmek	*Karizmatik lider davranışı	Vizyon ile ilgili yönetim	Değişime olan ihtiyacı tanımak ve yeni bir vizyon oluşturmak	Çekici ve sıra dışı bir vizyonu savunma	Ortak bir vizyona ilham vermek ve süreci sorgulama
Uygun bir model olma	Astların taklit etmesi için örnek olmak		Karizmatik lider davranışı			Vizyonu desteklemek için yüksek kişisel risk alma	Model olmak
Grup hedeflerinin kabulünü sağlama		Sorumlulukları paylaşan bir takım inşa etme		Bağlılık ve güven geliştirmek için çalışma	Yeni vizyona destek kazanmak için takım oluşturmak		Diğerlerine hareket etmesini sağlama
Yüksek performans beklentileri	Astlara performansın yüksek beklentilerini bildirmek		İlham verici lider davranışı				
Bireysel destek sağlama			Bireysel saygınlık			Astların gereksinimlerine duyarlı olma	
Başarıyı tanımlama						Güvenli ve coşkulu davranma	Cesur olma
Entelektüel uyarım			Entelektüel uyarım				
Diğer	Bireysel motivasyonları uyarma	Bireylerin becerilerini sürekli geliştirmek	Karizmatik lider davranışı*				

Not: \*Bass’ın (87) karizmatik lider kavramı liderin vizyon, ilham verme ve cesaret sağlama davranışlarını da içermektedir (Podsakoff ve ark. (93)’ndan alınmıştır).

### 2.1.9. Dönüşümcü Liderlikte Diğer Ölçüm Araçları

Dönüşümcü liderliğin ölçüm aracı olarak MLQ dışında alternatif ölçüm araçları da vardır. Bu ölçüm araçları içerisinde Bass ve Avolio (16) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden sonra en yaygın kullanımlı olanı Podsakoff ve arkadaşlarının (93) Dönüşümcü Liderlik Davranışı Envanteridir. Callow ve arkadaşları (8) ise (Farklılaştırılmış dönüşümcü liderlik ölçeği) spor alanına özel adapte edilmesiyle ilgi çekici bir ölçektir. Ancak, Callow'un ölçeği de Hardy ve arkadaşlarından (94) spor alanına uyarlanmıştır. Bununla birlikte, Hardy de ölçeğini oluştururken Bass ve Podsakoff'un ölçeklerinin maddelerini kullanmıştır. Diğer bir deyişle, Callow'un ölçeği temellerini Bass'ın ölçeğinden almaktadır. Ayrıca, Callow'un ölçeğinin uyum indeks değerlerinde 3 alt boyutun RMSEA değerleri yüksektir ve ölçek Türk kültürüne uyarlanmamıştır. Bass ve Avolio'nun Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ise gerek spor alanı gerek diğer araştırma alanlarında en yaygın şekilde kullanılan ölçektir. Bu nedenle de bu çalışmada Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ancak, Bass ve Avolio ölçeğinin kullanım haklarını mindgarden adlı şirkete devretmiş bulunmaktadır ve ölçek paralı olarak kullanıma sunulmaktadır. Diğer ölçüm araçları ise aşağıda açıklanmıştır:

- Warner Burke'ün (1994) dönüşümcü ve etkileşimsel liderliği ölçmek için *Liderlik Değerlendirme Envanteri (LAI)*: Ne yazık ki, bu aracın elde edilmesi zordur ve araştırmalarda nadiren kullanılır (91).
- Alban-Metcalf ve Alimo-Metcalf'e'nin (95) *Dönüşümcü Liderlik Anketi*: Özellikle İngiltere'deki kamu sektörü kuruluşlarında kullanılmak için tasarlanmış bir ölçüm aracıdır. 9 alt boyuttan oluşmaktadır: diğerleri için gerçek endişe; politik duyarlılık ve beceri; kararlılık, karar verme, kendine güven; bütünlük, güvenilirlik, dürüstlük ve açıklık; yetkilendirme, potansiyel geliştirme; ilham verici ağlar ve düzenleyicilik; erişilebilirlik, yaklaşılabirlik; açık sınırlar; eleştiri ve stratejik düşünmeyi teşvik etmek (95).
- Carless, Wearing ve Mann (96) dönüşümcü liderliğin kısa bir ölçüm aracı olan *Küresel Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Global Transformational Leadership - GTL)* 7 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır (96).

- Rafferty ve Griffin (97) tarafından House (1998) ve Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) ölçeklerine dayanarak *Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeğini* geliştirmişlerdir. Ölçek 15 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır: Vizyon geliştirme, entelektüel uyarım, ilham veren iletişim, destekleyici liderlik, kişisel kabul (97).
- Behling ve McFillen'in (98), karizmatik ve dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirdiği *Lider Davranış Ölçeği* (Leader Behavior Scale - LBS): Ölçek 18 madde ve 6 boyuttan oluşmaktadır: Empati gösterme, misyonu büyütme, kendine güven sağlama, imaj geliştirme, astların yeterliklerini geliştirme, başarıyı için fırsat sağlamak (98).
- Hardy ve arkadaşlarının (94) *Liderlik Davranışları Ölçeği*: Ölçek Bass ve Avolio'nun (16) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Podsakoff ve arkadaşlarının (93) Dönüşümcü Liderlik Davranışı Envanterinden 26 madde seçilerek oluşturulmuştur; 7 alt boyuttan meydana gelmektedir: ilham veren motivasyon, uygun rol model olma, takım çalışması ve grup hedeflerinin kabulünü arttırmak, yüksek performans beklentisi, entelektüel uyarım, bireysel saygınlık ve bir etkileşimsel boyut olan koşullu ödül.
- Podsakoff ve arkadaşlarının (93) geliştirdiği *Dönüşümcü Liderlik Davranışı Envanteri* (TLI): Çok faktörlü liderlik ölçeğinden sonra en yaygın kullanılanıdır; ancak spor alanında çok fazla yer bulamamıştır. Türk kültürüne uyarlaması yönetim alanında yapılmıştır. Ölçek 6 boyuttan oluşmaktadır: vizyon-ilham sağlama, uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme boyutu, yüksek başarı beklentisi (93).
- Callow ve arkadaşlarının (8) geliştirdiği *Farklılaştırılmış Dönüşümcü Liderlik Ölçeği*: Bu ölçek Hardy ve Arkadaşlarının (94) ölçeğinin farklılaştırılarak spor alanına uyarlanmasıyla oluşturulmuştur. Koçların liderlik davranışlarını değerlendirmek için kullanılmıştır. 27 madde ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır: grup hedeflerinin kabulünü arttırmak, yüksek performans beklentisi, ilham veren motivasyon, bireysel saygınlık, entelektüel uyarım, uygun rol model olma ve bir etkileşimsel boyut olan koşullu ödül (8).

### 2.1.10. 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 arasında 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 (99), beden eğitiminde adolosan dönüşümcü öğretim algısı ve fiziksel aktivite (100), elit sporda takım dayanıklılığını (esnekliğini) destekleyen psiko-sosyal süreçler (101), elit takım sporunda bilgilendirme süreci (102), dünya şampiyonu takımlarda motivasyonel iklim (103), sporcu liderliğinin faydaları (104), dönüşümcü liderin doğası (105) gibi konular incelenmiştir.

*Nicel tasarımla* hazırlanmış makalelerin ölçek geçerlik ve güvenilirliği (106–108), takım sargınlığı (8,11,12,109), sporcu, akran, antrenör, yönetici ve lider davranışları (110–118), sporcu performansı (7,10,25), motivasyon (18,119,120), fiziksel aktivite, fiziksel uygunluk (121,122), antrenörün etkililiği (19,94), ergenlerde dönüşümcü liderliğin etkileri ve gelişimi (123), sporda yaralanma ve dönüşümcü liderlik (124), psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı (125), gençlerin pozitif gelişimi (126–128), çocuklarda saldırganlık (129), iyi olma (9) antrenörün lider davranışlarını değerlendirme sistemi (130) gibi konular incelenmiştir.

*Karma tasarımı* kullanan araştırmalarda futbol taraftarlarının İngiliz futbol takımının yöneticisi ve takım kaptanına güven algıları ve liderlik değerlendirmeleri

(131), yetenek gelişimi ve motivasyonel iklimde dönüşümcü liderliğin etkileri (132), antrenör eğitiminin etkililiğini artırma (133) konuları incelemiştir.

*Derleme* türünde, spor alanında dönüşümcü liderlik (134,135), liderlik ve takım çalışması (136), dönüşümcü öğretim ve fiziksel aktivite (137), antrenörlük araştırmalarında dönüşümcü liderlik (138), antrenör gelişim programlarına insan merkezli yaklaşım uygulamak (139), dönüşümcü liderlik davranışlarını artırma stratejileri (140) 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 (9,126–129). 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 (5,56,57). Dönüşümcü liderin sporcu üzerindeki etkileri; sporcu motivasyonu (18), sporcu tatmini (19), öz-yeterlik (141) ve takım sargınlığı (8) gibi çeşitli konularla olan bağlantıları spora özgü olarak incelenmektedir.

Organizasyonel psikoloji alanından gelen araştırma sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderlikle içsel motivasyon (25), öz yeterlik (57), tatmin (19,90), psikolojik güçlendirme (142) gibi yaşamı olumlu yönde etkileyecek değişkenler arasında pozitif korelasyonların olduğu; aksine tükenmişlik (143,144), stres (145), depresyon (146), işle ilgili gerginlikler (147) 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.

## 2.2. Kendini Belirleme (Self-Determinasyon) Kuramı

Kendini Belirleme Kuramı, insanların motivasyonu, kişiliklerinin gelişimi ve iyi olmalarının bir makro kuramıdır. Özellikle insan büyüme - gelişimini sağlayan sosyal, kültürel koşullara ve kendini belirleme davranışlarına odaklanır. Bir dizi temel ve evrensel psikolojik gereksinim olduğunu varsayar. Özerklik, yeterlik ve ilişkisellik olarak adlandırılan bu gereksinimlerin yerine getirilmesi kültür veya gelişim aşaması dikkate alınmaksızın hayati ve sağlıklı insan işleyişi için gerekli olduğu kabul eder (148). Bu gereksinimler engellendiğinde ise insan sağlığının kötüleşeceği savunulur. Kendini Belirleme Kuramı, insan motivasyonunu anlamak için bu gereksinimlerin anlaşılması gerektiğini savunur (22).

Kendini Belirleme Kuramı, hem bilimsel araştırmalarda hem de ondan kaynaklanan uygulamalarda yansıtıldığı gibi, insani gelişmeyi kolaylaştıran veya engelleyen sosyal koşullarla ilgilenmektedir. Kuram biyolojik, sosyal ve kültürel koşulların hem genel olarak hem de belirli alanlarda, psikolojik büyüme, katılım ve sağlık için doğal insan kapasitesini nasıl geliştirdiğini ya da azalttığını inceler. Bu nedenle, Kendini Belirleme Kuramı araştırmaları, hem bireysel gelişime özgü hem de sosyal bağlamda, canlılık, motivasyon, sosyal entegrasyon ve refahı kolaylaştıran ve alternatif olarak, tükenmeye, parçalanmaya, antisosyal davranışlara ve mutsuzluğa katkıda bulunan faktörleri eleştirel olarak araştırır (149).

İnsanlar, büyük ölçüde içinde geliştikleri ve işlevselleştikleri sosyal koşulların bir fonksiyonu olarak bütünüyle proaktif ve meşgul olabilir veya alternatif olarak pasif, yabancılaşmış olabilirler. Bu duruma göre, Kendini Belirleme Kuramına rehberlik eden araştırmalar, sağlıklı psikolojik gereksinim ve doğal kendilik motivasyonu sürecini kolaylaştıran ya da engelleyen sosyal bağlamdaki koşullara odaklanır. Özellikle de, içsel motivasyona, öz düzenlemeye ve mutluluğa zarar veren ve güçlendiren faktörler incelenmiştir. Bulgular, zihinsel sağlık, kendilik motivasyonu artışı sonucunda tatmin olduğunda ya da motivasyon ve iyi olma halinin engellenmesiyle ilişkili üç psikolojik gereksinime (özerklik, yeterlik ve ilişkisellik) dikkat çekmektedir. Ayrıca, sağlık, eğitim, iş, spor, din ve psikoterapi gibi alanlarda da bu psikolojik süreç ve gereksinimlerin önemi dikkate alınır (150).

Kendini Belirleme Kuramı deneysel temelli, insan davranışı ve kişilik gelişiminin organizmik kuramıdır. Kendini belirlemenin analizi öncelikle psikolojik düzeye odaklanmıştır ve kontrollüden özerkliğe kadar bir süreç boyunca motivasyon türlerini farklılaştırmaktadır. Kuram psikolojik olmasına rağmen, araştırma aynı zamanda bu psikolojik süreçlerin biyolojik dayanaklarına dikkat etmiş ve onları evrimsel bir bakış açısına yerleştirmiştir. Kendini Belirleme Kuramı altı mini kuramdan oluşmaktadır. Bu bölümde bu kuramlar sunulmaya çalışılmıştır. Kuramların temel kavramları olan motivasyon ve temel psikolojik gereksinimler; sosyal, politik ve kültürel faktörlerin dikkate alınmasıyla tartışılmıştır. Eğitim, sağlık, iş, psikoterapi, spor ve sanal dünyalar gibi gerçek alanlara uygulanabilirliği incelenmiştir (149).

### **Kendini Belirleme Kuramları**

Kendini Belirleme Kuramı, başlangıçta dört kuram aracılığıyla araştırılmış ve geliştirilmiştir. Sonrasında Hedef İçeriği Kuramı ve İlişkiler Motivasyon Kuramı eklenmiştir. Eklenen iki kuramla birlikte de toplamda altı mini kuramla açıklanmaktadır.

Bu kuramlar

1. Bilişsel Değerlendirme Kuramı – BDK (Cognitive Evaluation Theory)
2. Organizmik Bütünleşme Kuramı – OBK (Organismic Integration Theory)
3. Nedensel Yönelim Kuramı – NYK (Causality Orientations Theory, COT)
4. Temel Psikolojik Gereksinimler Kuramı - TPG (Basic Needs Theory, BNT)
5. Hedef İçeriği Kuramı - HİK: İstekler, Yaşam Hedefleri ve Çeşitli Sonuçları (Goal Contents Theory, GCT)
6. İlişkiler Motivasyon Kuramı – İMK (Relationships Motivation Theory, RMT): Yakın İlişkilerde Benlik

### 2.2.1. Bilişsel Değerlendirme Kuramı (Cognitive Evaluation Theory)

Bilişsel Değerlendirme Kuramını (BDK) ilk açıklayan 1975'te Deci'dir; sonrasında Deci ve Ryan (151) tarafından genişletilmiş ve onlar tarafından yaygınlaştırılmıştır. BDK ilk mini kuramdır ve öncelikli olarak 1970'lerde ve 1980'lerde, ödüller, cezalar, değerlendirmeler, geri bildirimler ve diğer dışsal olayların içsel motivasyonu nasıl etkilediğine dair ortaya çıkan deneysel çalışmaların sonuçlarını düzenlemek ve bütünleştirmek için geliştirilmiştir. Temel unsurları o zamandan beri büyük oranda sağlam kalmış ve ampirik olarak iyi şekilde desteklenmiştir. Öncelikle, BDK laboratuvar deneylerinde test edilmiş ve içsel motivasyonu etkileyen faktörlere nedensel yorumlar sağlamıştır. Kendini Belirleme Kuramının varsayımı, içsel motivasyonun gelişmiş ve doğal bir insan eğilimi olduğudur. BDK, içsel motivasyonu kolaylaştıran, sürdüren ve geliştiren veya alternatif olarak onu azaltan ve baltalayan koşullara odaklanmıştır (149).

Deci ve Ryan (151) içsel motivasyonu, etkinliğin kendisiyle ilgili, zevk ve tatmin temelindeki davranış olarak tanımlamıştır. İnsanlara içsel olarak motivasyon sağlandığında gönüllü olarak aktiviteye katılacak, katılımından dolayı zevk, tatmin, hoşlanma gibi duygular yaşayacaktır. BDK'ya göre, içsel motivasyon birincil ve kendiliğinden eğilimdir. Özellikle memeliler gibi bazı organizmalar bir şeylerle oynama, keşfetme ve manipüle etmeleri sırasında geliştiklerini; bu nedenle de yetkinliklerini ve kapasitelerini arttırdıklarını belirtir. Bu doğal eğilim, insanların bilişsel ve duygusal gelişimlerini, performans kalitesini ve psikolojik iyilik halini etkileyen insan doğasının önemli bir özelliğidir. Bu doğal eğilim okul, antrenman, işyeri gibi birçok ortamda kolayca azaltılabilir (149).

Oyun, spor, eğlence gibi birçok aktivite için geçerli olan, içsel motivasyon, kişinin kendisi istediği, zevk aldığı için bir şeyler yapması olarak tanımlanır. Bilişsel Değerlendirme Kuramı (BDK) antrenör, öğretmen, akran gibi sosyal bağlamın ve kişilerarası etkileşimin içsel motivasyonu nasıl kolaylaştırdığı ya da zorlaştırdığıyla ilgilidir. BDK, içsel olarak hareket etmek için özerkliğin ve yeterliğin önemini vurgulamakta; özerklik ve yeterliğin olmadığı aktivitelerin içsel motivasyonu azaltacağını savunmaktadır. Özellikle de ödüller, son teslim tarihleri, geri bildirim ve baskı gibi faktörlerin özerklik ve yeterlik duygularını ve dolayısıyla da içsel



motivasyonu nasıl etkilediğini ele almıştır. Örneğin BDK, (sporda sporcunun maç kazandığında prim alması vb) finansal teşvikler gibi bazı ödül yapılarının içsel motivasyondan nasıl uzaklaştırdığını açıklamaktadır (150,152).

Kurama göre özerklik, yeterlik ve ilişkisellik gereksinimleri tatmin olduğunda içsel güdülenme de artmaktadır; ancak bu gereksinimleri insanlar negatif olarak deneyimlediklerinde içsel motivasyon azalır. İnsanları dışsal denetim odağını kullanarak, dışsal olarak motive ettiğinizde bu içsel motivasyonda düşüşe neden olabilir. Bununla birlikte, ödüller gibi dışsal motivasyonla ilgili her şey problemlilik olarak değerlendirilmemelidir. Dışarıdan yönetilen ödüller ve beklenmedik durumlar zorlayıcı ve kontrol edici olabilir, ancak yeterlik veya değeri de işaret edebilir. Bu nedenle de akıllıca kullanılırlarsa olumlu bir geribildirim şekli olabilirler (Deci ve Ryan, 2000).

Kuramda içsel motivasyonu etkileyen olayların kontrol edici ve bilgi sağlayıcı yönlerine değinilmiştir. Kontrol yönü, özerklik gereksinimiyle ilişkilidir; nedensellik odağı algılanır. Davranışta başlatıcı olarak dışsal bir neden olarak algılanıyorsa, birey dışsal nedenlerle kontrol edilir ve içsel motivasyon azalır. Tam tersine, davranışı bireyin kendi seçiyorsa içsel bir nedensellik odağı algılandığından içsel motivasyon artar. Bilgi yönü ise bir olayın yetkinlik için gerekenlerle ilişkilendirilmesidir. Bir olay gerçekleştiğinde kişi yeteneği hakkında pozitif bir bilgi sağlarsa, içsel motivasyonu artar. Aksine, kendisi hakkında negatif bir yeterlik algılsa içsel motivasyonu azalacaktır (Deci ve Ryan, 1985, 2000).

### **2.2.2. Organizmik Bütünleşme Kuramı - OBK (Organismic Integration Theory, OIT)**

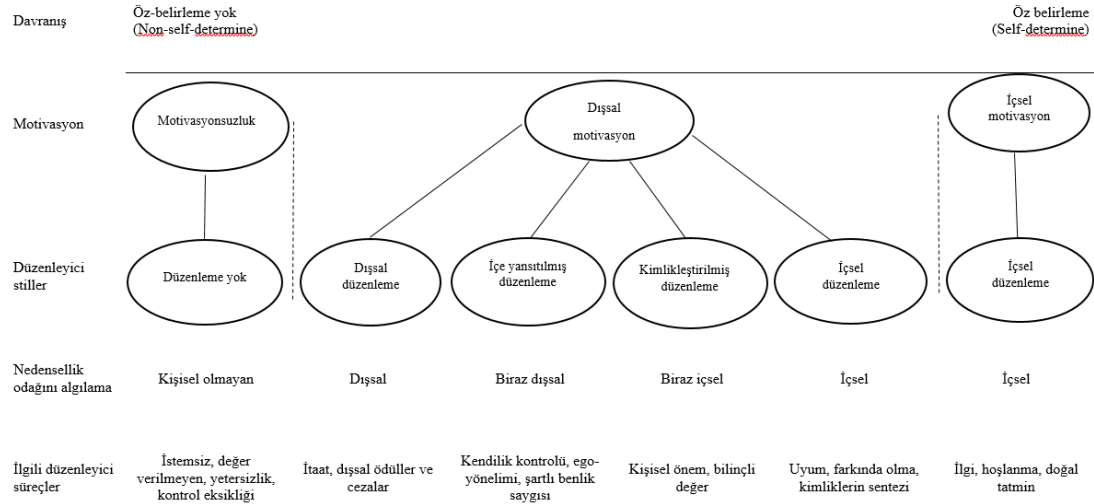
OBK'da, dikkat motivasyona verilmiştir. Dışsal motivasyondan içsel motivasyona hatta motivasyonsuzluğa kadar motivasyonun farklı türlerini tanımlamıştır. Bu motivasyon türlerinin dışsal motivasyondan içsel motivasyona nasıl dönüşebileceğini de tartışmıştır (Deci ve Ryan, 2008).

İnsanlar motivasyonun farklı türleri ve farklı miktarlarına sahiptirler. Motivasyonun türü ve miktarı değişkendir. Motivasyonun yönlendirilmesi, eyleme

neden olan tutum ve hedeflerle ilgilidir, yani eylemlerin nedenleriyle ilgilidir. Örnek olarak, merak ve ilgisizlikle ödevini yapmak zorunda olan bir öğrenci, öğretmenin veya ailesinin onayını almak istediği için motive edilebilir (Ryan ve Deci, 2000a). Öğrencinin bu motivasyonu dışsal motivasyondur; ancak öğrenci kendisi zevk aldığı için ödevini yapmaya başlarsa içsel motivasyona doğru dönüşebilir. Motivasyonun hangi türde olduğu ve neyin motivasyonu arttırdığı eğitimci, antrenör gibi kişiler için oldukça önemlidir. OBK, içsel motivasyonda özerklik ve yeterliğin önemini vurgulamıştır. Öğrenci aktiviteye başlamayı kendi seçiyorsa ve başarılı olduğunu hissediyorsa, daha fazlasını yapmak isteyecektir. Diğer bir deyişle içsel olarak motive olacaktır. Ödül ya da onay gibi dışsal teşvikler olmadan, görevine daha fazla zaman harcayacaktır. OBK içerisinde bireyin motivasyonu etkileyen içsel ve dışsal faktörler beş alt boyutta tanımlanmıştır. Bunlar: dışsal düzenleme, içe yansıtılmış düzenleme, tanımlanmış düzenleme, içsel düzenleme ve motivasyonsuzluktur (Deci ve Ryan, 1985).

- Motivasyonsuzluk, bir davranışta harekete geçmek için niyetin eksikliği durumudur. Dışsal ya da içsel motivasyonun sınırları dışındadır.
- Dışsal düzenleme, başarmak için davranış dışsal bir ödül veya cezanın etkisiyle düzenlenir. İçsel motivasyon ile tezat oluşturur.
- İçe yansıtılmış düzenleme, kendilik saygısını sürdürebilmek veya suçluluktan kaçınmak için kendini zorlamayla uygulanan dışsal kontrolün içselleştirilmesini kapsar. Başka bir ifadeyle, şarta bağlı özgüvenle düzenlemeyi temsil eder.
- Tanımlanmış/kimlikleştirilmiş düzenleme, kişinin değer verdiği sonuçları başarmak için önemli olduğu için davranışın bilinçli kabulünü kapsar. Değerlerin ve düzenlemelerin bilinçli bir şekilde onaylanmasıyla tanımlanır. Kişi bir davranışın kişisel önemini tanımlamış ve böylece düzenlemesini kendisinininkini olarak kabul etmiştir.

- İçsel düzenleme (içsel motivasyon) davranışın kendisinin çekiciliği doğasındaki tatmin ve hoşlanma için bir aktiviteye katılmayı kapsar (Markland ve Tobin, 2004; Ryan ve Deci, 2000a, 2017).



**Şekil 2.3.** Organizmik Bütünleşme Kuramı düzenleyici stiller taksonomisi Ryan ve Deci (154)'den alınmıştır).

Organizmik Bütünleşme Kuramı (OBK), çeşitli dışsal motivasyon öğelerinin içselleştirilmesi sürecini ele almıştır. Burada odak nokta dışsal düzenlemeden, özdeşleşme ve bütünleşmeye uzanan içselleştirme sürecindedir. Eşzamanlı olarak çalıştırılabilen bu düzenleme (motivasyon) biçimleri, göreceli olarak özerkliklerinde farklılık gösterir, dış düzenleme, dışsal motivasyonun en az özerk şeklidir ve en özerk olan bütünleşik düzenlemedir. Kendini Belirleme Kuramı araştırmaları, kişinin motivasyonu ne kadar özerkse, bir faaliyette kalıcılığı, performansı ve refahının da o kadar fazla olduğunu göstermektedir. OBK, ayrıca özerklik, yeterlik ve ilişkiselliğin içselleştirme ve bütünleştirmeyi kolaylaştırdığını öne sürmektedir. Başka bir deyişle, bireyler, kendi seçimleriyle, etkinliğe katılmak gibi bir deneyim yaşarlarsa, bir uygulamayı veya değeri içselleştirme ve bütünleştirme olasılıkları da yükselir. Dünya genelinde dikkate değer araştırmalar, kültürel uygulamaların daha fazla içselleştirilmesinin daha fazla sağlık ve performansla ilişkili olduğunu göstermektedir (148). Bununla birlikte, aktivitenin içselleştirilmesi daha büyük çaba, ısrar, pozitif benlik algısı ve aktiviteyle daha kaliteli meşgul olmayı da getirir (150).

### 2.2.3. Nedensel Yönelim Kuramı – NYK (Causality Orientations Theory, COT)

Nedensel Yönelim Kuramı (NYK), motivasyon türlerindeki *bireysel farklılıklara* odaklanmıştır (149). Motivasyon davranışlarını düzenlemede insanların çevrenin farklı yönlerine nasıl yöneldiğindeki bireysel farklılıkları tanımlar. Özerklik odaklıyken, bir kişi, kendini ilgilendiren şeye odaklanır ve uyum içinde hareket eder. Kontrol odaklı olduğunda, kişi öncelikle sosyal kontrolleri ve ödüllendirme koşullarından etkilenerek davranışlarını düzenler. Kişisel olmayan şekilde yönlendirildiğinde kişisel kontrol veya yeterlik eksikliğine odaklanır. Ayrıca, NYK önceki uyarıların, insanlardaki belirli yönelimleri nasıl aktive ettiğini ve sonradan motivasyonu etkilediğini açıklamak için kullanılır (148).

Deci ve Ryan (151) üç nedensel yönelim önermiştir: özerklik yönelimi, kontrollü yönelim ve kişisel olmayan yönelim. Bu üç bireysel farklılık yapısının, çevreye ve kişinin kendi motivasyonlarına yönelik yönelimlerini tanımlaması amaçlanmıştır. Ayrıca, belirli öncül ve sonuçlarla kuramsal ve deneysel olarak bağlanması beklenir. Bu araştırmaların sonuçları da, Kendini Belirleme Kuramı içerisinde üçüncü bir mini kuram olan nedensellik yönelimi kuramı (NYK) geliştirilmesini sağlamıştır.

*Özerklik yönelimi*, insanların hem dış olaylara hem de buna eşlik eden içsel deneyimlere ilgi duyduklarında, kendilerini bilginin kaynağı olarak değerlendirerek çevrelerine yönelme derecesini tanımlar. İlgi çekici ve önemli bulduklarına katılmak için fırsatlar bulmak veya yaratmak. Aynı zamanda eylemleri ve tepkileriyle ilgili deneyimlerini kendilerinin seçmelerini içerir. İnsanlar, özerklik odaklı olduğunda, kendileri düzenleyen bir pozisyonda olmaları ilgilerini çeker. Böylece, özerklik yönelimi yüksek insanlar, tanımlanmış ve bütünleşik düzenleme stillerini kullanma ve yüksek düzeyde içsel motivasyona sahip olma eğilimindedirler (149).

*Kontrollü yönelimde*, insanların dikkati ve endişeleri dış koşullara ve kontrollere yönelik olma eğilimi gösterir. Kontrol yönelimli bireyler, ödüller ve sosyal baskılar açısından sosyal bağlamlara uyum sağlarlar. Bunu yaparken sıklıkla kendi değerleri veya çıkarları ile ilgili görüşlerini kaybederler. Kontrol yönelimi yüksek

bireyler, dış ve içe dönük düzenleme stillerini kullanma ve içsel motivasyon düzeyinin düşük olması eğilimindedir. Sıkça, başkalarının ne düşünebileceği veya hangi dış kararların, beklenmedik durumların eylemlerine katılabileceği konularıyla meşguldürler (149).

Son olarak, *kişisel olmayan yönelim*, insanların hedeflere ulaşmak için engellere yönelme derecesinde, kolayca kaygı duyma, beceriksizlik deneyimleme ve sonuçlar üzerindeki kontrol eksikliğine tepki gösterme derecesini tanımlar. Bu nedenle de motivasyonsuzluğa eğilimlidirler. Bu yönelimdeki insanlar nispeten pasiftir; çevre güçleri ve kendi içsel itici güçleri, duyguları tarafından kolayca boğulurlar (149).

Olumlu motivasyon, sağlık sonuçlarıyla en fazla pozitif ilişkili olan nedensel özerklik yönelimidir. İnsanlar bu şekilde yönlendiğinde içsel motivasyonla ilişkili canlılık ve güçlülüğe sahiptirler. Güçlü bir özerklik yönelimi, üç temel psikolojik gereksinimi karşılamadaki başarıyı yansıtmaktadır. Kontrol yönelimi insanların dışsal veya içsel koşullara yönelme ve davranışlarını düzenleme eğilimlerini gösterir. Kontrol yönelimi yüksek insanlar bu nedenle motive olurlar. Ancak, özerkliklerini engellemeye karşı daha savunmasızdırlar. Hagger ve Chatzisarantis (2011) deneyinde, kontrol yönelimi yüksek olan insanların içsel motivasyonları, somut ödüllerle daha da baltalanmıştır. Ek olarak, kontrol yönelimi pozitif sağlık sonuçlarıyla güvenilir bir şekilde ilişkili değildir. Kişisel olmayan yönelim en az sağlıklı ve etkili yönelimdir, çünkü insanlar kendi isteklerini, niyetlerini ve bağlılık duygularını yitirdiklerinde belirgindir. Bunun yerine, etkisiz olma ve istenen sonuçları elde edememe duygusu yaşarlar. Bu yönelim, insanlar temel psikolojik gereksinimlerinin tahmin edilemeyecek derecede ciddi bir şekilde engellendiğinde gelişir. Onlar, kendilerini kötü niyetli, etkisiz ve endişeli hissederler. Kişisel olmayan yönelimler çoğu zaman motivasyonsuzluğu teşvik eder, bireyleri kendileri veya durumları konusunda ustalaşamaz veya kontrol edemez hale getirir. Her birey bu üç yönetime bir derece sahiptir. Her insan, biraz özerklik odaklı, biraz kontrol odaklı ve biraz motive olmayan bir şekilde dünyayla ilgilenmeye hazırdır (149).

#### 2.2.4. Temel Psikolojik Gereksinimler Kuramı - TPG (Basic Needs Theory, BNT)

Kendini Belirleme Kuramının alt kuramlarından Temel Psikolojik Gereksinimler (TPG) kuramında özerklik, yeterlik ve ilişkisellik adında üç temel psikolojik gereksinim belirtilmiştir. Bu gereksinimler sosyal bağlamda tatmin olduğu ve desteklendiğinde, insanlar daha fazla yaşama gücü, kendilik motivasyonu ve iyi olmayı deneyimlemektedirler. Aksine, bu temel gereksinimler engellendiğinde benlik motivasyonu azalmakta ve hasta olma (ill-being) artmaktadır (22,150,152).

Temel Psikolojik Gereksinimler, Kendini Belirleme Kuramı içerisinde tüm bileşenlerle ilişkilendirilmiştir. Temel psikolojik gereksinimlerin tatminin önemi ilk olarak Deci ve Ryan (1985), sonrasında Deci ve Ryan (2000, 2002, 2008) gibi kaynaklarda açıklanmıştır. Temel Psikolojik Gereksinimler Kuramı, özerklik, yeterlik ve ilişkisellik gereksinimlerinin Kendini Belirleme Kuramı içerisindeki rolünü açıklamak amacıyla eklenmiştir (22,50,151).

- Özerklik, kişinin kendi davranışlarını başlatması, devam ettirmesi ve son vermesiyle ilgili tercihi; bağımsız irade hissini deneyimleyebilmesi; kendi benliğiyle ilişkili davranışlarını bütünlük içinde kendi seçimleriyle sürdürebilmesidir.
- Yeterlik, bilişsel, sosyal, fiziksel dünyayla etkileşimde etkili olduğunu hissetmektir. Kişinin, bir etkinliği başarabileceğine dair bilgi, beceri ve güce sahip olduğuna inanmasıdır.
- İlişkisellik, kişinin bulunduğu sosyal ortamda diğerleriyle ilişkilerinde ait olduğunu, kabul edildiğini algılamasıdır (50,150,151).

Kendini Belirleme Kuramının bilişsel değerlendirmesi ve organizma entegrasyon bileşenleri çok sayıda deneysel sonucun düzenlenmesi ve yorumlanmasının sonucunda üç temel psikolojik gereksinimin (özerklik, yeterlik, ilişkisellik) temel bir listesi çıkarılmıştır. Bu üç temel psikolojik gereksinimin doğuştan geldiği ve evrensel olduğu varsayılmıştır. Temel psikolojik gereksinimler tatmin edilirse, sağlık ve iyiliğe yol açar, ancak tatmin olmazsa patoloji ve hastalığa

katkıda bulunur. Bireyin devam eden bir bütünlük ve iyilik halini deneyimlemesi için özerklik, yeterlik ve ilişkiselliğin temel gereksinimlerinin yaşam boyu doyurulması gereklidir. Bu nedenle, örneğin, yeterliliği sağlayan, ancak ilişkiselliği besleyemeyen bir sosyal ortamın, refahın, iyi olmanın yokluğuyla sonuçlanması beklenmektedir. Daha da kötüsü, temel gereksinimler arasındaki çatışmalara neden olan (bir çocuğun sevildiğini hissetmek için özerklikten vazgeçmesi gerekmesi gibi) toplumsal bağlamlar yabancılaşma ve psikopatoloji koşullarını ortaya koyabilir (154).

Toplulukçu ve bireyci, eşitlikçi değerler içeren bazı kültürler dahil olmak üzere dünya çapında yapılan araştırmalar, özerklik, yeterlik ve ilişkisellik gereksinimlerinin karşılanmasının tüm kültürlerde psikolojik iyi olmayı öngördüğünü doğrulamıştır. İnsan gereksinimleri kavramı çeşitli sosyal güçlerin ve kişilerarası ortamların otonom ve kontrollü motivasyona nasıl etki ettiğini anlamak için yararlı bir araçtır (50).

### **2.2.5. Hedef İçeriği Kuramı – HİK (Goal Contents Theory, GCT)**

İnsanlar yaşamları boyunca belirli hedefler için bazı davranışlar gösterirler. Yaşam hedeflerinin çoğu iki kategoriye ayrılır: dışsal (zenginlik, şöhret ve imaj arayışı vb) ve içsel (kişisel gelişim, ilişkiler ve topluma katkıda bulunmak vb). Bu kategoriler iyi olmayla farklı şekilde ilgilidirler (149). Hedef İçeriği Kuramı (HİK) araştırmaları, şöhret veya imaj gibi dışsal amaçların temel psikolojik gereksinimleri karşılama eğiliminde olmadığını göstermiştir. Bu nedenle de, bunlara ulaşmada başarılı olunsa bile, iyi olma artmamaktadır. Aksine, kişisel gelişim ve samimi ilişkiler veya bir topluluğa katkıda bulunma gibi hedefler, tatmin gereksinimini destekler; bu da sağlık ve zinde olmayı destekler (148). HİK, dışsal hedeflere güçlü şekilde odaklanmanın düşük iyi olmayla ilişkili olduğunu; içsel hedeflerin iyi olmayla daha fazla ilişkili olduğunu savunmaktadır. Kendini Belirleme Kuramı araştırmaları göstermektedir ki, ortaya çıkan bu sonuç dışsal hedeflerin özerk olmaması, aksine kontrol odağının daha yoğun olması nedeniyle, temel psikolojik gereksinimlerin daha az tatmin edici olma eğiliminden kaynaklanmaktadır (149).

### 2.2.6. İlişkiler Motivasyon Kuramı - İMK: Yakın İlişkilerde Benlik (Relationships Motivation Theory - RMT)

İlişkiselik, Kendini Belirleme Kuramı içerisindeki üç temel psikolojik gereksinimden (özerklik, yeterlik, ilişkiselik) biridir. İlişkiler ve Motivasyon Kuramı (IMK) yakın ilişkilerin nitelikleri ve sonuçlarıyla ilgili Kendini Belirlemenin altıncı mini kuramıdır. İlişkiselik gereksinimi içsel motivasyonla ilişkilidir ve insanları kendi istekleriyle yakın ilişkiler kurmaya teşvik eder. Bununla birlikte, sosyal ilişkiler içerisinde (kontrol odaklı yaklaşımlar gibi) içsel nedensellik odağına zarar veren faktörler ilişkiselik duygusundan uzaklaştırır. Birbiriyle ilişkili olan üç temel gereksiniminin tümünün karşılanması, güvenli bağlanma, özgünlük ve duygusal güven sağlar. Ayrıca, ilişkilere özel canlılık ve zindelik de artar. İMK, tatmin gereksiniminin, sosyal desteklerle psikolojik sağlık sonuçları arasındaki ilişkiye büyük ölçüde aracılık ettiğini ileri sürmektedir. Antrenör, takım arkadaşı gibi ilişkisel bir ortaktan özerklik desteği almak, özgünlük, duygusal güven, şeffaflıkla birlikte alıcının tatmin gereksinimini kolaylaştırır. Özerklik desteğinin karşılıklı oluşu her iki tarafın temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması ve zamanla daha olumlu ilişki kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Diğer bir deyişle, özerklik ve ilişkiselik gereksinimleri olumlu yönde kullanıldığında birbirini desteklemekte ve tatmini arttırmaktadır. Bu gereksinimler özerklik gereksiniminin baskı altına alınması gibi birbirini zorlaştıracak şekilde kullanıldığında ise ilişkinin kalitesi düşmekte, psikolojik sağlığı olumsuz etkilemektedir. Özerklik ve ilişkiselik gereksinimleri birbiriyle karmaşık şekilde bağlantılıdır. Aslında, her ihtiyacın karşılanması diğerinin yerine getirilmesi ile iç içedir (149).

Bu altı mini kuram, Kendini Belirleme Kuramını oluşturur ve çok sayıda alanda test edilmeye ve iyileştirmeye açık özel öneriler sunar. Kendini Belirleme Kuramı, geniş kapsamlı oluşuyla birçok alanda araştırma ve tartışmalara yol açmıştır. Bu sorunlardan biri, ödüllerin, davranış üzerinde kontrol sahibi olabildiği; bu kontrolün de genellikle içsel motivasyon veya içselleştirme pahasına olduğudur. Diğer bir tartışma, Kendini Belirleme Kuramının kültürlerarası genellenebilirliğidir. Kendini Belirleme Kuramı, toplulukçu veya bireyci, erkek veya kadın olsun olmasın, insanların davranışlarını kontrol etmekten ziyade özerk olduklarında daha etkin bir şekilde



işlevselleştiklerini ve zihinsel sağlıklarının daha da iyileştiğini önermektedir (148). Kuramsal katkısına ek olarak, Kendini Belirleme Kuramının eğitim, sağlık, iş, ebeveynlik, din, sürdürülebilirlik, psikoterapi ve spor / egzersiz bağlamları gibi alanlarda çok sayıda pratik etkisi vardır. Çeşitli alanlarda kontrollü klinik çalışmalar dâhil olmak üzere önemli miktarda uygulamalı araştırma ve sayısız müdahale üretmiştir (148).

### **2.2.7. Sporda Dönüşümcü Liderlik ve Kendini Belirleme Araştırmaları**

“EBSCOHOST”, “ScienceDirect” ve “Web of Science” veri tabanları üzerinden 2003-2019 yılları arasında “transformational leadership” ve “self-determination” anahtar kelimeleriyle arama yapıldığında 28 araştırma makalesi çıkmaktadır. Bu makalelerin 20’si yönetim, 5’i psikoloji ve 3’ü spor alanıyla ilişkili olarak hazırlanmıştır. Yönetim alanın makaleleri 2’si eğitimde yönetim, 1’i sağlık yönetimiyle ilişkili; geriye kalan 16 makale ise yönetimin örgütsel davranış (endüstri ve örgüt psikolojisi de denilebilir) alanıyla ilişkilidir. Tüm makaleleri incelediğimizde 2011-2019 yılları arasında yayımlandıklarını görmekteyiz. Yıllara göre dağılımda 2011’de 1, 2012’de 4, 2013’te 4, 2014’te 3, 2015’te 2, 2016’da 5, 2017’de 5, 2018’de 2, 2019’da 2 makale bulunmaktadır. Ancak bu tarama 2019 yılı ekim ayında yapıldığı için 2019 yılında daha fazla araştırma çıkma olasılığı da vardır.

Makalelerin tümü nicel tasarımda hazırlanmıştır. Yönetim alanı makalelerini konularına göre incelediğimizde ise dönüşümcü liderlik ve kendini belirleme kuramlarıyla ilişkili olarak 11 çalışmayla en fazla motivasyon (13,155,164,156–163) konusunun işlendiği görülmektedir. Genel olarak ise çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı (165), işe ve organizasyona bağlılık (166), işte verimlilik, performans (5,13), çalışanların psikolojik sağlığı arasındaki ilişkileri (167), çevre dostu davranışı (157,168), pozitif iş tutumu (14,15,169), dönüşümcü lider, özerk motivasyon ve kolektif değerler Çin-Kanada kültürlerarası karşılaştırma araştırması (164) konuları incelenmiştir. Bir çalışma ise dönüşümcü liderlik ve kendini belirleme kuramlarının bütünleştirilmesiyle etkili liderlik davranışlarında insanları neyin motive ettiğini açıklayan bir ölçek geliştirme (170) konusundadır.

Eğitim ve sağlık alanlarının araştırmaları dnşmc lider davranışlarının öz-belirleme kuramıyla ilişkili olarak akademik eğitim (155), organizasyona bağlılık (171) ve örgütsel adaleti (156) nasıl etkiledikleri konuları incelenmiştir.

Psikoloji alanında ise sosyal ve motive edici öncüller (163), farkındalığın artışı (172), bilgi sistemlerini kullanmaya motive etmek (173), temel psikolojik gereksinimlerin yerine getirilmesi ve lider davranışlarının bir günlük incelenmesi (174), temel psikolojik gereksinimler yaklaşımıyla genç yetişkinlerde dnşmc liderliği arttırmak (175) konularıyla dnşmc liderlik ve öz-belirleme kuramlarıyla ilişkili olarak araştırmalar yapılmıştır.

*Spor alanında* ise 3 çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan ikisi beden eğitimi ve spor ile ilişkili, 1'i ise spor psikolojisiyle ilişkilidir. Beden eğitimi ve spor makaleleri "İlköğretim beden eğitiminde memnuniyet, motivasyon ve katılım ocuk psikolojik gereksinimleri ve dnşmc ğretim" (176), "Beden eğitiminde öğretmenlerin ğretim stili ve öğrencilerin katılım motivasyonu arasındaki ilişki" (177) konularını incelemiştir. Spor psikolojisiyle ilişkili makale ise "Sporda dnşmc liderlik ve iyi olmada tatmin gereksiniminin aracı rolü" (9) konusunu incelenmiştir.

Bu araştırma konularını genel olarak değerlendirdiğimizde; dnşmc liderlik ve temel psikolojik gereksinimler arasındaki ilişkilerin inceleyen araştırmaların tümünün nicel tasarımda hazırlanmış olduğu, araştırmaların çoğunlukla yönetim alanında hazırlanmış olduğu görülmektedir. Konu başlığı olarak ise motivasyon konusu bu iki kavramla ilişkili olarak en fazla incelenen konu olmuştur. Bununla birlikte bu ilişkinin spor psikolojisi alanında tek çalışmada incelenmiş olması da dikkat çekicidir. Konunun daha fazla araştırmayla desteklenmesi de önemli katkılar getirebilir.

### **2.2.8. Temel Psikolojik Gereksinimlerin Aracı Rolü**

Temel psikolojik gereksinimler doğası gereği her bireyde doğuştan gelen evrensel gereksinimler olarak tanımlanmışlardır (22). Kişinin sosyal çevresindeki birçok etkinin de temel psikolojik gereksinimler üzerinden bireyin iyi oluşunu arttırma

ya da azaltma gibi etkileri olduğu açıklanmıştır (27). Bu yapı insan psikolojisinde de doğası gereği birçok kavramla ilişkili olmasını ortaya çıkarmaktadır.

Temel psikolojik gereksinimlerin birçok araştırmada çeşitli kavramlarla aracı değişken olarak incelendiği görülmektedir. Smith ve arkadaşları (33,35) özerklik (motives) güdüsü, özerk hedef güduları (Autonomous goal motives) ve iyi olma; Carpentier ve Mageau (21) geri bildirim ve iyi olma; Balaguer ve arkadaşları (23), Blanchard ve arkadaşları (24), Reinboth ve arkadaşları (178) ise farklı antrenörlük tarzları ve iyi olma hali; Stenling ve Tafvelin (9)dönüşümcü liderlik ve iyi olma; Verner-Filion ve arkadaşları (26) uyumlu ya da takıntılı hırs ve performans arasındaki ilişkilerde temel psikolojik gereksinimleri pozitif aracı değişken olarak açıklamışlardır. Özetle, temel psikolojik gereksinimler motivasyon gibi birçok kavramla ilişkilidir ve birçok kavram üzerinde önemli etkileri vardır. Bu çalışmada da dönüşümcü liderlik, kaygı - tükenmişlik - iyi olma hali ve performans değişkenleri arasında temel psikolojik gereksinimler aracı değişken olarak incelenmiştir.

### **2.2.9. Temel Psikolojik Gereksinimler, Dönüşümcü Liderlik, Kaygı, Tükenmişlik ve İyi Olma İlişkileri**

Dönüşümcü liderlik ve temel psikolojik gereksinimler arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğu belirtilmiştir (5,15,169). Ayrıca, Bono ve Judge (179), Trépanier, Fernet ve Austin (163) dönüşümcü liderlik algısında özerk motivasyonun anahtar bir kavram olduğunu da belirtmişlerdir. Stenling ve Tafvelin'in (9) çalışmasında ise temel psikolojik gereksinimler, dönüşümcü liderlik ve iyi olma hali arasında aracı değişken olarak ele alınmış ve anlamlı pozitif ilişkiler tanımlanmıştır. Yine sporcuların temel psikolojik gereksinimleri ve iyi olma halleri arasında anlamlı pozitif ilişkilerin (21,26,33,35); temel psikolojik gereksinimleri, tükenmişlikleri (180–184) ve kaygı seviyeleri (40,43) arasında anlamlı negatif ilişkilerin bulunduğunu açıklamışlardır. Ayrıca, Stebbings, Taylor ve Spray (185) antrenörlerle yaptıkları çalışmalarında temel psikolojik gereksinimler ve iyi olma hali arasında anlamlı ilişkiler olduğunu da açıklamışlardır.

Temel psikolojik gereksinimler ve sporcu tükenmişliği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da vardır (180–182,184). Lonsdale ve arkadaşları (183)

tükenmişlik, içsel motivasyon, özerklik, yeterlik ve ilişkisellik arasında anlamlı negatif ilişkilerin olduğunu; temel psikolojik gereksinimlerin (özerklik, yeterlik ve ilişkisellik) ise içsel motivasyon ve tükenmişlik arasında aracı bir değişken olduğunu belirtmişlerdir. Hodge ve arkadaşları (181) yüksek düzeyde tükenmiş sporcuların özerklik ve yeterlik gereksinimlerinin daha düşük düzeyde olduğunu; ilişkisellik gereksinimiyle düşük ve yüksek düzeyde tükenmiş sporcular arasında ise fark olmadığını belirtmişlerdir. Amorose ve arkadaşları (180) ile Quested ve Duda (184) ise tükenmişliğin üç temel gereksinimi negatif şekilde yordadığını belirtmişlerdir. Li ve arkadaşları (182) 1996 – 2011 yılları arasında yayınlanmış self-determinasyon motivasyonu ve temel psikolojik gereksinimlerin tükenmişlikle ilişkisinin incelendiği 18 makalenin meta analiz sonuçlarını incelemişler. Temel psikolojik gereksinimlerin tükenmişlikle negatif bir şekilde ilişkili olduğunu açıklamışlardır.

#### **2.2.10. Temel Psikolojik Gereksinimler Ölçüm Araçları**

Kendini Belirleme Kuramının temel kavramlarından olan temel psikolojik gereksinimlerin ölçümünde genel olarak değerlendiren (22), iş (186), spor (187), egzersiz (188) alanı gibi çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Bununla birlikte bazı çalışmalar farklı ölçeklerin yeterlik (189), ilişkisellik (190) gibi bölümlerini alarak temel psikolojik gereksinimleri ölçmektedir. Spor alanında ise genel temel psikolojik gereksinim ölçeklerinin kullanılmasının yanında spora özel ölçeklerin de kullanıldığı görülmektedir.

İhtiyaç Doyumu Ölçeği, ilk olarak Deci ve Ryan (22) tarafından geliştirilmiş, Gagné (191) tarafından ise daha genel bir ölçek haline getirilmiştir. Türkçe'ye uyarlaması Cihangir-Çankaya ve Bacanlı (192) ve Kesici, Üre ve Bozgeyikli (193) tarafından aynı yıl ayrı çalışmalar halinde yapılmıştır. Ölçek temel psikolojik gereksinimler olan özerklik, yeterlik ve ilişkiselliği ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. 3 alt boyut, 21 maddeden oluşmakta ve yedili Likert tipindedir. Bu çalışmada da Türkçe uyarlamasının mevcut oluşu, genel olarak temel psikolojik gereksinimlerin değerlendirilmesi, en yaygın kullanımı olan ölçek olması gibi nedenlerle bu ölçeği kullanmak tercih edilmiştir.

İşle ilişkili temel psikolojik gereksinimlerin tatmini ölçeği, iş ortamındaki temel psikolojik gereksinimlerin tatminini ölçmek amacıyla Van den Broeck ve arkadaşları (186) tarafından geliştirilmiştir. Özerklik, yeterlik ve ilişkisellik olmak üzere 3 alt boyut, 18 maddeden oluşmaktadır. Beşli Likert tipindedir.

Sporunda Temel Psikolojik Gereksinimlerin Tatmini ölçeği, spor alanında temel psikolojik gereksinimlerin tatmin düzeyini ölçmek amacıyla Ng ve arkadaşları (187) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe'ye uyarlaması Öztürk ve Koca (194) tarafından yapılmıştır. Ölçek yeterlik, ilişkisellik, seçim, algılanan içsel nedensellik odağı, irade boyutları olmak üzere 5 faktör ve 20 maddeden oluşmaktadır. Yedili Likert tipindedir.

Egzersizde temel psikolojik gereksinimler ölçeği, egzersiz bağlamında temel psikolojik gereksinimleri ölçmek amacıyla Vlachopoulos ve Michailidou (195) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlaması Vlachopoulos ve arkadaşları (188) tarafından yapılmıştır. Özerklik, yeterlik ve ilişkisellik olmak üzere 3 alt boyut, 12 maddede oluşmaktadır. Beşli Likert tipindedir.

Sporunda Temel Psikolojik Gereksinimlerin Engellenme Ölçeği Bartholomew ve arkadaşları (196) tarafından temel psikolojik gereksinimlerin engellenme düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Özerklik, yeterlik ve ilişkisellik olmak üzere 3 alt boyut, 12 maddeden oluşmaktadır. Yedili Likert tipindedir.

### **2.3. Uyarılmışlık, Kaygı Tanım ve Kuramları**

Spor yapan her birey az ya da çok çeşitli durumlarda uyarılmışlık ve kaygı durumuyla karşılaşmakta; performanslarında beklenmedik bozulmalar deneyimleyebilmektedir. Spor ve egzersiz psikologlarının spor psikolojisi konularında üzerinde en fazla çalıştıkları konulardan biri de stresin, kaygının etkileri ve sebepleridir (53,197).

#### **Uyarılmışlık**

Uyarılmışlık, herhangi bir anda bir bireyin fizyolojik ve psikolojik yoğunluk seviyesinin bir göstergesi olarak kabul edilir (198). Bireyin, derin uyku halinden yoğun heyecana doğru genel psikolojik ve fizyolojik aktivasyonundaki değişimdir;

davranışın yoğunluk boyutunu ifade eder; hem somatik hem de bilişsel kaygıyla yakından ilişkilidir (199). Kalp atım hızında artış, solunumun hızlanması, terlemede artış gibi tepkiler ortaya çıkarır. Önemli bir müsabakaya çıkmak, tehlike algılamak, prim almak gibi birçok farklı nedenin kaygı, mutluluk, heyecan gibi farklı duyguları harekete geçirmesi nedeniyle uyarılmışlık artabilir (198,200).

### **Kaygı**

Kaygı anlamını ilk kez psikolojik olarak kuramsal bağlamda açıklamaya çalışan Freud'dur. Ancak farklı araştırmacılar tarafından da kaygı tanımlamaları yapılmıştır. Bunları incelediğimizde;

- Freud (1924), kaygıyı, memnun olunmayan bir duygu durum veya koşulu hissettiren şey olarak tanımlamıştır. Kaygı bozukluğu olan hastalarda sinirlilik, kalp çarpıntısı, solunum bozukluğu, terleme titreme gibi birçok fizyolojik ve davranışsal belirti açıklamıştır (201).
- Spielberger ise, kaygıyı, tatsızlık, üzüntü, rahatsızlık ve endişe gibi memnun olunmayan duygularla karakterize edilen duygusal bir durum veya tepki olarak tanımlamıştır (201).
- Mellalieu ve arkadaşlarına göre kaygı; sosyal kaçınma, negatif değerlendirilme korkusu, negatif durumlar gibi özel durumlara verilen bir tepki olarak tanımlanmıştır. Kaygı durumunda sinirlilik, endişe, korku hisleriyle birlikte vücudun uyarılmışlığı da artmaktadır (202).

Spora özel olarak ise *Yarışma Durumluk Kaygısı* tanımlanmıştır.

- Önemli bir yarışmadan önce yarışma stresi nedeniyle deneyimlenen bilişsel ve bedensel kaygı durumudur (202,203).
- Yarışmadaki bazı durumları tehdit olarak algılamakla ilişkili verilen tepkilerdir. Yarışma durumluk veya sürekli kaygı şeklinde de ortaya çıkabilir (199).

### **Kaygı çeşitleri**

Kaygı bilişsel, bedensel; durumluk, sürekli kaygı gibi çeşitlere ayrılabilir. Bunları incelediğimizde;

#### *Bilişsel-bedensel kaygı*

- *Bilişsel kaygı*, zihinsel süreçlerle, endişeyle yakından ilişkilidir. Sporda bilişsel kaygı en yaygın şekilde negatif kendilik değerlendirmeleri, endişe, rahatsız edici hayaller ve performans hakkındaki negatif beklentileri belirtmektedir.
- *Somatik kaygı*, otonomik uyarılmışlığın doğrudan gelişimiyle deneyimlenen fizyolojik değişimlere karşılık gelir. Somatik bir durumluk kaygı kalp atım hızında artış, nefes darlığı, nemli eller, midede kelebeklerin uçuşması ve kas gerginliği gibi tepkileri yansıtır (199).

#### *Durumluk-sürekli kaygı*

- *Durumluk kaygı*, önemli yarışmalar gibi özel durumlarda negatif düşünceler ya da endişenin derecesine bağlı olarak anlık ve geçici duygusal değişimlerle ifade edilmektedir.
- *Sürekli kaygı*, kişiliğin bir parçası haline gelmiş, kazanılmış bir davranıştır. Birey gerçek olmayan durumlar için kaygı tepkileri gösterebilir.

Durumluk ve sürekli kaygının bilişsel ve somatik bileşenleri de vardır (204).

### **Performansta kaygı ve uyarılmışlık kuramları**

Egzersiz ve spor psikolojisinde en fazla çalışılan konulardan biri de uyarılmışlık, kaygı ve performans ilişkisidir. Yarışma öncesinde birçok sporcu gergin, hassas, heyecanlı hissettiğini açıklayabilmektedir. Bu durum uyarılmışlıktaki artışa bağlı olarak bazı sporcularda avantaj olabilirken bazılarında dezavantaja da dönüşebilmektedir (205).

Uyarılmışlık performans ilişkisini açıklamak için birçok kuram ortaya atılmıştır; ancak hiçbir kuram tek başına bu ilişkiyi açıklamak için yeterli olmamıştır. İlk olarak 1960'larda dürtü kuramıyla araştırmalar başlamıştır. Sonrasında Ters U

Denencesi önemli bir etki bırakmış; Bireysel Optimal Fonksiyon Alanı (Zones of Optimal Functioning), Çok Boyutlu Kaygı Kuramı Kırılma (Katastrof) Olgusu (The Catastrophe Phenomenon), Zıtlık Kuramı (Reversal Theory) tamamlayıcı nitelikte önemli etkiler yaratmışlardır (206,207).

Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

### **2.3.1. Dürtü (Drive) Kuramı**

Dürtü Kuramını ilk olarak Hull (1943) ortaya atmış, sonrasında Spence 1956, 1966 tekrar gözden geçirmiştir. Uyarılmışlık ve performansta başlangıç araştırmalarında, Taylor (1956) Dürtü Kuramını desteklemiştir (206). Dürtü Kuramında, uyarılmışlık seviyesi ve performans arasında pozitif bir ilişki önerilmiştir. Sporcunun uyarılmışlığı arttıkça, performansının da artacağı savunulmuştur. Sporcu hazır oldukça daha iyi performans gösterecektir. Diğer bir deyişle daha fazla uyarılmış sporcunun daha iyi performans göstermesi gerektiği beklenmiştir. Ancak kuram başlangıç araştırmalarında bazı destekler almış olmasına rağmen, sonraki araştırmalarda destek bulamamıştır (53,207).

Bu kuramı destekleyen Oxendine (1984) gibi araştırmacılar sprint veya halter gibi hız ve güç sporlarında daha yüksek seviyede uyarılmışlığın spor performansını artırma eğiliminde olduğunu iddia etmişlerdir (207). Burada dikkat edilmesi gereken Dürtü Kuramını destekleyen başlangıç çalışmalarında çok basit görevlerin kullanılmış olmasıdır. Ancak, Dürtü Kuramı karmaşık motor becerilerde yeterli değildir. Karmaşık beceri gerektiren atletik performansı açıklamak için çok basittir (206). Dominant tepki basit veya iyi öğrenilmiş bir beceri ise o zaman daha yüksek uyarılmışlık daha yüksek performansla sonuçlanacaktır. Bununla birlikte, uygun tepkide ustalaşılmadıysa veya performans becerisi karmaşıksa, o zaman daha fazla uyarılmışlık yanlış tepkileri ortaya çıkaracak; kaliteli performansı ise engelleyecektir (208).

Spor becerileri tipik olarak çok karmaşıktır. Cimnastik, dalış, buz pateni, futbol gibi bir çok branştaki hızlı eylem ve tepkiler yüzlerce saat pratik, kondisyon çalışması ve öğrenmeyle oluşur. Daha az uyarılmışlık talep eden sporlar (golf, okçuluk ve

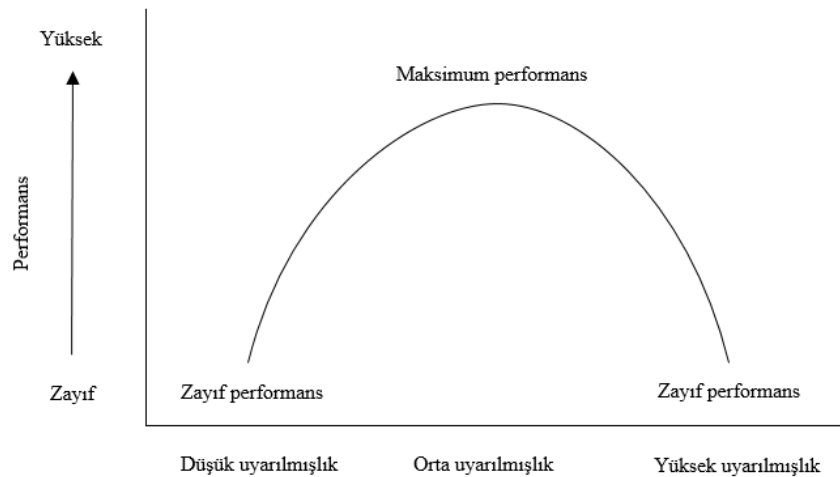


bowling gibi) başarı için aşırı bir hassaslığa gereksinim duyar. Bu sporların her biri için çeşitli pozisyon ve talepler farklı uyarılmışlık seviyeleri gerektirir. Belki temas sporları veya ağırlık kaldırma davranışlarında Dürtü Kuramı desteklenebilir. Fakat, her zaman, uyarılmışlık spor becerisi optimal etkililikte uygulanacaksa kontrol edilmelidir (208). Bu gibi nedenlerle de Dürtü Kuramı için yeterli destek ve kanıt sağlanmamıştır.

### 2.3.2. Ters U Denencesi

1970'lerde psikologlar dürtü kuramında istediklerini bulamamalarıyla birlikte, Ters U denencesine yönelmişlerdir. Hipotez günümüzde de uyarılmışlık ve performans ilişkisinde en fazla kabul gören açıklamadır. Ters çevrilmiş bir U harfiyle sembolize edilir. Denence 1908'de Yerkes ve Dodson tarafından önerilmiştir. Bu nedenle, Yerkes-Dodson kanunu olarak da anılmaktadır (209).

Kuram uyarılmışlık düzeyinin uyuşukluktan uyanıklığa doğru arttıkça kademeli bir şekilde performansın da arttığını öngörmektedir. Bununla birlikte, uyarılmışlık, yüksek düzeye doğru artmaya devam ettiğinde, görev performansında kademeli bir azalma ortaya çıkar. Uyarılmışlık düzeyi düşük ve yüksek olduğunda performansın da düşük olacağını, uyarılmışlık optimal seviyede olduğunda ise yüksek performansın ortaya çıkabileceğini savunmaktadır. Bu nedenle davranışın optimal düzeyde, dengeli bir duruma yönlendirilmesi önerilir (197).



**Şekil 2.4.** Uyarılmışlık ve performans arasındaki Ters U ilişkisi (Landers ve Arent (197)'dan alınmıştır).

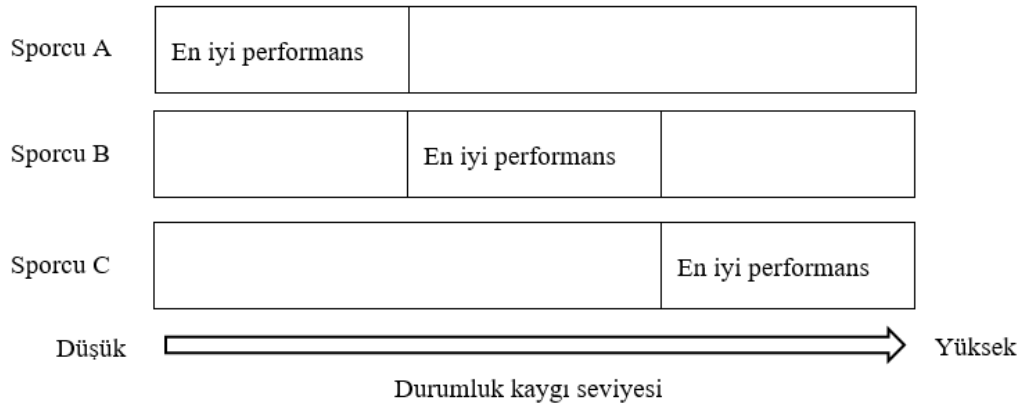
Optimal uyarılmışlık seviyesi, görevin karmaşıklığı, görevin türü, bireysel farklılıklar gibi faktörlere göre değişebilmektedir. Görevin karmaşıklığı arttıkça optimal uyarılmışlık seviyesinin de azaldığı belirtilmiştir. Kolay görevlerde uyarılmışlıktaki artış performansı artırırken, zor görevlerde uyarılmışlık yükseldikçe performans zarar da görebilmektedir (197). Ayrıca farklı beceriler farklı uyarılmışlık düzeyleri gerektirir. Beysbolda top atma gibi ince motor becerilerini içeren karmaşık bir görev için düşük uyarılma seviyeleri tercih edilir. Halter gibi ağır işler için optimum uyarılma seviyesi çok daha yüksektir (209).

Genel olarak hipotez kabul edilmesine rağmen; uyarılmışlık eğrisinin biçimine (ters v şeklinde olması gerektiği), optimal düzeyde uyarılmışlığın her zaman orta noktada gerçekleşip gerçekleşmediği, sporcudan sporcuya bu orta noktanın değişip değişmeyeceği gibi konularda eleştiriler almıştır (197).

### **2.3.3. Bireysel Optimal Fonksiyon Alanı (Individualized Zones Of Optimal Functioning)**

Uyarılmışlık performans ilişkisini açıklamada Hanin (1980) Bireysel Optimal Fonksiyon Alanını (IZOF) önermiştir. Hanin Ters U denencesindeki optimal kaygı düzeyinde bireysel farklılıkların olabileceğini öne sürmüştür. Ona göre, tek bir optimal durumluk kaygı seviyesi (noktası) tanımlamaktan ziyade, sporcular yarışma öncesinde optimal bir fonksiyon alanına sahiptir. Bu alan Spielberger'in STAI ölçeğinden alınacak puanın 4 puan üstü veya altı bu alanı oluşturur. Hanin'in varsayımı, durumluk kaygıyı IZOF alanının içinde hisseden sporcuların durumluk kaygısı IZOF alanının dışında olanlardan daha iyi performans göstereceğidir (208).

IZOF'un önerisi, bir sporcunun en iyi optimal seviyedeki durumluk kaygı düzeyi, bir diğer sporcunun optimalinden farklı olabilir. Örneğin, Hanin'in 1986'daki raporunda 46 elit kadın kürekçi yarışma öncesinde (prestart) 43.80 ortalama kaygıya sahiptir ve bireysel seviyeler 26 – 67 arasında değişmektedir. Bu nedenle bazı sporcular için, optimal seviyede durumluk kaygı çok düşük iken, bir diğeri için çok yüksek olabilir (205).



**Şekil 2.5.** Bireysel Optimal Fonksiyon Alanı (IZOF) (Weinberg ve Gould (53)'dan alınmıştır).

Hanin'in modeli Ters U denencesinden iki şekilde farklıdır. İlki optimal düzeyde durumluk kaygı her zaman orta noktada meydana gelmez, bu bireyden bireye değişebilir. Şöyle ki, bazı sporcular optimal fonksiyon bölgesi daha düşük, bazılarının orta, bazılarının ise yüksek olabilir (Şekil 2.5.). İkincisi, optimal seviyede durumluk kaygı tek bir nokta değildir, geniş bir bant gibidir. Bu nedenle, antrenör ve öğretmenler durumluk kaygının bireylerin kendi özel bölgelerine ulaşmalarına ve tanımalarına yardım ederler (53). Son yıllarda Hanin kuramı kaygı haricindeki, öfke gibi diğer duygularla da genişletmiştir (210).

#### 2.3.4. Çok Boyutlu Kaygı Kuramı

Hanin'in "Bireysel Optimal Fonksiyon Alanı", durumluk kaygının (somatik ve bilişsel kaygı) bileşenlerinin benzer şekilde performansı etkileyip etkilemediğini açıklamaz. Durumluk kaygı bileşenlerinin performansı farklı şekilde etkilediği düşünülmektedir: şöyle ki, fizyolojik (somatik) uyarılmışlık ve endişe (bilişsel durumluk kaygı) sporcuları farklı şekilde etkiler. Örneğin, kalp atışınız ve zihninizin yorumları tekrarı sizi farklı şekilde etkileyebilir (Weinberg ve Gould, 2014). Burton (1988) ve Martens ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen bu kuramın varsayımı kaygının bilişsel ve somatik olmak üzere iki farklı bileşenden oluştuğudur. Çok Boyutlu Kaygı Kuramı Ters U denencesine bir alternatif olarak, bilişsel ve somatik (fizyolojik) kaygının spor performansını farklı şekilde etkileyeceğini varsaymaktadır. Çok Boyutlu Kaygı Kuramının denencelerine göre;

1. Bilişsel kaygı ve spor performansı arasında negatif lineer bir ilişki vardır.
2. Somatik kaygı ve spor performansı arasında Ters U denencesindeki gibi bir ilişki vardır.

Özellikle, bilişsel kaygı ve performans arasında güçlü negatif ilişki olduğunu; somatik kaygı ve performans arasında ise daha az güçlü pozitif bir ilişkinin olacağını varsayar (197,199,200).

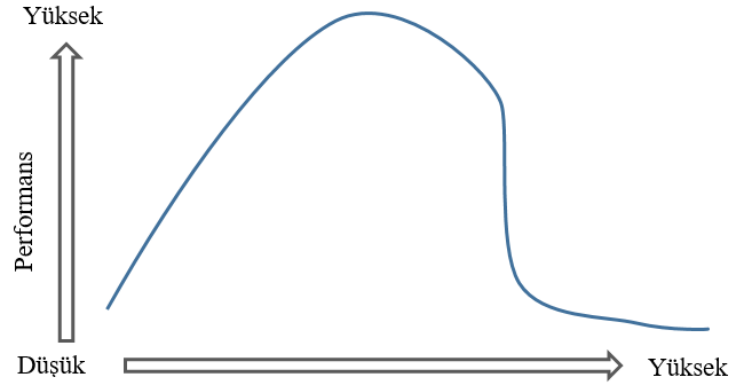
Performansın bu kuramla bağlantısı, Çok Boyutlu Kaygı Kuramının diğer bir varsayımı performansa başlamadan önce somatik kaygı dağılırken, bilişsel kaygı performansı değiştirebilir. Bu nedenle, Martens ve arkadaşları (1990) somatik kaygı ve performans arasında Ters U'daki gibi ilişki; bilişsel kaygı ve performans arasında ise negatif lineer ilişki olduğunu varsaymaktadır (197). Çok Boyutlu Kaygı Kuramının performans varsayımlarıyla ilgili bazı problemler de vardır

1. Bu kuram, uyarılmışlık ölçümleri nadiren çalıştığı için uyarılmışlık ve performans arasındaki Ters U ilişkisiyle çok az ilişkilidir (197).
2. Performans üzerinde kendine güven ve somatik kaygının (ortalama seviyenin üzerinde) pozitif etkisine bazı işaretler sağlamasına rağmen, bilişsel kaygı seviyesindeki yükselişin her zaman negatif olabileceğini destekleyen sonuçlar yoktur (202).

### **2.3.5. Kırılma (Katastrof) Modeli**

Kaygı ve performansta kırılma modeli ilk önce 1987'de Hardy ve Fazey önermiştir; 1988 yılında Fazey ve Hardy olarak da yayınlanmıştır. Fazey ve Hardy (1987) bilişsel kaygı, fizyolojik uyarılmışlık ve performans arasında üç boyutlu bir model oluşturmuşlardır. Modele göre, çok boyutlu kaygı modelindeki gibi kaygının bilişsel ve fizyolojik kaygı biçiminde iki bileşeni vardır. Fizyolojik kaygı ve performans arasındaki ilişki Ters U denencesindeki gibi işlemektedir; ancak sporcunun bilişsel kaygısı yüksek ise bu durum bozulmaktadır. Bilişsel kaygı ve performans ilişkisi bilişsel kaygının düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Düşük bilişsel kaygı durumunda ters U denencesi işlemektedir. Ancak, bilişsel kaygı yüksekse performans uyarılmışlık optimal seviyeye gelene kadar artar; optimal

seviyeyi geçtiğinde ise performansta ani ve hızlı bir düşüş meydana gelir. Bu durumda da sporcu oldukça olumsuz etkilenir ve toparlanması uzun sürer (211).



**Şekil 2.6.** Kırılma Modeli (Hardy (211)'den alınmıştır).

Modelin avantajı bilişsel kaygının her zaman zararlı olmadığını açıklamasıdır; performansın yüksek fizyolojik ve bilişsel kaygı durumunda zarar gördüğünü belirtmiştir. Kuram için bazı bilimsel destekler olmakla birlikte, test edilmesinin zor olması, yeterli deneysel desteğin tam olarak bulunamaması gibi eleştiriler almıştır (197,209).

### 2.3.6. Zıtlık Kuramı (Reversal Theory)

Kerr'e (212) göre, uyarılmışlığın performansa etkisi sporcunun uyarılmışlık seviyesini yorumlamasına bağlıdır. Bu yorumlama üzerinde de sporcunun güdülleri önemli rol oynamaktadır. Sporcu uyarılmanın kaynağını olumlu olarak algılıyorsa bu avantaj olabilirken; başka bir sporcu aynı durumu olumsuz olarak da algılayabilir, bu durumda da bu durum dezavantaja dönüşebilir. Bununla birlikte, aynı sporcunun uyarılmışlık kaynağını yorumlaması ters yönde değişebilir de; olumlu algıladığı bir durumu, başka bir yarışmada olumsuz da algılayabilir (212,213).

Uyarılmışlık performans ilişkisini anlamada Zıtlık Kuramının katkısı iki boyutludur. İlki, Zıtlık Kuramının vurgusu sadece birinin uyarılmışlık hissini miktarının değil, birinin uyarılmışlık yorumlamalarının önemli oluşudur. İkincisi, sporcunun uyarılmışlığı pozitif ya da negatif yorumlamalara göre andan ana değişebilir. Bundan dolayı, Zıtlık Kuramı uyarılmışlık performans ilişkisinin önceki görüşleri için alternatif bir yorum sunar. Ancak kuramın yorumlamalarına çok az test

yapılmıştır. Bu nedenle bilimsel yorumlamalar hakkında kesin sonuçlara varılamaz (53).

### 2.3.7. Kaygı ve uyarılmışlık ölçüm araçları

Spor ve egzersiz psikologları çeşitli ölçümler aracılığıyla uyarılmışlık, durumluk kaygı ve sürekli kaygıyı ölçerler. Uyarılmışlığı ölçmek için bazı fizyolojik işaretlerdeki değişime bakılır: kalp atımı, solunum, deri iletkenliği (voltajmetre kaydıyla) ve biyokimya (katekolamin gibi maddelerdeki değişim). Bazen de psikologlar düşükten yükseğe oranlanan ölçekleri kullanarak, uyarılmışlık durumunun ciddiyet seviyesini puanlamalarına göre değerlendirirler. Böyle ölçekler kaygı ve uyarılmışlığı kendilik raporlarıyla ölçümü olarak adlandırılır (53).

1990'ların başlarında kaygı araştırmacıları kaygıyı genel ölçeklerle ölçmüşlerdir: Taylor (1953) Görünür Kaygı Ölçeği – Manifest Anxiety Scale, IPAT Kaygı Ölçeği – The IPAT Anxiety Scale (Cattell, 1957) ve Genel Kaygı Ölçeği – General Anxiety Scale (Sarason, et al, 1960). Bu ölçeklerin sonuçları kaygıyı belirlemede çok belirsiz (amorphous) kalmışlardır. Spielberger (1966a) tarafından benimsenen akut ve kronik kaygının belirtileri olmuştur. O, anlık durumluk kaygı ve kalıcı sürekli kaygı arasında farklılıkları açıklamıştır. Sonuçta, Spielberger ve meslektaşları (1970) STAI'yi geliştirmiştir (199).

- Durumluk-Sürekli Kaygı Envanteri (The State Trait Anxiety Inventory – STAI) Spielberger ve arkadaşları (214) geliştirmiştir. Öner ve Le Compte (215) Türkçeye uyarlamıştır. Durumluk ve sürekli kaygının bileşenlerini ölçmek amacıyla, spor dâhil birçok farklı alanda kullanılmaktadır. Durumluk ve sürekli kaygı olmak üzere 2 alt boyut, 4'lü Likert ve 20 maddeden oluşmaktadır.

Yaklaşık aynı zamanlarda, birçok araştırmacı genel kaygı ölçeklerinden davranışı daha iyi belirleyen durumluk – özel kaygı ölçeklerini bulmuşlardır. Örneğin, ölçekler Kaygı Testi (Sarason ve ark., 1960), Sosyal Kaygı Değerlendirmesi (Watson ve Friend, 1969), Yılan, Yükseklik ve Karanlık Kaygısı (Mellstrom, Cicala ve Zuckerman, 1976). Sporda ise, Martens (1977) spora özel A – Sürekli kaygı Ölçeği

(SCAT) geliştirmiştir ve Spielberger ve arkadaşları (1970)'in SAI'den sporda durumluk kaygıyı daha iyi belirlediği görülmüştür (199).

Martens ve arkadaşları ise 1977'de Sporda Yarışma Kaygı Testini geliştirmişlerdir. Bu test günümüzde de sporcuların kaygı düzeyini değerlendirmek amacıyla yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu çalışmada da yaygın kullanımını, spora özel olması gibi nedenlerle kaygı düzeyini ölçmek için bu test kullanılmıştır.

- Spor psikolojisinde en fazla kullanılan ölçeklerden biri bu araştırmada da kullanılan Sporda Yarışma Kaygı Testidir (Sport Competition Anxiety Test - SCAT). Sporda yarışma kaygısını ölçmek amacıyla Martens (216) tarafından geliştirilmiştir. Koruç ve arkadaşları (217) Türkçeye uyarlamıştır. Ölçek üçlü Likert, tek boyutlu ve 15 maddedir.

Ayrıca, sporda kaygı ölçeği ve yarışma durumluk kaygı ölçeği gibi farklı ölçeklerde sonraki yıllarda geliştirilmiş ve yaygın şekilde kullanılmıştır.

- Sporda Kaygı Ölçeği (The Sports Anxiety Scale – SAS) çok boyutlu yarışma sürekli kaygısını ölçmek amacıyla 1990'da Smith ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş. 2006'da Smith ve arkadaşları ölçeği Sporda Kaygı Ölçeği 2 adı altında tekrar yenilemiştir. Türkçe uyarlaması Akyol ve arkadaşları (218) tarafından yapılmıştır. Somatik, endişe ve konsantrasyon dağınıklığı olmak üzere üç alt boyut, dörütlü Likert, 10 maddeden oluşmaktadır.
- Bir diğer ölçüm aracı Yarışma Durumluk Kaygı Envanteri 2'dir (Competitive State Anxiety Inventory - CSAI-2). Ölçeği yarışma durumluk kaygı düzeyini ölçmek amacıyla Martens ve arkadaşları (199) geliştirmiştir. BU CSAI\_2C Koruç (219) ve Koruç ve Yılmaz (220) tarafından Türkçeye uyarlamıştır. Bilişsel kaygı, bedensel kaygı, kendine güven olmak üzere üç boyut ve 27 maddeden oluşmaktadır.

### 2.3.8. Sporda Dönüşümcü Liderlik, Temel Psikolojik Gereksinimler ve Kaygı Araştırmaları

Sportif yarışmalar sırasında birçok sporcu yarışmadan kaynaklı olarak az ya da çok kaygı, tükenmişlikle karşılaşabilmektedir. Bunun sonucunda da sporcuların performansları bundan etkilenmektedir. Kaygı ve performans arasındaki ilişkide optimal düzeyde kaygının performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ve sporcudan sporcuya değişebileceği (IZOF), düşük ve yüksek kaygının ise performansı düşürdüğü (Ters U denencesi) belirtilmiştir (206). Diğer bir deyişle optimal düzeyde kaygı performansı artırırken, yüksek düzeyde kaygı performans üzerinde zararlı bir etkide bulunmaktadır. Bununla birlikte, stres ve depresyon haliyle birleşen yüksek düzeyde kaygı başarısızlık korkusuyla birlikte sporcuyu tükenmişliğe götüren etkenler arasında olduğu da belirtilmiştir (221–223).

Bu konuda olumlu antrenör davranışlarının sporcuların kaygı düzeylerini azalttığı; kontrollü davranış gibi olumsuz antrenör davranışlarının ise kaygı düzeyini arttırdığı da raporlanmıştır (40,41,224,225). Dönüşümcü liderin sosyal kaygı (226), bağlanma kaygısı (227), durumluk kaygı (228) üzerine etkileri sınırlı miktarda araştırma da açıklanmıştır. Bu çalışmalarda dönüşümcü liderin kaygı üzerine olumlu etkilerine dair bulgular mevcuttur. Bununla birlikte, *spor alanında ise dönüşümcü lider ve kaygı* arasındaki ilişkiyi açıklayan herhangi bir araştırma bulunmamaktadır.

*Temel psikolojik gereksinimler ve kaygı ilişkisinde* sporcuların temel psikolojik gereksinimleri desteklendiğinde kaygı düzeylerinin azaldığına dair bazı bulgular açıklanmaktadır. Ancak bu bulguyu destekleyen tek çalışma (229) bulunmuştur. Bununla birlikte benzer çalışmalarda, sporcuların iyi olmaları arttığında, kaygı düzeylerinin azaldığı ve motivasyon düzeylerinin arttığı da raporlanmıştır (230–232). Ayrıca, egzersize katılım ve beden eğitimi-spor alanı gibi daha farklı araştırma alanlarında sosyal fizik kaygı, durumluk kaygı, motivasyon, temel psikolojik gereksinimler değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler raporlanmıştır (233–236).



## 2.4. Tükenmişlik Tanım, Belirti ve Modelleri

Sporcular başarılı olabilmek için tükenmeye yaklaşacak ölçüde yoğun antrenmanlar yaparlar. Bununla birlikte, yarışma ortamının stresiyle birleşen aşırı yoğun antrenmanlar sporcuları tükenmeye kadar götürebilmektedir. Çoğu sporcu, yaşamlarının bir kısmında stres, kaygı, tükenmişlik gibi olumsuz deneyimleri yaşamaktadır (41).

*Tükenmişlik*, organizmanın stres nedeniyle içine girdiği son negatif adaptasyondur. Aşırı antrenman ve yarışma taleplerini karşılamak için etkisiz çabalar sonucu ortaya çıkan psiko-fizyolojik cevaptır (237). *Sportif tükenmişlik*; fiziksel ve duygusal çöküş, sportif başarı duygusunda azalma ve spora ilgide azalmayı içeren negatif psikolojik bir olgu olarak tanımlanmıştır (54,55). Bazı araştırmalarda iyi olma halinin zıttı bir kavram olarak da yer almaktadır (33,34,180). Tükenmişlik; bitkinlik (staleness), aşırı yüklenme (overreaching), aşırı antrenman (overtraining), geri çekilme (withdrawal) gibi çeşitli kavramlarla birlikte kullanılmaktadır (205).

### Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişlik belirtilerinde, psikolojik ve fizyolojik bazı semptomlar tanımlanmıştır. Bununla birlikte bu belirtilerin şiddeti ya da ortaya çıkışı sporcudan sporcuya da değişiklikler gösterebilir.

#### Fizyolojik Belirtiler

1. Egzersiz ve dinlenik kalp atış hızında artma
2. Dinlenik sistolik kan basıncında artış
3. Artan kas ağrısı ve kronik kas yorgunluğu
4. Kanda stresin biyokimyasal göstergelerinin varlığının artması
5. Uykusuzluk
6. Soğuk algınlığı ve solunum yolu enfeksiyonları artış

7. Kilo kaybı
8. Maksimum aerobik güçte azalma
9. Kas glikojeninde azalma
10. İştahta azalma

#### Psikolojik belirtiler

1. Duygu durum bozukluklarında artma
2. Fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenme algısında artma
3. Benlik saygısında azalma
4. Diğerleriyle kişisel etkileşim kalitesinde olumsuz değişim (alaycılık, duygu eksikliği, kişisel olmayan ilişki) (205).

#### **2.4.1. Tükenmişlik Modelleri**

Tükenmişlik birçok farklı sebebi olan çok boyutlu bir kavramdır. Tükenmişliği açıklamak için farklı modeller ortaya konulmuştur. Üç farklı stres modelinden bahsedebiliriz.

##### **1. Stres Modelleri**

**a) Silva'nın Antrenman Stres Modeli**

**b) Smith'in Bilişsel-Duygusal Modeli**

##### **2. Yatırım Modeli**

##### **3. Yetkilendirme / Güçlendirme Modeli (Empowerment)**

## 2.4.2. Stres Modelleri

### a) *Silva'nun Antrenman Stres Modeli*

Silva (237) tükenmişliğin, aşırı antrenman ve bitkinlikten farklı bir kavram olduğunu ifade etmiş ve antrenman stres modelini ortaya koymuştur. Modelde, tükenmişlik aşırı antrenmanın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Antrenmanın olumlu katkılarının yanında, aşırı antrenman psikolojik ve fiziksel yıpranma gibi olumsuz strese de neden olmaktadır. Bu olumsuz stres doğru şekilde yönetilmez, sporcu dinlendirilmezse sporcuyu tükenmişliğe kadar götürebilmektedir. Sonuçta ortaya çıkan bitkinlik gibi etkiler sürekli hale gelir ve tükenmişlik ortaya çıkar. Tükenmişlik nedeniyle, spordan geri çekilme ya da sporu bırakmada gerçekleşebilir (237).

### b) *Smith'in Bilişsel-Duygusal Modeli*

Smith (1986) stresin tetiklediği tükenmeyi açıklamak için dört aşamalı bilişsel duygusal stres modeli önermiştir. Model, tükenmişliğin fiziksel, psikolojik ve davranışsal bileşenleri içeren bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Bu modelin en önemli özelliği, motivasyon ve kişilik faktörlerinin bu bileşenleri etkilemesidir (238). Modelin ilk aşaması, yeteneklerinin üstünde fiziksel egzersiz, aşırı kazanma baskısı gibi sporcunun yaşadığı durumsal talepleri ifade eder. İkinci aşama, durumun bilişsel değerlendirmesini içerir. Bilişsel değerlendirme sonucunda sporcu talepleri karşılamayacağını algılayabilir, durumu tehdit edici olarak algılayabilir. Bu da kontrolsüzlük, çaresizlik gibi hislere neden olabilir. Üçüncü aşamada, birey durumu tehdit olarak algılayarsa, artan gerginlik ve halsizlik, uykusuzluk, uyuşukluk ve hastalık gibi fizyolojik değişiklikler meydana gelir. Dördüncü aşamada, fizyolojik tepkilerden kaynaklanan performans düşüşleri ve geri çekilme gibi bir tür başa çıkma davranışları gösterir; tükenmişlik ortaya çıkar (205,238).

Smith (1986), sporu bırakmanın tümünün tükenmişlikle ilgili olmadığını iddia etmiştir. Spor dışındaki stres kaynakları da bırakmaya neden olabilmektedir. Tükenmişlik kaynaklı sporu bırakma ve diğer nedenlerle sporu bırakma arasında ayırım yapabilmek için Sosyal Takas Kuramını çerçeve olarak uygulamıştır. Bu kuram, olumlu deneyimleri üst düzeye çıkarma; olumsuzları aza indirmeye arzusunun

insan davranışını yönettiğini savunmaktadır. Bireyler, tatmin oldukları sürece etkinliklere katılırlar. Maliyetler ve ödüllerin dengesi ve bunların alternatif faaliyetlerin sonuçlarıyla nasıl karşılaştırılacağı, bu uygunluğu belirler. Faaliyetler alternatifler için karşılaştırıldığında tatmin seviyeleri daha düşükse, bireylerin alternatif faaliyetler yürütmek için çekilmeleri muhtemeldir. Smith (1986), genç sporunda bırakmanın en yaygın nedeninin alternatif etkinliklerin çekiciliği olduğunu belirtmiştir. Birey, bu alternatifleri mevcut sporlarına katılım sonuçlarının üstünde tutmaktadır. Bununla birlikte, tükenmişlik yaşayan kişi için bırakma, mevcut faaliyetten kaynaklanan stres kaynaklı maliyetlerdeki artışın sonucudur (238).

### 2.4.3. Yatırım Modeli

Yatırım modeliyle ilgili olarak, Raedeke (1997), Raedeke ve arkadaşları (2000), Schmidt ve Stein (1991), Weiss ve Weiss (2003) tarafından çeşitli versiyonlar önerilmiştir. En basit haliyle, spora katılıma ilişkin maliyetler ve faydalar arasındaki dengesizliktir. Daha eksiksiz haliyle, spor katılımı bağlılık konusundaki beş belirleyicinin (ödülleri, maliyetler, memnuniyet, yatırım, alternatifler) bir fonksiyonu olarak kavramsallaştırılmıştır. Sporcunun bu beş belirleyiciyi nasıl değerlendirdiği, bağlılığın eğlenmeye mi yoksa zorunluluğa mı dayanacağını belirleyecektir. Spora bağlılık eğlenceye dayanıyorsa, sporcu coşkuyla katılacaktır. Eğer spora bağlılık zorlamaylarsa, tükenmişliğin ortaya çıkması ve sporcunun spordan çekilmesi sadece bir an meselesidir (205).

Bağlılığın zevkten kaynaklanması durumunda katılımın getirileri yüksek ve maliyetleri düşüktür. Ödül / maliyet oranı ve sporcunun memnuniyeti nedeniyle katılıma değer olarak algılanıyor. Alternatifler tercih edilmez, çünkü memnuniyet yüksektir. Katılım zorunluluk nedeniyleyse, maliyet yüksek ise, ödül / maliyet oranı tatmin edici değildir. Sporcu, daha çekici bir alternatif olmadıkça spora katılımı sürdürür; ancak, tükenmişlik başlamıştır. Sporcu tükenmişlik sendromlarıyla baş edemez ise sporu bırakacaktır (205).

#### 2.4.4. Yetkilendirme / Güçlendirme Modeli (Empowerment)

Smith (1986) ve Silva'nın (1990) modelleri strese odaklanırken, Coakley'in (1992) modeli sosyoloji temellidir. Coakley tükenmişlikte stresin etkili olduğunu kabul etmesine rağmen, stresin sadece bir belirti olduğunu; stres modellerinin bireye odaklandığını ve tükenmişliğin sporun sosyal yapısından kaynaklanabileceği ihtimalini gözardı ettiğini savunmuştur. Ona göre, özellikle genç sporcularda tükenmişliğin gerçek nedeni yüksek performans sporlarının sosyal yapısıyla ilgilidir. Sporun rekabetçi yapısının gençlerin normal bir kişilik geliştirmesine izin vermediğini; bunda tükenmişliğe neden olduğunu savunmuştur. Çünkü sporcu, spor ortamı dışında hiç sosyalleşmemektedir; sporcu sadece başarıya odaklanmaktadır. Sakatlık ve başarısızlık stresle birleştiğinde ise tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Antrenörler ve aileler genç sporcu yerine birçok kararı vermektedir. Bu durumda strese ve tükenmişliğe neden olmaktadır (205,239). Tükenmişlik ve sporu bırakma problemleri yüksek performans sporunun sosyal yapısının yeniden inşa edilmesiyle ortadan kaldırılabılır (205).

#### 2.4.5. Tükenmişlik Ölçüm Araçları

Tükenmişlik, duygu durumunda bozukluklar gibi listelenen semptomlar ve sporculardaki tükenmişliği ölçmek için tasarlanmış bir ölçek uygulanmasıyla tanımlanabilir. Bu ölçüm araçlarından Sporcu Tükenmişlik Ölçeği spora özel olması, Türkçe uyarlamasının bulunması ve yaygın kullanımı nedeniyle bu çalışmada kullanmak üzere tercih edilmiştir.

- Maslach Tükenmişlik Ölçeği (The Maslach Burnout Inventory – MBI) Maslach ve Jackson (240) tarafından çalışanlarda tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiş; Türkçe uyarlaması Ergin (241) tarafından yapılmıştır. Ölçek, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı adında üç alt boyut, yedili Likert ve 22 maddeden oluşmaktadır.
- Eades Atletik Tükenmişlik Envanteri (The Eades Athletic Burnout Inventory – EABI) Eades (242) tarafından kolej sporcularında sportif tükenmişliği ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Sportif yeteneklerine

olumsuz benlik kavramı, duygusal ve fiziksel yorgunluk, spor katılımdan psikolojik olarak geri çekilme, antrenör ve takım arkadaşları tarafından değersizleşme, uyumlu sporcu-antrenör beklentileri, kişisel ve sportif başarı adında altı alt boyut, yedili Likert ve 36 maddeden oluşmaktadır.

- Sporcu Tükenmişlik Ölçeği (The Athlete Burnout Questionnaire – ABQ) Raedeke ve Smith (55) tarafından sporcularda tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiş; Türkçe uyarlaması Kelecek ve arkadaşları (243) tarafından yapılmıştır. Azalan Başarı Hissi, Duygusal/Fiziksel Tükenme ve Duyarsızlaşma olmak üzere üç alt boyut, beşli Likert ve 15 maddeden oluşmaktadır.

#### **2.4.6. Sporda Dönüşümcü Liderlik, Temel Psikolojik Gereksinimler ve Tükenmişlik Araştırmaları**

Tükenmişlik içsel (bilişsel, kişilik eğilimleri) ve çevresel (görevin niteliği, destek ve kaynaklar) faktörler arasındaki kompleks ilişkilerin bir sonucudur (41). Bu çevresel faktörler içerisinde antrenörün sporcusu üzerinde yaptığı aşırı baskı, aşırı talepler, özellikle antrenörden psiko-sosyal desteğin eksikliği ve negatif değerlendirmeler tükenmişliğin önemli bir faktörüdür (29,54,244–246). Antrenörün liderlik stilinin (otokratik ya da kontrolcü bir tarzda kazanmayı vurgulayan) sporcunun tükenmesinde önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (39–42). Spor dışındaki araştırma alanları, bu bulguları destekler şekilde dönüşümcü liderlik ve tükenme arasında negatif korelasyon bulunduğunu açıklamıştır (144,247–249). Bununla birlikte, *spor alanında dönüşümcü lider ve tükenmişlik* arasındaki ilişkiyi açıklayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte; bu çalışmada dönüşümcü liderlikte liderin pozitif destek gösteren, bireysel saygınlık gösteren ya da içsel (ilham veren) motivasyon sağlayan yapısıyla tükenmişlik arasında negatif bir korelasyonun ortaya çıkması beklenmektedir.

Genel olarak değerlendirdiğimizde, antrenörün özerkliği destekleyen davranışları temel psikolojik gereksinimleri pozitif etkilemektedir. Antrenör kontrolcü davrandığında ise temel psikolojik gereksinimler negatif etkilenmektedir. Bireyin kendi içsel faktörleri olan özerklik, yeterlik ve ilişkisellik gereksinimleriyle

tükenmişlik arasında ise negatif bir ilişkinin olduğu açıklanmıştır. Yani sporcuların temel psikolojik gereksinimleri ne kadar desteklenirse tükenmişlik düzeyleri de o derece azalmaktadır (23,39,41,183,250,251). Ayrıca sporcunun kendini belirleme kuramı kapsamındaki motivasyonu ve tükenmişliği arasında da negatif ilişkiler açıklanmıştır (252–254).

## 2.5. İyi Olma Tanımları, Çeşitleri ve Kuramları

Tarih boyunca filozoflar mutluluğu insan eyleminde en yüksek ve en iyi motivasyon olarak görmüşlerdir (255). Mutlulukla ilgili büyük miktarda araştırma yapılmış, mutlu olmanın nasıl başarılacağı tartışılmıştır. Mutluluk ya da iyi olma zihinsel sağlıkla ilişkilendirilmiştir (48). “Mutluluk”, herhangi bir anda yaşanan hoş ruh hallerini ve duygularını (olumlu etki), yaşam doyumu gibi yaşamın genel değerlendirmelerini veya öznel iyi oluşu ifade eden popüler bir terim olarak genellikle psikologlar tarafından kullanılır. Buna karşılık, kişisel iyi olma, insanların yaşamlarındaki öznel değerlendirmelerine göre iyi olma düzeyini tanımlamak için kullanılan bir şemsiye terimdir. Kişisel iyi olma; yaşam doyumu, ilgi ve bağlılık, yaşam olaylarına neşe ve üzüntü gibi duygusal tepkiler gibi memnuniyetle ilgili yargı ve duyguları içerir (152).

Farklı tanımlarının olmasıyla birlikte, iyi olma hali pozitif psikolojik bir durumdur (61) ve sporcunun psikolojik sağlığında ele alınması gereken önemli kavramlardan biridir. Dünya sağlık örgütünün sağlığı tanımlamasına göre, sağlık sadece hastalığın olmaması değil, fiziksel, zihinsel ve sosyal iyilik halinin bütünüdür (28).

İyi oluş tanımlamalarının ortak yönleri ele alındığında aşağıdaki başlıklar ortaya çıkmaktadır:

- Kendini kabul (bireyin kendisiyle ilgili olumlu görüşleri)
- Diğerleriyle olumlu ilişkiler (güven veren, şefkatli ve empatik ilişkiler)
- Özerklik (içsel motivasyon ve kendince belirlenen standartlarla bireyin kendi kararlarını alması)

- Çevre üzerinde hakimiyet (kişisel değerleri uygulamaya koymak için bireylerin çevreden etkili bir şekilde faydalanması)
- Kişisel gelişim (devam eden bir gelişme ve kendini gerçekleştirme duygusu)
- Yaşam amaçlarına sahip olma (yaşamın birey için anlamlı amaçlarla yönlendirilmesi) (239).

### **İyi olma çeşitleri**

İyi olma, karmaşık ve çok yönlü bir yapıdır; bununla birlikte ağırlıklı olarak hedonik (hazcı – hedonic) ve ödomanik (eudomanik - eudaimonic) iyi olma olarak iki ana bakış açısıyla incelenmiştir (46): *Hedonik iyi olma* duygusal bileşenlerle ilişkilidir; duygular ve ruh hallerinde yaşanan zevktir; özellikle kısa süreli duygusal düzenlemeleri içerir (152,256). Hedonik bakış açısı, mutluluğun ve keyfin insan yaşamının temel amacını oluşturduğu genel düşüncesi üzerine kuruludur. Böylece, bu perspektife göre refah, zevkli anlar için çaba göstererek, hedefleri bireysel değerler doğrultusunda ödüllendirmeye doğru ilerleyerek ve olumlu etkileri artıran uyaranlara yaklaşarak mutluluk elde edilir (46). Diener (257) hedonik iyi olmayı kişisel iyi olmayla ilişkilendirmiştir. *Ödomanik bakış açısı* ise iyi olmayı, zevk ve mutluluktan ayrı tutar (46,256). Ödomanik kuramlar tüm arzular elde edildiğinde bile iyi olmayı getirmeyeceğini savunur. Zevk üretmelerine rağmen, bazı sonuçlar insanlar için iyi değildir ve sağlıklı yaşamı teşvik etmeyecektir. Öznel mutluluk iyi olmayla eşitlenemez (256). Ödomanik bakış açısı, bireylerin kişisel büyüme ve gelişmesiyle daha güçlü bir şekilde ilişkilidir. Olumlu etkiyi artıran insan hedefleri ve değerleri, bireyin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olarak görülmektedir (46,256). Hedonik bakış açısı kişisel iyi olmayı kullanırken; ödomanik bakış açısı psikolojik ve sosyal iyi olmayı kullanır (46).

İyi olma durumu kişisel (öznel) iyi olma, psikolojik iyi olma, sosyal iyi olma gibi değişik başlıklarla da tanımlanmaktadır (239). Bu çalışmada sporcuların kişisel iyi olma düzeyleri değerlendirilmiştir.

- Kişisel (öznel) iyi olma: Eski zamanlardan beri insanlar neyin iyi bir yaşamı sağladığını merak etmişlerdir. Kişisel iyi olmayı inceleyen bilim insanları,

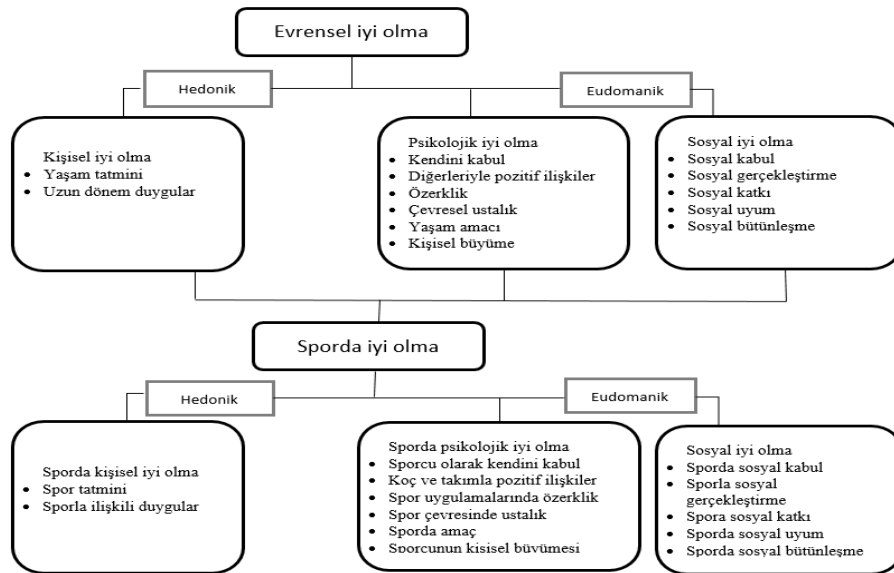


iyi yaşamın temel bileşeninin kişinin kendi hayatını sevmesi olduğunu varsaymaktadır. Kişisel iyi olma, bir kişinin yaşamındaki bilişsel ve duyuşsal değerlendirmeleri olarak tanımlanır. Bu değerlendirmeler olaylara duygusal tepkilerin yanı sıra memnuniyet ve doyumun bilişsel yargılarını içerir. Bu nedenle kişisel iyi oluş, hoş duyguların yaşanmasını, düşük düzeyde olumsuz ruh hallerini ve yüksek yaşam memnuniyetini içeren geniş bir kavramdır. Yüksek iyi olmayla şekillenen olumlu deneyimler, yaşamı ödüllendirici hale getirdikleri için, pozitif psikolojinin temel kavramlarından (258). Diğer bir deyişle, kişisel iyi olma pozitif ve negatif duygular arasındaki denge, yaşam tatmini ve yaşam boyunca mutluluk olarak tanımlanır (257,259). Kişisel iyi oluşu yüksek olan insanlar, yaşam olayları ve koşullarıyla ilgili olumlu değerlendirmelerde üstünlük elde edenlerdir. “Mutsuz” insanlar, hayatlarındaki faktörlerin çoğunu zararlı ya da amaçlarını engelleyici olarak değerlendiren kişilerdir. Yaşam tatmini, insanların yaşamlarını bir bütün olarak gördüklerinde yaptıkları evrensel bir değerlendirmedir. Buna karşılık, öznel iyi oluşun hedonik bileşeni, devam eden hoş bir etkinin (devam eden olayların olumlu değerlendirilmesinden dolayı) çoğu zaman ve nadiren hoş olmayan bir etkinin (olumsuz değerlendirmelerin sonucu olarak) varlığıdır (257). Kişisel iyi olma üç bileşenden meydana gelir: yaşam tatmini, pozitif duygu durumunun varlığı ve olumsuz duygu durumunun olmaması, tümü birlikte mutluluk olarak özetlenir (256).

- Psikolojik iyi olma: Bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları zorlukları kabul ederek, psikolojik büyüme ve gelişimlerini sağlıklı şekilde sürdürmedeki psikolojik yönleri içerir (46,260). Kişinin psikolojik fonksiyonlarının sağlıklı şekilde işlemesi için yaşamındaki olumlu ve olumsuz olayları olduğu gibi kabul ederek kendini kabul etmesi ve kendisine karşı olumlu bir bakış açısı geliştirmesini ifade eder (260). Bireyin kendini gerçekleştirme merkezinde psikolojik iyi olması için altı boyut tanımlanmıştır: kendini kabul etme (kişinin kendi niteliklerine, geçmiş yaşamına ve kendine olumlu bakış), kişisel gelişim (kişi olarak devamlı büyüme ve gelişme duygusu), yaşam amacı (hayatının amaçlı ve anlamlı olduğuna inanma), başkalarıyla

pozitif ilişkiler (diğerleriyle kaliteli ilişkilere sahip olmak), çevresel ustalık (hayatını ve çevresinde olanları yönetebilme kapasitesi) ve özerklik (bağımsız olarak kendi kararlarını, değerlerini oluşturabildiğini hissetmek - kendini belirleme duygusu) (260).

- Sosyal iyi olma: Sosyal iyi olma, bireyin durumunun ve toplumdaki işleyişinin değerlendirilmesidir (261). Sosyal iyi olmayla ilişkili olarak 5 boyut önerilmiştir: *Sosyal bütünleşme* (entegrasyon), kişinin toplum ve toplumla ilişkisinin niteliğinin değerlendirilmesidir. Toplumun bir parçası olduğunu, ait olduğunu hissetmektir. *Sosyal kabul algısı*, başkalarına karşı olumlu tutum, başkalarına güvenme, başkalarının nezaketli olduğunu düşünme ve insanların çalışkan olabileceğine inanmaktır. *Sosyal katkı*, birinin sosyal değerinin değerlendirilmesidir. İnsanın toplum için hayati bir üyesi olduğu ve topluma katkısının değerli olduğu inancıdır. *Sosyal gerçekleşme*, toplumun sosyal potansiyeline ve gelişimine karşı olumlu tutuma sahip olmaktır. Toplumun durumu ve geleceği hakkında umutlu olmak ve toplumun potansiyelini tanımaktır. *Sosyal tutarlılık*, sosyal dünyanın kalitesi, organizasyonu ve işleyişinin algılanmasıdır, çevrelerinde neler olup bittiğini anlayabileceğini hissetmektir (261).



**Şekil 2.7.** Spora özel iyi olma ve evrensel iyi olmanın bütünleştirilmiş modeli (Lundqvist (46)'ten alınmıştır).

### **2.5.1. Öznel İyi Olma Kuramları**

#### **2.5.2. Tabandan Tavana (bottom-up) Kuramı**

Bu kurama göre mutluluk küçük zevklerin toplamıdır. Bu görüşe göre, bir kişi hayatının mutlu olup olmadığını yargıladığında, anlık zevkleri ve acıları toplamak için bazı zihinsel hesaplamalar kullanılır. Bu görüşe göre mutlu bir yaşam mutlu anların birikimidir. Aşağıdan yukarıya yaklaşımda, kişinin yaşamında biriken olumlu deneyimler olarak neşeli, iyimser bir eğilim geliştirmesi gerekir. Hedonistler, zevklerin özenle seçilmesi ve biriktirilmesi durumunda, birinin mutlu olabileceği konusunda tavsiyede bulunur (255).

#### **2.5.3. Tavandan Tabana (top-down) Kuramı**

Kişilerin yaşam olaylarını olumlu bir şekilde deneyimlemek için küresel bir eğiliminin olduğunu ve bu eğilimin bir bireyin dünyayla olan anlık etkileşimlerini etkilediği varsayılmıştır. Diğer bir deyişle, bir kişi zevklerden hoşlanır, çünkü o mutludur. Bu yaklaşımda kişilik özelliklerinin olaylara tepki verme şeklini ve dolayısıyla mutluluğunu etkilediği düşünülmektedir. Örneğin, iyimser mizacı olan bir kişi, çok sayıda olayı pozitif olarak yorumlayabilir. Filozoflar sık sık mutluluk odağını tutumlara yerleştirmişlerdir, bu nedenle yukarıdan aşağıya bir yaklaşım önermektedir. Örneğin, Democritus, "mutlu bir yaşamın iyi şansa ya da aslında herhangi bir dış koşula değil, hatta daha büyük ölçüde, bir insanın aklına da bağlı olmadığını ileri sürmüştür". Tatarkiewicz (1976) "Önemli olan bireyin sahip olduğu şey değil, sahip olduğu şeye nasıl tepki gösterdiği" (255).

#### **2.5.4. Dinamik Denge Kuramı**

Her birey; yaş ve kişiliğine göre tahmin edilebilir düzeyde, normal denge seviyesine sahip yaşam olaylarına ve kişisel iyi olmaya sahiptir. Yaşamdaki olağan dışı olaylar kişisel iyi olmayı etkilemektedir; ancak normal yaşam olaylarının böyle bir etkisi yoktur. Sadece olaylar denge seviyelerinden saptığında, kişisel iyi olma değişir. Olağandışı olumlu olaylar kişisel iyi olmayı geliştirir; alışılmadık olumsuz olaylar onu depresyona sokar. Bununla birlikte, değişiklik genellikle geçicidir; çünkü

kritik bir dengeleme işlevi olan kişilik özellikleri, bir kişinin normal seviyelerine geri döneceği anlamına gelir (262).

### **2.5.5. Amaç Kuramı**

Bireylerin belirli bir amaç veya ihtiyaca ulaştığında mutluluğu elde ettiklerini savunur. İnsanlar kendilerine amaçlar belirlerler ve bu amaçlara ulaştıklarında mutlu olurlar; iyi olma düzeyleri artar. İnsanların iyi olmaları için belirli hedeflerinin olması önemlidir. Her bireyin farklı hedefleri, istekleri olabilir; her birey farklı nedenlerle mutlu olur. Bireyler amaçlarına ulaşamadıklarında ise mutsuz olacaklardır. Bu hedefler ya da gereksinimler doğuştan değildir; sonradan yaşamla birlikte kazanılmaktadır. Ancak insanlar bu gereksinimlerin farkında olabilir ya da olmayabilir (152,255).

### **2.5.6. Bilişsel Kuramlar**

“Yukarıdan aşağıya” kuramıyla ilişkili olarak, bilişsel iyi olma kuramları, bireysel iyi olmanın belirlenmesinde bilişsel süreçlere odaklanır. Dikkat, Yorum ve Refah Hafıza modeli böyle Bilişsel Kuramlardan biridir. Kişisel iyi olması yüksek olan bireylerin dikkatlerini pozitif uyaranlara odaklama eğiliminde olduklarını ve olayları olumlu yorumladıklarını ileri sürmektedir. Dikkat açısından, olumsuz uyarlardanansa olumlu uyaranlara daha fazla odaklanabilen bireylerin genel iyi olma düzeyleri de daha iyi olma eğilimindedir. Belki daha da önemlisi, dikkati kendisinden uzağa yönlendirme yeteneği, iyi olmanın önemli bir göstergesidir. Ayrıca, kişisel iyi oluşu yüksek olan bireylerin belirsiz ve nötr olayları doğal olarak olumlu bir şekilde yorumladıkları gösterilmiştir. Böylece, olumlu yorumlamalar koruyucu görevi alır. Bu şekilde, olumlu yorum koruyucu bir tampon görevi görür. Son olarak, mutlu bireylerin olumlu - olumsuz olay yaşama miktarında farklılık olmamakla birlikte; onlar olayları gerçekte olduğundan daha iyi hatırlama yönelimindedirler (152).

### **2.5.7. Yargı Kuramları**

Sosyal Karşılaştırma Kuramı, adaptasyon (Brickman, Coates ve Janoff-Bulman, 1978) ve Aralık Frekans Kuramı (Parducci, 1968, 1982) gibi kuramlarda bir diğer insan, geçmiş yaşam, toplumun öğrettiği ya da kişinin kendinin oluşturduğu

çeşitli standartlar vardır. Birey bu çeşitli standartları aşarsa muhtemelen mutlu olacaktır. Örneğin, bir insan diğerlerinden daha iyiyse; geçmişinden daha iyi yaşam koşullarına sahipse o kişi memnun ya da mutlu olacaktır. Bu teoriler, mutluluğun standartlar ve gerçekte olan koşullar arasındaki karşılaştırmadan kaynaklanabildiğini belirtmektedir. Gerçek koşullar standartları aşarsa, mutluluk ortaya çıkar. Bu tür karşılaştırmalar bilinçli ya da bilinçsiz olabilir (255).

### **2.5.8. Evrimsel Kuramlar**

Zevk ve iyi olma duyguları, insanoğlunun hayatta kalmasına yardımcı olan şeyler tarafından üretilir. Korku, öfke, kaygı gibi duygular aracılığıyla atalarımız çevrelerindeki tehditlere karşı hayatta kaldıkları bilinmektedir. Ancak iyi olmanın bireyin uyum sağlamasındaki evrimsel değeri yeni anlaşılmaktadır. Birey iyi olma duygusunu yaşadığında çevresini keşfetmek için daha güvenle hareket edecek, yeni hedefler belirleyebilecek ve kaynaklarını geliştirebilecektir. Böylece insan evriminde bir üst basamağa çıkabilmektedir (152).

### **2.5.9. İyi Olma Ölçüm Araçları**

İyi olmanın belirleyicisi olarak çeşitli ölçüm araçları kullanılmaktadır. Bunların bazıları doğrudan iyi olmayı ölçerken (263–266), bazıları ise yaşam doyumu, benlik saygısı, pozitif-negatif duygular, tükenmişlik (55,267–270) gibi değişkenlerle iyi olma düzeyi değerlendirilmektedir.

Aşağıda da görülebileceği gibi iyi olma düzeyini ölçümünde oldukça çeşitli ölçüm araçları kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise kişisel iyi olma düzeyi temel alındığı için Yaşam Doyumu Ölçeği ve Pozitif-Negatif Duygu Ölçeği birlikte kullanılmıştır. Çünkü bireyin yaşam doyum düzeyinin yüksek, pozitif-negatif duygularının dengeli olması kişisel iyi olmanın önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (46,152). Seçilen ölçeklerde bu ölçütleri doğrudan ölçmekte yaygın şekilde kullanılan ölçme araçlarıdır.

Genel olarak iyi olma düzeyini ölçen bazı ölçüm araçlarını incelediğimizde aşağıdaki liste ortaya çıkmaktadır.

- *Yaşam Doyumu Ölçeğini*, Diener ve arkadaşları (267) geliştirmiştir. Türkçe uyarlamasını Dağlı ve Baysal (271) yapmıştır. Bireylerin yaşamlarından tatmin düzeyi incelenmektedir. Ölçek tek boyut, 5 maddeden oluşmaktadır.
- *Pozitif-Negatif Duygu Ölçeğini (PANAS)*, Watson ve arkadaşları (270) geliştirmiştir. Türkçe uyarlamasını Gençöz (272) yapmıştır. Pozitif ve negatif duyguları değerlendirmektedir. 10 madde pozitif duygular, 10 madde negatif duygular olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Katılımcıların şu an, bugün, geçen birkaç hafta, geçen bir yıl veya genel duyguları değerlendirilmektedir.
- *Beş Boyutlu İyi Oluş Modelini (PERMA)*, Butler ve Kern (263) geliştirmiştir. Ölçeği geliştirirken Martin Seligman'ın iyi oluş ile ilgili beş boyutlu kavramsallaştırmasından faydalanmıştır. Demirci ve arkadaşları (273) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek beş boyut (olumlu duygular, bağlanma, olumlu ilişkiler, anlam ve başarılar) ve yedisi dolgu madde olmak üzere 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 1-10 puan arasında değerlendirilmektedir. İyi oluşun bileşenlerini değerlendirmekte kullanılmaktadır.
- *Öznel Mutluluk Ölçeğini*, Lyubomirsky ve Lepper (265) geliştirmiştir. Doğan ve Totan (274) Türkçeye uyarlamıştır. Kişisel mutluluk düzeyini ölçmektedir. Ölçek 4 madde, yedili Likert ve tek boyuttan oluşmaktadır.
- *Psikolojik İyi Oluş Ölçeğini*, Diener ve arkadaşları (264) geliştirmiştir. Telef (275) Türkçeye uyarlamıştır. Ölçek tek boyut, yedili Likert ve 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan bireyin birçok psikolojik kaynak ve güce sahip olduğunu gösterir.
- *Psikolojik İyi Olma Ölçeği*, Ryff (266) geliştirmiştir. Akın (276) Türkçeye uyarlamıştır. 84 madde ve 6 alt boyuttan (özerklik, çevresel ustalık, kişisel büyüme, diğerleriyle pozitif ilişkiler, yaşam amacı, kendini kabul) oluşmaktadır. Psikolojik iyi olma düzeyini ölçmektedir.

- *Öznel Zindelik (kişisel canlılık) Ölçeği*: Ryan ve Frederick (269) geliştirmiştir. Uysal ve arkadaşları (277) Türkçeye uyarlamıştır. Bireylerin canlı, enerjik ve kendilerini uyanık hissetlerine yönelik yaşadıkları öznel deneyimleri ve zindelik düzeylerini ölçmektedir. Tek boyut, yedili Likert ve 7 maddedir.
- *Sporcu Doyum (tatmin) Ölçeği*, Riemer ve Chelladurai (268) geliştirmiş; İnce (278) Türkçeye uyarlamıştır. Ölçek 56 madde, yedili Likert ve 15 alt boyuttan oluşmaktadır. Sporcuların spordan tatmin düzeyini değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır.

### 2.5.10. İyi Olma, Tükenmişlik İlişkisi

İyi olma, tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde; Raedeke ve Smith (55), stres, sürekli kaygı ve motivasyonsuzluk tükenmişlikle pozitif korelasyon; başa çıkma, sosyal destek, hoşlanma, bağlılık ve içsel motivasyonla tükenmişlik arasında ise negatif korelasyon bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlar, tükenmişliğin negatif psikolojik durum olduğu ve olumsuz bazı değişkenlerle pozitif korelasyon, olumlu bazı değişkenlerle ise negatif korelasyon gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Spor alanı dışındaki literatürde iyi olma halinin farklı boyutları ve tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur. Örneğin, Cadime ve arkadaşları (279), Raiziene ve arkadaşları (280) öğrencilerde; Kaur ve Singh (281) öğretmenlerde; Barros (282) eğitim sektöründe işini evden takip eden çalışanlarda kişisel iyi olma (Subjective Well-Being: duygusal, sosyal ve psikolojik iyi olma) ve tükenmişlik arasında anlamlı negatif ilişkilerin olduğunu belirtmişlerdir. Olinske ve Hellman (283) kar getirmeyen organizasyonlardaki yöneticilerde zihinsel ve bedensel iyi olma arttıkça tükenmişliğin azaldığını; Hardiman ve Simmonds (284) psikoterapistlerde tükenmişliğin ruhsal iyi olmanın (Spiritual Well-Being) önemli bir belirleyicisi olduğunu açıklamışlardır. Lizano (285) ise 1970 ve 2014 yılları arasında yapılan 19 araştırmanın sonuçlarını derlediği çalışmasında işteki tükenmişliğin duygusal, fizyolojik, psikolojik ve davranışsal iyi olma üzerinde zararlı etkilerinin olduğunu belirtmiştir. Spor alanında yapılan çalışmalarda ise sporcularda (51,286,287) ve

antrenörlerde (288,289) tükenmişlik ve iyi olma hali arasında negatif ilişkiler olduğu saptanmıştır.

### **2.5.11. Sporda Dönüşümcü Liderlik ve İyi Olma Araştırmaları**

“EBSCOHOST”, “ScienceDirect” ve “Web of Science” veri tabanları tarih sınırlaması yapılmadan “transformational leadership”, “well-being” ve “sports” anahtar kelimeleriyle arama yapıldığında 1 araştırmanın makalesi çıkmaktadır. Bu çalışmada Stenling ve Tafvelin (9) dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler ve iyi olma arasındaki ilişkileri incelemiştir.

Egzersiz ve spor psikolojisinde iyi olma kavramının çoğunlukla egzersiz ve fiziksel aktivite başlığıyla birlikte değerlendirildiği; performans sporcusunun iyi olmasının ise daha az miktarda incelenmiş olması dikkat çekicidir. Spor alanında iyi olma hali, negatif biliş ve hislerin zıttı olarak ele alınmış (61) ve hedef için çabalamak (32,33,35), tatmin gereksinimi (290); sporcu kimliği (291); algılanan motivasyonel iklim (61); kendine acıma (292); stres ve başa çıkma (47) gibi çeşitli kavramlarla ilişkileri incelenmiştir. Spor alanında iyi olma ya da sporcunun psikolojik sağlığıyla ilişkili araştırmaların az oluşu; sporda liderlik, temel psikolojik gereksinimler gibi araştırmalarda ise çoğunlukla sporcuların performanslarıyla ilgili sonuçlara odaklanılmış olması dikkat çekicidir (9). Bununla birlikte, iyi olma halinde artışın performansa olumlu etkisinin olabileceğine dair deliller de mevcuttur (21,26). Dönüşümcü liderin, sporcunun iyi olması üzerinden performansa etkisiyle ilgili araştırma ise bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı getirebileceği düşünülmektedir.

Genellikle düzenli fiziksel aktivitenin iyi olmayı arttırdığı açıklanmaktadır (28). Bununla birlikte, yarışma sporunun getirdiği ağır yükler altında üst düzey performansa ulaşabilmek için sporcular zamanlarının önemli bir bölümünü fiziksel antrenmana harcarlar; şiddetli fiziksel antrenman ise her zaman onların sağlıklarını olumlu etkilememektedir (30). Bu yoğun süreçte antrenörün sporcunun psikolojik sağlığında önemli bir rolü vardır. Spor liderliği araştırmalarında liderin sporcunun iyi olması üzerinde önemli bir etkisinin olabileceği; kontrolcü bir tarz göstermenin sporcu üzerinde negatif bir etki yaratacağı ortaya konmuştur (23,24).



Spor da dönüşümcü liderlik araştırmalarında ise *dönüşümcü liderin* sporcunun iyi olma haline etkisini inceleyen tek çalışmaya (9) ulaşılabılmıştır. Bu çalışmada temel psikolojik gereksinimlerin dönüşümcü liderlik ve psikolojik iyi olma arasındaki aracı rolü incelenmiştir. Antrenörün dönüşümcü lider davranışları göstermesinin sporcunun iyi olma halini doğrudan ve dolaylı olarak olumlu etkilediği belirtilmiştir (9). Bu araştırmadan dönüşümcü liderin sporcunun temel psikolojik gereksinimleri etkilediği ve temel psikolojik gereksinimleri tatmin olan sporcunun iyi olma duygusunun da arttığı anlaşılmaktadır. Ancak Stenling ve Tafvelin'in (9) modelinde kaygı, tükenmişlik gibi negatif faktörlerin rolü ya da performans gibi bir sonuç değişkeninin rolü yoktur.

Yönetim, eğitim, sağlık gibi alanlarda dönüşümcü liderliğin astların iyi olmasına pozitif etkisi olduğuna dair yeterli delil sağlamıştır (56,57,90,293–295). Bu araştırmaların bazıları dönüşümcü liderlik ve iyi olma arasındaki aracı (mediator) mekanizmalara odaklanmıştır. Örneğin, çalışanlarda işin anlamı (Meaningful Work) (56), öz yeterlik (57), öz-yeterlik ve lidere güvenin rolü (296), astların lidere güveni (294), iş yaşamındaki çatışma (90) gibi birçok faktörün lider davranışı ve astın iyi olmasında aracı bir rol oynadığı raporlanmıştır. Spor alanı yönetim, sağlık, eğitim gibi alanlardan farklı kültürel dinamiklere sahiptir. İçinde yarışma, rekabet, performans arttırma, medya – izleyici etkisi gibi çeşitli değişkenlerin etkileşimiyle diğer alanlardan farklılaşmaktadır. Bu da spor alanına özel olarak, antrenör dönüşümcü liderliği, sporcularda iyi olma, performans gibi kavramların yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir.

## **2.6. Dönüşümcü Liderlik, Temel Psikolojik Gereksinimler, Kaygı, Tükenmişlik ve İyi Olma Değişkenlerinin Sporcu Performansı ile İlişkileri**

Spor alanında dönüşümcü liderin performansa etkisini inceleyen sınırlı miktarda araştırma mevcuttur. Bu araştırmalarda dönüşümcü lider ve spor performansı arasındaki ilişkide Charbonneau, Barling ve Kelloway (25) içsel motivasyonun aracı (mediator) rolünün olduğunu; Bormann ve Rowold (7) ise dönüşümcü liderlik ve sporcunun performans gelişimi arasındaki ilişkileri; Callow ve arkadaşları (8) yüksek ve düşük performans seviyesindeki takımlarda dönüşümcü liderlik, takım sarginliği

arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Ayrıca, Bormann, Schulte-Coerne, Diebig ve Rowold (10) takım sporcularında sporcuların kazanma yönelimi ve takım performansı arasında dönüşümcü liderin aracılık (moderator) etkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak da, dönüşümcü liderlik ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin olabileceğini raporlamışlardır. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik performans ilişkisini psikolojik sağlıkla ilişkili olarak iyi olma ya da temel psikolojik gereksinimler temelinde inceleyen araştırma bulunmamaktadır. Sporcuların performans elde etmek ya da yarışmayı kazanmak uğruna çok zaman psikolojik ve fizyolojik sağlıkları risk altına girebilmektedir. Psikolojik sağlığı göz ardı etmeden performansın artırılması ya da psikolojik sağlığın geliştirilerek performansında artacağına ortaya konulması gerek uygulama gerekse kuramsal alana katkı getirebilir.

Yukarıda verilen bilgiler dâhilinde dönüşümcü liderin performans üzerinde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkinin doğrudan bir etkiden ziyade temel psikolojik gereksinimler, iyi olma, kaygı, tükenmişlik gibi bazı değişkenler aracılığıyla ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra temel psikolojik gereksinimler, iyi olma, kaygı ve tükenmişlik değişkenlerinin performans üzerinde anlamlı etkilerinin olabileceği raporlanmaktadır: Sporcu performansı üzerinde yüksek düzeyde kaygı ve tükenmişliğin olumsuz etkisi (221–223); iyi olma halinde artışın da performansa olumlu etkisinin (21,26) bulunduğu raporlanmıştır. Bununla birlikte temel psikolojik gereksinimlerin performansa etkisinde çelişkili bazı bulgular mevcuttur: Verner-Filion ve Vallerand (297) temel psikolojik gereksinimler ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını; ancak temel psikolojik gereksinimlerin yeterlik alt boyutunun müsabaka hazırlık kalitesi aracılığında performansı anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Verner-Filion ve Vallerand (26) antrenörün sporcunun performansını değerlendirmesi, Mahoney, Gucciardi, Ntoumanis ve Mallet (298) performans (yarış hızı), Brown, Arnold, Standage ve Fletcher (299) sporcunun kişisel performansından tatmin olması ve temel psikolojik gereksinimler arasında anlamlı pozitif ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Beden eğitimi derslerine katılan öğrencilerle yapılan iki çalışmada ise (300,301) temel psikolojik gereksinimlerin özerk motivasyon aracılığında performansı etkilediği açıklanmıştır.

### Özetle,

Bu çalışmanın kavramları olan dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, yaşam doyumu, pozitif-negatif duygular, kaygı, tükenmişlik (iyi olma hali – psikolojik sağlık) ve performans değişkenleri arasında anlamlı etkileşimler ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşimde dönüşümcü liderin performans üzerinde önemli bir etkisinin olduğu (7,8,10,25); temel psikolojik gereksinimlerin ise kaygı (40,43), tükenmişlik (180–184), iyi olma hali (21,26,33,35) değişkenlerini de etkileyen önemli bir aracı değişken olabileceği ve bu değişkenlerin az ya da çok performansa (21,26,221–223,298,299) etkisinin olabileceği görülmektedir.

Spor alanında çalışma değişkenlerinin etkileşimlerini özetlediğimizde sınırlı miktarda araştırmanın olduğunu görmekteyiz: Bilgimiz dâhilinde antrenörün dönüşümcü liderliği ve sporcunun performansı arasındaki etkileşimi inceleyen dört çalışma (7,8,10,25); dönüşümcü liderlik, sporcunun temel psikolojik gereksinimleri ve iyi olma hali arasındaki etkileşimi inceleyen tek çalışma (9) bulunmaktadır. Sporda antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının, sporcunun yarışma kaygısı ve tükenmişliğine etkisini inceleyen araştırma ise bulunmamaktadır. Dönüşümcü liderin, sporcunun iyi olması üzerinden performansa etkisiyle ilgili araştırma ise bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle, dönüşümcü liderin sporcunun performansını psikolojik sağlık temelinde değerlendiren araştırma bulunmamaktadır. Bu ilişkilerin incelenmesinin literatüre önemli bir katkı getirebileceği düşünülmektedir.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde antrenörlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sporcuların algılaması, sporcuların temel psikolojik gereksinimleri, tükenmişlikleri, yarışma kaygıları, yaşam doyumları, pozitif-negatif duyguları (iyi olma hali – psikolojik sağlık) ve performans değişkenleriyle ilgili araştırma deseni, evren, araştırma grubu, araştırma grubu belirleme yöntemleri, veri toplama araçları, işlem yolu ve verilerin analiziyle ilgili bilgiler sunulmuştur.

#### 3.1. Araştırma Deseni

Araştırma, antrenörlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sporcuların algılaması, sporcuların temel psikolojik gereksinimleri, yarışma kaygıları, tükenmişlikleri, yaşam doyumları, pozitif-negatif duyguları ve performansları gibi çeşitli değişkenler arasındaki etkileşimleri incelenmesi nedeniyle nicel araştırma desenlerinden ilişkisel araştırma yöntemiyle hazırlanmıştır. Araştırmada tesadüfi örneklem yöntemlerinden basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelerken bir model oluşturulmuş ve bu modelin doğruluğu yapısal eşitlik modellemesiyle test edilmiştir.

#### 3.2. Araştırma Evreni

Bu araştırmanın evreni Türkiye Futbol Federasyonuna (TFF) bağlı, aktif erkek futbolculardan oluşmaktadır. Türkiye Futbol Federasyonu Almancağından alınan 2016-2017 sezonu verilerine göre, futbol ligi profesyonel ve amatör lig olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir; ayrıca bu iki lig yaş, cinsiyet ve seviye olmak üzere kendi içlerinde de çeşitli alt kategorilere ayrılmaktadır (302). Bu araştırmada, amatör liglerde oynayan erkek sporcular araştırma grubunu oluşturmaktadır. Araştırma grubunun oluşturulması amacıyla TFF'dan alınan veriler kapsamında futbolcuların doğum tarihleri ve sayıları (Tablo 3.1) ile oynadıkları lig kategorilerine göre dağılımları (Tablo 3.2) aşağıdadır.

**Tablo 3.1.** 2016-2017 sezonunda amatör futbolcuların yaş kategorilerine göre sayısı ve yüzde oranları (TFF (302)'den alınmıştır).

<b>Futbolcuların doğum tarihi</b>	<b>Amatör futbolcu sayısı</b>	<b>Oranı (%)</b>
2007 doğumlular	9865	3,3
2006 doğumlular	18349	6,2
2005 doğumlular	22903	7,7
2004 doğumlular	26883	9,0
2003 doğumlular	24031	8,1
2002 doğumlular	25012	8,4
2001 doğumlular	27912	9,4
2000 doğumlular	28030	9,4
1999 doğumlular	20938	7,0
1998 doğumlular	17834	6,0
1997-1987 arası doğumlular	62941	21,1
1986 ve daha büyük doğumlular	13368	4,5
Toplam	298066	100

**Tablo 3.2.** 2016-2017 sezonunda amatör futbolcuların lig kategorisine göre dağılımı TFF'nundan (302) alınmıştır.

<b>Lig kategorisi</b>	<b>Amatör futbolcu sayısı</b>	<b>% Oranı</b>
Alt yapı kategorileri (1998 ve altı doğumlular)	221757	74,4
Büyükler kategorileri (1997 ve üstü doğumlular)	76309	25,6
Toplam	298066	100

### 3.3. Araştırma Grubunun Büyüklüğünü Belirleme Yöntemlerinde Literatür Açıklamaları

Çalışma evrenini en iyi şekilde temsil eden sonuca ulaşmak için ne büyüklükte bir örneklemin kullanılması gerektiği sıklıkla tartışılan bir konudur. Bu anlamda örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için çeşitli yöntemler önerilmiştir (303,304). Bununla birlikte, örneklem büyüklüğü tespitinde tek bir doğru yoktur, çünkü yeterli örneklem büyüklüğü çalışmanın amacına ve inceleme altındaki grubun (çalışma evreninin) yapısına bağlıdır. Bu konuda, ancak bazı önerilerde bulunmak mümkündür (305).

Yapısal eşitlik modelinde (YEM) örneklem büyüklüğü belirlemek temelde diğer istatistiksel yöntem türleriyle aynıdır. Büyük örneklemelerden elde edilen sonuçların, küçük örneklemelerden daha az örnekleme hatasına sahip olacağı varsayılır. Bir diğer önemli nokta da modelin karmaşıklığıdır. Daha fazla parametreyle hazırlanan, daha karmaşık modeller, tahminlerin karşılaştırılabilir şekilde istikrarlı olması için daha büyük örneklem gerektirir (304). Küçük örneklem kullanımı sık sık problemlere neden olabilir. Örneğin, bir giriş matrisi, örnekleme hatası nedeniyle pozitif tanımlanmayabilir. Küçük örneklemeler genellikle model tahmini oluştururken diğer problemlerle birlikte çalışır ve problemlerden daha fazla etkilenirler. Örneğin, küçük örneklemeler uç değerlerin etkisine daha yatkındır. Uç veriler örnekleme normal dağılmama ve çoklu bağlantı problemleri; negatif varyans tahminleri (sıfırdan daha düşük bir gösterge hatası) gibi Heywood savına neden olabilir. Ayrıca, normal olmayan bazı teori tahmin ediciler (örneğin, ağırlıklı en küçük kareler), küçük veya orta ölçekli örneklemelerle çok düşük performans gösterir, çünkü ilişkili ağırlık matrisleri ters çevrilemez (303). Bu nedenle karmaşık bir yol analizi için en az 200 ve daha üstü bir örneklem boyutu gerekli olabilir. Literatürde örneklem büyüklüğü ile yol modelin karmaşıklığı arasındaki ilişki hakkında kesin standartlar olmamasına rağmen, aşağıdaki öneriler sunulmuştur: Analizde kullanılan her parametre için 20:1; 10:1 oranında bir örneklem sayısının olması. Bu yöntemde 20 parametrelili bir yol analizi, minimum 200 örneklem boyutuna sahip olmalıdır. Vaka / parametre oranı 5/1'den az ise, sonuçların istatistiksel kesinliği şüpheli olabilir (304). Bununla birlikte, bu

yöntemde örneklem grubunun çok küçük veya devasa boyutlarda çıkabilmesi gibi problemler ortaya çıkabilmektedir (306).

Örneklem büyüklüğü hesaplamada bir diğer yaklaşım güvenilirlik düzeyi ve örnekleme hatasıyla ilgilidir. Örneğin, yüzde 95 ve yüzde 99 güven aralığı ve sırasıyla yüzde 5 ve yüzde 1 örnekleme hatalarıyla, tablo 2.9'daki örneklem boyutları alınabilir (305).

**Tablo 3.3.** Örneklem büyüklüğü, güven aralığı ve örnekleme hatası (Cohen ve ark. (305)'ndan alınmıştır).

<b>Toplam nüfusun boyutu (N)</b>	<b>% 95 güven düzeyinde %5 örnekleme hatası, örneklem popülasyonun büyüklüğü (S)</b>	<b>%99 güven düzeyinde %1 örnekleme hatası, örneklem popülasyonun büyüklüğü (S)</b>
<b>50</b>	44	50
<b>100</b>	79	99
<b>200</b>	132	196
<b>500</b>	217	476
<b>1000</b>	278	907
<b>2000</b>	322	1661
<b>5000</b>	357	3311
<b>10000</b>	370	4950
<b>20000</b>	377	6578
<b>50000</b>	381	8195
<b>100000</b>	383	8926
<b>1000000</b>	384	9706

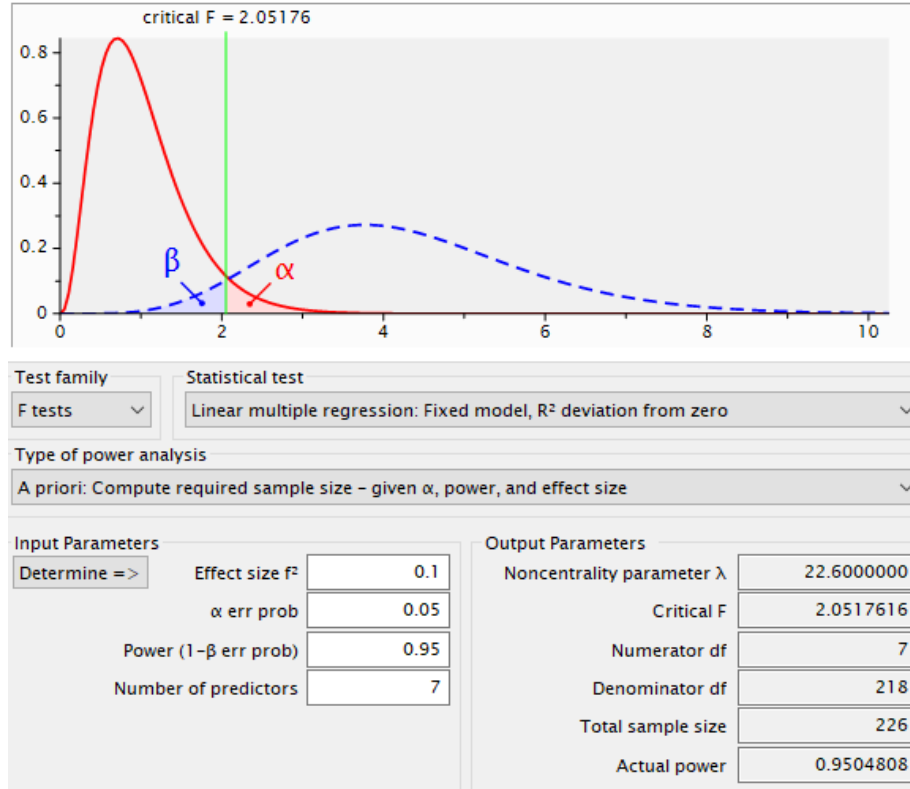
*Güç analizi* gibi örneklem büyüklüğünü tahmin etmenin daha farklı yöntemleri de bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğü, modelin parametre tahminlerinin istatistiksel gücünü ve kesinliğini etkiler (303). Güç analizi, YEM analizinin her türünde kullanılabilir. Güç analizi araştırmada gereken örneklem miktarı ve bulguların gücünü

hesaplama da etkili bir yöntemdir (307,308). Bu yöntemle bireysel standartlaştırılmamış regresyon katsayılarının gücü tahmin edilebilir. Araştırmacı, bu yöntemde  $\alpha$  seviyesini genellikle .05 veya .01 olarak belirtir, uygun F dağılımı için merkezsizlik (noncentrality) parametresini hesaplar ve daha sonra gücü hesaplamak için Cohen (309)'de özel tabloları kullanır. Bir varyasyonda, istenen güç seviyesi ve daha sonra da gereken minimum örneklem boyutu belirtilir (304). Güç analizi hesaplaması SAS/STAT, STATISTICA 6, GPower gibi programlar aracılığıyla hesaplanabilmektedir. Bu çalışma için ise GPower 3.1 versiyonu kullanılmıştır.

Yukarda aktarılan bilgi kapsamında,

- Her parametre için 20:1; 10:1 oranında bir örneklem sayısı belirlenmesi durumunda, bu çalışmanın her bir ölçeğindeki maddelerin (parametrelerin) toplamı 91'dir. Bu yöntem 910–1820 arasında bir örneklem grubu gerektirmektedir.
- Cohen ve arkadaşlarının (305) vermiş olduğu tablo değeri ise %5 güven aralığı için 384 örneklem sayısını vermektedir.
- GPower programıyla etki büyüklüğü 0,1, hata miktarı 0,05, testin gücü 0,95 ve testin yordayıcı değişkenleri 7 kabul edildiğinde minimum örneklem sayısı 226 (Şekil 3.1.) çıkmaktadır.
- Yapısal eşitlik modelini kullanan, benzer araştırmalarda Stenling ve Tafvelin (9) 284 katılımcı; Verner-Filion ve arkadaşları (26) bir çalışma için 172, ikinci çalışma için 598 katılımcı; Smith ve arkadaşları (35) 97 katılımcı; Carpentier ve Mageau (21) 340 katılımcı; Reinboth ve arkadaşları (178) 265 katılımcıyla çalışmalarını yapmışlardır.





**Şekil 3.1.** Araştırma grubunun belirlenmesiyle ilgili bulguların çalışma öncesi testiyle ilişkili güç analizi değerleri.

### 3.4. Araştırma grubu

Örneklem büyüklüğü belirlemede kesin ve tek bir yöntemin olmadığı açıklamalarla anlaşılmaktadır (303–305). Yukarıda yapılan bu açıklamalar çerçevesinde GPower 3.1 programı olması gereken minimum örneklem sayısını 226 olarak vermektedir. Cohen ve arkadaşlarının (305) verdiği tablo değerine göre amatör futbolcu sayısı 119726 olduğundan örneklem sayısı 383 çıkmaktadır. Ayrıca, Kline (304) 200 ve üstü örneklem sayısını büyük örneklem olarak değerlendirmektedir. Aktarılan bilgiler kapsamında bu araştırma için örneklem sayısı 391 olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar 16 – 20 yaş aralığında 391 erkek futbolcudan ( $\bar{x}$  yaş= 17,30  $\pm$ 1,12 yıl) oluşmaktadır. Katılımcılar TFF'ye bağlı amatör liglerdeki kulüplerin U16, U17, U18, U19 ve U20 takımlarında yer almaktadırlar. Katılımcıların ortalama spora katılım süreleri  $\bar{x}$  yıl= 6,12  $\pm$ 2,27 'dir. Antrenörleriyle birlikte spora katılım süreleri

ort.yıl= 1,45 ±1,39 'dir. Ortalama olarak haftalık antrenman süreleri  $\bar{x}$  gün= 4,19 ±1,29'dur. Sporcuların %93.3'ü lise, %6.7'si üniversite eğitim düzeyindedir.

Araştırma verileri Ankara (11), İstanbul (3), Denizli (6), İzmir (2), Muğla (1) illerinden toplanmıştır. Toplam 23 futbol kulübüne bağlı olarak çalışan 33 erkek antrenör, sporcular tarafından değerlendirilmiştir. Antrenörlerin yaş ortalamaları 39,91 ±10,4 yıl; antrenörlük deneyimleri 9,86 ±0,86 yıl; şu andaki takımlarıyla çalışma yılları ise 2,44 ±3,5 yıldır. Antrenörlerin %34,4'ü lise, %59,4'ü üniversite, %6,3'ü ise lisansüstü eğitim düzeyindedir.

### 3.5. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak,

- Dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” (MLQ) 20 maddelik dönüşümcü liderlik bölümü;
- Kendini Belirleme Kuramının temel kavramlarından olan Temel Psikolojik Gereksinimlerin ölçümünde kullanılan, Deci ve Ryan (22) ve Gagné (191) tarafından geliştirilen “İhtiyaç Doyumu Ölçeği”;
- Sporda yarışma kaygısını ölçmek amacıyla Martens (216) tarafından geliştirilen “Sporda Yarışma Kaygısı Testi”;
- Sporcuların tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Raedeke ve Smith (55) tarafından geliştirilen “Sporcu Tükenmişlik Ölçeği”;
- Sporcuların iyi olma düzeylerini ölçmek için Diener ve arkadaşları (267) tarafından geliştirilen “Yaşam Doyumu Ölçeği”; ve İyi olma halini değerlendirmede ikinci bir ölçüm aracı olarak Watson ve arkadaşları (270) tarafından geliştirilen “Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PANAS)” kullanılmıştır.
- Performans ölçümlerinde Verner-Filion ve arkadaşları (26) ile Vallerand ve arkadaşlarının (1) yöntemi kullanılmıştır.

Veri toplama araçlarının spor alanı ve bu çalışmanın araştırma grubu için kullanıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla 210 kişilik bir grupta geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ölçeklerin geçerlik değerlerine ilişkin bilgi her ölçeğin altında verilmiştir.

### ***Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliğinde Kullanılan Örneklem Grubu***

Veri toplama araçlarının geçerlik değerlerini test etmek için kullanılan verilerin araştırma grubu: TFF'ye bağlı amatör liglerden 210 erkek yarışmacı futbolcudan ( $\bar{x}$  yaş= 17,95  $\pm$  2,08 yıl) oluşmaktadır. Katılımcıların ortalama spora katılım süreleri  $\bar{x}$  yıl= 6,73  $\pm$  3,22 'dur. Antrenörleriyle birlikte spora katılım süreleri  $\bar{x}$  yıl= 1,01  $\pm$  1,25 'dir. Ortalama olarak bir haftada  $\bar{x}$  gün= 4,28  $\pm$  1,21 antrenmanlara katılmaktadırlar. Sporcuların %88,1'i lise, %11,9'u üniversite eğitim düzeyindedir.

#### **3.5.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)**

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini, Bass ve Avolio (16) geliştirmiştir. Ölçekte dönüşümcü, etkileşimsel ve serbesiyetçi liderlik davranışlarını ölçmek amaçlanmıştır (16). Ölçek beşli Likert, 45 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır: dönüşümcü (5 alt boyut), etkileşimsel (3 alt boyut) ve serbesiyetçi liderlik (tek boyut). Ölçeğin kullanım hakları Mind Garden ([www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)) adlı bir site üzerinden satın alınmış (ek 1), bu çalışma için ölçeğin 20 maddelik dönüşümcü liderlik boyutu kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçek sporcuların, antrenörlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını algılamalarını değerlendirilmek amacıyla kullanılmıştır. Ölçeğin örneklem grubumuza uygunluğu için ise geçerlik ve güvenilirlik değerleri tekrar incelenmiştir.

Ölçeğin Türkçeye uyarlanması ilk olarak Karip (310) tarafından eğitim alanında yapılmıştır. Sonrasında Korkmaz (311), Buluç (312) ve Güneş (313) ölçeği araştırmalarında kullanmış; ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik değerlerini incelemişlerdir. Buluç'un (312) yaptığı açımlayıcı faktör analizi sonuçlarında, dönüşümcü liderlik için; Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.930, Bartlett test değeri: 1919,320, df: 190, p: ,000 bulunmuştur. 20 madde ve 3 alt-boyuttan oluşan ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı 65,825, madde faktör yükleri 0,48 – 0,85 bulunmuştur. Buluç'un (312) çalışmasındaki iç tutarlık değerleri ölçeğin tümünde  $\alpha=0,94$ ; alt boyutlara göre ise,

entelektüel uyarım  $\alpha= 0,83$ , ilham veren motivasyon  $\alpha=0,82$ , bireysel saygı  $\alpha=0,81$ , idealleştirilmiş etki (davranış)  $\alpha=0.65$  ve idealleştirilmiş etki (atfedilen)  $\alpha=0,86$  olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ölçeğinin orijinalindeki 20 madde ve 5 alt boyutlu yapısı geçerlik, güvenilirlik değerleri incelendikten sonra kullanılmıştır. Alt boyutlar entelektüel uyarım, ilham veren motivasyon, bireysel saygınlık, idealleştirilmiş etki (davranış) ve idealleştirilmiş etkidir (atfedilen). Ölçek ortalama puan üzerinden değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü liderliğin 5 alt boyutu:

- *İdealize etki (karizma)*: Lider, ikna edicilik gösterir; güveni vurgular; zor meselelere dikkat çeker; önemli değerleri sunar; amaçların, bağlılığın ve kararların etik sonuçlarının önemini vurgular. Bu liderler, ortak bir amaç etrafında gurur, sadakat, güven ve uyum sağlayan rol modelleri olarak takdir edilmektedir. Atfedilen karizmanın öznel bir bileşeni olarak, beşinci bir dönüşümsel bileşen için idealleştirilmiş etkiden, davranışsal bir bileşen ayrılabilir. Bu *beşinci alt boyutu oluşturur*. (Bileşenler kavramsal olarak daha iyi tanımlanır, fakat farklı yapılar değildirler. Aynı liderler için her biri yüksek veya düşük olma eğilimindedir, ancak söz konusu davranışlar farklı düzenlemeler gerektirir.) (17). Diğer bir deyişle, İdealize etki boyutu, İdealleştirilmiş etki (liderin davranışları) ve İdealleştirilmiş etki (diğerlerince lidere atfedilen) şeklinde iki ayrı boyutta kullanılabilir. Böylece, temelinde dört alt boyut olan ölçek beş alt boyutlu bir yapı kazanır.
- *İlham veren motivasyon*: Lider geleceğe yönelik çekici bir vizyon ifade eder; yüksek standartlarıyla astlarını zorlar, teşvik eder; iyimser bir şekilde coşkuyla konuşur ve cesaretlendirir; neyin yapılması gerektiğini anlamlandırır (17).
- *Entelektüel olarak uyarır*: Lider eski varsayım, gelenek ve inançları sorgular; farklı ve yeni bakış açısıyla bir şeyler yapmanın yollarını teşvik eder; düşünceleri ve gerekçeleri açıklamaya cesaret verir (17).
- *Bireysel saygınlık uyandırır*: Diğerleriyle birey olarak ilgilenir; bireysel gereksinimleri, yetenekleri ve istekleri göz önünde bulundurur; grup üyelerini dikkatlice dinler; gelişmeleri için destekler; öneriler de bulunur; öğretmendir (17).

Ölçeğin orijinalinin yönetim alanında hazırlanmış olması ve Türkçe'ye uyarlamasının ise eğitim alanında olması (spor alanı dışında olması) nedeniyle ölçeğin spor alanı ve bu örneklem grubuna uygunluğuna ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tablo 3.4'te görülmektedir.

**Tablo 3.4.** Dönüşümcü liderlik ölçeği uyum iyiliği test değerleri.

Uyum indeksleri	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	NNFI	CFI	SRMR
<b>Dönüşümcü Liderlik değerleri</b>	418,99	159	2,63	0,87	,98	,98	,040
<b>Kabul Edilebilir Sınır</b>			<5	<,08/,10	>,90	>,90	<,08/,10
<b>Mükemmel uyum sınırı</b>			<3	<,05	>,95	>,95	<,05

Uyum sınırları kaynak: (307,314–316)

### 3.5.2. İhtiyaç Doyumu Ölçeği

Kendini belirleme kuramının temel kavramlarından olan Temel Psikolojik Gereksinimlerin ölçümünde kullanılan İhtiyaç Doyumu Ölçeği; Deci ve Ryan (22) ve Gagné (191) tarafından geliştirilen ölçeğin, Türkçe'ye uyarlaması Cihangir-Çankaya ve Bacanlı (192) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin üç faktörlü model uyum istatistikleri; RMSEA: 0,07, GFI: 0,86, AGFI: 0,82, CFI: 0,82, NNFI: 0,80 şeklindedir. Bu değerler de modelin veriye uygun olduğunu göstermektedir. Elde edilen faktör yükleri 0,30 ile 0,77 arasında değişmektedir ve bütün değerler istatistiksel olarak anlamlıdır. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları özerklik alt boyutu için 0,71, yetkinlik alt boyutu için 0,60, ilişkili olma alt boyutu için 0,74 ve toplamda İhtiyaç Doyumu Ölçeği için ise 0,83'tür. Ölçek yedili Likert tipinde hazırlanmıştır. 21 maddeden oluşmakta ve ortalama puan üzerinden değerlendirilmektedir (192).

Ölçeğin orijinalinin psikoloji alanında hazırlanmış olması ve Türkçe'ye uyarlamasının ise eğitim alanında olması nedeniyle ölçeğin spor alanı ve örneklemimize uygunluğuna ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tablo 3.5'te görülmektedir.

**Tablo 3.5.** İhtiyaç Doyumu Ölçeği (IDO) uyum iyiliği test değerleri.

Uyum indeksleri	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	NNFI	CFI	SRMR
IDO değerleri	425,54	184	2,31	0,086	,90	,91	,082
<b>Kabul Edilebilir Sınır</b>			<5	<,08/,10	>,90	>,90	<,08/,10
<b>Mükemmel uyum sınırı</b>			<3	<,05	>,95	>,95	<,05

Uyum sınırları kaynak: (307,314–316)

### 3.5.3. Sporda Yarışma Kaygı Testi (Sport Competition Anxiety Test - SCAT-A)

Sporda yarışma kaygısını ölçmek amacıyla Martens (1977) tarafından geliştirilmiştir, Türkçe'ye uyarlaması ise Koruç ve arkadaşları (217) tarafından yapılmıştır. Ölçek üçlü Likert'tir ve tek boyutta 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 5 maddesi dolgu maddedir ve bunlar çıkartılarak kalan 10 maddeyle hesaplamaları yapılmaktadır. Dolgu maddeler çıkartılarak yapılan madde analizi sonucunda 0,43 ile 0,72 arasında değerler bulunmuştur. Cronbach Alfa iç tutarlık değeri 0,79'dur. Test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,90'dır. Testin zamandaş geçerliği SCAT-A, CSAI-2 arasında yapılmıştır. Bilişsel, bedensel kaygı ve kendine güven alt boyutları arasında 0,59, 0,64 ve -0,55 ilişki bulunmuştur. Ölçek toplam puan üzerinden değerlendirilmektedir. Ölçekten alınan 17 ve altı puan düşük kaygı düzeyi, 17-24 arası puan normal kaygı düzeyi, 24 ve üstü puan yüksek kaygı düzeyini ifade etmektedir. Türkiye için ise 16-19 normal ve 21 ve üzeri yüksek kaygı düzeyini göstermektedir (Koruç ve ark., basımda).

Ölçeğin bu çalışmanın örneklem grubuna uygunluğuna ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tablo 3.6’da görülmektedir.

**Tablo 3.6.** Sporda Yarışma Kaygı Testi (SCAT) uyum iyiliği test değerleri.

Uyum indeksleri	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	NNFI	CFI	SRMR
SCAT değerleri	40,42	33	1,22	0,026	,97	,98	,048
<b>Kabul Edilebilir Sınır</b>			<5	<,08/,10	>,90	>,90	<,08/,10
<b>Mükemmel uyum sınırı</b>			<3	<,05	>,95	>,95	<,05

Uyum sınırları kaynak: (307,314–316)

#### 3.5.4. Sporcu Tükenmişlik Ölçeği

Sporcu Tükenmişlik Ölçeğini Raedeker ve Smith (55) geliştirmiştir. Ölçek, sporcuların tükenmişlik seviyelerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Ölçek Keleş ve arkadaşları (243) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Tükenmişlik ölçeği, “Duygusal/Fiziksel Tükenme”, “Azalan Başarı Hissi” ve “Duyarsızlaşma” olmak üzere 3 alt boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan sporcuların tükenmişlik duygularının da yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeğin üç faktörlü model uyum istatistikleri;  $\chi^2=185,70$ ,  $df= 66$ ,  $185,70$ ,  $RMSEA= 0,06$ ,  $SRMR= 0,05$ ,  $NFI= 0,92$ ,  $NNFI= 0,94$ ,  $GFI= 0,92$ ,  $CFI= 0,96$ ,  $GFI= 0,92$  şeklindedir. Faktör yükleri 0,58 – 0,89 arasında değişmektedir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasında “Sporcu Tükenmişlik Ölçeğine” ait Cronbach’s Alfa iç tutarlık değerleri alt boyutlarda duygusal/fiziksel tükenmede 0,87, azalan başarı hissinde 0,75 ve duyarsızlaşma boyutunda 0,83 olarak bulunmuştur. Ölçek beşli Likert tipinde hazırlanmıştır ve ortalama puandan değerlendirilmektedir (243).

Ölçeğin bu çalışmanın örnekleme uygunluğuna ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulguları tablo 3.7’de görülmektedir.

**Tablo 3.7.** Sporcu Tükenmişlik Ölçeği (STK) uyum iyiliği test değerleri.

Uyum indeksleri	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	NNFI	CFI	SRMR
STK değerleri	138,52	61	2,27	,079	,97	,98	,049
<b>Kabul Edilebilir Sınır</b>			<5	<,08/,10	>,90	>,90	<,08/,10
<b>Mükemmel uyum sınırı</b>			<3	<,05	>,95	>,95	<,05

Uyum sınırları kaynak: (307,314–316)

### Psikolojik İyi Oluş Ölçekleri

İyi olma halini değerlendirmede iki ölçüm aracı kullanılmıştır: Yaşam doyumu ölçeği ve Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PANAS).

#### 3.5.5. Yaşam Doyumu Ölçeği

Yaşam doyum düzeyini incelemek amacıyla Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlamasını Dağlı ve Baysal'ın (271) yaptığı Yaşam Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut, 5 maddeden oluşmakta ve ortalama puanla değerlendirilmektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık kat sayısı 0,88 ve test-tekrar test güvenilirliği ise 0,97’dir. Modelin uyum indeks değerleri  $\chi^2/sd$ : 1,17, RMSEA: 0,030, NFI: 0,99, NNFI: 1,00, CFI: 1,00, SRMR: 0,019, GFI: 0,99 ve AGFI: 0,97’dir (271).

Ölçeğin orijinalinin psikoloji alanında hazırlanmış olması ve Türkçe’ye uyarlamasının ise eğitim alanında olması nedeniyle ölçeğin spor alanı ve bu örneklem grubuna uygunluğuna ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tablo 3.8’de görülmektedir.



**Tablo 3.8.** Yaşam Doyumu Ölçeği (YDO) uyum iyiliği test değerleri.

Uyum indeksleri	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	NNFI	CFI	SRMR
YDO değerleri	9,76	5	1,95	,066	,97	,98	,034
<b>Kabul Edilebilir Sınır</b>			<5	<,08/,10	>,90	>,90	<,08/,10
<b>Mükemmel uyum sınırı</b>			<3	<,05	>,95	>,95	<,05

Uyum sınırları kaynak: (307,314–316)

### 3.5.6. Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PANAS)

Pozitif ve negatif duyguları değerlendirmek amacıyla kullanılan ölçeği Watson ve arkadaşları (1988) geliştirmiştir. Türkçe uyarlamasını Gençöz (272) yapmıştır. 10 madde pozitif, 10 madde negatif duyguları değerlendirmek üzere, toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek toplam puandan değerlendirilmekte ve ölçek puanlaması 10 ile 50 arasında değişmektedir. Ölçeğin geçerlik çalışması için yapılan açımlayıcı faktör analizine göre negatif duygu faktöründeki yükler 0,46 ve 0,74 arasında; pozitif duygu faktöründeki yükler 0,48 ve 0,74 arasındadır. Bu iki faktör varyansın %44'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları Negatif Duygular için 0,83 ve pozitif duygular için 0,86 olarak bulunmuştur. Test tekrar test tutarlılığı ise 0,40 ve 0,54 olarak bulunmuştur. Ölçeğin uygulanmasında katılımcılardan şu andaki, bugünkü, geçen birkaç haftadaki, geçen yıldaki veya genel olarak duygularını değerlendirmeleri istenmektedir (272). Bu çalışmada genel olarak duygularını değerlendirmeleri istenilmiştir.

Ölçeğin orijinalinin ve Türkçeye uyarlamasının psikoloji alanında olması nedeniyle spor alanı ve bu çalışmanın örneklem grubuna uygunluğuna ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tablo 3.9'da görülmektedir.

**Tablo 3.9.** Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PANAS) uyum iyiliği test değerleri.

Uyum indeksleri	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	NNFI	CFI	SRMR
PANAS değerleri	305,75	168	1,82	,061	,93	,94	,070
<b>Kabul Edilebilir Sınır</b>			<5	<,08/,10	>,90	>,90	<,08/,10
<b>Mükemmel uyum sınırı</b>			<3	<,05	>,95	>,95	<,05

Uyum sınırları kaynak: (307,314–316)

### 3.5.7. Performans Ölçümleri

Performans ölçümleri için Verner-Filion ve arkadaşları (26) ile Vallerand ve arkadaşlarının (1) ölçüm yöntemi kullanılmıştır. Verner-Filion ve arkadaşlarının kullandıkları yöntemi Vallerand ve arkadaşlarının (1) araştırmasından örnek almışlardır. Bu yöntemde, antrenörlerden sporcuların performanslarını 0 (çok düşük performans) ile 100 (üstün performans) arasında değişen bir ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçümler sezonun sonlarında yapılmıştır. Her antrenörden sezonun başlangıcından ölçümün alınacağı güne kadar geçen süre için sporcuların performanslarının genel değerlendirmesini puanlaması istenmiştir. Benzer şekilde sporculardan kendi performanslarını nasıl algıladıklarının genel değerlendirmesini puanlamaları istenmiştir. Değerlendirme, sporcu performansının 0-100 arasında puanlanmasıyla yapılmıştır. Antrenörlere ve sporculara 60/100'ün geçme notu olarak düşünülmesi gerektiği bilgisi verilmiştir. Antrenörün sporcunun performansını değerlendirmesi ve sporcunun kendi performansını değerlendirmesi sonucunda elde edilen puanlar tek bir performans puanı olarak analiz edilmiştir.

Performans ölçümünde yer alan değerlendirme yönteminin ölçme gücünü ve ölçmenin güvenilirliğini belirlemek için bu çalışmada alt ve üst grupların ortalamalarının farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. 210 kişilik veri grubu, büyükten küçüğe sıraladıktan sonra, dağılımın üstteki %27'lik bölümü ve alttaki %27'lik bölümün 57'şer katılımcı olmak üzere alt ve üst gruplara ayrılmıştır. Gruplar arasında fark olup olmadığını görmek için “bağımsız gruplarda t test” analizi

yapılmıştır. Bu yöntemde gruplar arasındaki farkın anlamlı olması testin iç tutarlığını gösterir (317). Testin etki büyüklüğü ise “bağımsız örneklem t testi “kullanmamız nedeniyle, Cohen’s d formülüyle hesaplanmıştır. Etki büyüklüğü için 0,20’den küçük değerler zayıf, 0,5 orta ve 0,8’den yüksek değerler büyük etki büyüklüğü olarak değerlendirilmektedir (309). Sporcuların kendi performanslarını algılamaları ve antrenörün sporcuların performansını değerlendirmesi puanlarına ait t-istatistik değerleri (Tablo 3.10) incelendiğinde, bütün davranışların 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu ve etki büyüklüğü değerinin de büyük bir değere sahip olduğu görülmektedir ( $p<.05$ ). Diğer bir deyişle, performans ölçümü için kullanılan bu yöntem ayırt edicilik özelliğine sahiptir.

**Tablo 3.10.** Performans puanlarına ait t testi sonuçları.

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	sd	t	P	d
Sporcuların kendi performanslarını algılaması	Üst	57	86,39	6,89	112	21,546	,000	4,03
	Alt	57	50,89	10,35				
Antrenörün sporcuların performanslarını değerlendirmesi	Üst	57	84,12	5,18	112	25,459	,000	4,77
	Alt	57	55,70	6,64				

### 3.6. İşlem yolu

Araştırma için 18.12.2017 tarih ve 35853172/431-4223 sayılı kararla Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyon izninin alınmasını (EK 1) takiben; çalışmanın verilerinin toplanacağı spor kulüpleri ve antrenörlerden yazılı ve sözlü izinler alınmıştır. Kişisel Bilgi Formu ve ölçekler farklı futbol kulüplerinden sporculara uygulanmış ve formları doldurmadan önce gerekli açıklamalar yapılmıştır. Formlar tüm oyunculara yarışma sezonunun sonunda, antrenmana başlamadan önce ve yarışma dışı ortamlarda verilmiştir. Takımlarla bağlantılar takımların baş antrenörleri, yöneticileri, psikologları ve diğer antrenörleri aracılığıyla sağlanmıştır.

Veriler araştırmacının kendisi ve diğer araştırmacılar (doktora öğrencisi araştırma görevlileri) tarafından toplanmıştır. Katılımcılara ölçekleri doldurmak

konusunda gönüllü katılımın esas olduğu ve ölçekleri doğru doldurmalarının araştırma için önemi hakkında aşağıdaki açıklama yapılmıştır.

“Arkadaşlar merhaba, doktora araştırmam için desteğinizi istiyorum. Araştırmam kapsamında yaklaşık 20-30 dakika sürecek anketlerimi (ölçeklerimi) doldurmanızı rica ediyorum. Ancak benim için gönüllü katılmanız ve doğru bilgiyi vermeniz çok fazla önem taşıyor. Çünkü sizin yanlış bilgi vermeniz bana ve çalışmama zarar vermektedir. Yanlış sonuçların çıkması da bizlerin antrenör, yönetici ve psikologlar gibi sizinle çalışan hocalara yanlış dönütler vermemize kadar sonuçlar doğurabilmektedir. Anketleri doldurmaya başladıktan sonra cevaplamak istemediğiniz bir madde olduğunda cevaplamayınız. Yarıda bırakmak istediğinizde ya da atma (uydurma) ihtiyacı duyarsanız, lütfen orada anketleri doldurmayı bırakınız. Biz hiçbir şekilde alınmayız, gücenmeyiz. Anketlerin sorularıyla ilgili anlamadığınız bir şey olursa da bize sorabilirsiniz. Katılımınız için teşekkür ederiz.”

Ayrıca, ölçekler doldurulurken zamanda bir sınırlamaya gidilmemiş; doğru ve samimi cevaplar vermeleri istenmiştir; doğru ya da yanlış bir cevabın olmadığı ölçeklerin nasıl doldurulacağına dair bilgi verilirken açıklanmıştır.

### **3.7. Verilerin Analizi**

Örneklem grubunun belirlenmesinde ve çalışmanın istatistiksel gücünün belirlenmesinde Gpower 3.1 programı kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, tükenmişlik ve iyi olma haline ilişkin betimleyici istatistikler ve korelasyon analizlerinin hesaplanmasında SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Tüm değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu çarpıklık ve basıklık değerleriyle incelenmiştir. George ve Mallery'e (318) göre normal dağılım için veri setinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  aralığında olması gerekmektedir. Bu çalışmanın verileri normal dağılım göstermesi nedeniyle de analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Kline (308) bir veri setinde eksik veri oranı %5'in altında ise bunun veriyi çok az etkileyebileceğini açıklamaktadır. Bu çalışmanın verileri de tamamen boş bırakılmış veriler çıkartıldıktan sonra, eksik veri oranı %5'in altında olması

nedeniyle; eksik veriler için SPSS’de eksik değerleri yerine koyma (replace missing values) işlemlerinden seriler ortalaması (series mean) işlemi uygulanmıştır. Bu işlem tüm deneklerin belirli bir değişkene ilişkin ortalamasıdır ve programda varsayılan değer (default) olarak yer almaktadır (319). Tabachnick ve Fidell'e (320) göre verilerin kontrol aşamasında uç değerler, uydurulmuş ya da hatalı veriler analiz sonuçlarını olumsuz etkileyebilme olasılığı nedeniyle veri setinden çıkarılmalıdır. Bu nedenle, çalışmanın uç veriler ve uydurulmuş verileri örneklem grubundan çıkartılmıştır.

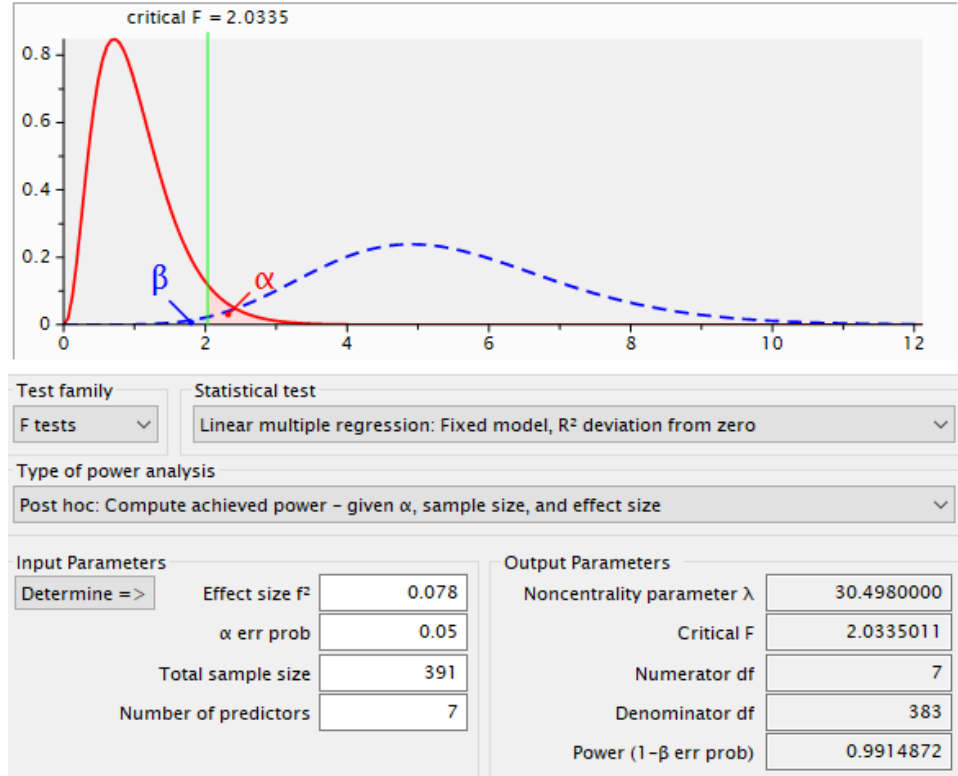
Araştırmada dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, sporda yarışma kaygısı, tükenmişlik, yaşam doyumu, pozitif-negatif duygular ve performans değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli için LISREL 8.80 versiyonu kullanılmıştır. Modelleme çalışmasında maksimum olabilirlik çıkarımı (Maximum Likelihood) yaklaşımı kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinde oluşturulan modelin geçerliğini test etmek için bazı uyum indeks değerleri kullanılır. Literatürde CFI, NNFI gibi birçok uyum indeksi tanımlanmıştır ve hangisinin çalışmada raporlanacağına dair kesinleşmiş bir bilgi bulunmamaktadır (308,320). Bununla birlikte, Kline (308), model uyum indekslerinin tümünü doğrulamaya çalışmanın gereksiz olduğunu ve bazılarının da raporlanmasına gerek olmadığını belirtmektedir. Kline, yapısal eşitlik modelinde  $\chi^2/sd$ , RMSEA, CFI ve SRMR değerlerinin raporlanmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Genelde araştırmacılar  $\chi^2/sd$ , NNFI (TLI), CFI ve RMSEA’yı raporlamayı tercih etmektedirler (321,322). Bu çalışmada  $\chi^2/sd$ , RMSEA, CFI, NNFI (TLI) ve SRMR değerleri raporlanmıştır. Bu değerlerde ki kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle ( $\chi^2/sd$ ) elde edilen sonucun bazı kaynaklarda ikiden küçük olması iyi, üçten küçük olması kabul edilebilir (315), bazı kaynaklarda ise beşten küçük olması kabul edilebilir sınır olarak belirtilmiştir (316). RMSEA değeri için Hu ve Bentler (323) 0,06’yı kestirim noktası olarak önermiştir; birçok kaynakta ,05’in altı mükemmel uyum, 0,05 – 0,08 arası kabul edilebilir sınır, 0,08–0,10 arasında model uyumunun düşük, ancak kabul edilebilir olduğunu; 0,10’dan yüksek değerler ise modelin kabul edilemez olduğunu belirtmektedir (307,324). Diğer uyum indekslerinden, Comparative Fit Index (CFI) ve Non-Normed Fit Index’in (NNFI) 0,90’dan büyük olması kabul edilebilir, 0,95’ten büyük olması ise mükemmel uyum sınırı olarak açıklanmaktadır (323,325,326). Standardized RMR (SRMR) 0,05’nin altı

mükemmel uyumu, 0,05 – 0,08 arası kabul edilebilir sınırlar olarak verilmektedir (323); bazı kaynaklarda ise 0,10 değerine kadar kabul edilebilir uyumu sınırı olarak belirtilmiştir (314,326). Ayrıca tam, kısmi ve aracısız modellerde veri uyumunda kaygı ölçeği maddelerinde 14 ve 12'nci maddeler arasında; pozitif ve negatif duygu ölçeğinde 15-18'nci maddeler arasında modifikasyon işlemi yapılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı hesaplaması kullanılmıştır. Genel olarak, madde toplam korelasyonu 0,70 ve üzerinde olduğunda ölçeğin yeterli güvenilirlik düzeyinde olduğu kabul edilmektedir (327). Bununla birlikte, Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısının 0,60 ve üzerinde olmasının da kabul edilebilir düzey olduğunu açıklayan kaynaklarda mevcuttur (328,329).

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde, ilk olarak güç analizi post hoc test sonuçları (Şekil 4.1.), çalışma ölçekleriyle ilgili ortalama, standart sapma, basıklık, çarpıklık ve cronbach alfa iç tutarlık değerleri (Tablo 4.1.) ve korelasyon değerleri (Tablo 4.2.) verilmiştir. Sonrasında yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.



Şekil 4.1. İstatistiksel güç analizi post hoc testi sonuçları.

GPower programıyla yapılan post hoc testi sonucunda etki büyüklüğü 0,078, hata miktarı 0,05 ve testin yordayıcı değişkenleri 7 kabul edildiğinde araştırmanın istatistiksel gücü %99 çıkmaktadır.

Araştırmanın yapılan analizlerine ilişkin bulgular betimsel istatistikler, korelasyon analizleri, tam aracı model, kısmi aracı model, aracısız model ve bunların karşılaşmasından oluşmaktadır.

#### 4.1. Betimsel İstatistik Sonuçları

Araştırmadan elde edilen verilerin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve çarpıklık, basıklık değerleri tablo 4.1’de aktarılmıştır.

**Tablo 4.1.** Dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, kaygı, tükenmişlik, yaşam doyumu, pozitif-negatif duygular ölçekleri ve performans puanlarının betimsel istatistikleri.

(n=391)	$\bar{x}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach $\alpha$
<b>Dönüşümcü liderlik</b>	4,42	,53	-1,23	1,29	,93
Entelektüel uyarım	4,34	,61	-,91	,18	,74
İlham veren motivasyon	4,43	,59	-1,30	1,59	,70
Bireysel saygı	4,39	,66	-1,35	1,58	,74
İdealleştirilmiş etki (davranış)	4,46	,55	-1,18	1,20	,68
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	4,45	,64	-1,42	1,83	,77
<b>Temel psikolojik gereksinimler</b>	5,21	,74	-,22	-,23	,84
Özerklik	5,03	,88	-,12	-,22	,62
Yeterlik	5,09	,89	-,28	-,06	,60
İlişkiselik	5,42	,85	-,28	-,60	,74
<b>SCAT</b>	1,61 (16)	,34 (3,4)	,26	-,49	,74
<b>Tükenmişlik</b>	1,92	,70	,98	,34	,88
Duygusal/fiziksel tükenme	1,96	,87	1,17	,89	,85
Azalan başarı hissi	2,14	,86	,58	-,43	,73
Duyarsızlaşma	1,62	,75	1,53	1,88	,73
<b>Yaşam doyumu</b>	3,53	,74	-,35	-,01	,74
<b>PANAS (Pozitif duygular)</b>	3,95	,58	-,62	,35	,80
<b>PANAS (Negatif duygular)</b>	1,94	,61	,79	,48	,80
<b>Sporcu performans algısı</b>	70,76	14,45	-,64	-,71	
<b>Antrenör performans değerlendirmesi</b>	71,15	12,68	-,25	,02	



Katılımcılar tarafından ölçeklere verilen puanları incelediğimizde dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, yaşam doyumu ve pozitif duygular gibi olumlu değişkenlere nispeten daha yüksek puan verildiği; kaygı, tükenmişlik, negatif duygu ölçeklerine ise daha düşük puanlar verildiği görülmektedir. Kaygı ölçeği (SCAT) değerlendirmesine göre 17 ve altı puan düşük, 17-24 puan orta ve 24 üstü puan yüksek kaygı olarak nitelendirilmektedir. Bu çalışmanın katılımcılarının 16 (1,61) kaygı puanıyla düşük düzeyde bir kaygıya sahip oldukları görülmektedir. Tükenmişlik ölçeğinde katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin 1,92 değeriyle düşük düzeyde tükenmişlikleri olabileceğini düşündürmektedir. Katılımcıların, dönüşümcü liderlik gibi olumlu yönelimi olan değişkenlere, tükenmişlik gibi negatif değişkenlere göre daha yüksek puanlarla değerlendirme eğiliminde olduğu görülmektedir.

Verilerin parametrik test varsayımlarından normallik dağılımına uygunluğunu değerlendirmek için çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılmıştır. George ve Mallery'e (318) göre bir veri setinin normal dağılım gösterebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerleri  $\pm 2$  aralığında olmalıdır. Bu çalışmadaki veri seti bu önermeyi sağlamaktadır. Dolayısıyla veriler normallik dağılımına uygundur yorumu yapılabilir.

Ölçeklerin güvenirlik değerlerinin incelenmesinde Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Bu çalışmanın Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları ölçeklerin tümü için 0,60 – 0,93 arasında değişmektedir. Bu değerler, Alpar (328) ve Davidshofer ve Murphy'nin (329) önerdiği 0,60 ve üzerinde olduğu için kabul edilebilir iç tutarlık katsayılarıdır.

Araştırmadan elde edilen verilerin korelasyon analizleri Tablo 4.2'de verilmiştir.

## 4.2. Korelasyon Analizi Sonuçları

**Tablo 4.2.** Dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, kaygı, tükenmişlik, yaşam doyumu, pozitif-negatif duygular ölçekleri ve performans puanları korelasyon değerleri.

(n=391)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Dönüşümcü liderlik	-								
2. İhtiyaç doyumu	,380**	-							
3. SCAT	-,238**	-,485**	-						
4. Tükenmişlik	-,359**	-,523**	,474**	-					
5. Yaşam doyumu	,233**	,390**	-,241**	-,229**	-				
6. PANAS Pozitif duygular	,223**	,408**	-,259**	-,284**	,335**	-			
7. PANAS Negatif duygular	-,267**	-,495**	,450**	,498**	-,290**	-,232**	-		
8. Sporcu performans algısı	,251**	,246**	-,230**	-,248**	,276**	,296**	-,172**	-	
9. Antrenör performans değerlendirmesi	,249**	,201**	-,193**	-,192**	,182**	,137**	-,148**	,293**	-

(\* p<,05, \*\*p<,01)

Ölçekler arasındaki tüm ilişkilerin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 4.2.). Dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, yaşam doyumu, pozitif duygular ve sporcu performans algısı / antrenörün performans değerlendirmesi arasındaki ölçek korelasyon değerlerinin anlamlı pozitif yönde; kaygı (SCAT), tükenmişlik, negatif duygular ve sporcu performans algısı / antrenörün performans değerlendirmesi arasındaki ölçek korelasyon değerlerinin anlamlı negatif yönde olduğu görülmektedir. Genel olarak ölçek korelasyonları pozitif değerlerde 0,137 ile 0,474 arasında ve negatif değerlerde -0,148 ile -0,523 arasındadır.

Araştırmada model oluşturmak amacıyla tam aracı, kısmi aracı ve aracısız modellere ilişkin sınamalar sırasıyla verilmiştir.

### 4.3. Liderlik, Performans İlişkisinde Tam Aracı, Kısmi Aracı ve Aracısız Modellerin Tümünün Birlikte Yorumlanması

Yapısal eşitlik modeliyle oluşturulan tüm modeller (tam, kısmi, aracısız modeller), kabul edilebilir ve mükemmel uyum sınır değerleriyle birlikte Tablo 4.3'te verilmiştir.

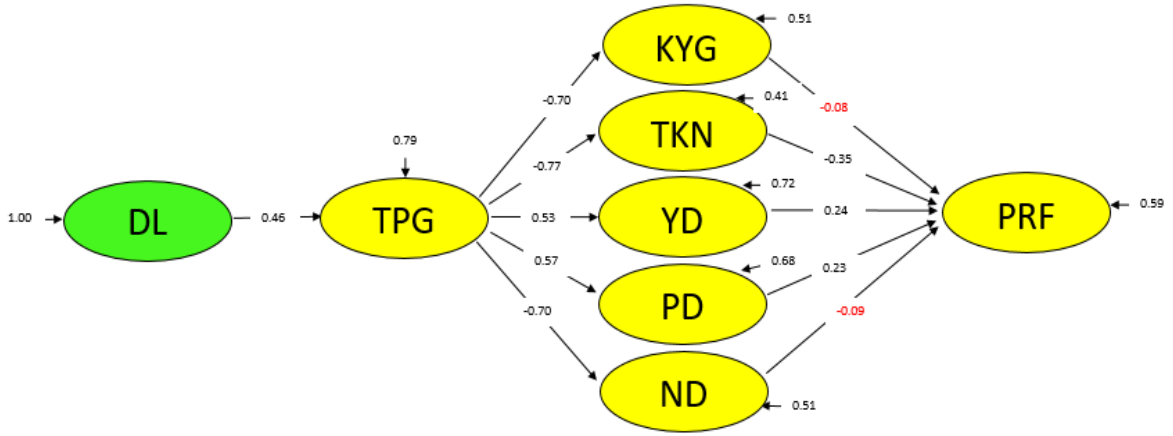
**Tablo 4.3.** Liderlik, performans ilişkisinde bütün modellerin uyum indeksleri (n=391).

Uyum indeksleri	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	NNFI	CFI	SRMR
Tam aracı model	2205,84	1067	2,07	,058	,94	,94	,070
Kısmi aracı model	2196,63	1065	2,06	,058	,94	,94	,069
Aracısız model	2655,07	1071	2,48	,072	,91	,92	,12
<b>Kabul Edilebilir Sınır</b>			<5	<,08/10	>,90	>,90	<,08/10
<b>Mükemmel uyum sınırı</b>			<3	<,05	>,95	>,95	<,05

Uyum sınırları kaynak: (307,314–316)

Araştırma modelinin veri uyumuyla ilişkili olan ki kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen sonuçların beşin altında olduğu, RMSEA değerlerinin 0,08'in altında olduğu, CFI, NNFI, IFI değerlerinin ise 0,90'ın üzerinde olduğu; SRMR değerinin ise aracısız model hariç 0,08/0,10'un altında olduğu görülmektedir. Bu anlamda oluşan modellerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde veri uyumunu sağladıkları bulunmuştur.

#### 4.4. Liderlik, Performans İlişkisi Tam Aracı Modeli (Full Mediated Model)



**Şekil 4.2.** Dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, kaygı (SCAT), tükenmişlik, yaşam doyumu ve pozitif-negatif duygular ve performansa ilişkin örnek yapısal eşitlik modeli (Standart Katsayılar). (kısaltmalar: DL= Dönüşümcü liderlik, TPG= Temel psikolojik gereksinimler, KYG= Sporda yarışma kaygısı, TKN= Sporda tükenmişlik, YD= Yaşam Doymu, PD= Pozitif duygular, ND= Negatif duygular, PRF= performans)

Model (Şekil 4.2.), dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler, sporda yarışma kaygısı (SCAT), tükenmişlik, yaşam doyumu, pozitif-negatif duygular ve performans değişkenleri arasında kurulmuştur.

Tam aracı modelde (Şekil 4.2.), dönüşümcü liderlik, temel psikolojik gereksinimler; temel psikolojik gereksinimler, sporda yarışma kaygısı, tükenmişlik, yaşam doyumu ve pozitif-negatif duygular; sporda yarışma kaygısı, tükenmişlik, yaşam doyumu ve pozitif-negatif duygular değişkenleri de performansı etkilemektedir.

Tam aracı modelde, dönüşümcü liderlik - temel psikolojik gereksinimler ( $r=0,46$ ;  $t=7,73$ ); temel psikolojik gereksinimler - yaşam doyumu ( $r=0,53$ ;  $t=7,51$ ); temel psikolojik gereksinimler - pozitif duygular ( $r=0,57$ ;  $t=7,43$ ) arasında anlamlı pozitif etkilerin; temel psikolojik gereksinimler - sporda yarışma kaygısı ( $r=-0,70$ ;  $t=-7,89$ ); temel psikolojik gereksinimler - tükenmişlik ( $r=-0,77$ ;  $t=-9,65$ ); temel psikolojik gereksinimler - negatif duygular ( $r=-0,70$ ;  $t=-8,71$ ) arasında anlamlı negatif etkilerin olduğu bulunmuştur. Yaşam doyumu - performans ( $r=0,24$ ;  $t=2,77$ ); pozitif duygular - performans ( $r=0,23$ ;  $t=2,66$ ) arasında anlamlı pozitif etkilerin; tükenmişlik ve performans ( $r=-0,35$ ;  $t=-3,21$ ) arasında anlamlı negatif etkinin olduğu bulunmuştur.

Negatif duygular ve performans ( $r=-0,09$ ;  $t=-0,95$ ); sporda yarışma kaygısı ve performans ( $r=-0,08$ ;  $t=-0,78$ ) arasındaki etkiler ise anlamlı değildir. Modelde sporda yarışma kaygısı, negatif duygular ve performans haricindeki tüm etkileşimlerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tam aracı modelde (Şekil 4.2.) yapısal eşitlikler aşağıdaki gibi bulunmuştur.

- Temel psikolojik gereksinimler=  $0,46 * \text{dönüşümcü liderlik}$
- SCAT=  $-0,70 * (0,46 * \text{dönüşümcü liderlik})$
- Tükenmişlik=  $-0,77 * (0,46 * \text{dönüşümcü liderlik})$
- Yaşam doyumu=  $0,53 * (0,46 * \text{dönüşümcü liderlik})$
- Pozitif duygular=  $0,57 * (0,46 * \text{dönüşümcü liderlik})$
- Negatif duygular=  $-0,70 * (0,46 * \text{dönüşümcü liderlik})$

Tam aracı modelde performans değişkeninin yapısal eşitliği ise aşağıdaki gibi bulunmuştur.

- Performans=  $\{-0,08 * (-0,70 * (0,46 * \text{dönüşümcü liderlik})) + \{-0,35 * (-0,77 * (0,46 * \text{dönüşümcü liderlik})) + \{0,24 * (0,53 * (0,46 * \text{dönüşümcü liderlik})) + \{0,23 * (0,57 * (0,46 * \text{dönüşümcü liderlik})) + \{0,09 * (0,70 * (0,46 * \text{dönüşümcü liderlik}))\}$

Modelde temel psikolojik gereksinimler varyansın %21'ini, sporda yarışma kaygısı %49'unu, tükenmişlik %59'unu, yaşam doyumu %28'ini, pozitif duygular %32'sini ve negatif duygular ise %49'unu açıklamaktadır. Performans ise %25'ini açıklamaktadır.

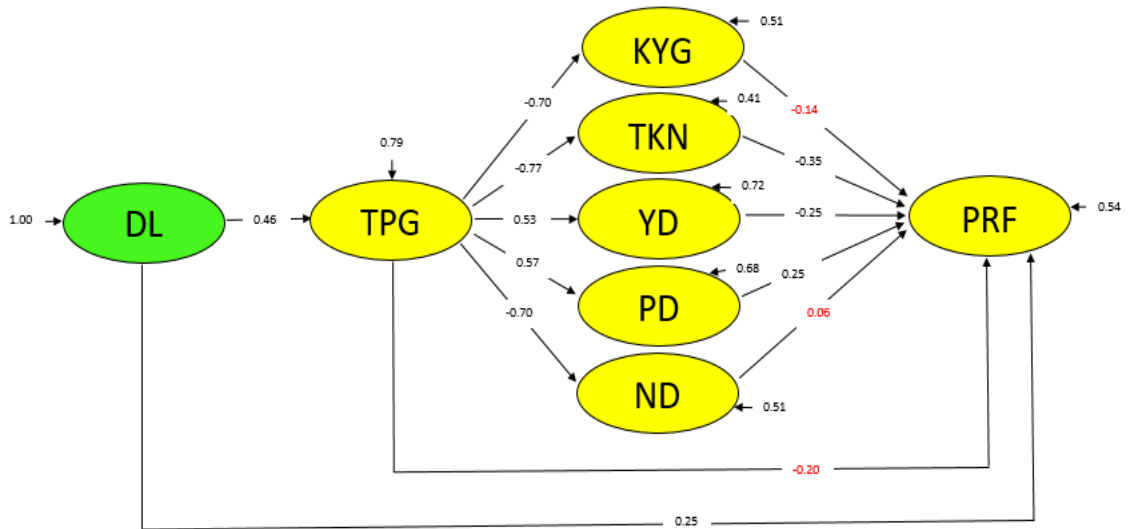
Yapısal eşitlik modelinin, tam aracı modeline ilişkin uyum indeksleri Tablo 4.4'te verilmiştir.

**Tablo 4.4.** Liderlik, performans ilişkisi tam aracı model uyum indeksleri (n=391).

Uyum indeksleri	$\chi^2$	sd	$\chi^2/\text{sd}$	RMSEA	NNFI	CFI	SRMR
Tam aracı model	2205,84	1067	2,07	,058	,94	,94	,070

Araştırma modelinin veri uyumuyla ilişkili olan ki kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen sonuçların 3'ün altında olduğu, RMSEA ve SRMR değerlerinin 0,08'in altında olduğu, CFI, NNFI, IFI değerlerinin ise 0,90'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Modelde antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının, sporcunun temel psikolojik gereksinimleri, tükenmişliği, kaygısı, yaşam doyumu ve pozitif-negatif duyguları aracılığında sporcunun performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, sporcu temel psikolojik gereksinimlerinin dolaylı yoldan; sporcunun kaygısı, tükenmişliği, yaşam doyumu ve pozitif-negatif duygularının ise sporcunun performansı üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

#### 4.5. Liderlik Performans İlişkisi Kısmi Aracı Modeli (Partially Mediated Model)



Şekil 4.3. Liderlik, performans ilişkisi kısmi aracı modeli.

Kısmi aracı modelde, tam aracı modelde kurulan modele ek olarak temel psikolojik gereksinimler - performans arasında ve dönüşümcü liderlik - performans arasında da bağlantılar kurulmuştur. Dönüşümcü liderliğin, performans ( $r= 0,25$ ;  $t= 3,06$ ) üzerinde anlamlı pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Temel psikolojik gereksinimlerin performans ( $r= -0,20$ ;  $t= -0,75$ ) üzerindeki etkisi ise anlamlı değildir.

Tam aracı modele ek olarak, dönüşümcü liderlik ve performans arasındaki yapısal eşitlik

- Performans= 0,25\*dönüşümcü liderlik şeklinde kurulabilir.

Modelde dönüşümcü liderlikteki değişim varyansın %6'sını açıklamaktadır.

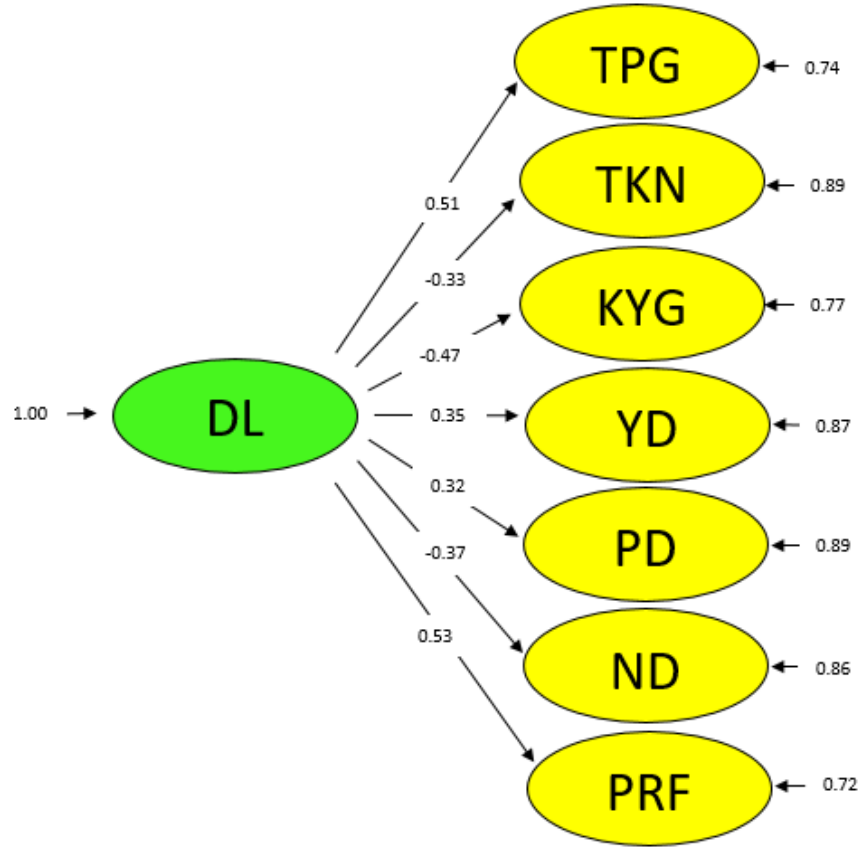
Yapısal eşitlik modelinin, kısmi aracılı modeline ilişkin uyum indeksleri Tablo 4.5'te verilmiştir.

**Tablo 4.5.** Liderlik, performans ilişkisi kısmi aracı model uyum indeksleri (n=391).

Uyum indeksleri	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	NNFI	CFI	SRMR
Kısmi aracı model	2196,63	1065	2,06	,058	,94	,94	,069

Araştırma modelinin veri uyumuyla ilişkili olan ki kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen sonuçların 3'ün altında olduğu, RMSEA ve SRMR değerlerinin 0,08'in altında olduğu, CFI, NNFI, IFI değerlerinin ise 0,90'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Modelde tam aracı modeldeki ilişkilerin doğrulanmasına ek olarak, antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının, sporcunun performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak, sporcunun temel psikolojik gereksinimlerinin, sporcunun performansı üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olmaması da dikkat çekici bir sonuçtur.

#### 4.6. Liderlik Performans İlişkisi Aracısız Modeli (Non-Mediated Model)



**Şekil 4.4.** Liderlik, performans ilişkisi aracısız model.

Aracısız modelde, temel psikolojik gereksinimler, sporda yarışma kaygısı, tükenmişlik, yaşam doyumu, pozitif duygular, negatif duygular ve performans değişkenleriyle dönüşümcü liderlik değişkeni arasında bağlantılar kurulmuştur.

Dönüşümcü liderlik – temel psikolojik gereksinimler ( $r=0,51$ ,  $t=8,14$ ); dönüşümcü liderlik – yaşam doyumu ( $r=0,35$ ;  $t=5,73$ ); dönüşümcü liderlik – pozitif duygular ( $r=0,32$ ;  $t=5,19$ ); dönüşümcü liderlik ve performans arasında ( $r=0,53$ ;  $t=5,69$ ) anlamlı pozitif etkilerin olduğu bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik – sporda yarışma kaygısı ( $r=-0,33$ ;  $t=-5,02$ ); dönüşümcü liderlik – tükenmişlik ( $r=-0,47$ ;  $t=-7,79$ ); dönüşümcü liderlik – negatif duygular ( $r=-0,37$ ;  $t=-5,90$ ) arasında anlamlı negatif etkilerin olduğu bulunmuştur.



Aracısız modelde (Şekil 4.4.) yapısal eşitlikler aşağıdaki gibi bulunmuştur.

- Temel psikolojik gereksinimler= 0,51 \* dönüşümcü liderlik
- SCAT= -0,33 \* dönüşümcü liderlik
- Tükenmişlik= -0,47 \* dönüşümcü liderlik
- Yaşam doyumu= 0,35 \* dönüşümcü liderlik
- Pozitif duygular= 0,32 \* dönüşümcü liderlik
- Negatif duygular= -0,37 \* dönüşümcü liderlik
- Performans= 0,53 \* dönüşümcü liderlik

Modelde temel psikolojik gereksinimler varyansın %26'sını, sporda yarışma kaygısı %11'ini, tükenmişlik %22'sini, yaşam doyumu %12'sini, pozitif duygular %10'unu ve negatif duygular ise %14'ünü, performans ise %28'ini açıklamaktadır.

Yapısal eşitlik modelinin, aracısız modeline ilişkin uyum indeksleri Tablo 4.6'da verilmiştir.

**Tablo 4.6.** Liderlik, performans ilişkisi aracısız model uyum indeksleri (n=391).

Uyum indeksleri	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	NNFI	CFI	SRMR
Aracısız model	2655,07	1071	2,48	,072	,91	,92	,12

Araştırma modelinin veri uyumuyla ilişkili olan ki kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen sonuçların beşin altında olduğu, RMSEA değerlerinin 0,08'in altında olduğu, CFI, NNFI, IFI değerlerinin ise 0,90'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Sadece SRMR değeri kabul edilebilir sınırlar dışındadır. Aracısız modelin veri uyumu kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Modelde antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının, sporcunun temel psikolojik gereksinimleri, kaygısı, tükenmişliği, yaşam doyumu, pozitif-negatif duyguları ve sporcunun performansı üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

## 5. TARTIŞMA

Bu bölümde antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının, sporcunun temel psikolojik gereksinimleri, tükenmişliği, yarışma kaygısı, yaşam doyumu ve pozitif-negatif duygular (iyi olma hali – psikolojik sağlık) değişkenlerinin aracılığında sporcu performansına etkisiyle ilgili ortaya çıkan sonuçların yorumlanması ve literatürdeki diğer araştırmalarla ilişkilerin tartışılmasına yer verilmiştir. Çalışmanın bulguları, araştırmanın denencelerinde verildiği sıralamayla ayrı başlıklar halinde, literatür desteği eşliğinde tartışılmıştır. Antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının gerek doğrudan gerekse sporcunun temel psikolojik gereksinimleri ve iyi olmasıyla ilişkili değişkenlerinin aracılığında sporcu performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Bu araştırmanın bulgularında antrenör dönüşümcü lider davranışı gösterdiğinde, sporcunun temel psikolojik gereksinimlerinin (özerklik, yeterlik, ilişkisellik) etkilendiği, sporcunun temel psikolojik gereksinimlerinin de sporcunun yarışma kaygısı, tükenmişliği, yaşam doyumu, pozitif ve negatif duyguları üzerinde etki sahibi olduğu, bu etkinin de futbolcuların performansını etkilediği bulunmuştur. Diğer bir deyişle, dönüşümcü liderin performans üzerinde doğrudan ve dolaylı yoldan önemli bir etkisi vardır. Bu etkide de temel psikolojik gereksinimler, tükenmişlik ve yaşam doyumu, pozitif duygular aracı değişken rolü oynamaktadır. Ancak kaygı ve negatif duygu değişkenleri dönüşümcü liderlik ve temel psikolojik gereksinimlerle anlamlı etkiler ortaya koyarken, performans değişkenine etkileri anlamlı çıkmamıştır.

Ortaya çıkan bulgular dönüşümcü liderlik yaklaşımıyla sporcunun psikolojik sağlığına ve iyi olma haline katkı yapıldığında sporcunun performansının da arttığını açıklaması açısından önemlidir. Sporcu performansında kilit mekanizma sayılabilecek antrenör ve iyi olma ya da psikolojik sağlık değişkenlerinin ele alınmasıyla da dikkat çekicidir. Çünkü spor alanında antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının, sporcunun performansına etkisini inceleyen sınırlı miktarda araştırma bulunmaktadır (7,8,10,25). Bulunan ilişkiyi sporcunun psikolojik sağlığı temelinde inceleyen herhangi bir çalışmaya ise rastlanmamıştır.

### 5.1. Birinci Denenceyle İlişkili Bulguların Tartışması

“Antrenörün dönüşümcü lider davranışları, sporcu performansını arttıracaktır” denencesine ait bulgu, yorum ve tartışması aşağıda verilmiştir.

Bu araştırma, antrenörlerin dönüşümcü lider davranışlarının sporcunun performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. Benzer çalışmalarda da bu bilgiyi destekleyen bulgular mevcuttur (7,8,10,25). Dönüşümcü lider sporcuların temel psikolojik gereksinimlerini etkileyerek, sporcunun kaygı, tükenmişlik, yaşam doyumu, pozitif-negatif duyguları üzerinde olumlu bir etki yaratmakta; bu etki de sporcunun performansını olumlu etkilemektedir. Lider, davranışlarıyla sporcunun temel psikolojik gereksinimleri gibi içsel kaynaklarına etki etmektedir; temel psikolojik gereksinimleri tatmin olan sporcunun, kaygı, tükenmişlik, negatif duyguları azalmakta; yaşam doyumu ve pozitif duyguları ise artırmaktadır. Tüm bunların etkisiyle de sporcunun performans düzeyinde artış ortaya çıkmaktadır. Böyle bir etkinin olası nedeninin dönüşümcü liderin sporcunun bireysel amaçlarını grubun amaçlarıyla özdeşleştirilmesi ve kendisinin de hedefe ulaşabilmek için istekli olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Böyle bir etkiye dönüşümcü liderin doğasında var olan sporculara kendilerini ifade etmelerine izin vermesi, saygı göstermesi, kendi kararlarını almalarına izin vermesi, gelişimleri için teşvik etmesi ve onlarla olumlu bir iletişim içinde olması (89,92) gibi niteliklerine bağlamak olasıdır. Bununla birlikte, literatürde bu çalışmanın bulgularını destekleyen araştırmalar olmakla birlikte (8), çelişkili bazı bulgular da bulunmaktadır. Örneğin, Bormann ve arkadaşları (10) takım içinde uyumsuzluk olduğunda ve mücadeleci/zor sporcularda (challenging athletes) dönüşümcü liderin etkisinin duruma ve sporcuya bağlı olduğunu belirtmiştir. Onların çalışmasında sporcular yüksek kazanma yönelimli olduğunda ve yüksek takım performansı durumunda rol model alma boyutunun performansla negatif ilişkili olduğu da belirtilmiştir. Arthur ve arkadaşları (18) ise düşük düzeydeki narsist kişilikteki sporcuların yüksek narsistlere göre dönüşümcü liderden daha pozitif etkilendiğini açıklamışlardır. Bu bulgular dönüşümcü liderin olumlu katkılarının her durumda geçerli olamayacağını da düşündürmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderin performansı neden ya da nasıl bu şekilde etkilediği sorusuna ise ikinci denencedeki

temel psikolojik gereksinimler, kaygı, tükenmişlik, yaşam doyumu ve pozitif ve negatif duygular değişkenlerinin aracı etkisiyle yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

Dönüşümcü liderin astlar üzerindeki etkisini açıklamada kültürün de önemli bir yeri olabileceği düşünülmektedir. Türkiye gibi toplulukçu kültürün yoğun şekilde görülebildiği toplumlarda (330) liderin etkisinin daha üst seviyelerde algılanması olasıdır. Özellikle de futbol gibi takım sporlarında toplulukçu kültürün etkisiyle, antrenörün lider olarak gösterdiği otoriter davranışlar ve verdiği kararlar daha kolay kabullenilebilmektedir. Bunun sebebi toplulukçu kültürlerde uyma ve itaat davranışlarının daha fazla görülmesidir (330,331). Bu kültürde takipçiler daha fazla yönlendirme bekleyebilmekte, onlar için liderin aldığı her karar daha fazla taşımaktadır. Liderin davranışlar üzerindeki kontrolünün bu kültürde daha fazla olduğu görülmektedir. Bu tarz bir etki dönüşümcü liderin oluşturduğu vizyonu ve grup amaçlarını kabullenmeyi kolaylaştırabilmekte ve dönüşümcü liderin toplulukçu kültürde daha etkili olmasını mümkün kılmaktadır (332). Liderlikle ilgili çalışmalar da bireyci batı kültüründe geçerli olan sonuçların toplulukçu kültürde geçerli olmayabileceğini göstermektedir (330). Ancak, Türk kültürü büyük oranda toplulukçu kültür olarak görünmesine rağmen Göregenli'ye göre toplulukçu ve bireyci kültürün her ikisinin özelliklerini bir arada göstermektedir (333). Bu nedenle de, bundan sonra yapılacak çalışmalarda kültüre bağlı olarak bireylerin benlik kurgularında ortaya çıkan farklılıkların etkisinde incelenmesi önerilmektedir.

## 5.2. İkinci Denenceye İlişkin Bulguların Tartışması

“Antrenörün dönüşümcü lider davranışları, sporcunun temel psikolojik gereksinimi, yarışma kaygısı, tükenmişliği, yaşam doyumu ve pozitif - negatif duygular değişkenlerinin aracılığında sporcunun performansını arttıracaktır” denencesine ilişkin bulgu, yorum ve tartışması aşağıda verilmiştir.

Bu çalışmanın sonuçlarında antrenör dönüşümcü lider davranışlarının sporcunun performansına olan etkisinde, sporcunun temel psikolojik gereksinimleri, tükenmişlik düzeyi ve iyi olma hali değişkenlerinin aracılığında performansa etkisinin olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, temel psikolojik gereksinimler, yarışma kaygısı, negatif duygular değişkenlerinin dönüşümcü liderlikle anlamlı negatif etkisinin

bulunduğu; ancak yarışma kaygısı ve negatif duyguların performans değişkenine anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Yarışma kaygısı ve negatif duygu değişkenlerinin performans değişkeniyle ilgili tartışması aşağıda dördüncü denence bulgularında görülebilir.

Temel psikolojik gereksinimler önemli bir aracı değişken olarak bulunmuştur. Ryan ve Deci'ye (149) göre temel psikolojik gereksinimler insanların doğasından gelmektedir ve insan doğasıyla ilişkili birçok değişkenle de bağlantılıdır. Vallerand (27), içsel ve dışsal motivasyonun hiyerarşik modelinde liderlik gibi sosyal faktörlerin temel psikolojik gereksinimler, temel psikolojik gereksinimlerin motivasyon ve motivasyonunda duygu, düşünce ve davranışlar gibi bir takım sonuçları olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmanın modelinde motivasyonun yerini kaygı, tükenmişlik, iyi olma hali gibi değişkenler almaktadır. Literatürde özerklik güdüsü, özerk hedef güdüsü (33,35), geri bildirim (21), farklı antrenörlük tarzları (23,24,178), dönüşümcü liderlik (9) gibi çeşitli değişkenlerle iyi olma hali arasında temel psikolojik gereksinimlerin aracı değişken olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada da temel psikolojik gereksinimler, liderlik ve performans arasında önemli bir aracı değişken olduğu görünmektedir ve kaygı, tükenmişlik, yaşam doyumu gibi değişkenleri de etkilemektedir. Sonuçta temel psikolojik gereksinimlerin birçok değişkenle ilişkili önemli bir aracı değişken olduğu ortaya çıkmaktadır.

Temel psikolojik gereksinimler, kaygı, tükenmişlik, pozitif – negatif duygular ve yaşam doyumu değişkenleri bireyin psikolojik sağlığıyla ilişkili değişkenlerdir (22,49,51). Antrenörün pozitif bir yaklaşım göstermesinin sporcunun psikolojik sağlığını ve performansını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermesiyle de önemlidir. Sporcular performans talepleri arttıkça kaygı, tükenmişlik gibi sonuçların etkisiyle üst düzey performansa çıkmakta zorlanabilmekte ve hatta sporu bile bırakabilecekleri noktalara gelebilmektedirler (20,29). Bu çalışmanın asıl katkılarından birisi antrenörün bu süreçteki önemini göstermesidir. Antrenör sporcunun iyi olma halini destekler şekilde davrandığında sporcunun performansı artmakta ve sporcu tükenmişlik gibi zararlı sonuçlardan uzaklaşmakta, psikolojik sağlığı olumlu yönde etkilenmektedir.

Çalışma bulguları sporcuların psikolojik sağlığını düşünerek hareket eden ve performansı psikolojik sağlığı iyileştirerek daha iyi hale getiren antrenörlerin önemini ortaya koymaktadır. Cronin ve Allen (31) antrenörün yarattığı iklimin sporcuların iyi olmaları ve psiko-sosyal gelişimleri için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmanın bulgularında da antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının sporcunun psikolojik sağlığı üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Antrenörlerin pozitif davranışlarıyla daha uyumlu ortamlar yaratması sporcuların aşırı kaygısının önlenmesi, tükenmelerinin azalması gibi hastalığa yol açabilecek sonuçların önlenmesi konusunda daha önemli bir etkiye sahip olabilir.

### 5.3. Üçüncü Denenceye İlişkin Bulguların Tartışması

“Sporcunun temel psikolojik gereksinimlerinin tatmini, sporcunun yaşam doyum ve pozitif duygularını arttıracak; sporcunun yarışma kaygısı, tükenmişliği ve negatif duygularını azaltacaktır” denencesine ait bulgu, yorum ve tartışma aşağıda verilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda bu hipotez desteklenmiştir. Temel psikolojik gereksinimleri tatmin olan sporcunun pozitif duygularının arttığı, negatif duygularının azaldığı, yaşam doyumunun yükseldiği; kaygı ve tükenmişlik düzeylerinin ise azaldığı bulunmuştur. Literatürde de bu bulguları destekleyen araştırmalar mevcuttur (21,26,33,35,180,181,184). Deci ve Ryan (22) bireylerin temel psikolojik gereksinimleri tatmin olduğunda, daha fazla yaşama gücü, kendilik motivasyonu, iyi olma deneyimlediklerini ve hasta olma halinin (ill being) azaldığını açıklamışlardır. Bireylerin temel psikolojik gereksinimleri tatmin olduğunda uğraştıkları aktiviteleri içselleştirmeleri ve bütünleşmeleri de kolaylaşır. Diğer bir deyişle bireyler kendi seçimleriyle etkili bir şekilde bir deneyim yaşarlarsa bu etkinliği içselleştirmeleri ve etkinlikle bütünleşmeleri de kolaylaşır. Kendini Belirleme Kuramıyla ilişkili olarak yapılan çeşitli araştırmalar, daha fazla içselleştirmenin sağlık ve performansla da ilişkili olduğunu göstermektedir (22,148). Dolayısıyla temel psikolojik gereksinimleri tatmin olan sporcuların kaygı, tükenmişlik düzeyleri, negatif duyguları azalmaktadır; iyi olma halleri ise artmaktadır. Kendi aldığı kararlar nedeniyle hata yapmasına rağmen, olumlu ilişkileri devam eden sporcu suçluluk gibi duyguları daha az yaşamaya başlayacaktır. Kendini uğraştığı aktivitede yeterli hisseden sporcu daha fazlasını

başarmak için mücadele edecektir. Kaybetse bile tekrar mücadele etmek için kendisinde güç bulacaktır. Özellikle de antrenörün, sporcusuna özerklik sağlaması gibi temel psikolojik gereksinimlerin tatminiyle birlikte ortaya çıkan içsel motivasyon düzeyindeki artışın sporcunun performansını arttırdığına dair bulgular da bulunmaktadır (334,335).

#### 5.4. Dördüncü Denenceye İlişkin Bulguların Tartışması

“Sporcunun yarışma kaygısı, tükenmişliği ve negatif duyguları sporcunun performansını azaltacak; yaşam doyumu ve pozitif duyguları sporcu performansını arttıracaktır” denencesine ait bulgu, yorum ve tartışması aşağıda verilmiştir.

Bu araştırmanın bulgularında yaşam doyumları ve pozitif duyguların (iyi olma) performans üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Bu boyutuyla denence desteklenmiştir. Literatürde de bu bulguyu destekleyen araştırmalar mevcuttur (21,26). Ancak, sporcuların yarışma kaygı düzeyleri, negatif duygularının, sporcuların performans puanlarına anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Bu boyutuyla ise denence desteklenmemektedir. Bazı araştırmalarda kaygı, öfke gibi negatif duyguların bazı sporcular için faydalı olabileceği belirtilmektedir (210,336–338). Bu nedenle de, hangi duyguların, ne miktarda (olumsuz duygularda olabilir) performansı ya da başa çıkma davranışını olumlu etkilediğini anlamak oldukça önemlidir. Bir diğer faktör ise sporcu (kaygı, öfke gibi) tek bir duyguyla etkili şekilde başa çıkabilir, fakat eylem ve çoklu duyguların ayrı ayrı kontrolü söz konusu olduğunda sporcu sorun da yaşayabilir. Diğer bir deyişle negatif duygular bazı durumlarda sporcuların performans yükseltmelerine de neden olabilmektedir (210). Örneğin, uyarılmışlık düzeyi düşük seviyede olan bir sporcu öfkelenildiğinde, saldırganlaştığında bu uyarılmışlıktaki artışa bağlı olarak avantaja dönüşebilmektedir. Bu durum Ters U denencesiyle de açıklanmaktadır. Ters U denencesine göre, kaygı ve performans arasındaki ilişkide düşük ve yüksek düzeydeki kaygının uyarılmışlığı arttırarak performansı düşürdüğü; orta düzeyde kaygının ise performansı arttırdığı açıklanmaktadır (206). Bu denenceyi Hanin doğrulamakla birlikte her sporcunun farklı bir seviyede (IZOF modeli) performans arttıracak uyarılmışlığa ulaştığını belirtmektedir. Bu durum heyecan, öfke gibi diğer duygular içinde geçerli olabilir. Ayrıca kaygı puanlarının değerlendirilmesinde 17 ve altı düşük, 17-24 orta ve 24 üstü yüksek kaygı puanını

temsil etmektedir. Türkiye için ise 16-19 normal ve 21 üstü puan ise yüksek kaygıyı ifade etmektedir (217). Bu çalışmada sporcuların 16 ( $\pm 3.4$ ) puanı vardır, Türkiye değerlendirmesi için normalin alt sınırlarında bir puana, kaygı ölçeğinin genel değerlendirmesine göre ise düşük kaygı puanına denk gelmektedir. Sporcuların kaygı puanlarının düşük düzeyde olması uyarılmışlığın düşük olması, bu da performansın artmaması anlamına gelebilir. Bu değerlendirme bu çalışmada kullanılan modelde kaygı ve performans puanlarının anlamlı çıkmamasının da nedeni olarak görülebilir. Bununla birlikte, bu çalışmanın verileri yarışma dışı ortamlarda toplanmıştır. Veriler yarışma öncesi bir anda toplanmış olsaydı, durumluk kaygı düzeyinin artışına bağlı olarak performans puanları da değişebilirdi. Benzer bulgular literatürde bulunmaktadır (44,224). Liderler davranışlarıyla sporcuların kaygı düzeylerini arttırabildikleri gibi azaltabilmektedirler. Sonuç olarak, Hanin'in (210) önerdiği gibi, memnun olunmayan duygular her zaman zararlı değildir ve memnun olunan duygular her zaman faydalı değildir. Bu nedenle, yüksek başarı oluşturmak istendiğinde iyi olmaya odaklanmanın yanında performansla ilişkili diğer değişkenler de iyi bir şekilde tanımlanmalı ve kullanılmalıdır. Bu noktada iyi bir antrenör sporcusuna öfke, saldırganlık gibi duyguları bile nasıl yönetmesi gerektiğini aktarabilmelidir.

Sporcunun iyi olmasının, sporcunun performansını etkilediği bulunmuştur. Sporcunun iyi olma halini ölçmek için yaşam doyumu ölçeği ve pozitif – negatif duygu ölçeği kullanılmıştır. Yaşam doyumu ve pozitif duyguların daha yoğun, negatif duyguların daha düşük düzeyde hissedilmesi iyi olma halinin de yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Yaşam doyumu ve pozitif duyguların, performansı pozitif yönde etkilediği; negatif duyguların, performans üzerindeki etkisinin ise anlamlı olmadığı bulunmuştur. Tükenmişliğin, performansı negatif bir şekilde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Tükenmiş sporcuların spora katılmaktan bıktığı ve kariyerlerinin en üstünde olmaları gerekirken rekabet etmeyi bıraktıklarına yönelik birçok kanıt vardır (20). Tükenmiş sporcular fiziksel ve duygusal olarak çökmekte, spora ilgileri (55) ve iyi olma halleri azalmaktadır (51,286,287). Bunun sonucunda da bu çalışmanın sonucunu destekler şekilde sporcunun kaygı düzeyinde aşırı artışın ve tükenmişliğin sporcunun performansını azalttığı (221–223); sporcunun iyi olma halindeki artışın performansı arttırdığı gözlenmektedir. Böyle bir etkinin sporcuların iyi olma halindeki



artıya bağlı olarak motivasyon ve m¼cadele etme isteği gibi bir¼ok değişkende y¼kseliř nedeniyle olduğu d¼ř¼n¼lmektedir.

### 5.5. Beşinci Denenceye İlişkin Bulguların Tartışması

“Sporcunun temel psikolojik gereksinimlerindeki artış, sporcunun performansını arttıracaktır” denencesine ait bulgu, yorum ve tartışması aşağıda verilmiştir.

Bu bulgu kısmen desteklenmiştir. Temel psikolojik gereksinimlerin performans ¼zerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı; t¼kenmiřlik, yaşam doyumunu, pozitif duyguların temel psikolojik gereksinimler ve performans arasında aracı değişken olduğu bulunmuştur. Literat¼rde bu sonu¼la ilgili ¼eliřkili bazı bulgular mevcuttur. Bu sonuca benzer şekilde Verner-Filion ve Vallerand (297) temel psikolojik gereksinimlerin, performansı anlamlı bir şekilde etkilemediği; sadece yeterlik boyutu ve performans arasında yarışma hazırlık kalitesinin aracı değişken olduğunu belirtmişlerdir. Bazı ¼alıřmalar ise bu ¼alıřmadan farklı olarak (26,298,299) temel psikolojik gereksinimler ve performans arasında hem doğrudan hem de dolaylı yoldan anlamlı bir etki tanımlamışlardır. Bununla birlikte, bu ¼alıřmalarda zihinsel dayanıklılık gibi farklı değişkenler kullanılmış, ayrıca araştırma grubu farklı yaş ve branştan sporculardan oluşmuştur. Mahoney ve arkadaşları (298) kadın ve erkek (ort.yaş=14,39) kros koşucularında temel psikolojik gereksinimlerin zihinsel dayanıklılık aracılığında sporcunun performansı ¼zerinde doğrudan ve dolaylı bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Brown ve arkadaşları (299) erkek (16-62 yaş) hokey, ragbi, tenis ve atletizm sporcularında temel psikolojik gereksinimler tatmin olduğunda sporcunun kişisel performansından da tatmin olduğunu belirtmişlerdir. Verner-Filion ve arkadaşları (26) kadın ve erkek (ort.yaş=14,61) futbol sporcularında temel psikolojik gereksinimlerin antrenman saatleri haricinde sporcuların futbol becerilerini geliştirmeye harcadıkları zamanın aracı değişkenliğinde sporcuların performansını doğrudan ve dolaylı yoldan etkilediğini belirtmişlerdir. Verner-Filion ve Vallerand (297) ise bu ¼alıřmanın ¼rneklem grubuna benzer şekilde 12-24 yaş erkek sporcularla yaptıkları ¼alıřmalarında temel psikolojik gereksinimlerin dolaylı yoldan sporcuların performansları ¼zerinde ¼nemli bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgular temel psikolojik gereksinimlerin bazı aracı değişkenlerle performansı

etkilediğini onaylamakla birlikte, doğrudan bir etki konusunda bazı çelişkiler ortaya koymaktadır. Bulgular bransa, yaşa ya da kültüre yönelik özel bir farklılığın olabilme olasılığını da düşündürmektedir.

### 5.6. Altıncı Denenceye İlişkin Bulguların Tartışması

“Antrenörün dönüşümcü lider davranışları, sporcunun temel psikolojik gereksinimlerini arttıracaktır” denencesine ait bulgu, yorum ve tartışması aşağıda verilmiştir.

Antrenörün dönüşümcü lider davranışlarının, sporcunun temel psikolojik gereksinimlerini (özerklik, yeterlik ve ilişkisellik) pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu bulgu literatürde çeşitli alanlarda yapılan araştırmalarla (5,15,169); spor alanında ise Stenling ve Tafvelin'in (9) araştırmasıyla desteklenmektedir. Bu araştırmalar iş alanında yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkileri incelemek için yapılmıştır. Hetland ve arkadaşları (14) dönüşümcü liderin üç temel psikolojik gereksinimi olumlu etkilediğini açıklamıştır. Kovjanic ve arkadaşları (5) dönüşümcü liderin temel psikolojik gereksinimleri etkileyerek; iş tatmini mesleki öz yeterlik, lidere bağlılığı olumlu etkilediğini açıklamışlardır. Stenling ve Tafvelin (9) ise dönüşümcü liderin temel psikolojik gereksinimleri etkileyerek iyi olma haline etki ettiğini açıklamışlardır. Bu noktada akla “Dönüşümcü lider nasıl böyle bir etki yaratmaktadır” sorusunu getirmektedir.

Bilişsel Değerlendirme Kuramına göre, sporcular dışsal olarak kontrol ediliyor oldukları düşüncesini ne kadar yüksek derecede hissederlerse temel psikolojik gereksinimlerinin tatmini o kadar azalacaktır (339). Diğer taraftan kontrolün seviyesi azaldıkça temel psikolojik gereksinimlerinin tatmini ve içsel nedensellik odağı (kişinin içsel kontrollerinin arttığını) artacak, kendi hedef ve motivasyonlarını oluşturacaklardır (339). Dönüşümcü liderler doğal davranışlarıyla bu süreçleri teşvik etmektedirler.

Temel psikolojik gereksinimlerden özerklik, bireyin bir aktivitede kendi kararlarını alması, istediğinde başlayıp, bırakmak gibi çeşitli davranışları kendi isteğiyle yönlendirebilmesi anlamına gelmektedir (149). Dönüşümcü liderler astların

kendi kararlarını almalarına, seçim yapmalarına, kendilerini ifade etmelerine izin vermektedir (17). Bu da astların özerklik gereksiniminin karşılanmasını sağlamaktadır. Burada yeterlik, aktiviteyi gerçekleştirebildiğini, başarılı olduğunu hissetmekle ilişkilidir (149). Dönüşümcü lider astlarının kişisel başarılarını desteklemekte, kendilerini geliştirecekleri olanaklar sağlamakta, daha fazlasını yapmaları için onları teşvik etmekte ve yeterlik hissini desteklemektedir (17). Bir alanda kendini yeterli hisseden birey de daha fazlasını yapmaya yönelebilmekte ve yeterlik hissini de daha fazla deneyimleyebilmektedir. İlişkisellik ise bireyin bulunduğu arkadaş, antrenör vb sosyal ağlardan tatmin olması, kabul edildiğini hissetmesiyle ilişkilidir (149). Dönüşümcü liderin pozitif, yapıcı iletişimi, güven ve bağlılık yaratması da astların ilişkisellik gereksinimini olumlu etkilemektedir (15,169). Bir alanda diğerleriyle olan ilişkilerinde kabul edildiğini, yeterlik algısını duyumsayabilecek şekilde başarılı olduğunu hisseden birey daha fazlasını yapmak ister (149), çünkü insanlar saygı - prestij, egemenlik, takdir ve başarı isterler (2). Daha da ötesi kendilerini gerçekleştirmek isterler. Kendini gerçekleştirmek için ait olmak, kabul edilmek, olumlu sosyal ilişkiler kurmak önemli gereksinimlerdir (340). Dönüşümcü lider güven veren, ahlaki yapısıyla, saygı göstermesi ve gelişmeleri için onları entelektüel olarak teşvik etmesi gibi özellikleriyle astların kendilerini gerçekleştirmelerine fırsat sağlamaktadır. Bu çalışmanın bulguları literatür ile tutarlı şekilde dönüşümcü liderliğin temel psikolojik gereksinimler üzerinde önemli bir yordayıcı olduğunu ortaya koymaktadır.

### **5.7. Yedi, Sekiz ve Dokuzuncu Denencelere İlişkin Bulguların Tartışması**

“Antrenörün dönüşümcü lider davranışları, sporcunun yaşam doyumu ve pozitif duygularını arttıracak; negatif duygularını azaltacaktır”; “Antrenörün dönüşümcü lider davranışları, sporcunun yarışma kaygısını azaltacaktır”; “Antrenörün dönüşümcü lider davranışları, sporcunun tükenmişliğini azaltacaktır” denencelerine ait bulgu, yorum ve tartışması aşağıda verilmiştir.

Bu çalışmanın bulgularına göre, antrenör sporcularına dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiğinde sporcuların yaşam doyumu ve pozitif duyguları artmakta; kaygı, tükenmişlik ve negatif duyguları azalmaktadır. Diğer bir deyişle antrenör dönüşümcü liderlik davranışları gösterdiğinde sporcuların iyi olma halleri ve

psikolojik sağlıkları da olumlu etkilenmektedir. Bu bulgu aşağıda açıklanan literatürle desteklenmektedir.

Spor aktivitelerine sporcular çok uzun sürelerle, ağır fiziksel ve psikolojik baskılara katlanarak devam etmektedirler. Bu derece yoğun bir tempoya rağmen onlar devam etmek için motivasyonlarını hem içsel hem de dışsal bir takım kaynaklardan sağlamaktadır (339). Bununla birlikte, sportif aktiviteye katılımı akış (flow) duygusuna girme (341) devam etme isteğinin oluşması gibi birçok olumlu etkide içsel kaynakların (motivasyon) önemli bir etkisi vardır. Bu süreçte dönüşümcü liderlik gibi içsel motivasyon (25) üzerinde de etkisi olan, sporcuları kendi içsel kaynaklarıyla yönlendiren bir yaklaşımın sporcular üzerindeki etkileri göz ardı edilmemelidir.

Dönüşümcü liderlik, iş, eğitim, sağlık, spor gibi çeşitli alanlarda pozitif bir yaklaşım tarzı olarak tanımlanmıştır (5,10,56,57,169). Dönüşümcü liderliğin, bireylerin yaşamında olumlu etkisi olan içsel motivasyon, öz yeterlik, tatmin, psikolojik güçlendirme gibi kavramlar üzerinde pozitif etkisinin (19,25,90,141,142); olumsuz etkisi olan stres, depresyon, kaygı, tükenmişlik, saldırganlık gibi kavramlar üzerinde negatif etkisinin (18,129,143–146) olduğu raporlanmıştır. Spor alanında antrenörün lider davranışlarını inceleyen diğer çalışmalar da bu sonuçları desteklemektedir. Antrenörün, sporcunun özerkliğini engelleyen kontrolcü, otoriter davranışları sporcunun temel psikolojik gereksinimlerini ve iyi olma hallerini olumsuz etkilemektedir (23,24). Aksine daha sosyal, eğitici ya da geri bildirim veren antrenörler sporcuların temel psikolojik gereksinimlerini olumlu etkilemektedir (36–38). Dönüşümcü lider bu etkiyi olasıdır ki sporcunun kendini ifade etmesi, kararlarını alabilmesi gibi fırsatlar tanımasına borçludur. Çünkü sporcu antrenörüne güven ve bağlılık hissettiğinde, kendini güvende algıladığında olumlu duyguları artmakta, olumsuz duyguları ise azalmaktadır. Bu bulgular sporculara dönüşümcü liderlik gibi pozitif davranışlar gösterildiğinde sporcuların da bundan olumlu etkilendiğini göstermektedir. Sonuç olarak dönüşümcü liderin sporcunun psikolojik sağlığı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, “*Sporda Dönüşümcü Liderlik ve Performans: Bir Model Denemesi*” ile ilgili olarak yapılan bu araştırmanın sonuçlarına ve bu sonuçlardan yola çıkarak yapılan önerilere yer verilmiştir.

### 6.1. Sonuçlar

Sonuç olarak, araştırma için oluşturulan modelin yeterli veri uyumunu gösterdiği görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin temel psikolojik gereksinimleri ( $r=0,46$ ;  $t=7,73$ ); temel psikolojik gereksinimlerin yaşam doyumunu ( $r=0,53$ ;  $t=7,51$ ) ve pozitif duygular ( $r=0,57$ ;  $t=7,43$ ) üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu; temel psikolojik gereksinimlerin kaygı ( $r=-0,70$ ;  $t=-7,89$ ) ve tükenmişlik ( $r=-0,77$ ;  $t=-9,65$ ) üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu bulunmuştur. Performansla olan ilişkilerde dönüşümcü liderin ( $r= 0,25$ ;  $t= 3,06$ ) ve yaşam doyumunun ( $r= 0,24$ ;  $t= 2,77$ ), pozitif duyguların ( $r=0,23$ ;  $t=2,66$ ) performansı anlamlı pozitif yönde etkilediği; tükenmişliğin ( $r=-0,35$ ;  $t=-3,21$ ) ise performansı negatif etkilediği bulunmuştur. Temel psikolojik gereksinimler ( $r=-0,20$ ;  $t=-0,75$ ), kaygı ( $r=-0,08$ ;  $t=-0,78$ ) ve negatif duyguların ( $r=-0,09$ ;  $t=-0,95$ ) performansa etkilerinin anlamlı olmadığı bulunmuştur.

Antrenörün dönüşümcü lider davranışına yönelik olarak yapılan çalışmanın bulguları ve tartışmalar doğrudan ve dolaylı yoldan performansı anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu çalışmada çıkan sonuçlar öngörülen modelin doğrulandığını söylemektedir. Yaşam doyumunu, pozitif-negatif duygular, kaygı, tükenmişlik gibi iyi olma hali ve psikolojik sağlıkla ilişkili kavramların performans üzerinde de önemli etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Antrenör dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiğinde sporcunun temel psikolojik gereksinimleri etkilenmekte bu da sporcunun yaşam doyumunu ve pozitif duyguları gibi olumlu değişkenlerin etkisini arttırırken; sporda yarışma kaygısı, tükenmişlik ve negatif duygular gibi olumsuz değişkenlerin etkisini azaltmaktadır. Olumlu değişkenlerin etkisinin artışı ve olumsuz değişkenlerin etkisinin azalışıyla sporcunun psikolojik sağlığının olumlu yönde desteklenmesinin sporcunun performansında anlamlı bir değişim yaratmaktadır denebilir.

## 6.2. Öneriler

### *Uygulamaya Dönük Öneriler*

Spor alanında, sporcuların psikolojik sağlıklarını desteklemek için pozitif davranışlar önemlidir. Bu noktada spor alanı gibi karşılıklı ilişkilerin çok yakın olduğu alanlarda dönüşümcü liderlik davranışlarının gösterilmesi teşvik edilmelidir ve farkındalık yaratılmalıdır. Dönüşümcü liderlik tarzının daha aktif şekilde kullanılması için antrenörler teşvik edilmelidir. Çünkü dönüşümcü lider davranışları yukarıda açıklanan psikolojik sağlıkla ilişkili birçok değişkenle pozitif ilişkilidir. Bu davranışlar daha sağlıklı bireyler yetiştirmede olumlu bir katkı yapabilir. Bu bağlamda, dönüşümcü lider tarzını kullanan antrenörler (uzun erimli hedefler, sağlık temelli yaklaşım gibi) neyin önemli olduğunun daha fazla farkındadırlar ve etik davranışlarıyla güven kazanırlar (92).

- Antrenörler pozisyonları gereği sporculara saha içerisindeki en yakın kişilerdir ve onlara doğrudan liderlik etmektedirler. Onlara, dönüşümcü liderlik yaklaşımı gibi pozitif etkileri olan davranışların öğretilmesi sporcuların olumlu yönde gelişmelerine katkı sağlayabilir. Dönüşümcü liderlik antrenörlere verilecek eğitim müdahaleleriyle geliştirilebilir (89,342,343). Bu nedenle, yönetici ve eğitimcilere, antrenör eğitim programlarına dönüşümcü liderlik yaklaşımının eklenmesi önerilebilir.
- Medyanın, izleyicinin etkisiyle günümüzde endüstri haline gelmiş futbol gibi sporlar oldukça başarı odaklı, rekabetçi bir ortama sahip olabilmektedir. Antrenörler bazen kısa sürede başarı elde etmek amacıyla sporcular üzerinde aşırı baskıcı tutum sergileyebilmektedir. Aşırı baskıcı yaklaşımların sporu bırakmaya, sporcu sağlığının bozulmasına kadar ciddi sonuçları olabilir (29). Bu nedenle, antrenörlere uzun erimli gelişim sağlayabilecekleri, spor aracılığıyla pozitif genç gelişimini yaratabilecekleri ortamlar sunulmalıdır. Bu noktada spor yöneticilerine sporculara daha dengeli yaklaşabilecek dönüşümcü liderlik tarzı için antrenörlere daha serbesiyetçi ya da daha süreç odaklı ortamlar sağlamalarını da önerebiliriz.
- Sporcuların kendi kararlarını almalarına, kendilerini ifade etmelerine ve özerklik gereksinimlerini karşılamaya özen gösterilmelidir. Dönüşümcü liderin önemli

niteliklerinden biri bireysel saygınlık göstermesidir. Böylece sporcular antrenörlerine karşı daha fazla güven ve bağlılık duyacak ve istenileni yapmaya daha istekli olacaklardır.

- Antrenörler, sporcuların başarıma duygularını teşvik etmelidir, hatalara rağmen devam edebilecekleri, süreç odaklı iklimler yaratmalıdır. Sporcu da her birey gibi başarmak, takdir edilmek ister. Onların başarıma ihtiyacı karşılanırsa, hedeflerine daha iyi odaklanacaklar ve hatalarına rağmen devam etmeye istekli olacaklardır.

### *Araştırmaya Dönük Öneriler*

Bu araştırmanın sınırlılıklarından biri 16-20 yaş erkek sporcularla yapılmış olmasıdır. Psikomotor gelişim özellikleri ve sporculara yapılan antrenman yüklemeleri, sporculardan beklentiler yaşa göre değişebilmektedir. Sporcuların yaşları arttıkça performans beklentisi de artmaktadır. Bu da stres, kaygı, tükenmişlik gibi daha fazla zorlukla mücadele ve riskleri de beraberinde getirmektedir (29). Bu farklı yaş gruplarında beklentilerin değişmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle de bu çalışma çocuklar, yetişkinler gibi farklı yaş gruplarıyla, hatta farklı branşlarla da tekrarlanması önerilebilir. Ayrıca, çalışma sadece erkek sporcularla yapılmıştır, bu nedenle de çalışma sonuçları kadın sporculara genellenemez, kadın sporcularla da çalışmanın tekrarlanması önerilmektedir.

Dönüşümcü liderin motivasyon, iyi olma, performans gibi çeşitli kavramlar üzerinde etkileri olduğu bulunmuştur. Ancak dönüşümcü liderin bu etkisi kontrolcü, etkileşimsel, serbesiyetçi lider davranışları gibi farklı liderlik davranışlarından daha mı fazladır? Gelecek araştırmalarda dönüşümcü liderlik ile diğer liderlik tarzlarının sporcunun performansı ve iyi olma haline etkileri incelenerek daha güçlü sonuçlara ulaşılabilir. Bununla birlikte, literatürde ve bu çalışmada çoğunlukla dönüşümcü liderin pozitif özellikleri (8,19,25,141) incelenmiştir; negatif kavramlarla ilişkisi ise sınırlı miktarda araştırmada yer almıştır (18,129). Dönüşümcü liderin davranış tarzının olumsuz bir takım sonuçları olabilir mi? Bu sorunun cevabı için gelecek araştırmalar şekillendirilebilir. Ayrıca, bu çalışmaya ilk başlandığında grup sargınlığı kavramı da çalışmaya dâhil edilmiştir. Ancak ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik değerleri bizim

örneklem grubumuz için yeterli olmadığı için kullanılmamıştır. Modele grup sargınlığı, motivasyon gibi çeşitli değişkenler de eklenebilir.

Futbol branşında gerek antrenörlerin gerekse sporcuların bazen sezon sonunu bile görmeden hızlı kulüp değiştirmeleri; aynı antrenörlerin çok zaman her yıl ayrı bir kulüpte çalışması birkaç yıllık veri toplamayı zor bir hale getirebilmektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın verileri sezon sonunda toplamak tercih edilmiştir. Bu çalışmada ortaya çıkan güçlü ve anlamlı ilişkiler; ilişkilerin yönlerindeki tutarlılıklar çıkan sonuçların doğruluğunu göstermektedir. Bununla birlikte, antrenör davranışlarının sezonun başında, ortasında ya da sonunda değişebilmesi olasıdır. Örneğin, sezon sonu ligden düşmek üzere olan bir takımda antrenör daha stresli, heyecanlı davranabilir. Bu nedenle de ileride yapılacak araştırmaların bütün sezonu kapsayacak şekilde ya da birkaç yıllık bir süreçte boylamsal bir araştırma olarak planlanması önerilebilir. Antrenör davranışlarına eğitimlerle müdahalede bulunarak, sporcular üzerindeki değişimleri deneysel bir çalışmayla daha da güçlü şekilde incelemesi de önerilebilir.

Araştırma bulgularında, dönüşümcü liderin performans üzerinde olumlu bir takım etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Ancak bu etkinin narsist sporcular (18), takım içinde uyumsuzluk durumu ya da takımda mücadeleci/zor sporcuların (10) olması durumlarında çelişkili bazı bulgular ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle farklı motivasyonel iklimler, sporcunun başarı yönelimi ya da farklı sporcu kişilikleri (narsist, nevrotik) gibi durumsal koşullarda da dönüşümcü liderin etkilerinin incelenmesi önerilebilir.

Bu araştırmanın analizlerinde çok fazla ölçeğin çalışmaya dahil edilmesi nedeniyle, analizleri basitleştirebilmek, daha anlaşılır hale getirebilmek için ölçeklerin toplam puanları kullanılmıştır. Özellikle temel psikolojik gereksinimler olan özerklik, yeterlik ve ilişkisellik değişkenleri analize ayrı olarak dahil edilebilseydi. Daha kapsamlı bilgiye de ulaşılabilirdi. Bu da daha basit bir model ya da daha az değişkenin olduğu bir model kullanılarak ileri çalışmalarda kullanılabilir.



## 7. KAYNAKLAR

1. Vallerand RJ, Mageau GA, Elliot AJ, Dumais A, Demers M-A, Rousseau F. Passion and performance attainment in sport. *Psychol Sport Exerc.* 2008;9(3):373–92. doi:10.1016/j.psychsport.2007.05.003
2. Burns JM. *Leadership*. Harper and Row Publishers. Newyork; 1978.
3. Bass B. *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral ans Social Sciences; 1996.
4. Bass B, Bass R. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster; 2009.
5. 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>
6. Yammarino FJ, Bass BM. Long term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. State University of New York at Binghamton Center for Leadership Studies.; 1988.
7. 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
8. 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
9. 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
10. 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
11. 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
12. 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
13. Fernet C, Trépanier S-G, Austin S, Gagné M, Forest J. Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of

- employees' perceived job characteristics and motivation. *Work Stress*. 2015;29(1):11–31. doi:10.1080/02678373.2014.1003998
14. Hetland J, Hetland H, Bakker AB, Demerouti E, Andreassen CS, Pallesen S. Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes. *Career Dev Int*. 2015;20(5):464–81. doi:10.1108/CDI-10-2014-0136
  15. Kovjanic S, Schuh SC, Jonas K, Quaquebeke N Van, Van Dick R. How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *J Organ Behav*. 2012;33(8):1031–52. doi:10.1002/job.1771
  16. Bass BM, Avolio BJ. MLQ multifactor leadership questionnaire. Mind Garden; 1995.
  17. Bass B. Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *Am Psychol*. 1997;52(2):130. doi:10.1177/1359105309347586
  18. Arthur CA, Woodman T, Ong CW, Hardy L, Ntoumanis N. 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
  19. 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
  20. Raedeke TD. Is athlete burnout more than just stress? A sport commitment perspective. *J Sport Exerc Psychol*. 1997;19(4):396–417. doi:10.1123/jsep.19.4.396
  21. Carpentier J, Mageau GA. When change-oriented feedback enhances motivation, well-being and performance: A look at autonomy-supportive feedback in sport. *Psychol Sport Exerc*. 2013;14(3):423–35. doi:10.1016/j.psychsport.2013.01.003
  22. Deci E, Ryan R. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychol Inq*. 2000;11(4):227–68. doi:10.1207/S15327965PLI1104\_01
  23. Balaguer I, González L, Fabra P, Castillo I, Mercé J, Duda JL. Coaches' interpersonal style, basic psychological needs and the well-and ill-being of young soccer players: A longitudinal analysis. *J Sports Sci*. 2012;30(15):1619–29. doi:10.1080/02640414.2012.731517
  24. Blanchard CM, Amiot CE, Perreault S, Vallerand RJ, Provencher P. Cohesiveness, coach's interpersonal style and psychological needs: Their effects on self-determination and athletes' subjective well-being. *Psychol Sport Exerc*. 2009;10(5):545–51. doi:10.1016/j.psychsport.2009.02.005
  25. 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

26. Verner-Filion J, Vallerand RJ, Amiot CE, Mocanu I. The two roads from passion to sport performance and psychological well-being: The mediating role of need satisfaction, deliberate practice, and achievement goals. *Psychol Sport Exerc.* 2017;30:19–29. doi:10.1016/j.psychsport.2017.01.009
27. Vallerand RJ. Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In: *Advances in experimental social psychology*. Elsevier; 1997. p. 271–360.
28. WHO. Programme on mental health: WHOQOL user manual - Measuring Quality of Life. World Health Organization; 1997.
29. Gould D, Udry E, Tuffey S, Loehr J. Burnout in competitive junior tennis players: III. Individual differences in the burnout experience. *Sport Psychol.* 1997;11(3):257–76. doi:10.1123/tsp.11.3.257
30. Lundqvist C, Sandin F. Well-being in elite sport: Dimensions of hedonic and eudaimonic well-being among elite orienteers. *Sport Psychol.* 2014;28(3):245–54. doi:10.1123/tsp.2013-0024
31. Cronin LD, Allen JB. Developmental experiences and well-being in sport: The importance of the coaching climate. *Sport Psychol.* 2015;29(1):62–71. doi:10.1123/tsp.2014-0045
32. Healy LC, Ntoumanis N, van Zanten JJCSV, Paine N. Goal striving and well-being in sport: The role of contextual and personal motivation. *J Sport Exerc Psychol.* 2014;36(5):446–59. doi:10.1123/jsep.2013-0261
33. Smith A, Ntoumanis N, Duda J. Goal striving, goal attainment, and well-being: Adapting and testing the self-concordance model in sport. *J Sport Exerc Psychol.* 2007;29(6):763–82. doi:10.1123/jsep.29.6.763
34. Smith A, Ntoumanis N, Duda J. An investigation of coach behaviors, goal motives, and implementation intentions as predictors of well-being in sport. *J Appl Sport Psychol.* 2010;22(1):17–33. doi:10.1080/10413200903403190
35. Smith A, Ntoumanis N, Duda JL, Vansteenkiste M. Goal striving, coping, and well-being: A prospective investigation of the self-concordance model in sport. *J Sport Exerc Psychol.* 2011;33(1):124–45. doi:10.1123/jsep.33.1.124
36. Hollembeak J, Amorose AJ. Perceived coaching behaviors and college athletes' intrinsic motivation: A test of self-determination theory. *J Appl Sport Psychol.* 2005;17(1):20–36. doi:10.1080/10413200590907540
37. Wang CKJ, Koh KT, Chatzisarantis N. An intra-individual analysis of players' perceived coaching behaviours, psychological needs, and achievement goals. *Int J Sports Sci Coach.* 2009;4(2):177–92. doi:10.1260/174795409788549472
38. Wu AMS, Lai MHC, Chan IT. Coaching behaviors, satisfaction of needs, and intrinsic motivation among Chinese university athletes. *J Appl Sport Psychol.* 2014;26(3):334–48. doi:10.1080/10413200.2014.888107
39. Isoard-Gauthier S, Guillet-Descas E, Lemyre P-N. A prospective study of the influence of perceived coaching style on burnout propensity in high level young athletes: Using a self-determination theory perspective. *Sport Psychol.* 2012;26(2):282–98. doi:10.1123/tsp.26.2.282

40. Price MS, Weiss MR. Relationships among coach burnout, coach behaviors, and athletes' psychological responses. *Sport Psychol.* 2000;14(4):391–409. doi:10.1123/tsp.14.4.391
41. Vealey RS, Armstrong L, Comar W, Greenleaf CA. Influence of perceived coaching behaviors on burnout and competitive anxiety in female college athletes. *J Appl Sport Psychol.* 1998;10(2):297–318. doi:10.1080/10413209808406395
42. Yıldız SM. Relationship between leader–member exchange and burnout in professional footballers. *J Sports Sci.* 2011;29(14):1493–502. doi:10.1080/02640414.2011.605165
43. Kenow L, Williams JM. Coach-athlete compatibility and athlete's perception of coaching behaviors. *J Sport Behav.* 1999;22:251–9.
44. Baker J, Côté J, Hawes R. The relationship between coaching behaviours and sport anxiety in athletes. *J Sci Med Sport.* 2000;3(2):110–9. doi:10.1016/S1440-2440(00)80073-0
45. Ledochowski L, Unterrainer C, Ruedl G, Schnitzer M, Kopp M. Quality of life, coach behaviour and competitive anxiety in Winter Youth Olympic Games participants. *Br J Sport Med.* 2012;46(15):1044–7. doi:10.1136/bjsports-2012-091539
46. Lundqvist C. Well-being in competitive sports—The feel-good factor? A review of conceptual considerations of well-being. *Int Rev Sport Exerc Psychol.* 2011;4(2):109–27. doi:10.1080/1750984X.2011.584067
47. Nicholls AR, Levy AR, Carson F, Thompson MA, Perry JL. The applicability of self-regulation theories in sport: goal adjustment capacities, stress appraisals, coping, and well-being among athletes. *Psychol Sport Exerc.* 2016;27:47–55. doi:10.1080/10413201003664665
48. Bradburn NM. *The structure of psychological well-being.* Chicago: Aldine publishing Company; 1969. doi:10.2307/2093340
49. Coleman JA, Harper LA, Perrin PB, Olivera SL, Perdomo JL, Arango JA, et al. The relationship between physical and mental health variables in individuals with spinal cord injury from Latin America. *PM&R.* 2015;7(1):9–16. doi:10.1016/j.pmrj.2014.07.009
50. Deci EL, Ryan RM. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Can Psychol Can.* 2008;49(3):182. doi:10.1037/a0012801
51. DeFreese JD, Smith AL. Athlete social support, negative social interactions, and psychological health across a competitive sport season. *J Sport Exerc Psychol.* 2014;36(6):619–30. doi:10.1123/jsep.2014-0040
52. Schneiderman N, Ironson G, Siegel SD. Stress and health: psychological, behavioral, and biological determinants. *Annu Rev Clin Psychol.* 2005;1(1):607–28.
53. Weinberg R, Gould D. *Foundations of sport and exercise psychology.* 6th ed. Human Kinetics; 2014.

54. Raedeke TD, Lunney K, Venables K. Understanding athlete burnout: Coach perspectives. *J Sport Behav.* 2002;25(2):181–206.
55. Raedeke TD, Smith AL. Development and preliminary validation of an athlete burnout measure. *J Sport Exerc Psychol.* 2001;23(4):281–306. doi:10.1123/jsep.23.4.281
56. 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
57. 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://10.0.4.56/02678370903385106>doi:10.1080/02678370903385106
58. Yukl GA. *Leadership in organizations.* 5th ed. Edinburgh: Pearson Education Limited; 2014.
59. Padilla A, Hogan R, Kaiser RB. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadersh Q.* 2007;18(3):176–94. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.001
60. Caddick N, Smith B. The impact of sport and physical activity on the well-being of combat veterans: A systematic review. *Psychol Sport Exerc.* 2014;15(1):9–18. doi:10.1016/j.psychsport.2013.09.011
61. Reinboth M, Duda JL. Perceived motivational climate, need satisfaction and indices of well-being in team sports: A longitudinal perspective. *Psychol Sport Exerc.* 2006;7(3):269–86. doi:10.1016/j.psychsport.2005.06.002
62. Daft RL. *Management.* 4th ed. Florida: Dryden Press; 1997.
63. Brooks I. *Organisational behaviour: Individuals, groups and organisation.* Pearson Education; 2006.
64. Daft RL. *The leadership experience.* Thomson South-Western; 2008.
65. Fiedler FE. *A theory of leadership effectiveness.* New York: McGraw-Hill; 1967.
66. DeYoung R. Behavioral Theories of Leadership. In: Nancy Borkowski, editor. *Organizational Behaviour in Health Care.* Jones and Barlett Publishers; 2005. p. 173–86.
67. Lussier RN, Achua CF. *Leadership: Theory, application, & skill development.* 4th ed. Nelson Education; 2010.
68. Northouse PG. *Leadership: Theory and practice.* 7th ed. California: Sage publications; 2016.
69. Chemers M. *An integrative theory of leadership.* Psychology Press; 1997.
70. Stogdill RM. *Handbook of leadership: A survey of theory and research.* Free Press; 1974.
71. Ergeneli A. *Örgüt ve insan.* Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları; 2006.

72. Fiedler FE, Chemers, M. M. *Leadership and Effective Management*. Glenview: Scott Foresman; 1974.
73. House RJ. A path goal theory of leader effectiveness. *Adm Sci Q*. 1971;16(3):321–39.
74. House RJ. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadersh Q*. 1996;7(3):323–52. doi:10.1016/S1048-9843(96)90024-7
75. House RJ, Mitchell TR. *Path-goal theory of leadership*. Washington University Seattle Department of Psychology; 1975.
76. Vroom VH, Jago AG. Decision making as a social process: Normative and descriptive models of leader behavior. *Decis Sci*. 1974;5(4):743–69. doi:10.1111/j.1540-5915.1974.tb00651.x
77. Vroom VH, Yetton PW. *Leadership and decision-making*. Vol. 110. University of Pittsburgh Pre; 1973.
78. Hersey P, Blanchard K, Johnson D. *Management of organizational behaviour: Leading human resources*. 9th ed. New Jersey: Pearson Education International; 2009.
79. Duda JL, Balaguer I. Toward an integration of models of leadership with a contemporary theory of motivation. In: Lidor R, Bar-Eli M, editors. *Sport psychology: Linking teory and pracitice*. Morgantown: Fitness Information Tecnology.; 1999.
80. Smoll FL, Smith RE, Curtis B, Hunt E. Toward a mediational model of coach-player relationships. *Res Quarterly Am Alliance Heal Phys Educ Recreat*. 1978;49(4):528–41. doi:10.1080/10671315.1978.10615567
81. Chelladurai P, Saleh SD. Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *J Sport Psychol*. 1980;2(1):34–45. doi:10.1123/jsp.2.1.34
82. Chelladurai P. *Leadership*. In: Singer RN, Hausenblas HA, Tennant LK, editors. *Handbook of sport psychology*. John Wiley & Sons Inc; 2001.
83. Horn TS. *Coaching effectiveness in the sport domain*. In: Horn TS, editor. *Advances in Sport Psychology*. 3rd ed. Human Kinetics; 2008.
84. Weber M. *From Max Weber: Essays in sociology*. H. H. Gerth and C. Wright Mills, editor. Newyork: Oxford University Press; 1946.
85. House RJ. Charismatic leadership in service-producing organizations. *Int J Serv Ind Manag*. 1992;3(2):5–16. doi:10.1108/09564239210011944
86. Shamir B, House RJ, Arthur MB. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organ Sci*. 1993;4(4):577–94. doi:10.1287/orsc.4.4.577
87. Bass BM. *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan; 1985.
88. Kuhnert KW, Lewis P. Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Acad Manag Rev*. 1987;12(4):648–57. doi:10.2307/258070

89. Bass BM. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organ Dyn.* 1990;18(3):19–31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S
90. 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
91. Bass BM, Riggio RE. *Transformational leadership*. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates; 2006.
92. Bass BM, Avolio BJ. Transformational leadership and organizational culture. *Public Adm Q.* 1993;112–21.
93. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH, Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadersh Q.* 1990;1(2):107–42. doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7
94. 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. *Leadersh Q.* 2010;21(1):20–32. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.002
95. Alban-Metcalf RJ, Alimo-Metcalf B. The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): A convergent and discriminant validation study. *Leadersh Organ Dev J.* 2000;21(6):280–96. doi:10.1108/01437730010343077
96. Carless SA, Wearing AJ, Mann L. A short measure of transformational leadership. *J Bus Psychol.* 2000;14(3):389–405. doi:10.1023/A:1022991115523
97. Rafferty AE, Griffin MA. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadersh Q.* 2004;15(3):329–54. doi:10.1016/j.leaqua.2004.02.009
98. Behling O, McFillen JM. A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Gr Organ Manag.* 1996;21(2):163–91. doi:10.1177/1059601196212004
99. 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
100. 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
101. 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
102. 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

103. 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
104. Crozier AJ, Loughhead TM, Munroe-Chandler KJ. Examining the benefits of athlete leaders in sport. *J Sport Behav.* 2013;36(4):346–64.
105. 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
106. 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
107. 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
108. 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
109. 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
110. Álvarez O, Castillo I, Falcó C. Estilos de liderazgo en la Selección Española de taekwondo. *Rev Psicol del Deport.* 2010;19(2):219–30.
111. Castillo I, Adell FL, Alvarez O. Relationships between personal values and leadership behaviors in basketball coaches. *Front Psychol.* 2018;9. doi:10.3389/fpsyg.2018.01661
112. Galante M, Ward RM. Female student leaders: An examination of transformational leadership, athletics, and self-esteem. *Pers Individ Dif.* 2017;106:157–62. doi:10.1016/j.paid.2016.11.017
113. Hoffmann MD, Loughhead TM. Investigating athlete mentoring functions and their association with leadership behaviours and protégé satisfaction. *Int J Sport Exerc Psychol.* 2016;14(1):85–102. doi:10.1080/1612197X.2014.999348
114. Laurent TG, Bradney DA. Leadership behaviors of athletic training leaders compared with leaders in other fields. *J Athl Train.* 2007;42(1):120–5.
115. Price MS, Weiss MR. Peer leadership in sport: Relationships among personal characteristics, leader behaviors, and team outcomes. *J Appl Sport Psychol.* 2011;23(1):49–64. doi:10.1080/10413200.2010.520300
116. Price MS, Weiss MR. Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of



- transformational leadership theory. *J Appl Sport Psychol.* 2013;25(2):265–79. doi:10.1080/10413200.2012.725703
117. Rowold J. Transformational and transactional leadership in martial arts. *J Appl Sport Psychol.* 2006;18(4):312–25. doi:10.1080/10413200600944082
  118. Zhang S, Beattie S, Pitkethly A, Dempsey C. Lead Me to Train Better: Transformational Leadership’s Moderation of the Negative Relationship Between Athlete Personality and Training Behaviors. *Sport Psychol.* 2019;33(2):119–28.
  119. 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
  120. 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
  121. 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
  122. 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
  123. Zacharatos A, Barling J, Kelloway EK. Development and effects of transformational leadership in adolescents. *Leadersh Q.* 2000;11(2):211–26. doi:10.1016/S1048-9843(00)00041-2
  124. 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
  125. 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
  126. 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
  127. 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
  128. 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

129. 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
130. Turnnidge J, Côté J. Observing Coaches' Leadership Behaviours: the Development of the Coach Leadership Assessment System (CLAS). *Meas Phys Educ Exerc Sci.* 2019;1–13.
131. 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.
132. 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
133. 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
134. Álvarez Solves O, Castillo I, Molina-García V, Balagué Gea G. Transformational leadership on the athletic field: An international review. *Rev Psicol del Deport.* 2016;25(2):319–26.
135. Arthur CA, Bastardoz N, Eklund R. Transformational leadership in sport: Current status and future directions. *Curr Opin Psychol.* 2017;16:78–83. doi:10.1016/j.copsy.2017.04.001
136. 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
137. 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
138. 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
139. Turnnidge J, Côté J. Transformational coaching workshop: Applying a person-centred approach to coach development programs. *Int Sport Coach J.* 2017;4(3):314–25. doi:10.1123/iscj.2017-0046
140. 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
141. 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
142. 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.

143. 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
144. 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
145. Sosik JJ, Godshalk VM. Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *J Organ Behav.* 2000;21(4):365–90. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<365::AID-JOB14>3.0.CO;2-H
146. 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
147. 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
148. Ryan RM. Self determination theory and well being. *Soc Psychol (Gott).* 2009;84(822):848–9.
149. Ryan RM, Deci EL. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness.* Guilford Publications; 2017.
150. Ryan RM, Deci EL. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemp Educ Psychol.* 2000;25(1):54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
151. Deci E, Ryan R. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* Springer Science & Business Media; 1985.
152. Diener E, Ryan K. Subjective well-being: A general overview. *South African J Psychol.* 2009;39(4):391–406. doi:10.1177/008124630903900402
153. Markland D, Tobin V. A modification to the behavioural regulation in exercise questionnaire to include an assessment of amotivation. *J Sport Exerc Psychol.* 2004;26(2):191–6. doi:10.1123/jsep.26.2.191
154. Ryan RM, Deci EL. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am Psychol.* 2000;55(1):68–78. doi:10.1037110003-066X.55.1.68
155. Berkovich I, Eyal O. Emotional reframing as a mediator of the relationships between transformational school leadership and teachers' motivation and commitment. *J Educ Adm.* 2017;55(5):450–68. doi:10.1108/JEA-07-2016-0072
156. Deschamps C, Rinfret N, Lagacé MC, Privé C. Transformational leadership and change: How leaders influence their followers' motivation through organizational justice. *J Healthc Manag.* 2016;61(3):194–213. doi:10.1097/00115514-201605000-00007

157. Graves LM, Sarkis J, Zhu Q. How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *J Environ Psychol.* 2013;35:81–91. doi:10.1016/j.jenvp.2013.05.002
158. Hampson R, Jowett S. Effects of coach leadership and coach–athlete relationship on collective efficacy. *Scand J Med Sci Sports.* 2014;24(2):454–60. doi:10.1111/j.1600-0838.2012.01527.x
159. Jensen UT, Bro LL. How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *Am Rev Public Adm.* 2018;48(6):535–49. doi:10.1177/0275074017699470
160. Jiang L, Tetrick LE. Mapping the nomological network of employee self-determined safety motivation: A preliminary measure in China. *Accid Anal Prev.* 2016;94:1–7. doi:10.1016/j.aap.2016.05.009
161. Kroon B, van Woerkom M, Menting C. Mindfulness as substitute for transformational leadership. *J Manag Psychol.* 2017;32(4):284–97. doi:10.1108/JMP-07-2016-0223
162. Li Y, Tan C-H, Teo H-H. Leadership characteristics and developers' motivation in open source software development. *Inf Manag.* 2012;49(5):257–67. doi:10.1016/j.im.2012.05.005
163. Trépanier S-G, Fernet C, Austin S. Social and motivational antecedents of perceptions of transformational leadership: A self-determination theory perspective. *Can J Behav Sci Can des Sci du Comport.* 2012;44(4):272–7. doi:10.1037/a0028699
164. Wang Z, Gagné M. A Chinese–Canadian cross-cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation, and collectivistic value. *J Leadersh Organ Stud.* 2013;20(1):134–42. doi:10.1177/1548051812465895
165. Coun MMJH, Peters PCP, Blomme RRJ. 'Let's share!' The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *Eur Manag J.* 2018; doi:10.1016/j.emj.2018.12.001
166. Van Dierendonck D, Stam D, Boersma P, De Windt N, Alkema J. Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *Leadersh Q.* 2014;25(3):544–62. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.014
167. Gilbert M-H, Dagenais-Desmarais V, St-Hilaire F. Transformational leadership and autonomy support management behaviors: The role of specificity in predicting employees' psychological health. *Leadersh Organ Dev J.* 2017;38(2):320–32. doi:10.1108/lodj-08-2015-0173
168. Graves LM, Sarkis J, Gold N. Employee proenvironmental behavior in Russia: The roles of top management commitment, managerial leadership, and employee motives. *Resour Conserv Recycl.* 2019;140:54–64. doi:10.1016/j.resconrec.2018.09.007
169. Hetland H, Hetland J, Schou Andreassen C, Pallesen S, Notelaers G. Leadership

- and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Dev Int.* 2011;16(5):507–23. doi:10.1108/13620431111168903
170. Gilbert S, Horsman P, Kelloway EK. The Motivation for Transformational Leadership Scale: An examination of the factor structure and initial tests. *Leadersh Organ Dev J.* 2016;37(2):158–80. doi:10.1108/lodj-05-2014-0086
  171. Wilkesmann U. Effects of transactional and transformational governance on academic teaching: Empirical evidence from two types of higher education institutions. *Tert Educ Manag.* 2013;19(4):281–300. doi:10.1080/13583883.2013.802008
  172. Decuyper A, Audenaert M, Decramer A. When mindfulness interacts with neuroticism to enhance transformational leadership: The role of psychological need satisfaction. *Front Psychol.* 2018;9:2588. doi:10.3389/fpsyg.2018.02588
  173. Rezvani A, Khosravi P, Dong L. Motivating users toward continued usage of information systems: Self-determination theory perspective. *Comput Human Behav.* 2017;76:263–75. doi:10.1016/j.chb.2017.07.032
  174. Lanaj K, Johnson RE, Lee SM. Benefits of transformational behaviors for leaders: A daily investigation of leader behaviors and need fulfillment. *J Appl Psychol.* 2016;101(2):237. doi:10.1037/apl0000052
  175. Perreault D, Cohen LR, Blanchard CM. Fostering transformational leadership among young adults: A basic psychological needs approach. *Int J Adolesc Youth.* 2016;21(3):341–55. doi:10.1080/02673843.2015.1083451
  176. Wilson AJ, Liu Y, Keith SE, Wilson AH, Kermer LE, Zumbo BD, et al. Transformational teaching and child psychological needs satisfaction, motivation, and engagement in elementary school physical education. *Sport Exerc Perform Psychol.* 2012;1(4):215–30. doi:10.1037/a0028635
  177. Yang C-B, Dong M-K. A study of the correlation between teachers' teaching styles and students' participation motivation in the physical education. *J Balt Sci Educ.* 2017;16(2):199–206. doi:10.1097/00115514-201605000-0000
  178. Reinboth M, Duda JL, Ntoumanis N. Dimensions of coaching behavior, need satisfaction, and the psychological and physical welfare of young athletes. *Motiv Emot.* 2004;28(3):297–313. doi:10.1023/b:moem.0000040156.81924.b8
  179. Bono JE, Judge TA. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Acad Manag J.* 2003;46(5):554–71. doi:10.5465/30040649
  180. Amorose AJ, Anderson-Butcher D, Cooper J. Predicting changes in athletes' well being from changes in need satisfaction over the course of a competitive season. *Res Q Exerc Sport.* 2009;80(2):386–92. doi:10.1080/02701367.2009.10599575
  181. Hodge K, Lonsdale C, Ng JYY. Burnout in elite rugby: Relationships with basic psychological needs fulfilment. *J Sports Sci.* 2008;26(8):835–44. doi:10.1080/02640410701784525
  182. Li C, Wang CKJ, Kee YH. Burnout and its relations with basic psychological needs and motivation among athletes: A systematic review and meta-analysis.

- Psychol Sport Exerc. 2013;14(5):692–700. doi:10.1016/j.psychsport.2013.04.009
183. Lonsdale C, Hodge K, Rose E. Athlete burnout in elite sport: A self-determination perspective. *J Sports Sci.* 2009;27(8):785–95. doi:10.1080/02640410902929366
  184. Quested E, Duda JL. Antecedents of burnout among elite dancers: A longitudinal test of basic needs theory. *Psychol Sport Exerc.* 2011;12(2):159–67. doi:10.1016/j.psychsport.2010.09.003
  185. Stebbings J, Taylor IM, Spray CM. Antecedents of perceived coach autonomy supportive and controlling behaviors: Coach psychological need satisfaction and well-being. *J Sport Exerc Psychol.* 2011;33(2):255–72. doi:10.1123/jsep.33.2.255
  186. Van den Broeck A, Vansteenkiste M, De Witte H, Soenens B, Lens W. Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *J Occup Organ Psychol.* 2010;83(4):981–1002. doi:10.1348/096317909X481382
  187. Ng JYY, Lonsdale C, Hodge K. The Basic Needs Satisfaction in Sport Scale (BNSSS): instrument development and initial validity evidence. *Psychol Sport Exerc.* 2011;12(3):257–64. doi:10.1016/j.psychsport.2010.10.006
  188. Vlachopoulos SP, Ascí FH, Cid L, Ersoz G, González-Cutre D, Moreno-Murcia JA, et al. Cross-cultural invariance of the basic psychological needs in exercise scale and need satisfaction latent mean differences among Greek, Spanish, Portuguese and Turkish samples. *Psychol Sport Exerc.* 2013;14(5):622–31. doi:10.1016/j.psychsport.2013.03.002
  189. Fortier MS, Vallerand RJ, Guay F. Academic motivation and school performance: Toward a structural model. *Contemp Educ Psychol.* 1995;20(3):257–74. doi:10.1006/ceps.1995.1017
  190. Richer SF, Vallerand RJ. Construction et validation de l'échelle du sentiment d'appartenance sociale (ÉSAS). *Eur Rev Appl Psychol.* 1998;48(2):129–38.
  191. Gagné M. The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motiv Emot.* 2003;27(3):199–223. doi:10.1023/A:1025007614869
  192. Cihangir-Çankaya Z, Bacanlı H. İhtiyaç doyum ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. In: VII Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi. 2003. p. 9–11.
  193. Şahin Kesici, Ömer Üre, Hasan Bozgeyikli AMS. Temel psikolojik ihtiyaçlar ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği. In: VII Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi. Malatya; 2003. doi:10.1080/02701367.2000.10608895
  194. Pınar Öztürk CK. Sporda Temel İhtiyaçlar Doyum Ölçeğinin Türkçe Formunun Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. In: II Uluslararası Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2012.
  195. Vlachopoulos SP, Michailidou S. Development and initial validation of a measure of autonomy, competence, and relatedness in exercise: The Basic

- Psychological Needs in Exercise Scale. *Meas Phys Educ Exerc Sci*. 2006;10(3):179–201. doi:10.1207/s15327841mpee1003\_4
196. Bartholomew KJ, Ntoumanis N, Ryan RM, Thøgersen-Ntoumani C. Psychological need thwarting in the sport context: Assessing the darker side of athletic experience. *J Sport Exerc Psychol*. 2011;33(1):75–102. doi:10.1123/jsep.33.1.75
  197. Landers DM, Arent SM. Arousal–performance relationship. In: Williams JM, editor. *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance*. 6th ed. Mc Graw Hill Higher Education; 2010.
  198. Wrisberg CA. The arousal–performance relationship. *Quest*. 1994;46(1):60–77. doi:10.1080/00336297.1994.10484110
  199. Martens R, Vealey RS, Burton D. *Competitive anxiety in sport*. Human kinetics; 1990.
  200. Gould D, Greenleaf C, Krane V. Arousal-anxiety and sport behavior. In: Horn T, editor. *Advances in sport psychology*. 2nd ed. Human Kinetics Champaign, IL; 2002. p. 207–37.
  201. Spielberger CD. *Anxiety and behavior*. Newyork: Academic Press; 1966.
  202. Mellalieu SD, Hanton S, Fletcher D. *A competitive anxiety review: Recent directions in sport psychology research*. Nova Science Publishers; 2009.
  203. Duda JL. Goal setting and achievement motivation in sport. In: Spielberger C, editor. *Encyclopedia of applied psychology*. Elsevier Academic press; 2004. p. 109–19. doi:10.1016/b0-12-657410-3/00804-7
  204. Spielberger CD, Sarason IG. *Stress and emotion: Anxiety, anger, and curiosity*. Newyork: Routledge; 2005.
  205. Cox RH. *Sport psychology: Concepts and applications*. Newyork: McGraw-Hill; 2011.
  206. Horn TS. *Advances in sport psychology*. Human Kinetics; 2002.
  207. Moran AP. *Sport and exercise psychology: A critical introduction*. London: Routledge; 2004.
  208. Anshel MH. *Sport psychology: From theory to practice*. 2nd ed. Arizona: Gorsuch Scarisbrick Publishers; 1994.
  209. Jarvis M. *Sport psychology: A student’s handbook*. Newyork: Routledge; 2006.
  210. Hanin YL. Individual zones of optimal functioning (IZOF) model. In: Hanin YL, editor. *Emotions in sport*. Human Kinetics Champaign, IL; 2000. p. 65–89.
  211. Hardy L. Testing the predictions of the cusp catastrophe model of anxiety and performance. *Sport Psychol*. 1996;10(2):140–56. doi:10.1123/tsp.10.2.140
  212. Kerr JH. The experience of arousal: A new basis for studying arousal effects in sport. *J Sports Sci*. 1985;3(3):169–79. doi:10.1080/02640418508729749
  213. Kerr JH. *Motivation and emotion in sport: Reversal theory*. Psychology Press; 1997.

214. Spielberger CD. STAI manual for the state-trait anxiety inventory. Self-Evaluation Quest. 1970;1–24.
215. Oner N, Le Compte A. Süreksiz Durumluluk/Sürekli Kaygı Envanteri El Kitabı. İstanbul: Bogaziçi Üniversitesi yayınları; 1983.
216. Martens R. Sport competition anxiety test. Sportwissenschaft. 1977;9(1):101–3.
217. Koruç, Z.; Öztürk-Kuter, F.; Yılmaz-Anaca, V.; Bayar, P.; Kağan S. Sporda yarışma kaygısı testi yetişkin formunun Türkçe'ye uyarlanması: SCAT-A.
218. Akyol A, Altıntaş A, Sezer G, Aşçı FH. Spor kaygı ölçeği-2'nin yapı geçerliği ve güvenilirliği: Doğrulayıcı faktör analizi. In: 14 Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi. Antalya; 2016. p. 616.
219. Koruç Z. CSAI-2 'nın Türkiye Uyarlaması. In Ankara: Uluslararası 5. Spor Bilimleri Kongresi Bildiri Özeti; 1998.
220. Koruç Z, Yılmaz V. Turkish adaptation of a children's form of the competitive State Anxiety Inventory: CSAI-2. In: ICHPER SD European Congress. Antalya; 2004. p. 17–20.
221. Gomes AR, Faria S, Vilela C. Anxiety and burnout in young athletes: The mediating role of cognitive appraisal. Scand J Med Sci Sports. 2017;27(12):2116–26. doi:10.1111/sms.12841
222. Gustafsson H, Sagar SS, Stenling A. Fear of failure, psychological stress, and burnout among adolescent athletes competing in high level sport. Scand J Med Sci Sports. 2017;27(12):2091–102. doi:10.1111/sms.12797
223. McCarthy PJ, Allen MS, Jones M V. Emotions, cognitive interference, and concentration disruption in youth sport. J Sports Sci. 2013;31(5):505–15. doi:10.1080/02640414.2012.738303
224. Kenow LJ, Williams JM. Relationship between anxiety, self-confidence, and evaluation of coaching behaviors. Sport Psychol. 1992;6(4):344–57. doi:10.1123/tsp.6.4.344
225. Stenling A, Ivarsson A, Hassmén P, Lindwall M. Longitudinal associations between athletes' controlled motivation, ill-being, and perceptions of controlling coach behaviors: A Bayesian latent growth curve approach. Psychol Sport Exerc. 2017;30:205–14. doi:10.1016/j.psychsport.2017.03.002
226. Jacob CJ, Stoler J, Roth G. A pilot study of transformational leadership and college counseling outcomes. J Creat Ment Heal [Internet]. 2017 Apr;12(2):180–91. Available from: <https://doi.org/10.0.4.56/15401383.2016.1201033>doi:<https://doi.org/10.1080/15401383.2016.1201033>
227. Hansbrough TK. The construction of a transformational leader: Follower attachment and leadership perceptions. J Appl Soc Psychol. 2012;42(6):1533–49. doi:10.1111/j.1559-1816.2012.00913.x
228. Nielsen MB, Skogstad A, Gjerstad J, Einarsen SV. Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two-



- wave prospective study of forward and reverse associations. *Work Stress*. 2019;33(2):137–55. doi:10.1080/02678373.2018.1528307
229. Quested E, Bosch JA, Burns VE, Cumming J, Ntoumanis N, Duda JL. Basic psychological need satisfaction, stress-related appraisals, and dancers' cortisol and anxiety responses. *J Sport Exerc Psychol*. 2011;33(6):828–46. doi:10.1123/jsep.33.6.828
  230. Chu TL, Zhang T, Hung T-M. Motivational profiles in table tennis players: Relations with performance anxiety and subjective vitality. *J Sports Sci*. 2018;36(23):2738–50. doi:10.1080/02640414.2018.1488517
  231. Ruiz MC, Haapanen S, Tolvanen A, Robazza C, Duda JL. Predicting athletes' functional and dysfunctional emotions: The role of the motivational climate and motivation regulations. *J Sports Sci*. 2017;35(16):1598–606. doi:10.1080/02640414.2016.1225975
  232. Sheehan RB, Herring MP, Campbell MJ. Longitudinal relations of mental health and motivation among elite student-athletes across a condensed season: Plausible influence of academic and athletic schedule. *Psychol Sport Exerc*. 2018;37:146–52. doi:10.1016/j.psychsport.2018.03.005
  233. Ersöz G. An examination of motivational regulations, dispositional flow and social physique anxiety among college students for exercise: A self-determination theory approach. *Coll Stud J*. 2016;50(2):159–70.
  234. Ersöz G, Altıparmak E, Aşçı FH. Does body mass index influence behavioral regulations, dispositional flow and social physique anxiety in exercise setting? *J Sports Sci Med*. 2016;15(2):295.
  235. Erturan-İlker G. Psychological well-being and motivation in a Turkish physical education context. *Educ Psychol Pract*. 2014;30(4):365–79. doi:10.1080/02667363.2014.949374
  236. Yli-Piipari S, Watt A, Jaakkola T, Liukkonen J, Nurmi J-E. Relationships between physical education students' motivational profiles, enjoyment, state anxiety, and self-reported physical activity. *J Sports Sci Med*. 2009;8(3):327–36.
  237. Silva JM. An analysis of the training stress syndrome in competitive athletics. *J Appl Sport Psychol*. 1990;2(1):5–20. doi:10.1080/10413209008406417
  238. Goodger K, Lavalley D, Gorely T, Harwood C. Burnout in sport: Understanding the process—From early warning signs to individualized intervention. In: Williams JM, editor. *Applied sport psychology: Personal Growth to Peak Performance*. 6th ed. McGraw Hill Higher Education; 2010.
  239. Weinberg R, Gould D. Spor ve egzersiz psikolojisinin temelleri. 6th ed. Mustafa Şahin ZK, editor. Şahin ve Z. Koruç tarafından. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık; 2015.
  240. Maslach C, Jackson SE. The measurement of experienced burnout. *J Organ Behav*. 1981;2(2):99–113. doi:10.1002/job.4030020205
  241. Ergin GC. Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması. In: Dağ RB ve İ, editor. VII Ulusal Psikoloji Kongresi

- Bilimsel Çalışmaları. Ankara: VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını; 1993.
242. Eades A. An investigation of burnout in intercollegiate athletes: The development of the Eades Athlete Burnout Inventory. University of California, Berkeley; 1990.
  243. Kelecek S, Kara FM, Kazak Çetinkalp FZ, Aşçı F. “Sporcu Tükenmişlik Ölçeği” nin Türkçe uyarlaması. *Spor Bilim Derg.* 2016;27(4):150–61. doi:10.17644/sbd.311371
  244. Cresswell SL, Eklund RC. The athlete burnout syndrome: Possible early signs. *J Sci Med Sport.* 2004;7(4):481–7. doi:10.1016/S1440-2440(04)80267-6
  245. Cresswell SL. Possible early signs of athlete burnout: A prospective study. *J Sci Med Sport.* 2009;12(3):393–8. doi:10.1016/j.jsams.2008.01.009
  246. Gustafsson H, Hassmén P, Kenttä G, Johansson M. A qualitative analysis of burnout in elite Swedish athletes. *Psychol Sport Exerc.* 2008;9(6):800–16. doi:10.1016/j.psychsport.2007.11.004
  247. Madathil R, Heck NC, Schuldberg D. Burnout in psychiatric nursing: examining the interplay of autonomy, leadership style, and depressive symptoms. *Arch Psychiatr Nurs.* 2014;28(3):160–6. doi:10.1016/j.apnu.2014.01.002
  248. Risambessy A, Swasto B, Thoyib A, Astuti ES. The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance. *J Basic Appl Sci Res.* 2012;2(9):8833–42. doi:10.21632/irjbs.5.2.113-128
  249. Zopiatis A, Constanti P. Leadership styles and burnout: is there an association? *Int J Contemp Hosp Manag.* 2010;22(3):300–20. doi:10.1108/09596111011035927
  250. Barcza-Renner K, Eklund RC, Morin AJS, Habeeb CM. Controlling coaching behaviors and athlete burnout: Investigating the mediating roles of perfectionism and motivation. *J Sport Exerc Psychol.* 2016;38(1):30–44. doi:10.1123/jsep.2015-0059
  251. Sullivan GS, Lonsdale C, Taylor I. Burnout in high school athletic directors: A self-determination perspective. *J Appl Sport Psychol.* 2014;26(3):256–70. doi:10.1080/10413200.2013.853328
  252. Cresswell SL, Eklund RC. Motivation and burnout among top amateur rugby players. *Med Sci Sports Exerc.* 2005;37(3):469–77. doi:10.1249/01.mss.0000155398.71387.c2
  253. Gustafsson H, Carlin M, Podlog L, Stenling A, Lindwall M. Motivational profiles and burnout in elite athletes: A person-centered approach. *Psychol Sport Exerc.* 2018;35:118–25. doi:10.1016/j.psychsport.2017.11.009
  254. Lemyre P-N, Treasure DC, Roberts GC. Influence of variability in motivation and affect on elite athlete burnout susceptibility. *J Sport Exerc Psychol.* 2006;28(1):32–48. doi:10.1123/jsep.28.1.32

255. Diener E. Subjective well-being. *Psychol Bull.* 1984;95(3):542–75. doi:10.1037/0033-2909.95.3.542
256. Ryan RM, Deci EL. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annu Rev Psychol.* 2001;52(1):141–66. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141
257. Diener E. Assessing well-being: The collected works of Ed Diener. Vol. 39. Springer; 2009. doi:10.1007/978-90-481-2354-4
258. Diener E, Lucas RE, Oishi S. Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In: Snyder CR, Lopez SJ, editors. *Handbook of positive psychology.* Oxford University Press; 2002. p. 63–73.
259. Diener E, Suh EM, Lucas RE, Smith HL. Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychol Bull.* 1999;125(2):276. doi:10.1037/0033-2909.125.2.276
260. Ryff CD, Keyes CLM. The structure of psychological well-being revisited. *J Pers Soc Psychol.* 1995;69(4):719–27. doi:10.2307/2093340
261. Keyes CLM. Social well-being. *Soc Psychol Q.* 1998;121–40.
262. Headey B, Wearing A. Personality, life events, and subjective well-being: Toward a dynamic equilibrium model. *J Pers Soc Psychol.* 1989;57(4):731. doi:10.1037/0022-3514.57.4.731
263. Butler J, Kern ML. The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *Int J Wellbeing.* 2016;6(3):1–48. doi:10.5502/ijw.v6i3.526
264. Diener E, Wirtz D, Biswas-Diener R, Tov W, Kim-Prieto C, Choi D, et al. New measures of well-being. In: *Assessing well-being.* Springer; 2009. p. 247–66.
265. Lyubomirsky S, Lepper HS. A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Soc Indic Res.* 1999;46(2):137–55. doi:10.1023/A:1006824100041
266. Ryff CD. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *J Pers Soc Psychol.* 1989;57(6):1069–81. doi:10.1037/0022-3514.57.6.1069
267. Diener ED, Emmons RA, Larsen RJ, Griffin S. The satisfaction with life scale. *J Pers Assess.* 1985;49(1):71–5. doi:10.1207/s15327752jpa4901\_13
268. Riemer HA, Chelladurai P. Development of the athlete satisfaction questionnaire (ASQ). *J Sport Exerc Psychol.* 1998;20(2):127–56. doi:10.1123/jsep.20.2.127
269. Ryan RM, Frederick C. On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *J Pers.* 1997;65(3):529–65. doi:10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x
270. Watson D, Clark LA, Tellegen A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *J Pers Soc Psychol.* 1988;54(6):1063. doi:10.1037/0022-3514.54.6.1063
271. Dağlı A, Baysal N. Yaşam doyumu ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektron Sos Bilim Derg.* 2016;15(59):1250–62.

doi:10.17755/esosder.263229

272. Gençöz T. Pozitif ve negatif duygu ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması [Positive and negative affect scale: Reliability and validity study]. *Turk Psikol Derg.* 2000;75(46):19–26.
273. Demirci İ, Ekşi H, Dinçer D, Kardaş S. Five-dimensional model of well-being: The validity and reliability of Turkish version of PERMA-Profil. *J Happiness Well-Being.* 2017;5(1):60–77.
274. Dogan T, Totan T. Psychometric properties of Turkish version of the Subjective Happiness Scale. *J Happiness Well-Being.* 2013;1(1):21–8.
275. Telef BB. The Adaptation of Psychological Well-Being into Turkish: A Validity and Reliability Study. *Hacettepe Univ J Educ.* 2013;28(3):374–84.
276. Akın A. The scales of psychological well-being: A study of validity and reliability. *Educ Sci Theory Pract.* 2008;8(3):741–50.
277. Uysal R, Sarıçam H, Akın A. Öznel zindelik ölçeği Türkçe formunun psikometrik özellikleri. *Sos ve Beşeri Bilim Araştırmaları Derg.* 2014;33:136–46.
278. İnce P. Antrenör davranışları ve sporcu doyumunu: Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışması. Celal Bayar Üniversitesi; 2006.
279. Cadime I, Pinto AM, Lima S, Rego S, Pereira J, Ribeiro I. Well-being and academic achievement in secondary school pupils: The unique effects of burnout and engagement. *J Adolesc.* 2016;53:169–79. doi:10.1016/j.adolescence.2016.10.003
280. Raiziene S, Pilkauskaite-Valickiene R, Zukauskiene R. School burnout and subjective well-being: evidence from cross-lagged relations in a 1-year longitudinal sample. *Procedia-Social Behav Sci.* 2014;116:3254–8. doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.743
281. Kaur B, Singh A. Burnout among school teachers in relation to their psychological well-being. *Indian J Heal Wellbeing.* 2014;5(3).
282. Barros ASS. Subjective Well-being (Sb) and Burnout Syndrome (BnS): Correlational Analysis Teleworkers Education Sector. *Procedia-Social Behav Sci.* 2017;237:1012–8. doi:10.1016/j.sbspro.2017.02.144
283. Olinske JL, Hellman CM. Leadership in the Human Service Nonprofit Organization: The Influence of the Board of Directors on Executive Director Well-Being and Burnout. *Hum Serv Organ Manag Leadersh Gov.* 2017;41(2):95–105. doi:10.1080/23303131.2016.1222976
284. Hardiman P, Simmonds JG. Spiritual well-being, burnout and trauma in counsellors and psychotherapists. *Ment Health Relig Cult.* 2013;16(10):1044–55. doi:10.1080/13674676.2012.732560
285. Lizano EL. Examining the impact of job burnout on the health and well-being of human service workers: A systematic review and synthesis. *Hum Serv Organ Manag Leadersh Gov.* 2015;39(3):167–81. doi:10.1080/23303131.2015.1014122

286. Chen LH, Chang Y-P. Sport-domain gratitude uniquely accounts for athletes' well-being across two cultures: Incremental validity above the general gratitude. *J Posit Psychol.* 2017;12(6):651–9. doi:10.1080/17439760.2016.1257052
287. Chen LH, Kee YH. Gratitude and adolescent athletes' well-being. *Soc Indic Res.* 2008;89(2):361–73. doi:10.1007/s11205-008-9237-4
288. Bentzen M, Lemyre P-N, Kenttä G. Changes in motivation and burnout indices in high-performance coaches over the course of a competitive season. *J Appl Sport Psychol.* 2016;28(1):28–48. doi:10.1080/10413200.2015.1053160
289. Stebbings J, Taylor IM, Spray CM, Ntoumanis N. Antecedents of perceived coach interpersonal behaviors: The coaching environment and coach psychological well-and ill-being. *J Sport Exerc Psychol.* 2012;34(4):481–502. doi:10.1123/jsep.34.4.481
290. Podlog L, Lochbaum M, Stevens T. Need satisfaction, well-being, and perceived return-to-sport outcomes among injured athletes. *J Appl Sport Psychol.* 2010;22(2):167–82. doi:10.1080/10413201003664665
291. Verkooijen KT, van Hove P, Dik G. Athletic identity and well-being among young talented athletes who live at a Dutch elite sport center. *J Appl Sport Psychol.* 2012;24(1):106–13. doi:10.1080/10413200.2011.633153
292. Ferguson LJ, Kowalski KC, Mack DE, Sabiston CM. Exploring self-compassion and eudaimonic well-being in young women athletes. *J Sport Exerc Psychol.* 2014;36(2):203–16. doi:10.1123/jsep.2013-0096
293. Jacobs C, Pfaff H, Lehner B, Driller E, Nitzsche A, Stieler-Lorenz B, et al. The influence of transformational leadership on employee well-being: Results from a survey of companies in the information and communication technology sector in Germany. *J Occup Environ Med.* 2013;55(7):772–8. doi:10.1097/JOM.0b013e3182972ee5
294. Kelloway EK, Turner N, Barling J, Loughlin C. Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work Stress.* 2012;26(1):39–55. doi:10.1080/02678373.2012.660774
295. Mehdinezhad V, Nouri F. The relationship between elementary school principals' transformational leadership and spiritual well-being. *Manag Educ.* 2016;30(2):42–9. doi:10.1177/0892020616643160
296. Liu J, Siu O, Shi K. Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Appl Psychol.* 2010;59(3):454–79. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x
297. Verner-Filion J, Vallerand RJ. A longitudinal examination of elite youth soccer players: The role of passion and basic need satisfaction in athletes' optimal functioning. *Psychol Sport Exerc.* 2018;39:20–8. doi:10.1016/j.psychsport.2018.07.005
298. Mahoney JW, Gucciardi DF, Ntoumanis N, Mallet CJ. Mental toughness in sport: Motivational antecedents and associations with performance and

- psychological health. *J Sport Exerc Psychol.* 2014;36(3):281–92. doi:10.1123/jsep.2013-0260
299. Brown DJ, Arnold R, Standage M, Fletcher D. Thriving on pressure: a factor mixture analysis of sport performers' responses to competitive encounters. *J Sport Exerc Psychol.* 2017;39(6):423–37. doi:10.1123/jsep.2016-0293
300. Behzadnia B, Adachi PJC, Deci EL, Mohammadzadeh H. Associations between students' perceptions of physical education teachers' interpersonal styles and students' wellness, knowledge, performance, and intentions to persist at physical activity: A self-determination theory approach. *Psychol Sport Exerc.* 2018;39:10–9. doi:10.1016/j.psychsport.2018.07.003
301. Gråstén A, Watt A. A motivational model of physical education and links to enjoyment, knowledge, performance, total physical activity and body mass index. *J Sports Sci Med.* 2017;16(3):318–27. doi:10.1016/j.jshs.2019.06.001
302. TFF. Türkiye Futbol Federasyonu 2016 - 2017 Amatör Futbol Almanacağı. Ankara; 2018.
303. Brown T. Confirmatory factor analysis for applied research. Guilford Publications; 2015.
304. Kline RB. Principles and Practice of Structural Equation Modeling. Guilford Press; 2005.
305. Cohen L, Manion L, Morrison K. Research methods in education. 5th ed. London: Routledge; 2000.
306. Wolf EJ, Harrington KM, Clark SL, Miller MW. Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educ Psychol Meas.* 2013;73(6):913–34. doi:10.1177/0013164413495237
307. Browne MW, Cudeck R. Alternative ways of assessing model fit. *Sociol Methods Res.* 1992;21(2):230–58. doi:10.1177/0049124192021002005
308. Kline RB. Principles and practice of structural equation modeling. Guilford Press; 2016.
309. Cohen J. Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates Publishers; 1988. doi:10.2307/2529115
310. Karip E. Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Egit Yönetimi Derg.* 1998;4(4):443–65.
311. Korkmaz M. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.* 2006;46(46):199–226.
312. Buluç B. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Egit Yönetimi Derg.* 2009;15(1):5–34.
313. Güneş A. İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişki (Ağrı ili örneği). Gazi Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü; 2011.

314. Byrne BM. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. Routledge; 2016.
315. Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H, Müller H. Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods Psychol Res online*. 2003;8(2):23–74.
316. Wheaton B, Muthen B, Alwin DF, Summers GF. Assessing reliability and stability in panel models. *Sociol Methodol*. 1977;8:84–136. doi:10.2307/270754
317. Büyüköztürk Ş. Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. 2006.
318. George D, Mallery P. IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference. Routledge; 2012.
319. Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş. Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Pegem Akademi; 2014.
320. Tabachnick BG, Fidell LS. Using multivariate statistics. Allyn & Bacon/Pearson Education; 2007.
321. McDonald RP, Ho M-HR. Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychol Methods*. 2002;7(1):64–82. doi:10.1037//1082-989X.7.1.64
322. Schreiber JB, Nora A, Stage FK, Barlow EA, King J. Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *J Educ Res*. 2006;99(6):323–38. doi:10.3200/JOER.99.6.323-338
323. Hu L, Bentler PM. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Struct Equ Model a Multidiscip J*. 1999;6(1):1–55. doi:10.1080/10705519909540118
324. MacCallum RC, Browne MW, Sugawara HM. Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychol Methods*. 1996;1(2):130. doi:10.1037/1082-989X.1.2.130
325. Bentler PM. Comparative fit indexes in structural models. *Psychol Bull*. 1990;107(2):238. doi:10.1037/0033-2909.107.2.238
326. Byrne BM. Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates; 1998.
327. Nunnally JC, Bernstein IH. Psychometric theory. McGraw-Hill New York; 1978. doi:10.2307/1161962
328. Alpar R. Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik: Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle. Detay Yayıncılık; 2010.
329. Davidshofer KR, Murphy CO. Psychological testing: principles and applications. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall; 2005.
330. Kağıtçıbaşı Ç, Çemalcılar Z. Dünden bugüne insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş. 16th ed. İstanbul: Evrim; 2014.

331. Taylor SE, Peplau LA, Sears DO. Sosyal Psikoloji.(çev. Ali Dönmez). 3rd ed. İmge Kitabevi. Ankara; 2012.
332. Jung DI, Bass BM, Sosik JJ. Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *J Leadersh Stud.* 1995;2(4):3–18. doi:10.1177/107179199500200402
333. Göregenli M. Kültürümüz açısından bireycilik-toplulukçuluk eğilimleri: Bir başlangıç çalışması. *Türk Psikol Derg.* 1995;10(35):1–14.
334. Gillet N, Vallerand RJ, Amoura S, Baldes B. Influence of coaches' autonomy support on athletes' motivation and sport performance: A test of the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychol Sport Exerc.* 2010;11(2):155–61. doi:10.1016/j.psychsport.2009.10.004
335. Sheldon KM, Zhaoyang R, Williams MJ. Psychological need-satisfaction, and basketball performance. *Psychol Sport Exerc.* 2013;14(5):675–81. doi:10.1016/j.psychsport.2013.05.006
336. Campo M, Champely S, Lane AM, Rosnet E, Ferrand C, Louvet B. Emotions and performance in rugby. *J Sport Heal Sci.* 2016; doi:10.1016/j.jshs.2016.05.007
337. Lazarus RS. How emotions influence performance in competitive sports. *Sport Psychol.* 2000;14(3):229–52. doi:10.1123/tsp.14.3.229
338. Woodman T, Davis PA, Hardy L, Callow N, Glasscock I, Yuill-Proctor J. Emotions and sport performance: An exploration of happiness, hope, and anger. *J Sport Exerc Psychol.* 2009;31(2):169–88. doi:10.1123/jsep.31.2.169
339. Ryan RM, Vallerand RJ, Deci EL. Intrinsic motivation in sport: A cognitive evaluation theory interpretation. In: Straub WF, Williams JM, editors. *Cognitive sport psychology.* Newyork: Sport Science Associates; 1984.
340. Maslow AH. A theory of human motivation. Harper & Row,Publishers; 1970.
341. Csikszentmihalyi M, Csikszentmihalyi IS. Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness. Cambridge university press; 1992. doi:10.2307/2804304
342. Abrell C, Rowold J, Weibler J, Moenninghoff M. Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *Ger J Hum Resour Manag.* 2011;25(3):205–24. doi:10.1108/01437730010343077
343. Barling J, Weber T, Kelloway EK. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *J Appl Psychol.* 1996;81(6):827. doi:10.1037/0021-9010.81.6.827



## **8. EKLER**

**Ek 1.** Etik Kurul İzni

**Ek 2.** Ölçek Kullanım İzinleri

**Ek 3.** Tez Çalışması Orijinallik Raporu

**EK 1. ETİK KURUL İZİNİ**

Sayın Rektör



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Sayı : 35853172/

431-4223

18 Aralık 2017

**SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA**

Fakülteniz Öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Ziya KORUÇ'un sorumluluğunda doktora programı öğrencisi Arş. Gör. Sinan YILDIRIM tarafından yürütülen "**Sporda Dönüşümcü Liderlik ve Performans: Bir Model Denemesi**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **05 Aralık 2017** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

## EK 2. ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

### Dönüşümcü liderlik ölçeği

For use by Sinan YILDIRIM only. Received from Mind Garden, Inc. on November 24, 2017



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

### EK 3. TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



## Dijital Makbuz

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

Gönderinizin ilk sayfası aşağıda gönderilmektedir.

Gönderen: Sinan Yıldırım  
Ödev başlığı: Thesis  
Gönderi Başlığı: Sporda dönüşümcü liderlik ve perfo...  
Dosya adı: Sporda\_d\_n\_mc\_liderlik\_ve\_perform..  
Dosya boyutu: 1.51M  
Sayfa sayısı: 129  
Kelime sayısı: 30,169  
Karakter sayısı: 213,349  
Gönderim Tarihi: 18-Ara-2019 01:57PM (UTC+0300)  
Gönderim Numarası: 1236465608



## Sporda dönüşümcü liderlik ve performans: Bir model denemesi

### ORJİNALLİK RAPORU

<b>%6</b>	<b>%3</b>	<b>%2</b>	<b>%4</b>
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

### BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	<b>www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080</b> İnternet Kaynağı	<b>%1</b>
<b>2</b>	<b>dergipark.ulakbim.gov.tr</b> İnternet Kaynağı	<b>&lt;%1</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Balıkesir Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	<b>&lt;%1</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Pamukkale Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	<b>&lt;%1</b>
<b>5</b>	<b>dergipark.org.tr</b> İnternet Kaynağı	<b>&lt;%1</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to The Koc School</b> Öğrenci Ödevi	<b>&lt;%1</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Istanbul University</b> Öğrenci Ödevi	<b>&lt;%1</b>
<b>8</b>	<b>edergi.sdu.edu.tr</b> İnternet Kaynağı	<b>&lt;%1</b>
<b>9</b>	<b>dergipark.gov.tr</b> İnternet Kaynağı	<b>&lt;%1</b>

## 9. ÖZGEÇMİŞ

Dr. Sinan Yıldırım

E-posta: [snysbf@gmail.com](mailto:snysbf@gmail.com)

Sinan Yıldırım 2006 yılında Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor ve Rekreasyon Bölümünde lisans eğitimini tamamlamıştır. 2013 yılında yüksek lisans ve 2019 yılında ise doktora derecesini Spor Bilimleri ve Teknolojisi alanında almaya hak kazanmıştır. Bu alan içerisinde egzersiz ve spor psikolojisine özelleşmiştir. İlgili alanları liderlik, motivasyon, risk ve iyi olma konularıdır. 2012-2017 yılları arasında Hacettepe Üniversitesinde araştırma görevlisi; 2017 yılından itibaren de Pamukkale Üniversitesinde araştırma görevlisi olarak devam etmektedir.

