

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

**BİR SEZON BOYUNCA SÜRDÜRÜLEN ÇOK DÜZEYLİ  
HEDEF BELİRLEME PROGRAMININ TAKIM DEĞİŞKENLERİ  
ÜZERİNE ETKİSİ**

**Deniz DURDUBAŞ**

**Spor Bilimleri ve Teknolojisi Programı  
DOKTORA TEZİ**

**ANKARA**

**2020**

## TEŞEKKÜR

Değerli danışmanım Dr. Ziya Koruç'a bu ve diğer çalışmalarımdeki yardımları, mesleki gelişimimdeki katkıları ve bu süreçte hayatımda bıraktığı tüm izler için minnettarım.

Tez İzleme Komitesindeki sayın hocalarım Prof. Dr. İbrahim Yıldırım'a ve Prof. Dr. Perican Bayar'a tezimdeki katkıları ve destekleri, Dr. Luc Martin'e bana olan inancı ve eğitim sürecimdeki olumlu yaklaşımları için teşekkür ederim.

Çalışmanın hayata geçirilmesinde destek olan Dr. Barbaros Çelenk başta olmak üzere uygulamanın gerçekleştirildiği takımlardaki antrenör, istatistikçi ve tüm spor emekçilerine bana gösterdikleri sabır için tekrar teşekkür ederim.

Sevgili dostum Pınar Öztürk'e bu ve diğer tüm çalışmalarımda beni dinlediği ve yol gösterdiği için, ve dostum Seren Akıncı'ya beni her aşamada desteklediği için teşekkür etmek isterim. İyi ki varsınız. Sevgili Nihat, Uğur, Dinçer dostluğunuz ve yardımlarınız çok kıymetli her şey için sağ olun.

Canım annem, babam, uzaklardaki ablam ve dayım sizlerin emekleri olmadan bu yazıyı yazabiliyor olmam mümkün değildi. Sizleri çok seviyorum.

Biricik eşim Burcum süreçte bana gösterdiğin sabır ve destek için çok teşekkürler! İyi ki hayatımdasın, iyi ki benimlesin....

## ÖZET

**Durdubaş, D., Bir Sezon Boyunca Sürdürülen Çok Düzeyli Hedef Belirleme Programının Takım Değişkenleri Üzerine Etkisi, Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Programı Doktora Tezi, Ankara, 2020.** Bu çalışmanın amacı, bir sezon boyunca uygulanan çok düzeyli takım hedef belirleme programının takım sarginlığı, kolektif yeterlik ve bireysel performans düzeylerine etkisinin belirlenmesidir. Çalışmaya, bölgesel düzeyde mücadele eden 6 voleybol takımından toplam 81 kadın sporcu ( $\bar{x}_{yaş}=16,57; Ss=0,25$ ) katılmıştır. Takımlar, program gereksinimleri göz önüne alınarak, çok düzeyli hedef belirleme programının uygulandığı, deney grubu ( $n=3; \bar{x}_{yaş}=16,76; Ss=0,43$ ) ve herhangi sistematik bir müdahalenin uygulanmadığı kontrol gruplarına ( $n=3; \bar{x}_{yaş}=16,38; Ss=0,26$ ) atanmışlardır. Tüm katılımcılar sezon boyunca üç kez olmak üzere (sezon başı, ortası ve sonu) kolektif yeterlik ve sarginlık ölçeklerini doldurmuşlardır. Ayrıca deney grubundaki katılımcıların bireysel performans düzeyleri, performans profilleri ile sezon başı ve sezon sonu olmak üzere iki kez ölçülmüştür. Deney ve kontrol gurubu sporcularının sarginlık ve kolektif yeterlik algılarındaki sezon boyunca yaşanan değişimler, ilk ölçümlerin kontrol edildiği MANCOVA analizi ile test edilmiştir. Deney grubundaki sporcuların performans profili puanlarının sezon öncesi ve sezon sonu arasındaki değişimi bağımlı örneklem t testi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları, deney ve kontrol grupları arasında kolektif yeterlik ve sarginlık değişkenleri açısından anlamlı bir farkın olduğunu [ $F(6,67)=4,393; p=,001, \eta^2=,28$ ], takip eden ANCOVA analizleri ise hedef belirleme programı uygulanan deney grubundaki takımların kolektif yeterlik ve sarginlık algılarının sezon süresince arttığını, kontrol grubundaki algıların ise düştüğünü göstermiştir [ $F_{II}(1,72)=6,909; p=,011, \eta^2=,09$ ;  $F_{III}(1,72)=5,327; p=,024, \eta^2=,07$ ]. Bununla birlikte deney grubundaki sporcuların sezon öncesi performans profili puanları ile sezon sonu performans profili puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $z=-1,040; p=,298, r=-,23$ ). Bu sonuçlar, çok düzeyli takım hedef belirleme programının takım düzeyindeki sarginlık ve kolektif yeterlik algıları üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Hedef belirleme, takım sarginlığı, kolektif yeterlik, performans profilleri

## ABSTRACT

**Durdubaş, D., The Effects of a Season-Long Multilevel Goal-Setting Intervention on Team Variables, Hacettepe University, Graduate School of Health Sciences, Sport Sciences and Technology Program Doctor of Philosophy Thesis, Ankara, 2020.** The purpose of this study is to determine the effects of a season-long multilevel goal-setting intervention on team cohesion, collective efficacy, and individual performance levels. Participants were 81 female volleyball players ( $M_{age}=16,57;SD=0,25$ ) from 6 teams that were competing in regional leagues. According to their eligibility for the program implementation, the teams were assigned to the experimental group ( $n=3;M_{age}=16,76;SD=0,43$ ), where the multi-level goal setting program was applied, and the control group ( $n=3;M_{age}=16,38;SD=0,26$ ) where no systematic intervention was applied. All participants completed questionnaires assessing perceptions of team cohesion and collective efficacy at 3 time-points (beginning, midseason, and end-season). Also, the individual performance levels of participants in the experimental group were assessed twice, at the beginning and the end of the season with performance profiles. The differences of collective efficacy and team cohesion perceptions between the control group and the experimental group examined through MANCOVA analysis which first measurements were controlled. Findings suggest that there was a significant difference between groups in collective efficacy and team cohesion perceptions [ $F(6,67)=4,393; p=0,001,\eta^2=,28$ ]. Follow-up ANCOVA analysis showed that collective efficacy and team cohesion perceptions within the intervention group tended to rise, those perceptions within the control group decreased throughout the season [ $F_{II}(1,72)=6,909;p=.011,\eta^2=,09; F_{III}(1,72)=5,327;p=.024,\eta^2=,07$ ]. In addition, there was no significant difference between preseason and end-season measurements of performance profile levels in the intervention group ( $z=-1,040;p=,298,r=-,23$ ). These results highlight the positive effects of the multilevel goal-setting program on team cohesion and collective efficacy perceptions.

**Keywords:** Goal-setting, team cohesion, collective efficacy, performance profiles

## İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	iii
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	iv
ETİK BEYAN SAYFASI	v
TEŞEKKÜR	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	ix
ŞEKİLLER	xii
TABLolar	xiii
<b>1. GİRİŞ</b>	1
1.1. Araştırmanın Amacı	4
1.2. Araştırmanın Hipotezleri	4
1.3. Sınırlılıklar	5
1.4. Araştırmanın Önemi	5
<b>2. GENEL BİLGİLER</b>	7
2.1. Hedef Belirleme Kuramının Kısa Tarihi	7
2.2.Hedef Belirleme Kuramı	10
2.3.Hedef-Performans İlişkisini Düzenleyen Değişkenler	15
2.3.1. Hedef Zorluğu	15
2.3.2. Hedef Bağlılığı	16
2.3.3. Geribildirim	17
2.3.4. Görevin Karmaşıklığı	18
2.4. Takım Hedef Belirleme	18
2.4.1.Takım Hedef Belirlemeye Etki Eden Faktörler	21
2.5. Sporda Hedef Belirleme	25
2.5.1.Rekabetçi Hedef Belirleme Modeli	29
2.5.2.Hedef Belirleme İlkeleri	33
2.5.3.Hedef Belirleme Stratejileri	35
2.6. Spor Takımlarında Hedef Belirleme	39

2.6.1. Takım Etkinliği ve Takım Çalışması Modeli	40
2.6.2. Takım Etkinliği Modelinde Takım Hedeflerinin Rolü	44
2.6.3. Takım Hedef Belirleme Pratikleri	46
2.6.4. Takım Sarginlığı	46
2.6.5. Takım Oluşturma Müdahaleleri	48
2.6.6. Üç Aşamalı Takım Hedef Belirleme Protokolü	50
2.7. Takım Hedef Belirleme Uygulamalarına Yönelik Örnek Çalışmalar	52
2.8. Takım Hedef Belirleme Programlarının Değerlendirilmesi	53
2.8.1. Takım Sarginlığı	53
2.8.2. Kolektif Yeterlik	55
2.8.3. Performans Profili Tekniği	55
2.8.4. Takım Performansı	57
<b>3. GEREÇ ve YÖNTEM</b>	58
3.1. Katılımcılar	58
3.2. Veri Toplama Araçları	58
3.2.1. Genç Grup Çevre Ölçeği	58
3.2.2. Kolektif Yeterlik Ölçeği	59
3.2.3. Hedef Bağlılığı Ölçeği	59
3.2.4. Performans Profilleri	59
3.2.5. Müdahale Kontrol Testleri	60
3.3. İşlem Yolu	60
3.3.1. Deney Grubuna Uygulanan Takım Hedef Belirleme Programı	61
3.3.2. Kontrol Grubu	64
3.3.3. Uygulamalar	65
3.3.4. Uygulama Verileri ve Güvenilirlik	65
3.4. Verilerin Analizi	71
<b>4. BULGULAR</b>	73
4.1. Betimleyici İstatistikler	73
4.2. Değişkenler Arası Korelasyonlar	74
4.2.1. Grup-içi Korelasyonlar	74
4.2.2. Gruplar arası Korelasyonlar	76
4.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular	77

4.4. Performans Profilleri Hipotezlerine İlişkin Bulgular	82
4.5. Aracılık Eden Değişkenlere İlişkin Analizler	84
<b>5. TARTIŞMA</b>	85
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	93
<b>7. KAYNAKÇA</b>	96
<b>8. EKLER</b>	
<b>EK-1: Hedef Belirleme Kitapçığı</b>	
<b>EK-2: Bireysel Hedef Takip Tablosu</b>	
<b>EK-3: Müdahale Kontrol Testleri</b>	
<b>EK-4: Ölçekler</b>	
<b>EK-5: Etik Kurul İzni</b>	
<b>EK-6: Tez Çalışması Orijinallik Raporu</b>	
<b>9. ÖZGEÇMİŞ</b>	

## ŞEKİLLER

Şekil	Sayfa
2.1. Hedef belirleme, beklenti-değer ve öz yeterlik teorilerinin birleştirilmesi	10
2.2. Hedefe bağlanmanın belirleyicileri	17
2.3. Yarışmacı hedef belirleme modeli	31
2.4. Yol haritası stratejisi	38
2.5. Takım etkinliği modeli	40
2.6. Sporda takım etkinliği ve takım çalışması modeli	42
2.7. Takım oluşturma kavramsal çerçevesi	49
2.8. Takım sargınlığı kavramsal modeli	54
2.9. Performans profili örneği	56
3.1. Bireysel hedef belirleme süreci	64
3.2. Araştırma uygulama özeti	65



**TABLULAR**

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
2.1. SMART ve SMARTER akroniminde kullanılan bazı yabancı kelimeler	36
2.2. Hedef belirleme ilkeleri	50
3.1. Deneş grubu hedef bağlılığı düzeyleri	66
3.2. Deneş grubundaki takımların hedefleri ve hedef düzeyleri	67
4.1. Betimleyici istatistikler	74
4.2. Deneş Grubu Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları	74
4.3. Kontrol Grubu Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları	75
4.4. Değişkenlere İlişkin Gruplar Arası Korelasyon Katsayıları	76
4.5. Hata Varyanslarının eşitliği Levene testi sonuçları	77
4.6. Hata Varyanslarının eşitliği Levene testi sonuçları	78
4.7. MANCOVA analiz sonuçları	79
4.8. Bağımlı değişkenlerinlerin dözeltiilmiş ortalama değerleri	80
4.9. Performans profillerine ilişkin betimleyici istatistikler	82
4.10. Performans profillerine ilişkin korelasyonlar	83
4.11. Performans Profili Puanlarının Sezon Öncesi ve Sonrası Farkı	83

## 1. GİRİŞ

Takımlar, ortak amaçlar için karşılıklı bağımlılıkları, sınırları ve farklı rolleri olan bireylerden oluşan bütüncül sosyal sistemlerdir (1). Takımlar, askeri, havacılık ve sağlık dahil olmak üzere birçok farklı alandaki görevlerin başarılmasında temel yapı taşları olarak kabul edilirler (2). Spor ortamları değerlendirildiğinde ise grup ya da takımlar gerek takım sporları gerekse de fiziksel aktivite ortamlarının tümünde bulunurlar ve temelde bireylerin sosyal etkileşimlerini sağlayarak ‘ait olma’ ihtiyacını karşılamaları bakımından önemlidirler (3).

Spor takımlarının başarısı, tıpkı diğer ortamlardaki takımlarda olduğu gibi takımları oluşturan bireylerin birbirleriyle etkili biçimde çalışmasına bağlıdır (4, 5). Takım etkinliği (team effectiveness) takımların önceden belirlenen hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini ifade eder (1). Belirlenen bu hedefler, spor takımlarının kazanma-kaybetme oranı, lig sonundaki pozisyonları gibi takım düzeyindeki çıktıları olabileceği gibi takımı oluşturan bireylerin öz-yeterlikleri veya buldukları spordan tatmin olma durumları gibi bireysel düzeydeki hedefleri de içermektedir (6). Takımlar bu çıktıları bir dizi süreç sonucunda elde etmektedir. Takımı oluşturan bireylerin takıma kattıkları özellikler (örn. kişilik, yetenek, başarı yönelimleri) ve takımın bulunduğu ortamın özellikleri takımın girdilerini oluştururlar. Girdiler, takım süreçleri (örn. takım çalışması) olarak ifade edilen dinamik bir yapı ve oluşan durumlar (emergent states) sonucunda takım çıktılarına dönüştürülürler (Input-Process-Output; 7). Bu yapı içerisinde takım süreçleri ve bu süreçlerde oluşan durumlar, takım çıktıları açısından oldukça önemli olarak değerlendirilir ve takım etkinliği çalışmalarının temelinde yer alırlar. Örneğin, takımın amaçlarına ilişkin birçok farklı bilginin takım bireyleri tarafından paylaşılmasını sağlayan takım içi sözel ve sözel olmayan iletişim, takım çıktılarını etkileyen önemli bir takım sürecidir (8). Grup dinamikleri alanında takım süreçleri açısından üzerinde en çok odaklanılan kavram ise sargınlıktır (9).

Sargınlık, “bir grubun araçsal amaçları ve/veya üyelerin duygusal ihtiyaçlarını karşılamak için birbirine kenetlenme ve bir arada kalma eğilimini yansıtan dinamik bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (10, sf. 213). Carron ve ark. (10) tarafından geliştirilen kavramsal modelde sargınlık, iki farklı sosyal algı (bireylerin grup çekiciliği ve grubun sosyal bütünlüğü) ve bu algılara ilişkin iki tür yönelimden (görev ve sosyal) oluşan dört boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır (9). Model çerçevesinde geliştirilen ölçüm aracı

(Grup-Çevre Ölçeği; 10) spor alanındaki araştırmalarda uzunca bir süredir kullanılmakta ve sargınlığı etkileyen ya da sargınlığın aracı olduğu takım ıktıları bu bağlamda incelenmektedir. Sporda grup dinamikleri çalışmalarına özgü sistematik literatür incelemelerinde sargınlık, liderlikle birlikte halen en çok çalışılan konu olarak karşımıza çıkmaktadır (3, 11).

Araştırma alanında sargınlık ve sargınlıkla ilişkili değişkenler üzerindeki bu yoğun ilginin bir sebebi sargınlığın takım performansı ile ilişkisidir. Yapılan araştırmalar sargınlığın performans ile karşılıklı bir ilişki içerisinde olduğunu ve artan sargınlığın takım performansını geliştirdiğini ortaya koymuştur (12). Gerek geçmiş dönemde gerekse de güncel meta-analizlerde sargınlığın takım performansı üzerinde orta ya da yüksek düzeyde etkisi olduğu bulunurken, artan performansın da sargınlık üzerinde önemli etkisi tutarlı bir şekilde gözlemlenmektedir (12, 13). Sargınlığın performans üzerindeki etkisi özellikle spor takımlarıyla çalışan antrenörler tarafından farklı ifadelerle de olsa (örn. takım kimyası, takım olma) dile getirilen anektodal birer kanıt olarak da sporda karşımıza çıkmaktadır. Gerek ampirik gerekse de anektodal bu kanıtlar sargınlığın spordaki önemini vurgulamakta ve kaçınılmaz olarak bu dinamik yapının nasıl geliştirilebileceği sorusunun araştırılmasına neden olmaktadır.

Spor ve egzersiz ortamlarında sargınlık, takım oluşturma (team-building) olarak adlandırılan psikolojik müdahalelerle geliştirilir (14, 15). Temelde takım oluşturma müdahaleleri, farklı stratejiler yoluyla takım etkinliğini, takım üyelerinin tatmin düzeylerini ve çalışma koşullarını iyileştirmeyi hedeflerler (16). Temellerini örgütsel psikolojiden alan ve farklı isimlerle de adlandırılabilen (örn. takım kimyası, takım birlikteliği) takım oluşturma yaklaşımları (bkz. 17), spor alanında sargınlığın arttırılması (18), takım üyeleri arasındaki güvenin ve karşılıklı anlayışın sağlanması (19, 20), sporu bırakma oranlarının azaltılması (21) ve egzersiz bağlılığının arttırılması (22) gibi takım ya da grupların etkinliği açısından bir dizi olumlu ıktıları sağlamaktadır. Martin, Carron ve Burke (15) yaptıkları meta-analizde sporda takım oluşturma çalışmalarını incelemiş ve takım oluşturma müdahalelerine ilişkin önemli bulgular ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, müdahale programlarının başarılı olması için en az iki hafta ve tercihen 20 hafta kadar sürmesi gerektiğini ve performans ya da bilişsel yapıların geliştirilmesinin amaçlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı çalışmada ortaya konulan bir diğer önemli bulgu ise müdahale türleri açısından hedef

belirleme stratejisinin en etkili takım oluşturma müdahalesi olmasıdır (15). Sporda takım oluşturma literatürünü atıf ağı analizi (citation network analysis) inceleyen bir diğer araştırmada Bruner, Eys, Beuchamp ve Cote (23), takım oluşturma literatürünün temelde sargınlık odaklı olduğunu ve etkinliğine rağmen takım hedef belirleme müdahalelerinin oldukça az sayıda olduğunu ortaya koymuştur.

Sporda takım hedef belirleme stratejileri takım oluşturma özel bir biçimi olarak değerlendirilir ve takım etkinliğini arttırmak için kullanılırlar (örn. Stevens ve Bloom, 5). Takım hedefleri, bireylerin takım amaçlarının başarılmaları için gereken eylemleri anlamalarını, bu amaçlar için bireylere düşen sorumlulukları kavramalarını ve bireylerin hedefleri ile takımın hedeflerinin uyuşmasını kolaylaştırarak takım sargınlığını ve motivasyonu arttırırlar (24). Araştırmacılar, farklı türden hedefleri (süreç, sonuç ve performans hedefleri) kısa ve uzun erimler kullanarak oluşturdukları protokollerle bu süreçleri hızlandırmayı hedeflemektedirler (örn., Üç Aşamalı Takım Hedef Belirleme Protokolü, 25). Örneğin, Senecal, Loughhead ve Bloom (18), Üç Aşamalı Takım Hedef Belirleme Protokolünü genç basketbol takımlarında uygulamışlar ve deney grubundaki sargınlık algılarının arttığını ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Rovio ve ark. (26) genç buz hokeyi takımlarında bir sezon boyunca uyguladıkları hedef belirleme müdahalesinde takım etkinliğinin ve sezon sonu performansın arttığını ortaya koymuşlardır. Bu olumlu bulgulara karşın sporda takım hedef belirleme çalışmaları ve genel anlamda takım oluşturma yaklaşımları, yöntem ve uygulamalara ilişkin bir dizi problemler içermektedir.

Sporda takım oluşturma yaklaşımlarının temel sınırlıklarından bazıları uygulama süresinin kısıllığı, araştırmalarda kontrol gruplarının kullanılmaması, farklı yaklaşımlarının bir arada kullanılması olarak nitelendirilmektedir (15, 16). Araştırmacılar uygulamaların etkinliği için sürenin 20 hafta ya da bir sezonu kapsamaması gerektiğini, kontrol gruplarının kullanılarak müdahale etkisinin şans eseri oluşup oluşmadığının test edilmesi gerektiğini ve karma uygulamaların (farklı stratejilerin birlikte kullanılması) takım oluşturma stratejilerinin etkinliğinin belirlenmesini zorlaştırdığını belirtmektedir (16, 27).

Sporda takım hedef belirleme pratikleri değerlendirildiğinde ise uygulamaların örgütsel psikolojide farklılaştığı görülmektedir. Takımlar bireysel ve takım düzeyinde farklı hedeflerin bulunduğu kompleks hedef ortamları olarak nitelendirilirler (28). Bu

bağlamda takım hedeflerinin bireysel hedefleri önceleyerek bütüncül bir yapıda değerlendirilmesi gerekmektedir (24, 29). Eğer takım hedefleri takım üyeleri ile ilişkili değilse bireysel hedefler takım etkinliğini sürecini kesintiye uğratabilir (30). Sporda sıkça kullanılan takım hedef belirleme protokolü olan Üç Aşamalı Hedef Belirleme Protokolü (25) yakından incelendiğinde bireysel hedeflere ilişkin herhangi bir müdahale ögesinin yer olmadığını ve hedeflere ilişkin geribildirimlerin yalnızca takım hedeflerine yönelik olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu bakımdan spordaki programların etkinliğinin artırılması için takım hedef belirleme protokollerinde takım hedeflerinin yanında bu hedeflerle uyumlu bireysel hedeflerin de belirlenerek yapının çok düzeyli bir biçimde oluşturulması gerekmektedir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Takım oluşturma ve takım hedef belirleme literatüründe yukarıda belirtilen eksikliklerden hareketle yapılan bu çalışmanın amacı, bir sezon boyunca uygulanan çok düzeyli takım hedef belirleme programının takım sargınlığı, kolektif yeterlik ve bireysel performans düzeylerine etkisinin belirlenmesidir.

### **1.2. Araştırmanın Hipotezleri**

- H1-** Deney ve kontrol grupları arasında sezon içi ölçümlerinde (T2) görev sargınlığı algı puanları açısından anlamlı bir fark olacaktır.
- H2-** Deney ve kontrol grupları arasında sezon sonu ölçümlerinde (T3) görev sargınlık algı puanları açısından anlamlı bir fark olacaktır.
- H3-** Deney ve kontrol grupları arasında sezon içi ölçümlerinde (T2) sosyal sargınlık algı puanları açısından anlamlı bir fark olacaktır.
- H4-** Deney ve kontrol grupları arasında sezon sonu ölçümlerinde (T3) sosyal sargınlık algı puanları açısından anlamlı bir fark olacaktır.
- H5-** Deney ve kontrol grupları arasında sezon sonu ölçümlerinde (T2) kolektif yeterlik algı puanları açısından anlamlı bir fark olacaktır.
- H6-** Deney ve kontrol grupları arasında sezon sonu ölçümlerinde (T3) kolektif yeterlik algı puanları açısından anlamlı bir fark olacaktır.

- H7-** Deney grubu takımlarında, sporcular açısından elde edilen sezon öncesi (T1) ve sezon sonu (T3) performans profili puanları arasında anlamlı bir fark olacaktır.
- H8-** Deney grubu takımlarında, antrenörlerin sporculara ilişkin elde edilen sezon öncesi (T1) ve sezon sonu (T3) performans profili puanları arasında anlamlı bir fark olacaktır.
- H9-** Deney grubu takımlarında, sporcular açısından elde edilen performans profili puanları ile antrenörlerin sporculara ilişkin performans profili puanları arasındaki sezon öncesi (T1) ve sezon sonrasındaki (T3) fark anlamlı olacaktır.

### **1.3. Sınırlılıklar**

Sarginlığın genç sporcu popülasyonlarında araştırılmasına yönelik öneriler (31) ve literatürde voleybolda yapılan çalışmaların görece az olması nedeniyle araştırmanın katılımcı grubu, yıldız ve genç kız kategorilerinde Ankara İlinde yerel liglerde mücadele eden voleybol takımlarındaki 15-18 yaş sporcular ile sınırlandırılmıştır.

### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Spor ve egzersiz psikolojisinde grup dinamikleri alanında yapılan araştırma ve uygulamaların önemli bir bölümü spor takımlarının ve egzersiz gruplarının daha etkin şekilde çalışmalarını sağlayan etmenler üzerine odaklanmıştır (3, 32). Bu bağlamda uygulamalı spor psikolojisi çalışmaları, spor takımlarının birlikteliğini, takımları oluşturan bireylerin tatmin düzeylerini ve diğer önemli takım çıktılarını geliştirmeye yönelik çeşitli müdahale programlarının oluşturulmasına odaklanmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen müdahale programları spor takımların etkin biçimde çalışmasını ve antrenör, sporcu ve spor psikolojisi danışmanlarının kullanımına sunulmasını amaçlar.

Bu çalışma, müdahale programlarının etkililiği açısından önemle üzerinde durulan takım hedef belirleme programının sistemli olarak çok düzeyli uygulanması, voleybol takımlarında bir sezon boyu sürdürülmesi ve farklı ölçüm aralıklarının kullanılması nedeniyle literatüre katkıda bulunacaktır. Literatürde var olan takım hedef belirleme programları (örn. 18, 26) yapı bakımından takım düzeyinde hedeflerin sistematik olarak belirlenmesi ve takibini içermektedirler. Bu araştırmada uygulanan

takım hedef belirleme programı ise araştırmacı tarafından, literatürde var olan müdahale program yapısının genişletilerek takım hedefleri ile uyumlu bireysel hedefleri de içeren bir yapıda geliştirilmiştir. Genellikle örgütsel psikoloji alanındaki müdahalelerde görülen bu çok düzeyli yaklaşım bilgimize göre spor alanında henüz bulunmamaktadır. Geliştirilen bu program takım düzeyinde, sporcuların takım hedeflerini ve hedef düzeylerini birlikte belirlemelerini içerir. Bireysel düzeyde ise bu hedeflerden hareketle farklı pozisyonlardaki sporcular için hedeflerle uyumlu bireysel hedeflerin belirlenmesi sağlanmıştır. Program sezon boyunca deney grubu takımlarında sürdürülmüş ve sporcuların belirledikleri bu hedefler takip edilmiştir. Bu takibin kolaylaştırılması adına sporculara araştırmacı tarafından hazırlanan ve içerisinde hedef belirleme ile ilgili temel bilgi ve aktivitelerin yer aldığı kitapçıklar sağlanmıştır. Araştırma hedeflenen literatür katkısının yanında spor ortamlarındaki antrenör ve spor psikolojisi danışmanları için pratik olarak kullanabilecekleri çok düzeyli takım hedef belirleme protokollerinin oluşmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

## 2. GENEL BİLGİLER

Genel bilgiler bölümü organizasyon psikolojisinde hedef belirleme kuramının kısa tarihi, kuramın temelleri, kuram kapsamında yapılan çalışmalar, sporda hedef belirleme ve spor takımlarında hedef belirleme konularından oluşturulmuştur.

### 2.1. Hedef Belirleme Kuramının Kısa Tarihi

Temelde tüm canlılar, hayatta kalabilmek için bir dizi davranışı sergilemeye ihtiyaç duyar ve bu davranışlar belirli amaçları gerçekleştirmek için sergilenirler (33). Bazı düşük düzey organizmalarda otomatikleşen hayatta kalma davranışları, gelişmiş organizmalar ele alındığında bir dizi bilgi ve deneyim sayesinde sergilenirler. Su ve yemek arama, tehlikeden kaçma gibi davranışlar öğrenilen, kalıtım yoluyla aktarılan hedef yönelimli davranışlardır. Bu haliyle hedef yönelimli davranışlar temellerini biyolojik evrimden almaktadır denebilir.

Biyolojik bakış açısı, genel anlamda hedef yönelimli davranışların organizmanın 'istenilen biyolojik düzey' ile 'var olan biyolojik düzey' arasındaki farkı kapatmak amacıyla sergilendiğini açıklamaktadır. Örneğin, acıkan bir canlı açlık halini bastırmak için yemek arama davranışını sergiler. Yemek arama bu noktada hedef yönelimli bir davranıştır ve temel amaç olan yaşamak için sergilenir. Ancak doğada var olan daha kompleks organizmalar incelendiğinde sergilenen davranışların temel ihtiyaçlar düzeyinin ötesine taşındığını görülür. Örneğin, bazı maymunların tanımadıkları grup üyelerini de tımarlamaları sosyal bir amaç içerir (34). Benzer şekilde insan söz konusu olduğunda da tüm hedef yönelimli davranışlarımızın biyolojik ihtiyaçlarımızdan kaynaklandığını söyleyemeyiz. Hedef yönelimli davranışlarımızın temelinde tanınmak, başarılı olmak, saygı görmek ve daha birçok farklı amaçlar yatar. Bu bağlamda hedefler bireyler tarafından bilinçli süreçler sonucunda istemli olarak belirlenirler ve yaşamın tümünü kapsarlar (35).

Temelde hedef yönelimli davranışlar ve bu davranışların sergilenmesini sağlayan motivleri konu edinen diğer motivasyon kuramları yanında hedef belirleme kuramı istenen başarı düzeyi ile performans arasındaki ilişkiye odaklanır. Kuramın ilk adımları Edwin Locke'un "arzulanan başarı düzeyi ile gerçekte ulaşılan başarı düzeyi" arasındaki ilişkinin iş ortamında incelendiği doktora tezi ile atılmıştır (35). Bir endüstri-organizasyon psikoloğu olan Locke, kendisinin de daha sonra ifade edeceği



gibi “bilgi ve beceri bir kenara bırakıldığında neden bazı insanların iş görevlerinde (work tasks) diğerlerinden daha iyi performans sergilediği” sorusuna yanıt aramaya çalışmıştır. İlerleyen yıllarda test edilen bir dizi hipotezin etrafında şekillenen hedef belirlemenin kavramsal çerçevesi, iş ortamında parasal özendiricilerin ve sonuç bilgisinin performansı nasıl geliştirdiğinin bir açıklaması olarak gelişmiş (36, 37) ve 1990’da Locke ve Latham’ın yayınladığı “Hedef Belirleme Kuramı ve Görev Performansı” isimli çalışmayla bir kuram haline gelmiştir. Locke ve Latham (38) hedef belirleme kuramının 400’ü yakın çalışmadan tümevarımsal bir yolla oluşturulduğunu belirtmektedir ve temelde kuram, çalışma (görev) ile ilgili görevlerde bazı insanların diğerlerinden daha iyi performans sergilemesini sağlayan nedenleri açıklamaya çalışmaktadır.

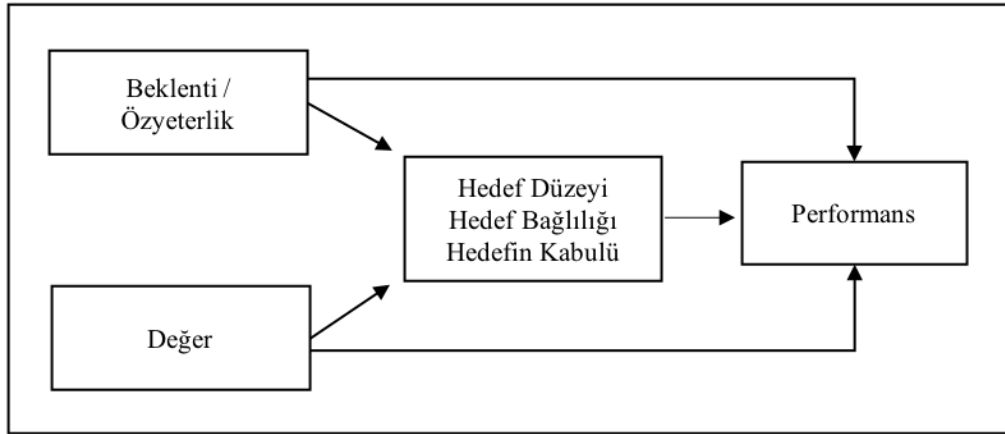
Bir motivasyon kuramı olarak nitelendirilen ve organizasyon/endüstri psikolojisi alanında, organizasyon davranışına odaklanan Hedef Belirleme Kuramı, Beklenti-Değer Kuramı (39), bazı kontrol kuramları (40, 41) ve Sosyal Bilişsel Kuram (42) ile ilişki içerisindedir. Hedef Belirleme Kuramı ile ifade edilen diğer kuramlar arası bu ilişki, organizasyon alanında bireylerin motivasyonlarını anlamaya çalışan bu yapıların birbirileri ile uyum/uyumsuzluğunu görme, ileri sürülen hipotezlerin karşılaştırılarak kuramın ileri taşınmasını sağlayan doğal bilimsel bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan bakıldığında 1950’lerden sonra organizasyon alanında kabul gören ve ampirik kanıtlarla sağlam biçimde temellendirilen iki temel kuram Beklenti-Değer Kuramı (39) ve Hedef Belirleme Kuramı (38) olarak kabul edilir. Özetle, Beklenti-Değer Kuramına göre bir eylemin gerçekleşmesini sağlayan itici güçler (a) belirli bir çabanın belirli bir performansa neden olacağı inancı (çaba-performans ilişkisi), (b) ulaşılan performansın değerli diğer çıktıları elde etmeyi sağlayacağı (araçsallık) ve (c) bu diğer çıktıların belirli bir tatmin düzeyi sağlayacağıdır (değer). Örneğin, üst düzey bir yönetici olmak bireylere daha fazla tanınmayı, daha fazla parayı ve çeşitli olanakları sağlayabilir. Bu nedenle daha üst düzey bir performans sergileme tercihi birey için bu ödüllerin ve ödüllere verilen değerlerin bir ürünü olarak kabul edilir. Bu kuramlar arasındaki temel farklılık beklenti ve performans arasındaki ilişkiye yönelik karşıt öngörüleridir (43). Genel anlamda hedef-belirleme çalışmalarında bireyler farklı hedef gruplarına atanırlar ve buradaki performans düzeyine ulaşıp ulaşamayacaklarına ilişkin beklentilerini

kodlarlar. Böylesi durumlarda yüksek hedeflerin belirlendiği gruplarda düşük beklentiler ve düşük performans düzeyi gözlemlenir (43). Bu bulgu, hedef belirleme kuramının temel bulgusu olan zorlu hedeflerin performansı arttıracığı bulgusuyla çelişmiştir. Yüksek düzeydeki hedefler (zorlu hedefler) daha düşük düzeydeki hedeflere göre daha düşük beklentiler yaratmakta buna karşın zorlu hedefler performansı arttırmaktadır. Bu paradoksun çözümünde Öz-yeterlik Kuramı (44) önemli bir yer tutar. Çaba-performans ilişkisi ve araçsallık kavramları, Bandura'nın kuramı içerisinde öz yeterlik beklentisi ve sonuç beklentisi kavramlarına oldukça benzemektedir ve temelde bireyin davranışı sergileyebilmesindeki inancı ifade ederler (43). Öz-yeterlik kuramının bu paradoksun çözümüne en büyük katkısı, beklenti ölçümünün tıpkı öz-yeterlikte olduğu gibi sadece bir hedef veya performans düzeyi ile ilişkisinde değil tüm performans düzeylerinin kapsayacak şekilde ölçülmesidir. Örneğin, bir deney ortamında deneklere 10 dakika içinde çözebilecekleri kadar aritmetik sorusu verilmiş olsun. Performans düzeylerini “oldukça düşükten” “mükemmele” kadar sıralayabiliriz ve 10 dakikada 20 soru, 30 soru, 40 soru, 50 soru ve 60 soru olarak düzenleyebiliriz. Böylesi bir düzenleme sonrasında bireylere beklentilerini sorduğumuzda her düzey için farklı skorlar elde ederiz. Bu skorların ortalaması bize o görev için bireylerin beklentilerini verecektir. Locke, Motowidlo ve Bobko (43), benzer bir deneyin sonucunda katılımcıların hedefler zorlaştıkça başarabilme düzeylerinde artış meydana geldiğini, farkındalıklarının arttığını ve bir sonraki performans için beklentilerinin yükseldiğini ortaya koymuşlardır. Bu durum özellikle geribildirim fazlaca olduğu durumlarda daha net ortaya çıkmış ve bireyler diğerlerinden daha iyi yapabildiklerini gördükçe beklentileri de yükselmiştir.

Öz-yeterlik kuramı bu anlamda beklenti ve hedef belirleme kuramlarının başarı ortamlarında insan davranışını belirlemede birliktelik oluşturulmasını sağlayan önemli bir yapıtaşdır. Kuram, hedeflerin motive etme potansiyelini bireylerin kendi performanslarına ilişkin reaksiyonları özelinde temellendirir (45). Hedefler, bireyleri doğrudan değil dolaylı olarak kendilerine yatırım yapmalarını sağlayarak (self-investment) motive ederler.

Kendilerine hedefler belirleyen bireyler hedefleri başararak tatmin olmak isterler ve hedeflerin altında kalarak tatmin olmama durumunu engellemek amacıyla çabalarını yoğunlaştırırlar. Hedeflerin başarılması öz-yeterlik inancını arttırarak hedef düzeyi, hedef bağlılığı ve hedefin kabulü gibi önemli faktörleri etkileyerek performansı artırır (Şekil 2.1.).

Hedef Belirleme Kuramı, yukarıda özetlemeye çalışılan haliyle Bandura'nın Öz-yeterlik Kuramı (44, 46) ile birlikte uyum içerisinde gelişimini sürdürmüş ve 1990 yılında Locke ve Latham'ın sınırlarını net bir biçimde ortaya koymasıyla kuramsal bir temele oturmuştur. Araştırmacılar kendilerinin de ifade ettiği gibi kuramın gelişmeye devam eden ve açık bir yapısı bulunmaktadır (47). Araştırmacılar hedef belirlemenin formel bir kuram halini aldığı 1990'dan bu yana olan gelişmeleri 2013 yılında



**Şekil 2.1.** Hedef Belirleme, Beklenti-Değer ve Özyeterlik teorilerinin birleştirilmesi (Locke ve ark., 42).

yayınladıkları “Hedef Belirleme Kuramındaki Yeni Gelişimler” (New Developments of Goal-Setting Theory) başlıklı kitaplarında ele almışlardır. Yaşanan bütün bu gelişim süreci bu yazının konusu olmamakla birlikte altı çizilmesi gereken önemli bir nokta kuramın artık yalnızca insan kaynakları alanında değil, spor, sağlık, yaratıcılık, psikoterapi ve akademik performans gibi alanlarda etkili olduğunun ortaya konulmuş olmasıdır (örn., Shilts ve ark., 48).

## 2.2. Hedef Belirleme Kuramı

Hedef Belirleme Kuramına göre hedefler, bir eylemin amacı olarak değerlendirilirler ve bu amaç çalışma ortamında ulaşılması istenen bir performans düzeyi ya da sporda bir becerinin eksiksiz biçimde sergilenmesi olabilir (35).

Hedeflerin hem içsel hem de dışsal özellikleri bulunmaktadır. İçsel olarak hedefler fikirlendir (arzulanan sonuçlar), dışsal olarak ise istenen bir amacı ya da koşulu ifade ederler (örneğin, bir iş, bir satış ya da performans düzeyi). Hedefler 2 genel özellik içerirler: 1- Hedefin içeriği ve 2- Hedefin şiddeti. Hedef içeriği, bir başarı düzeyini ifade ederken (örneğin, 10 kilo vermek); hedefin şiddeti ise bireyin bir hedef belirlemesindeki çabayı, o hedefin bireyin hedef hiyerarşisinde yerini ve bireyin hedefe bağlanma derecesini ifade eder. Hedef belirleme çalışmalarının tipik deneysel paradigması kendilerine bir dizi görevler (beyin fırtınası, bir yönetim simülasyonu ya da doğal iş görevleri) verilen katılımcıların belirli zaman sınırlılıkları olan hedeflere (örneğin, “en iyini yap”, 20 dk için 25 puan topla) atanarak performanslarının test edilmesi olarak tanımlanabilir (35).

Locke ve Latham (38) hedef belirleme kuramı kapsamında yapılan ampirik çalışmalarda iki temel bulguya işaret ederler:

- 1- Performans ve hedef zorluğu arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bireyler daha zorlu hedefler belirlediğinde daha yüksek düzeyde performans sergilerler (36). Bu bulgu yapılan meta-analizlerle de desteklenmiştir (örn. Wood ve ark., 49). Ancak performans ve hedef zorluğu arasındaki bu lineer ilişki bireyler hedefe yeterli ölçüde bağlandıklarında ve görev ile ilgili gerekli olan yetenek ve bilgiye sahip olduklarında ortaya çıkar (38).
- 2- Özel, zorlu hedefler, net olmayan “en iyini yap” şeklindeki hedef durumlarına göre daha fazla performansa neden olmaktadır. Locke ve ark. (50), inceledikleri 53 çalışmadan 51’inde özel ve zorlu hedefler belirlemenin performans üzerinde daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Hedeflerin özelleştirilmesi performanstaki varyansı düşürerek bireylerin kendi performansını kontrol edebilmelerini sağlar. Hedefin özelleştirilmesi her koşulda istenen bir şey değildir (bazı ortamlarda çeşitli inovasyonlar yapılması gerekliliği doğabilir). Özel ve zorlu hedefler belirlemenin yüksek performansa yol açmasını sağlayan 4 temel mekanizma bulunmaktadır (38). Bunlardan ilki (a) hedeflerin insanları hedeflerin başarılması doğrultusunda motive olmalarını sağlamasıdır. Bir diğeri ise (b) hedeflerin başarılması yolunda zaman içerisinde bireylerin aktivitelerinde ısrar etmelerini sağlayan

bir motivasyonel kaynak olarak değerlendirilmesidir. Üçüncüsü ise (c) hedefler, bireyleri hedef ile ilgili davranışlara yönlendirirken hedefle ilgisi olmayan davranışlardan uzaklaştırırlar. Bu üç temel özellik hedeflerin motivasyon ile ilgili özellikleridir. Dördüncü özellik ise görev stratejisidir ve motivasyondan öte bilişsel boyutta değerlendirilir. Görevler karmaşıklaştığında, bireyler hedefleri doğrultusunda daha dar bir perspektife geçerler ve görevi başarmak için gerekenlere odaklanırlar (51). Problem çözme ve yaratıcı çözümler bu mekanizma sayesinde aktive olur.

Bu iki temel bulgunun yanında, yıllar içerisinde yapılan çalışmalarda ortaya çıkan bulgular aşağıda başlıklar halinde özetlenmiştir (35).

- ***Bulgu 1 – Hedefler özel ve zorlu olduğunda hedefe bağlanma en önemli özelliktir.***

Hedefler kolay veya belirsiz olduğunda bağlanmayı sağlamak zor değildir çünkü kolay hedeflere ulaşmak çok fazla adanmışlık gerektirmez ve belirsiz hedefler kolayca düşük performans olarak belirlenebilirler (35). Hedefler zorlu ve özel olduğunda daha yüksek bağlanma derecesi daha iyi performansa götürür.

- ***Bulgu 2- Yüksek bağlanma, (a) bireyler hedefi önemli gördüğünde ve (b) hedefi başarabileceklerine ikna olduklarında gerçekleşir.***

Bireylerin hedefi önemli görmesi günlük yaşamda tanınma, finansal ödüller vb. faktörlerle ortaya çıkabilir. Bağlanma önem derecesi arttıkça yükselir. Ancak özellikle finansal ödüller söz konusu olduğunda imkânsız ya da çok zorlu hedefler performansı düşürmektedir (52). Öte yandan iş ortamlarında süpervizör veya lider, yasal otoritesini kullanarak bağlanmayı arttırabilir. Hedef belirleme sürecinde ast ve üstlerin birlikte çalışması (ortak hedef belirleme), bireylere atanan hedeflerden daha etkili bir bağlanmaya neden olur.

- ***Bulgu 3- Performansa doğrudan etkisinin dışında özyeterlik (a) seçilen hedeflerin zorluk derecesini, (b) hedefe bağlanmayı, (c) hedefin başarılmadığı durumlardaki tepkiyi ve (d) görev stratejilerini etkiler.***

Yüksek öz-yeterliğe sahip bireyler daha yüksek hedefler belirler veya daha zorlu, atanan hedeflerde daha fazla bağlılık gösterirler. Bununla birlikte performans düşüklüklerinde performanslarını düzenleyebilir ve başarılı görev stratejileri keşfedebilirler. Dolayısıyla öz-yeterlik doğrudan ve dolaylı olarak performansı etkiler.

- ***Bulgu 4 – Hedef belirleme, belirlenen hedeflere ilerlendiğini gösteren geribildirimler olduğunda en etkili sonucu vermektedir.***

Bir hedefi başarmaya çalışan bireyler için hedef doğrultusunda ilerlenip ilerlenmediğini gösteren geribildirimler oldukça önemlidir. Bazı durumlarda geribildirimler açık ve net iken (örneğin, yürüyüş mesafesi) bazı durumlarda ise belirsizdir (örneğin, satış miktarları). Belirsizlik durumlarında hedeflerin netleştirilmesi (satış skorların tutularak bireylere aktarılması) hedef belirleme açısından önemlidir. Hedef belirleme kuramında geribildirimler otomatik olarak performansı desteklerler. Geribildirim sunulduğunda bireyler bir önceki performanslarını iyileştirmeye çalışırlar.

- ***Bulgu 5 – Hedef belirleme (öz-yeterlikle birlikte), geçmiş performans bilgisinin gelecekteki performans bilgisine etkisini düzenler.***

Bireyler olumsuz performans geribildirimini aldıklarına genel anlamda mutsuz olurlar ve yeteneklerine ilişkin kaygıları artar. Böylesi baskı durumlarında öz-yeterlik inançlarını koruyanlar bir sonraki performans için hedef bağlılığını tekrar sağlayabilir, daha iyi stratejiler geliştirebilir ve bu sayede sonraki performanslarını arttırabilirler. Öz-yeterliklerini yitiren bireyler ise daha düşük düzey hedef belirleme eğiliminde olurlar ve çabaları azalır. Başarısızlık karşısında bireylerin öz-yeterlik düzeylerindeki değişim kişilerin nedene ilişkin yaptığı yüklemelerle değişebilir (42).

- ***Bulgu 6 – Hedefler eylemin yönünü, gösterilen çabanın derecesini ve eylemin zaman içinde sürdürülmesini sağlayarak performansı arttırırlar.***

Performans kalitesini yükseltmek isteyen bireyler, dikkatlerine ve eylemin kalitesine daha fazla odaklanırlar. Çaba hedefin zorluğunun değerlendirilmesi ile ilgilidir ve bu nedenle zorlu görevlerde bireyler daha fazla çaba göstererek performanslarını arttırırlar. Eylemin zaman içinde sürdürülmesi çabanın sürdürülmesi ile ilişkilidir ve

zorlu hedefler, yeterli düzeyde bağıllığın olduğu durumlarda daha uzun süre çabanın gösterildiği görevlerdir. Bu mekanizmalar bir hedefe bağlanıldığında neredeyse otomatik olarak işlemeye başlarlar.

- ***Bulgu 7- Hedefler genel anlamda planlamayı teşvik ederler. Bireyler hedefle ilişkili planlara sahip olduğunda bir performans durumunda bunları aktive ederler. Yeni belirlenen plan ya da stratejiler, olasılıkla zorlu ve özel görevler söz konusu olduğunda işleme konulurlar.***

Bireyler belirledikleri hedefler için bir plana gereksinim olduğunu genellikle fark ederler. Bu planlar daha önceden bilinen planlar olabilir ya da hedefler için yeni plan yapma eğiliminde olurlar. Görevler karmaşıklaştığında ve göreve giden yol belirsiz olduğunda bireyle yeni stratejiler geliştirmek zorunda kalırlar.

- ***Bulgu 8 – Karmaşık görevlerde hedef belirleyen bireyler, (a) görevle ilgili deneyimleri olmadığında; (b) performans için baskının yüksek olduğu durumlarda ve (c) zaman baskının yüksek olduğu durumlarda uygun görev stratejilerini geliştirme konusunda daha az başarılıdır.***

Strateji geliştirme süreci hedefler zorlu ve özel olduğunda bazen başarısızlıkla sonuçlanabilir. Böylesi durumlarda zorlu ve spesifik hedeflerin yarattığı baskı, bireylerin bakış açısını sınırlandırarak etkili strateji geliştirme süreçlerini olumsuz olarak etkiler.

- ***Bulgu 9 – Hedefler, öz-yeterlikle birlikte bazı kişilik özelliklerinin ve özendiricilerin performans üzerindeki etkisini düzenleyebilirler.***

Hedefler, kişiliğin (53, 54) ve karizmatik liderlik özelliklerinin (55) performans üzerindeki etkilerini düzenleyebilirler.

- ***Bulgu 10 – Hedef belirleme ve hedefle ilgili mekanizmalar öz düzenleme amacıyla öğretilir ve/veya uyarlanabilir.***

Eğitim programları bireylerin kendi eylemlerini daha etkin biçimde kullanabilmelerine yardımcı olurlar. Frayne ve Latham (56) yaptıkları araştırmada çalışanları hedef belirleme, kendi kendine geribildirim, problem çözmeye, performans düşüşlerinde kendi

kendini motive etme gibi konularda eğitmiş ve bunun onların işe gitmeme durumlarını azalttığını ortaya koymuştur. Benzer çalışmalar hedef belirlemenin öz düzenlemeyi sağlama konusunda yardımcı olarak bireylerin iş ortamlarında daha etkin biçimde çalışmalarını sağlamıştır (örn. Gist ve ark., 57).

Buraya kadar aktarılan ve kuramın temelini oluşturan bulgular hedef belirlemenin performans üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Buna karşın hedef belirleme-performans ilişkin bazı değişkenler tarafından düzenlenmektedir. Bu değişkenler aşağıdaki bölümde özetlenmeye çalışılmıştır.

### **2.3. Hedef-Performans İlişkisini Düzenleyen Değişkenler**

#### **2.3.1. Hedef Zorluğu**

Hedeflerin performansla ilişkisini düzenleyen ve bu ilişkiye aracılık eden bir dizi yapıdan söz etmemiz mümkündür. Bu değişkenlerden en önemlisi hedeflerin zorluğudur (58). Bireyler hedef olarak belirlenen performans düzeyini başaracak yetenek ve bilgiye sahip değillerse hedefin performans üzerindeki etkisi azalmaktadır. Locke (59) hedef zorluğu ve performans düzeyi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, basitten zora doğru gidilen hedeflerde hedef-performans ilişkisinin 0,82 ( $p < ,001$ ) olduğunu ancak başarılması imkânsız ya da çok zorlu hedefler belirlendiğinde bu ilişkinin gücünün 0,11 ( $p > ,05$ ) olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum hedef belirlemede hedeflerin düzeylerinin önemini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bazı hedeflerin zorluğu sabitken (ör. bir maratona belirli bir zaman içerisinde koşmak) bazıları değişebilir.

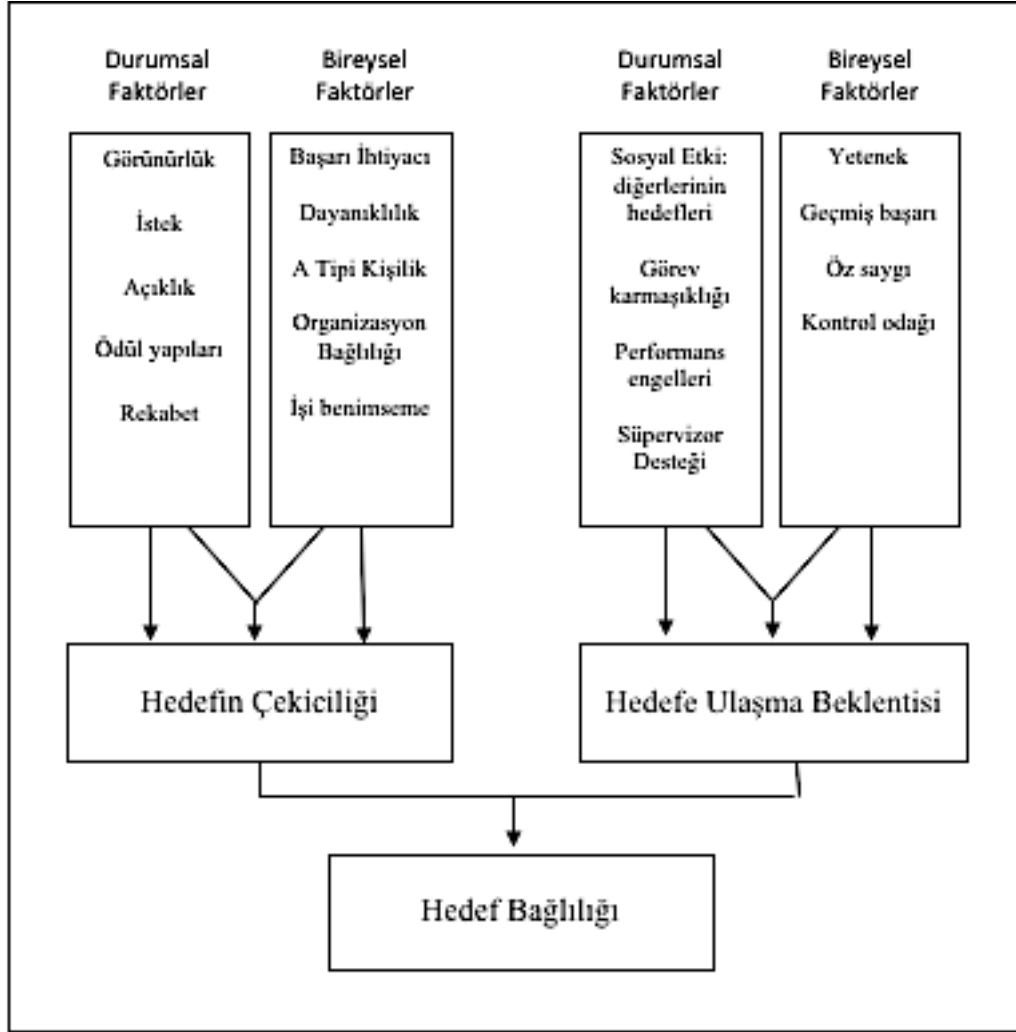
Hedef zorluğu aynı zamanda bir hedefe bağlanma ile ilişkilidir. Hedefe bağlanma literatüründe yapılan meta-analizler performans ve bağlanma arasındaki ilişkinin hedef zorluğu tarafından düzenlendiğini ortaya koymaktadır (60). Hedef zorluğu yüksek olduğu durumlarda, performans-bağlanma ilişkisi orta ve düşük zorluktaki hedeflere göre daha güçlüdür. Ayrıca Klein ve ark. (60) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz zorlu hedeflerin ‘yapabildiğinin en iyisini yap’ şeklindeki hedeflere göre daha iyi performansa yol açtığını ve bireylerin başarılı olabilmeleri için zorlu hedeflere bağlanmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.



### 2.3.2. Hedef Bağlılığı

Hedef-performans ilişkisini düzenleyen bir diğer değişken ise bireylerin hedeflere bağlılığıdır (goal-commitment). Hedef bağlılığı bir kişinin bir hedefi başarması için gösterdiği kararlılık olarak tanımlanmaktadır ve Hedef Belirleme Kuramının merkezindedir (38). Düşünüldüğünde hedeflere bağlılığın olmadığı durumlarda bir hedeften de bahsetmemiz olası değildir. Hedefin zorluğu ve performans arasındaki ilişkiyi hedef bağlılığı düzenler. Bağlılığın ve zorluluğun yüksek olduğu durumlarda yüksek performans görülürken kolay hedefler söz konusu olduğunda bağlılık yüksek olsa dahi yüksek performans gözlemlenmemektedir (60). Peki bireylerin hedefe bağlanmalarını sağlayan faktörler nelerdir? Hollenbeck ve Klein (61) hedefe bağlanmayı oluşturan nedenleri tıpkı Locke ve arkadaşlarının (50) ifade ettiği gibi Beklenti-Değer Kuramı çerçevesinde açıklamaktadır. Bu nedenle hedefin çekiciliği ve hedefe ulaşıldığındaki beklenti, hedefe bağlılığın en önemli belirleyicileridir. Bu iki bileşen (çekicilik ve beklenti) ve motivasyonel gücün kombinasyonu hedefe bağlılıkla ilişkilidir (62). Hollenbeck ve Klein (61), hedefe bağlanma modelinde çekiciliği ve beklentiyi etkileyen bir dizi kişisel ve durumsal faktörün olduğunu belirtmiştir (Şekil 2.2.). Çekiciliği etkileyen bazı durumsal faktörler rekabet, ödül yapıları bireysel faktörler ise başarı ihtiyacı, A Tipi kişilik yapısı gibi değişkenlerdir. Diğer taraftan beklentiyi etkileyen durumsal faktörler görev karmaşıklığı, süpervizör desteği ve bireysel faktörler ise geçmiş başarı ve yetenek olarak belirtilmiştir.

Klein ve ark. (60) tarafından yapılan meta-analiz bireylerin hedefe bağlanmalarında hedefin çekiciliğinin, beklentilerinin ve motivasyonel gücün önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı çalışmada araştırmacıların altını çizdiği bir diğer nokta ise zorlu hedeflerin, normal ve düşük zorluktaki hedeflere göre daha fazla bağlanma ile sonuçlandığını göstermektedir



**Şekil 2.2.** Hedefe Bağlanmanın Belirleyicileri (Hollenbeck ve Klein, 60).

### 2.3.3. Geribildirim

Hedef belirlemedeki bir diğer önemli değişken performans geribildirimidir. Geribildirim performans sergileyen bir kişiye görev ya da gelişimi ile ilgili sağlanan bir bilgi olarak tanımlanır (63). Geribildirim hedef belirleme sürecinde iki temel rolü bulunmaktadır (38). Bunlardan ilki geribildirim, bireylerin performansları için sonradan belirleyecekleri hedefleri etkileme gücüdür. Bireyler pozitif geribildirim aldıklarında sonraki hedeflerini arttırırken negatif geribildirim aldıklarında hedeflerini aşağıya çekerler (64). Bununla paralel olarak pozitif geribildirim bireylerde olumlu duyguların deneyimlenmesini sağlar. Geribildirim ikinci işlevi ise geribildirimlerin hedeflerle birlikte sunulduklarında performansı arttırmasıdır. Geribildirimler, bireylerin kendileri için belirledikleri hedefler etkileyerek performans üzerinde önemli

bir etkide bulunurlar (65). Locke ve Latham (38) geribildirim temelli hedef belirlemenin, bireyin öz-yeterlik ve duygu durumunu etkileyerek performans ile hedef arasındaki farkın azaltılması sağlayabildiğini belirtmektedir.

#### **2.3.4. Görevin Karmaşıklığı**

Yetenek, geribildirim ve bağlılık dışında görevin karmaşıklığı da hedef-performans ilişkisini etkilediği görülmüştür (49). Hedef belirleme, bireylerin görevi sergilemeleri için bilgi ve becerilerinin olduğu durumlarda daha etkilidir. Locke ve Latham (38) hedef belirleme sonucu üretimin görevin karmaşıklığının yüksek düzeyde olduğu durumlarda %7,79, orta düzeyde olduğu durumlarda % 9,12 ve düşük düzeyde olduğu durumlarda ise %12,5 oranında arttığını ortaya koymuştur.

Özetlemek gerekirse 8 farklı ülkeden, 40,000 katılımcı ile, 88 farklı görev üzerinde yapılan farklı çalışmalardan süzülen hedef belirleme kuramının temel bulguları (a) özel, yüksek düzey hedeflerin hedefin olmadığı ya da belirsiz olduğu durumlara göre performansı arttırdığını, (b) hedef zorluğu ile iş performansı arasında lineer bir ilişki olduğunu, (c) performans geribildirim, katılımcı karar vermenin özel, yüksek düzey hedefler belirlendiği ölçüde performansı arttırdığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte yukarıda özetlenmeye çalışılan geribildirim, bağlılık, görev karmaşıklığı, yetenek gibi değişkenlerin hedef belirleme kuramı açısından düzenleyici değişkenler olduğu çaba, direnç ve strateji gibi değişkenlerin ise hedef-performans ilişkisine aracılık ettikleri kuram çerçevesinde yapılan çalışmalarca ortaya konmuştur (47).

#### **2.4. Takım Hedef Belirleme**

“Takımlar özelleşmiş rollere sahip iki ya da daha fazla bireyin ortak bir amaç için birbirleri ile dinamik, uyumlu ve bağlı bir biçimde etkileşime girdikleri” yapılar olarak tanımlanırlar (66). Gruplar söz konusu olduğunda üyelerin birbirlerine bağlılıkları, özelleşmiş roller ve ortak bir amaç gerekli değilken takımlar genellikle üyelerin her birinin belirli bilgi, beceri ve yeteneklerinin bir araya getirilmesi amacıyla kurulurlar (67). Hayatımızın hemen her alanında bulunan takımlar, başta organizasyon olmak üzere birçok farklı ortamda faaliyet gösteren temel birimler olarak

değerlendirilirler (68). Dolayısıyla takımların performansının artırılması organizasyonların başarısı için oldukça önemlidir.

Hedef belirleme kuramı, hedeflerin çabayı yönlendirme, dikkati sağlama, süreklilik ve strateji geliştirme gibi özellikler yoluyla performansı arttırdığını ortaya koymuştur (38). Belirli hedefleri olan bireylerin olmayanlara göre daha iyi performans sergilediği, özel ve zorlu hedeflerin belirsiz hedeflere göre performansı arttırdığı ve bu ilişkinin hedefe bağlanma ve bireyin görevi gerçekleştirme kapasitesi tarafından düzenlenmesi kuramın diğer önemli bulguları olarak değerlendirilir (58). Başlangıçta çoğunlukla bireylerle yapılan hedef belirleme çalışmalarından elde edilen bu bulgular, 90'lı yılların ortalarından başlayarak artan biçimde takımlarla yürütülen takım hedef belirleme çalışmalarında elde edilen bulgularla benzerlik taşımaktadır. Gerek bireysel düzeyde gerekse de takım düzeyinde test edilen temel varsayımlar benzer sonuçlar ortaya çıkarmıştır (69). O'Leary-Kelly ve ark. (70) yaptıkları meta-analizde takım hedeflerinin takım performansına büyük bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur (Hedge's  $d=.92$ ,  $k=26$ ). Takım hedef belirleme çalışmalarındaki temel amaç sadece hedef belirleme kuramının takım ortamlarına genellenebilirliğinin test edilmesi değil aynı zamanda hedef belirlemeyi etkileyen diğer değişkenlerin incelenmesidir (67). Takım düzeyindeki çalışmalar bu anlamda gerek görevin yapısı ve gereksinimleri gerekse de bireylerin etkileşimleri bakımından bireysel çalışmalardan ayrılmaktadır. Bu farklılıklar bireylerde hedef belirlemeyi takım düzeyinde hedef belirlemeden yapısal olarak ayırırlar (67). Van Mierlo ve Kleingeld (71), bu ayrımın en az 2 temel gerekçe ile ortaya çıktığını belirtir: 1- Takımlar yapıları gereği birbirlerine bağlı üyelerden meydana gelirler ve hedef belirleme bu bağlılığı göz önünde bulundurmalıdır. 2- Takımlar performans için belirlenen hedeflerin çok boyutlu olmaları için bir fırsat sunarlar.

Zander (28) takım düzeyinde en az dört farklı hedefin var olduğunu ileri sürmektedir: (1) her bir üyenin takım için hedefi; (2) her bir üyenin kendi için hedefi; (3) takımın her bir üye için hedefi ve (4) takımın takım için hedefleri. Bu yapı genel olarak çok düzeyli bir hedef yapısını işaret etmektedir. Dolayısıyla takım hedef belirleme hedef belirlemenin çoklu düzeylerde yapılmasını ifade eder (71). Bir takım içerisinde aynı anda bireylerin hem takımın performansı hem de kendi performansları için hedefleri olabilir. Bireysel hedefler takım hedeflerine katkıda bulunurken takım

düzeyindeki hedefler organizasyonun amacı doğrultusunda ilerlemeyi sağlarlar. Örneğin, yıllık %25 kar hedefi konulan bir şirkette, bu hedefin başarılması için departmanların kendi takım hedeflerini gerçekleştirmesine bağlıdır. Ancak departmanların hedeflerinin gerçekleştirmesi için de daha alt düzeyde bireylerin hedeflerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla takım hedef belirleme temelde hem bireysel hem de takım hedeflerinin birlikte belirlenmesi ilkesi ile çalışır.

Takımlar hedeflerinin gerçekleştirilmesi için sosyal dinamikleri kullanarak üyelerin motivasyonlarını desteklerler. Bu sosyal dinamikler, takımların doğası gereği gerçekleşir ve takım süreçleri olarak adlandırılırlar. Takım süreçleri, takım üyelerinin birbirlerine bağlı eylemleri sonucu olarak gerçekleşir ve takım girdilerini takım çıktılarına dönüştürürler (7). Örneğin, planlama, strateji, iletişim, koordinasyon gibi takım süreçleri takım çıktıları için oldukça önemli grup davranışlarıdır (72). Benzer şekilde takım hedef belirleme de birçok takım etkinliği modelinde bir takım süreci olarak değerlendirilir. Bu yönüyle takım süreçlerinin hedef belirleme ve strateji geliştirme gibi davranışlara yol açabileceği gibi bu davranışlardan da etkilenebileceği öngörülmüştür. Örneğin, bir satış takımına ilişkin bir dizi satış hedefinin belirlenmesi takımın geçtiği süreçlerin sonucunda bir çözüm olarak ortaya konulmuş olabilir. Takımın bu hedefleri gerçekleştirip gerçekleştirilememesi bir kenara hedefler ve stratejiler üzerinde birlikte çalışma takımdaki sosyal süreçlerden olan çatışmaları azaltarak koordinasyonun sağlıklı biçimde işlenmesini sağlayarak takım performansını destekleyebilir.

Takım performansı ve takım hedefleri arasındaki ilişkiyi inceleyen meta-analiz çalışmaları (70, 71), bireysel hedef belirleme literatüründe olduğu gibi özel ve zorlu hedefler ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu noktada takım hedeflerinin hedefe bağlılık ve kolektif yeterlik gibi diğer takım bileşenleri ile birlikte hareket ederek hedeflerin başarılması adına ne kadar çaba gösterileceği ve uygulanması gereken stratejileri etkileyerek takım performansını doğrudan etkilediği belirtilmektedir (73). Takım performansı söz konusu olduğunda takım çalışmasındaki kalite yani bilgi paylaşımı, karşılıklı destek, çaba ve takım birlikteliği gibi etmenler, hedef belirleme ile hedef performansı arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir (74). Bunların dışında takım hedef belirlemeye etki eden hedefe

bağlılık, hedef türü, takımın büyüklüğü, takımdaki liderlik, takım kimliği, ödüllendirme sistemi ve bazı çevresel faktörler bulunmaktadır.

#### **2.4.1. Takım Hedef Belirlemeye Etki Eden Faktörler**

##### **Bağlılık**

Görev bağlılığı, takım üyelerinin o görevi başarıyla gerçekleştirmek için birbirlerine duydukları ihtiyacın derecesini ifade eder (75). Takımlar görevler açısından farklılaştığından takım üyelerinin birbirlerine bağlılık düzeyleri de farklılaşır. Bazı takımlarda üyeler birbirleriyle etkileşime girmeden bazılarında ise sıralı biçimde etkileşime (birinin arkasından diğeri) girerek görevleri gerçekleştirirler. Göreve ilişkin bu özellikler takım hedeflerine bağlılık ve kolektif yeterlik gibi takım özelliklerini etkiler. Gully ve ark. (76) yaptıkları meta-analizde yüksek bağlılık gereken görevlerde takım hedeflerine bağlanmanın düzeyinin artmasıyla takım performansının da arttığını ortaya koymuşlardır. Hedefe bağlılık ile takım performansı arasındaki ilişkide görevin bağlılık düzeyi düzenleyici bir rol oynamaktadır (77).

##### **Hedef Türü**

Hedef belirleme takım ortamlarında bireysel ve takım olmak üzere çok düzeyli bir yapıda değerlendirilir (78). Bireysel hedefler bazı durumlarda takım hedefleri ile çakışarak çeşitli sorunlara yol açabilirler. Bireyler kendilerine ait hedefleri takım hedefleri ile birlikte işbirliği içerisinde belirlediklerinde (cooperative team goals) bu durum işbirliğini ve takım çalışmasını desteklemekteyken rekabete yönelik bireysel hedefler (competitive team goals) yoluya takım içi rekabeti artırarak bireysel görevlerde başarı ile sonuçlanırlar (71). Seits ve Latham (79) sosyal bir belirsizlikle karşılaştıklarında takımla uyumlu bireysel hedefler belirleyen bireylerin, uyumsuz bireysel hedefler belirleyenlere göre daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Buna göre takımla uyumsuz rekabet odaklı hedefler takımın bütünsel amaçlarının göz ardı edilmesini sağlamaktayken uyumlu hedefler takımın amaçlarının sürdürülmesini sağlarlar.

## **Ödüllendirme Sistemleri**

Ödüllendirme sistemleri (bonuslar, tanınma, performansa göre ödeme gibi) hedeflere bağlanmayı arttırarak hedefi desteklerler. Ödüller bireysel veya takım düzeyinde olabilirler ve hedefin başarılmasını etkilerler. Ödül takıma verilmek istendiğinde takımca (bir bütün olarak) hedef için çalışma desteklenebilir (80). Bazı araştırmacılar hem bireylere hem de takıma ödül verilmesini öngören hibrit ödül sistemlerinin performansı arttırmada faydalı olabileceklerini belirtse de bu türden sistemler sosyal karmaşalara yol açabilmektedirler (81).

## **Takım Büyüklüğü**

Sosyal kaytarma olgusu takım büyüklüğünün artmasıyla bireylerin görev için verecekleri mücadelenin azaldığını ortaya koymuştur. Takımlar genişledikçe takım hedefleri oyuncular arasında paylaşılırlar ve bireyler için teşvik edicilerin miktarı azdır. Dolayısıyla genellikle büyük takımlarda bireyler takım hedeflerine daha az bağlanma eğilimindedir. Daha küçük takımlarda ise davranışlar daha kolay gözlemlenebilirler ve özendiriciler değerlidir ve bu sayede takım hedeflerine bağlılık artar (82).

## **Liderlik**

Liderler gerek organizasyon alanında gerekse de diğer alanlarda takım hedeflerini belirlemeden ve takımı bu hedefler için yapılandırma ve geliştirmeden sorumludurlar (83). Takım liderleri liderliğin bir fonksiyonu takımın amacını belirledikten sonra zorlu ve gerçekçi hedefler belirleyerek takımın o amaca doğru ilerlemesini sağlarlar (84). Bu hedeflerin belirlenmesini yanında liderler amaçları netleştirir, zorlu görevlerde motivasyon sağlar ve görevler başarıldığında takım üyelerini ödüllendirirler (85). Yapılan diğer çalışmalarda da hedef belirleme ve hedeflerin netleştirilmesi önemli liderlik davranışları olarak ele alınmaktadır (86). Liderlerin hedef belirleme ve hedeflerin netleştirme davranışlarının üç sebebi vardır (87). Bunlardan *ilki* hedef belirleme kuramının (38) zorlayıcı ve özel hedeflerin bireylerin davranışlarını yönlendirerek ve onları hedefleri başarmaları için motive ederek performansı arttırdığını ileri sürmesidir. *İkincisi* ise hedef belirleme sürecinin

takımda ortak bir kimlik oluşmasına ve hedeflere bağlanmasına yol açmasıdır (88). *Son olarak* bireyler hedef belirleme sürecine dâhil olduklarında takım hedeflerine daha çok bağlanırlar ve daha sargın bir yapı olarak hareket ederler (89). Liderliğe ilişkin farklı modeller lider davranışları ile hedef belirleme arasındaki ilişkiye yönelik farklı perspektifler sunarlar. Örneğin Lider-Üye Değişim Kuramı (90) liderleri birey odaklı ve grup odaklı olarak ayırtmaktadır. Wu ve ark. (91) grup odaklı liderlerin takım etkinliğine olumlu etkilediklerini bunun sonucu olarak hedef başarısı ve takım performansının arttığını ortaya koymuşlardır.

### **Kimlik**

Kimlik, bireyin grup üyeliğine dayanan benlik kavramının bir ögesini ifade eder (92). Sosyal kimlik kuramı bireyin gruba katılımının kişinin kendini o gruba birlikte tanımlamasına neden olacağını ileri sürer. Hedef belirleme takımlarda sosyal kimliğin oluşmasını sağlayan bir işlev görür (93). Takım düzeyindeki hedefler ortak bir amaç sunarak üyelerin kendilerine paylaşılan bu kimlikle tanımlamalarını sağlar. Grup hedefleri bireyleri yönlendirme kapasitesine sahiptir ve bu sayede paylaşılan sosyal kimliğe anlam kazandırarak grup üyelerinin davranışlarını organize eder (77). Özetle, grup hedef belirleme paylaşılan bir sosyal kimliğin oluşmasında ve bu kimliğin artan biçimde görünür olmasında katkıda bulunur. Bireylerin kendilerini takımla tanımlamalarının derecesi hedeflerin başarılması ve performansın artırılmasına katkıda bulunur (67). Takım hedeflerinin etkili olabilmesi için hedeflerin takımın ilgisine ve normlarına uygun olması gerekmektedir (93). Ayrıca bireyler takım hedeflerinin belirlenme aşamalarına katılırlarsa kendilerini “en iyini yap” şeklindeki hedeflerden daha yüksek düzeyde gruba tanımlamaktadırlar (94).

### **Bireysel ayrılıklar**

Takım hedef belirlemede bireysel ayrılıklara ilişkin bir dizi faktörün etkili olduğu araştırmalarca ortaya konulmuştur. Bunlar kontrol odağı, örgütsel bağlılık, çıktının değeri, yönetici ve akran desteği ile olumlu örgütsel kültürdür (95). Ayrıca hedef yönelimleri (96) özellikle ustalık hedef yönelimi (learning/mastery goal orientation) söz konusu olduğunda öğrenme sürecine değer verme, kendine ilişkin standartları geliştirme gibi çıktıları sağlayarak bireylerin takım performansına katkıda



bulunmalarını sağlamaktadır (97, 98). Performans hedef yönelimi ise genellikle kendini diğerleri ile karşılaştırmayı sağlayan sonuçlarla ilgilidir. Porter (99) yüksek düzey ustalık yönelimine sahip takımlarda üyelerin destekleme davranışları sergilediklerini, yüksek kolektif yeterliğe sahip olduklarını ve takıma daha çok bağlı olduklarını ortaya koymuştur. Buna karşın performans yönelimli takımlar yalnızca görev performansları yüksek olduğunda yüksek kolektif yeterliğe sahip olmaktadır.

Kültürel farklılıklar da hedef belirleme literatürü açısından önemli farklılıklara yol açabilir. Hedef belirleme çalışmalarının hemen bütünü Batı toplumlarında gerçekleştirilmiştir (100). Ancak hedef belirleme açısından önemli olan ödül yapılarının ve teşviklerin kültürel olarak farklılaştığına ilişkin oldukça fazla çalışma bulunmaktadır (67).

### **Farklı ortamlardaki takımlarda hedef belirleme**

Takım hedef belirleme genel hatlarıyla bağlılık, liderlik ve kimlik gibi etmenlerden etkilense de takımların buldukları ortam da hedef belirleme açısından önemli bir değişkendir. Organizasyon, askeri ve spor alanı gibi farklı ortamlar takımlar açısından farklı gereksinimleri ortaya çıkarır ve dolayısıyla takımlar bu gereksinimleri karşılamak için yapısal ve işlevsel olarak birbirlerinden ayrışır. Örneğin, uluslararası bir organizasyon takımı askeri alanda işlev gören bir takımdan kültürel olarak daha heterojen bir yapı oluşturabilirken, dağıtılmış takımlar (distributed teams) lokasyon olarak farklı yerlerde oluşan bireylerden oluşurlar ve iletişim açısından spor takımlarından farklıdırlar. Bu tür takımlar için hedef belirlemeye farklı perspektiflerden yaklaşmak gerekmektedir. Örneğin, dağıtılmış takımlarda ortak bir hedefin belirlenmesi ve sürdürülmesi zordur (101). Bu durum hedef bağlılığını ve takım hedefteki iş birliğini düşürmektedir. Hedef belirleme bu türden takımlarda daha ayrıntılı uygulanmalı, bireysel hedeflerle birlikte değerlendirilmeli ve rollerin netleştirilmesi sağlanmalıdır (101). Öte yandan uzay uçuşu, denizaltı ve askeri alanlar gibi yüksek stres ortamlarındaki takımlarda sargınlık ve hiyerarşik yapının daha sıkı olduğunu görebiliriz (102). Böylesi ortamlarda takım liderlerinin hedef belirleme programlarını uygulamaları etkinlik açısından önemli gözükmektedir.

## 2.5. Sporda Hedef Belirleme

Spor ortamlarda hedef belirleme bir motivasyon tekniği olarak üst düzey sporcularda uzunca bir süredir kullanılan bir uygulamadır (103). Ancak 1985 yılında Locke ve Latham tarafından “Journal of Sport Psychology” dergisinde yayımlanan “Hedef Belirlemenin Spora Uygulanması” çalışması kuramın ilkelerinin spor alanına uygulanabileceğini işaret eden ilk çalışma olarak nitelendirilebilir. Çalışmada yazarlar örgütsel bir görev ile spordaki aktivitelerin, zihinsel ve davranışsal bir sonuç amacıyla yapıldıklarından birbirlerine benzer olduklarını vurgulamakta ve sporda bireysel performansın ölçümünün örgütsel alana göre daha kolay olduğunu belirtmektedirler (104). Bu yönlerden bakıldığında sporun bir performans alanı olması nedeniyle hedef belirleme uygulamaları için uygun bir ortam yarattığı da ileri sürülebilir. Gerçekten de yapılan ilk meta-analizler hedef belirlemenin performansı arttırmada başarılı olduğunu göstermektedir (105, 106). Buna karşın sporda hedef belirlemenin performans üzerindeki etkisi örgütsel/endüstriyel alanda olduğu kadar güçlü değildir (107). Araştırmalar hedef belirlemenin performans üzerine etkisinin sporda .34 ile orta düzeydeyken organizasyon alanında .42 ile .80 arasında olduğunu ortaya koymuştur. Bunun nedeni spor ortamlarında bireylerin var olan performanslarının en üst düzeylerinde olmaları ve geliştirilecek çok az bir alanın (ceiling effect) kalması olabilir (108). Diğer taraftan sporcuların başarılı olmaları için var olan performanslarının en iyisini yapmaya çalışmaları da deneysel çalışmalarda “en iyini yap” gruplarında bazı problemlere neden olabilmektedir. Bu dezavantajlarına karşın hedef belirleme spor alanında performansı arttırmak için en etkili tekniklerden biri olarak değerlendirilmekte ve antrenörler ve sporcular tarafından uzunca bir süredir kullanılmaktadır (103, 109).

Organizasyon alanında olduğu gibi spor ve egzersiz alanında da hedefler performansı dört yolla arttırırlar. Hedefler sporcuların dikkatlerini eldeki göreve ve bu görevle ilgili ipuçlarına yöneltirler (a). Bununla birlikte kişinin gelişiminin izlenmesi ve bu sayede elde edilen sistematik geribildirim çabanın (b) ve direncin (c) artmasına neden olur. Son olarak hedefler sporcuların performans sergilemek için gereken stratejileri geliştirmelerine (d) olanak sağlayarak performansı geliştirirler. Temelde Locke, Shaw, Saari ve Latham (50) tarafından organizasyon alanındaki hedefler için

ortaya konulan bu dört fonksiyon spor alanındaki çalışmalarca da desteklenmiştir (110, 111)

Spor literatüründe hedef belirlemenin sporda performansın artırılmasındaki etkisini ortaya koyan çalışmaların yanında (112, 113) bu etkiyi düzenleyen değişkenlerin neler olabileceği üzerine yapılan çalışmalar da bulunmaktadır. Organizasyon alanında olduğu gibi hedef zorluğu, hedefin netliği, hedefe bağlılık, hedef ile ilgili geribildirim gibi faktörlerin spor alanında da önemli olduğu görülmüştür (114). Hedef zorluğu açısından organizasyon alanındaki bulgulardan farklı olarak sporcuların 'imkansız' (oldukça zorlu) hedeflerde sporcuların çabalarının düşmediğini buna karşın hedeflerini daha gerçekçi belirlemeye yöneldikleri görülmüştür (112, 113) Kylo ve Landers (106) sporcuların oldukça zorlu hedefler belirlemek yerine orta ve yüksek zorlukta hedeflerin kombinasyonunu kullandıklarını ve bunun da performans üzerinde etkili olduğunu (etki büyüklüğü .53) ortaya koymuşlardır. Gerçekçi olmayan hedeflerin performans üzerinde olumsuz etkisi olduğu ve sürdürülmesinin zor olduğu bilinmesine karşın bazı çalışmalarda sporcularda çabayı ve direnci azaltmadığı görülmüştür (115). Bu durum araştırmacılar tarafından sporcuların bu türden hedefler belirlediklerinde kaçınılmaz olarak hedeflerini tekrar gözden geçirmelerinin ve başarılabılır hedeflere yönelmelerinin sonucu olarak değerlendirilmektedir (113).

Hedef belirleme kuramının temel kabullerinden birisi belirli özelleşmiş hedeflerin hedef olmayan ya da belirsiz hedeflere göre performansı arttırdığıdır (38). Spor alanına bakıldığında hedef belirlemenin bu ilkesinin desteklendiği görülmektedir (116). Buna karşın "en iyini yap" şeklinde yönlendirilen sporcularda verili görevlerde daha kötü performans sergiledikleri gözlemlenmemiş (114) ve bu durum spor katılımcıları arasındaki bireysel farklılıklara yüklenmiştir (113). Bununla birlikte çalışmalarda metodolojik zayıflıklar, kontrol grubundaki deneklerin motivasyon düzeyleri, spontane olarak belirledikleri kişisel hedefler ve görevin özellikleri gibi faktörler de özelleşmiş hedeflerin performansı daha da arttıracığı hipotezinin spor alanında tam anlamıyla desteklenmemesini sağlamıştır.

Hedef yakınlığı uzun erimli ve kısa erimli hedeflerin hedef belirleme sürecinde kullanımını ifade eder. Kurama göre uzun erimli hedeflerin tek başına belirlenmesi belirsizlik yaratarak hedef belirlemenin etkisini azaltır (104). Uzun erimli hedeflerin kısa erimli hedeflerle birlikte belirlenmesi bu anlamda daha etkin bir yöntem olarak

görülmektedir. Spor alanında ise Kyllö ve Landers (106) tarafından yapılan meta-analizde uzun ve kısa erimli hedeflerin kombinasyonuna ait etki büyüklüğünü .48, sadece uzun erimli hedeflerin etki büyüklüğünü .38 ve kısa erimli hedeflerin etki büyüklüğünü ise .19 olarak bulmuştur. Dolayısıyla sporda kısa ve uzun erimli hedeflerin birlikte kullanılmasının motivasyonun ve performansın sürdürülmesi adına gerekli olduğu görülmüştür (117). Sporcular başarmak istedikleri sonuç hedeflerini uzun erimli olarak belirlerken onlara bu yolda yardımcı olacak küçük gelişimler için ise kısa erimli hedef belirleme eğilimindedirler (109).

Spor ve egzersiz psikolojisinde antrenörler ve sporcular tarafından belirlenen hedefler, özelleşme derecelerine, sporcuların neyi başarmak istediklerine ve ölçüm zorluğuna göre farklılaşmaktadır (118). *Sonuç hedefleri*, kazanma veya kaybetme gibi bir olayın sonucuna odaklanırlar. Örneğin, bir yüzücünün bir yarışmada birinci gelerek ülke şampiyonu olması bir sonuç hedefidir. Öte yandan *performans hedefleri* bireyin kendi performansını temel alan hedeflerdir. Örneğin, servisten doğrudan sayı alma yüzdesini %20'den %30'a çıkarma, asist sayısını maç başına 8.4'ten 9.6'ya yükseltme performans hedeflerine örnek olarak gösterilebilir. Performans hedefleri sporcunun kontrolü altındadır ve sonuç hedefleri gibi kazanma ya da kaybetme ile ilgili değildirler. Son olarak *süreç hedefleri* sporcuların bir beceriyi sergilemekte kullandıkları özel teknikler ya da stratejilerle ilgilidir. Örneğin, basketbolda bir süreç hedefi top elden çıktıktan sonra bileğini düşürmek olabilir. Bu üç türden hedef de performansın geliştirilmesinde etkilidir ancak süreç ve performans hedefleri belirleyen sporcular, sonuç hedefleri belirleyenlere göre daha az kaygı, daha fazla özgüven ve tatmin yaşarlar (119, 120). Özellikle süreç hedeflerinin performans üzerinde daha etkili olması öncelikle hedeflerin kontrolü ve esnekliği ile ilgilidir. Süreç hedefleri bireyin kendi standartları ile ilgilidir ve doğal olarak bireyin kontrolündedir. Benzer bir durum performans hedefleri için de geçerlidir. Her ne kadar bir performans standardı belirlemek aslında o performans için bir sonuç öngörse de, performans hedefleri bireysel düzeyde bir öz düzenleme ve strateji içermesi bakımından çoğunlukla bireyin kontrolü altındadır (121). Bununla birlikte süreç hedefleri dikkat odağını arttırma (122), görevin karmaşıklığını azaltma (123), öz-yeterliği arttırma ve sosyal karşılaştırma endişesini azaltma (119, 120) gibi özellikleri nedeniyle performansı olumlu olarak etkiler.

Yapılan çalışmalar sporcuların bu üç türden hedeflerin belirli bir kombinasyonunu kullandıklarını ortaya koymuştur. Jones ve Hanton (121) yaptıkları çalışmada 91 yüzücünün çoğunluğunun en azından iki hedef türünü belirledikleri ortaya koymuştur. Öte yandan, Filby ve ark. (124) tarafından yapılan çalışmada farklı hedef türlerinin tek tek ve kombinasyonlar halinde performans üzerine etkilerini incelemiş ve çoklu hedef belirleme stratejilerinin performans üzerinde tek tek hedef türlerinde daha fazla etkide bulunduğu görülmüştür.

Sporcular açısından hedef türlerinin farklılaşması kadar bu hedeflerin farklı durumlar için de belirlenmesi gerektiği önemlidir. Hemen tüm branşlarda sporcular uzun antrenman süreleri yanında oldukça kısa süren bir yarışma süreci yaşarlar. Özellikle cimnastik, yüzme ve atletizm gibi bireysel sporlarda yarışma süresi ile antrenman süreleri arasındaki makas daha da artmaktadır. Dolayısıyla sporcuların hem antrenmanlar için hem de müsabakalar için ayrı hedefleri olması kaçınılmazdır. Antrenmana zamanında gelme, arkadaşlarını destekleme ya da bazı çalışmalarda kendi standartlarını geliştirme yönünde hedefler belirlenebilir. Sporcuların yarışmalarda daha fazla sonuç ve performans hedefi belirlemesi, antrenmanlarda ise beceri gelişimi vb. nedenlerden dolayı süreç hedefleri belirlemeleri beklenmektedir (103). Munroe-Chandler ve ark. (125), 249 sporcu ile yaptıkları bir çalışmada sporcuların yarışmalarda antrenmanlarda olduğundan daha fazla sonuç hedefi belirlediklerini fakat süreç hedeflerinin görülme sıklığının müsabaka ve antrenmanlarda aynı olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular sonuç hedeflerinin yarışmalarda daha fazla belirlendiğini ancak genel anlamda sporcuların bu üç hedefi de antrenman ve yarışmalarda kullandıklarını göstermektedir. Diğer taraftan lise ve üniversite düzeyinde antrenörlerle yapılan çalışmalar antrenörlerin hem antrenman hem de yarışma hedefleri belirlemeyi önemsediklerini ortaya koymuştur (126, 127). Benzer şekilde Cote ve ark. (128), tarafından yapılan bir çalışmada deneyimli antrenörlerin sporcuları odaklanmalarını ve motivasyonlarını sağlamak için düzenli olarak antrenman hedefleri belirledikleri görülmüştür.

Hedef türleri ve kullanım alanlarına ilişkin yapılan bu çalışmalar spor ortamlarında bazı hedef belirleme modellerinin ve ilkelerinin oluşturulmasını sağlamıştır.

### 2.5.1. Rekabetçi Hedef Belirleme Modeli

Rekabetçi Hedef Belirleme Modeli'nin (RHBM) temelleri Burton (105, 129) tarafından atılmış ve yakın geçmişte RHBM-3 olarak gözden geçirilmiş şekliyle yayımlanmıştır (107). RHBM-3 süreç içerisinde yapılan çalışmalarla geliştirilen ve temelde hedef belirleme ile ilgili üç temel noktanın daha iyi anlaşılmasını sağlamak için ortaya konulan spora özgü bir hedef belirleme modelidir (107). *İlk olarak* model temel hedef kavramı ile iş birliği içerisindedir. *İkinci olarak* model hedeflere ilişkin durumsal ve treyt yaklaşımları birleştirerek hedeflerin motivasyonel ve stresle ilişkili fonksiyonlarını öne çıkarmaktadır. *Son olarak* bütünleşik bir yapı ortaya koyan model sporda hedef belirleme süreçlerinin incelenmesini ve araştırılmasını kolaylaştırma amacı taşır.

Model, temelde bireylerin hedef yönelimlerinden hareketle üç farklı hedef belirleme stillerinin olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar performans yönelimli, başarı yönelimli ve başarısızlık yönelimli hedef belirleme stilleridir. Performans yönelimli hedef belirleme stilinde bireyler başarıyı kendi gelişimleri ve öğrenmelerine göre tanımlarlar (130). Başarısızlık durumlarında ise odaklı biçimde kalarak hedeflerine ulaşmak için problem çözme becerileri geliştirirler. Buna karşın başarı ve başarısızlık odaklı hedef belirleme stilleri ise yetenek ve yeterliğin sınırlı olduğunu ve başarının diğerleri ile karşılaştırma ile belirlenmesini temel alır. Bu stildeki sporcular genellikle sonuç hedefleri, daha sonra performans hedefleri ve son olarak süreç hedefleri belirler. Başarı yönelimli hedef belirleme stillerini başarısızlık yönelimliden ayıran temel özellik, başarı yönelimli sporcuların algılanan yeterlik düzeylerinin yüksek olması ve bu sayede daha iyi performans sergileme olasılığının yükselmesidir (130). Öte yandan başarısızlık yönelimli sporcular rakipleriyle karşılaştırdıklarında kötü performans sergilediklerinden algılanan yeterlikleri düşüktür. Bu hedef belirleme stilleri duruma (antrenman ya da yarışma), aktivitenin önemine, görevin karmaşıklığına ve performans beklentilerine göre hedeflerin (performans, sonuç ve süreç) belirlenmesini sağlar. Daha sonra belirlenen bu hedefler, hedef bağlılığı, engellerin belirlenmesi, görev tercihi, çaba, strateji geliştirme gibi önemli değişkenlerle etkileşime geçer. Modele göre buradan elde edilen hedef tepkileri büyük ölçüde sporcunun performansını ve yarışma sonucunu etkiler.

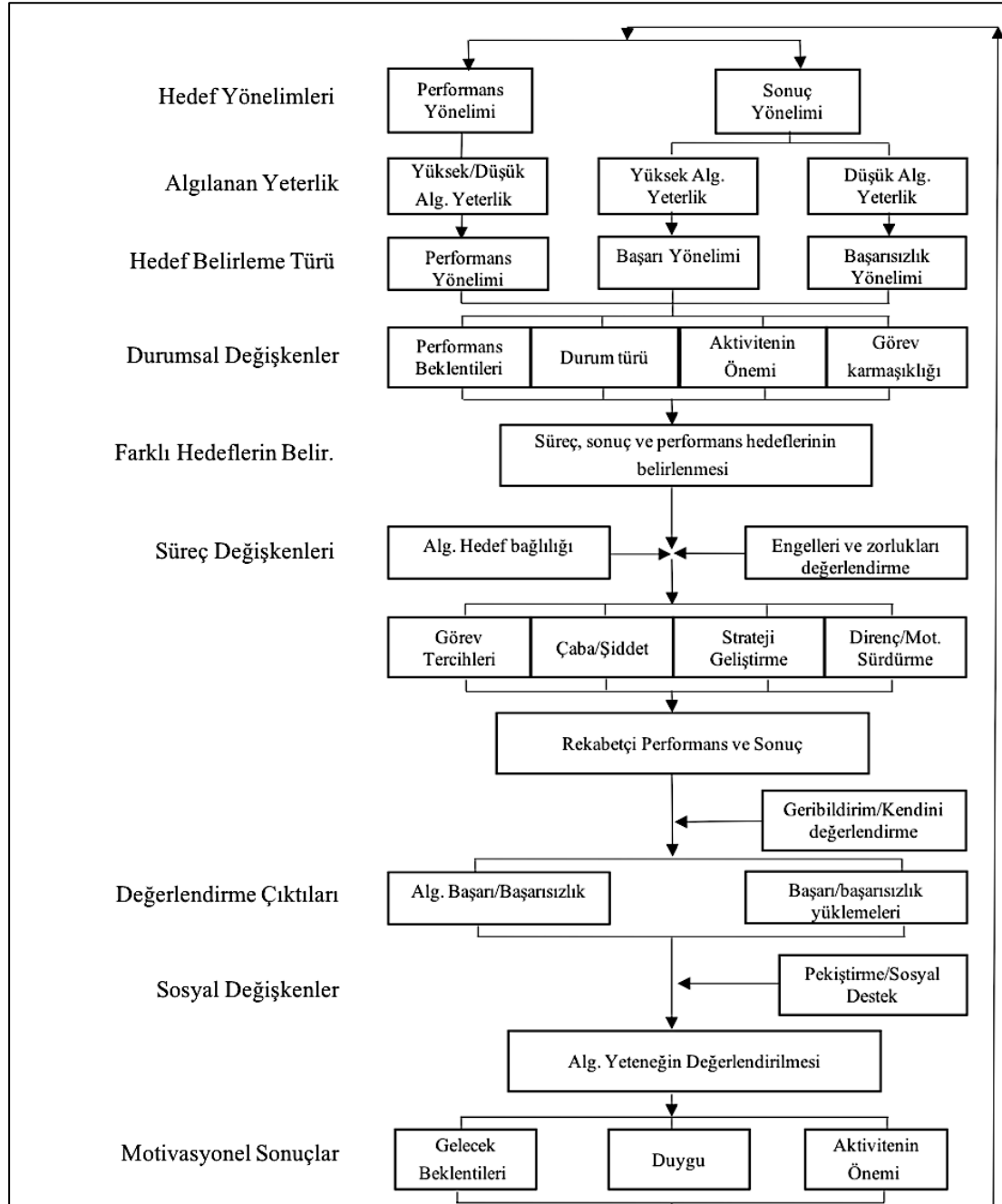
Algılanan yeterlik kuramı çerçevesinde yapılan araştırmalar, hedeflerin önemli bir öz değerlendirme işlevinin olduğunu çünkü hedeflerin, bireyin algılanan başarı ve başarısızlık durumlarını belirli hedeflere yükleyebilecekleri birer standartlara dönüştüğünü işaret eder (131-133). Bu standartların (yani hedefler) belirlenmesi sonrasında elde edilen başarı ya da başarısızlık yüklemeleri daha sonra bireyin kendi algılanan yeteneğini etkileyerek motivasyonel bir kısım sonuçlar doğururlar. Bu sonuçlar gelecek beklentileri, duygular ve aktivitenin önemine göre şekillenerek bireyin hedef yönelimlerini, hedef süreçlerini ve hedeflerin türlerini etkileyen bir geribildirim döngüsü oluştururlar. RHBM-3 modelinde sporcular bu değişkenlerin etkilediği geribildirim döngüsüne göre hedef belirlerler (şekil 2.3.).

Burton ve Weiss (107) modelin üzerinde tartişılmasına karşın sınanmasına ilişkin oldukça az çalışma olduğunu belirtmişlerdir. Burton (134) yüzücülerle yaptığı çalışmada hedef belirleme stillerini doğrudan test etmemiş ve performans yönelimli ve sonuç yönelimli hedef belirleme arasındaki farkı incelememiştir. Benzer şekilde Kingston ve Hardy (119) golfçülerle yaptıkları çalışmada, katılımcıları performans ve süreç yönelimli hedef gruplarına rastgele atayarak bir hedef belirleme programı uygulamışlar ve performans, öz-yeterlik ve kaygı gibi değişkenlerin kontrol grubuna göre değişimlerini incelemişlerdir. Sonuçlar beklenenin aksine süreç hedeflerinin performans hedeflerinden daha fazla performans artışına neden olduğunu gösterse de araştırmacılar kontrol grubuna ilişkin sorunlar nedeniyle net çıkarımlar yapmaktan kaçınmıştır. Dolayısıyla bu çalışma da modelin doğrudan test edilmesi konusunda başarısız gözükmetedir (107).

Son dönemde yapılan ilginç bir çalışma modelin bütünüyle olmasa da belirli ölçülerden desteklendiğini ve sporcuların farklı hedef belirleme stillerinin olabileceğini ortaya koymuştur. Burton ve ark. (103) tarafından yapılan bu çalışmada yapılan kümeleme analizi Olimpik sporcuların hedef belirleme pratikleri açısından dört farklı gruba ayrıldığını ortaya koymuştur.

*İlk profil*, “gerçekçi süreç hedefleri belirleyenler” olarak adlandırılmış ve bu profildeki sporcular performans hedeflerinin etkililiğine yüksek inancı olan fakat kısa erimli ya da psikolojik hedeflere olan inancı düşük sporculardır. Buna karşın gerçekçi müsabaka hedefleri belirleyenler olarak adlandırılan *ikinci profildeki* sporcular ise kısa

erimli ve psikolojik hedeflerin başarılı olacağına olan inançları yüksek fakat yarışma hedeflerinin etkisinin düşük olduğuna inanmaktadırlar.



Şekil 2.3. Rekabetçi Hedef Belirleme Modeli (Burton ve Weiss, 106)

“Çok yönlü hedef belirleyenler” olarak adlandırılan gruptaki sporcular ise kısa vade, psikolojik ve müsabaka hedeflerinin etkili olacağına inanmaktadır. Son olarak “hedefe inanmayanlar” bu üç türden hedef belirlemenin etkisine



inanmamaktadırlar. Araştırmacılar bu grupları kariyer başarısı, hedef bağlılığı, hedef belirleme sıklıkları ve sportif özgüven açısından karşılaştırmışlar ve çok yönlü hedef belirleyenlerin bu değişkenlerde en yüksek puanlara sahip grup olduğunu buna karşın hedeflere inanmayanların en düşük puan alanlar olduğunu ortaya koymuştur.

Aynı verinin tekrar analiz edilmesi yoluyla yapılan diğer bir çalışmada Burton ve ark. (135) başarı ve performans yönelimli hedef belirleme stillerini destekleyen bazı kanıtlar bulmuşlar ve başarısızlık yönelimli hedef belirleme stiline iki aşamaya ayrılabilirliğini öngörmüşlerdir. İlk aşamadaki bireyler düşük özgüvene, yüksek sonuç yönelimine ve çok düşük performans yönelimine sahiptirler. İkinci aşamadaki başarısızlık yönelimli bireyler ise sonuç ve performans skorları ortalamasının altında ve oldukça düşük özgüvene sahiptirler. Araştırmacılara göre 1. aşamadaki bireyler halen kazanmaya çalışırlar fakat bunun sıklıkla gerçekleşmemesi yeteneklerine olan inançlarını sağlayamamalarına neden olur. Buna karşın 2. aşamadaki bireyler ise oldukça fazla kaybettiklerinden özgüvenleri çok düşüktür fakat hedef odaklarını performans ve sürece doğru kaydırabilmişlerdir. Bütün bu gruplar arasında hedef ile ilgili değişkenler (hedef belirleme deneyimleri, hedef etkinliği, hedef belirleme sıklığı) üzerinden yapılan karşılaştırmada performans yönelimli grubun en olumlu çıktılara sahip olduğunu bunun yanında ikinci aşamadaki başarısızlık yönelimli grubun ise hedef belirleme açısından en düşük başarı algısına sahip olduğu görülmüştür. Son olarak araştırmada performans yönelimi ile başarı yönelimli hedef belirleme stillerine sahip sporcular arasında çok küçük farklar olduğu belirtilmiştir.

Sonuç olarak Yarışmacı Hedef Belirleme Modeli, spor ortamlarında hedef belirlemeyi etkileyen bireysel ve çevresel faktörlerin birlikte değerlendirildiği ve hedef belirlemenin motivasyonel sonuçlarının bütüncül bir yapı olarak ele alındığı bir yapı sunmaktadır. Bütünüyle test edilmesi mümkün olmasa da model hedef belirlemedeki bireysel ayrılıkların ortaya çıkarılması anlamında oldukça faydalıdır. Uygulama açısından bakıldığında kişilik özelliklerinin hedef belirlemeyi etkileyebileceği, farklı hedef belirleme stillerine sahip sporcuların bu stillere göre tasarlanan programlara göre eğitilebileceği modelin katkıları olarak değerlendirilebilir.

Sporda hedef belirlemenin daha iyi anlaşılması, etkin biçimde uygulanmasını sağlayan bu tür modeller ve yapılan araştırmalar literatürde üzerinde uzlaşılan bir dizi

hedef belirleme ilkesinin oluşmasını sağlamıştır. Bu ilkeler temellerini genel hedef belirleme kuramından alırlar ve spor ortamlarına uygun hedef belirleme programlarının oluşturulma aşamasında göz önünde bulundurlar.

### **2.5.2. Hedef Belirleme İlkeleri**

Performansın geliştirilmesinde etkili bir yöntem olmasına karşın hedef belirme bireylerin ya da takımların içerisinde buldukları ortam ve onun getirdiği değişkenlerden etkilenmektedir. Spor takımları söz konusu olduğunda takımın geçtiği süreç, ligde yer aldığı pozisyon hatta organizasyon yapısı hedeflerin şekillenmesini önemli ölçüde etkiler. Yeni kurulmuş ya da lige yeni adım atmış bir takımın hedefleri ile uzunca süredir o ligde bulunan ve oldukça büyük yatırımlar yapan bir takımın hedeflerinin içerik açısından farklı olması beklenir. Ya da sakatlıktan yeni dönen başarılı bir sporcu için sonuç ve performans hedefleri yerine adaptasyonu sağlamak adına süreç hedefleri ağırlıklı bir program uygulanabilir. Bütün bu değişkenler hedef belirlemenin belirli değişmez bir yapı şeklinde uygulanması yerine koşullara göre şekillenmesini gerektirmektedir. Bu açıdan hedef belirleme uygulamacılar ve araştırmacılar tarafından sadece bilimsel bir olgu değil aynı zamanda ‘sanat’ olarak değerlendirilir (109). Bu bakımdan hedef belirleme programları bir dizi ilke temelinde bireysel ve çevresel etmenlere göre şekillendirilir (109, 136).

#### ***1- Hedefler özel ve ölçülebilir olmalıdır***

Belirli hedefler “en iyini yap” şeklindeki hedeflere göre performans anlamında daha etkilidir. “En iyini yap” şeklindeki hedefler sporcular üzerinde motive edici bir etki yaratsalar da belirli bir performans hedefinin belirlenmesi kadar etkide bulunamazlar. Hedeflerin özel olmalarının bir önkoşulu ise aynı zamanda ölçülebilir olmalarıdır. Ölçülebilir hedefler sporcunun hedefler doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğinin bilgisini sağlarlar. Örneğin, bir basketbol oyuncusunun faul atışı yüzdesini %60’dan %75’e çıkarmayı hedeflemesi gibi.

#### ***2- Hedefler gerçekçi ve zorlayıcı olmalıdır***

Hedefler çok zorlu olduklarında sporcular o hedefler için çaba sarf etmeyi bırakma ve motivasyonu kaybetme eğiliminde olacaklardır. Tersine hedefler çok kolay olduklarında ise bireyler kendilerini mükemmel zannederek maksimum çaba sarf

etmeyeceklerdir. Genel anlamda hedef belirlemedeki ölçüt başlangıçta sporcunun var olan performansının %5'i oranında hedefler belirlemektir. Ancak yüzme atletizm gibi küçük farkların başarı getirdiği bazı branşlar için bu %1'e kadar çekilebilmektedir. Buradaki önemli nokta çok zorlu hedeflerle kolay hedefler arasındaki dengeyi tutturabilmektir.

### ***3- Kısa ve uzun erimli hedefler belirlenmelidir.***

Antrenörler genel anlamda madalya kazanmak, şampiyon olmak gibi uzun erimli hedefler belirler ve bunlar sporcu ve antrenörlere yön göstermek ve onları uzun vadede motive etmek açısından oldukça önemlidir. Ancak araştırmalar uzun erimli hedeflerin yanında kısa erimli hedefler belirlemenin önemini ortaya koymaktadır (127). Kısa erimli hedefler uzun erimli hedeflere ilerlemeyi gösteren ve sporculara geribildirim sağlayan yapılar oluştururlar. Bu sayede sporcular performanslarındaki iniş çıkışlarının farkına vararak gerekli düzenlemeleri yapma yolunda adım atabilirler.

### ***4- Antrenman ve müsabaka için hedefler belirlenmelidir.***

Birçok spor dalında antrenman sürelerinin uzunluğuna karşın, müsabaka periyodunun ise oldukça kısadır. Cimnastik, atletizm, artistik buz pateni gibi sporlar bunlara örnektir. Böylesi sporlarda sporcuları uzun süren antrenman periyoduna motive edebilmek ve onların odaklanmış olarak kalmalarını sağlamak için antrenman hedeflerinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu noktada önemli olan sonuç hedeflerinden çok antrenmanda belirlenebilecek olan süreç hedeflerine odaklanmaktır. Süreç hedefleri, sporcuların yarışmalarda kullanacakları becerilerin otomatikleşmesine odaklanarak sporcuların daha iyi performans sergilemelerini sağlayabilir.

### ***5- Hedeflere ulaşmak için planlar yapılmalıdır.***

Hedef Belirleme Kuramı çalışmaları hedeflerin bireylerin öğrenme stratejilerini geliştirmelerini sağladığını ortaya koymuştur. Genellikle göz ardı edilen bu özellik hedeflerin gerçekleştirilmesi kadar sporcuların gelişimi açısından da önemlidir. Hedeflerin başarılması için oluşturulan planlar olabildiğince özel olmalıdır (örn. neyi ne kadar ve ne sıklıkta yapmak gerekli). Bu sayede bireyler "hedeflerime ulaşmak için neler yapmalıyım?" sorusunu net cevaplar bularak hedeflerine daha da yaklaşabilirler. Örneğin, ataklarının sayı olma oranını %35'den %45'e çıkarmak isteyen bir

voleybolcu, bu hedefi gerçekleştirmek için beceride eksik kaldığı topa yaklaşma ve paralel ataklarında sayı alma oranını arttırmak isteyebilir.

#### **6- Bireysel ve takım hedefleri belirlenmelidir.**

Antrenörler genellikle sporcuların bireysel hedeflerin takım hedeflerini göz ardı etmelerine yol açtığını düşünürler. Ancak bireysel hedefler takım hedefleri ile çatışmadığı sürece faydalıdır (137). Eğer sporcular uyumlu bireysel hedeflerini başarırlarsa ister istemez takımın hedeflerine de katkıda bulunacaklardır. Örneğin, basketbolda sayı ortalamasını 10'dan 15'e yükseltmek isteyen bir oyun kurucu bu hedefi başarmak için kaçınılmaz olarak daha çok şut kullanma eğiliminde olacaktır. Bu durum takımın şampiyonluk hedefi için olumsuz bir duruma yol açabilir. Bunun yerine oyuncu şut isabet oranını %25'den %30'a çıkarmayı hedefleyerek takımla daha uyumlu hedefler belirleyebilir. Bu anlamda spor psikolojisi danışmanlarının bireysel hedefler belirlerken daha dikkatli olmaları ve hedeflerin takım hedefleri ile uyumlu olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir.

#### **7- Hedefler tekrar gözden geçirilmelidir.**

Belirlenen hedefler bir sürecin başlangıcını ifade ederler. Genellikle antrenörler ve sporcular bir hedef belirlediklerinde süreç içerisinde bu hedefi tekrar gözden geçirmezler. Ancak hedefler periyodik olarak gözden geçirilmeli ve varolan performans düzeyine göre tekrar şekillendirilmelidir. Eğer %45 üç sayı yüzdesi ya da %70'lik bir mükemmel manşet yüzdesi gibi hedefler var olan performanstan oldukça uzaksa bu hedeflerin küçültülerek yerlerine daha gerçekçi hedefler belirlenmesi gerekmektedir. Ancak bu yeniden düzenleme sırasında hedeflerin gerçekçi fakat zorlayıcı olmasına dikkat edilmelidir.

### **2.5.3. Hedef Belirleme Stratejileri**

#### **SMART/SMARTER**

Hedef belirleme ilkeleri sporda hedef belirleme programlarının oluşturulmasında bir iskelet görevi görmekte ve yön gösterici rol oynamaktadırlar. Ancak uygulama açısından değerlendirildiğinde her birey ya da takım farklı sosyal değişkenlerle çevrelendiğinden hedef belirleme programları da farklılaşabilmektedir.

Sporda hedef belirleme açısından sıkça kullanılan benzer bir ilkeler dizgesi de SMART (138, 139) olarak ifade edilen akronimidir. Hedeflerin spesifik (S), ölçülebilir (M=measurable), başarılabılır (A=Achievable/attainable), gerçekçi (R=Realistic) ve zaman temelli (T=Time-based) olmasını öngören SMART akronimi ilk olarak iş/çalışma ortamlarında kullanılmış daha sonra eğitim ve spor gibi farklı alanlarda uygulanmıştır. SMARTER, MASTER, SCRAM gibi benzer akronimler de literatürde bulunmakta ve farklı ortamlarda uygulanmaktadır (114).

SMART ilkeleri hedef belirleme uygulamaları için bir çerçeve oluştursa da çeşitli problemleri de birlikte getirmektedirler. Wade (139) SMART akroniminin içeriğinin farklı kelimelerle doldurulduğunun ve bunun bir anlam karmaşasına yol açtığını belirtmiştir (Tablo 2.1.)

**Tablo 2.1.** SMART ve SMARTER Akroniminde Kullanılan Bazı Yabancı Sözcükler

S	Specific, significant, stretching, simple, stimulating, self-managed, self-controlled, strategic
M	Measurable, meaningful, motivational, manageable, magical, magnetic
A	Attainable, action-oriented, accepted, aligned, accountable, as-if-now
R	Realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented, resources are adequate, recorded, robust, relevant to a mission
T	Time-based, timely, tangible, trackable, tactical, traceable, toward what you want, time-limited
E	Ethical, excited, enjoyable, extending, evaluated, engaging
R	Recorded, reviewed, realistic, rewarded, research-based

Bu karmaşanın yanında hedef belirleme süreçlerinde sporcuların motivasyonel süreçlerinin (belirli hedefleri neden başarmaya çalıştıklarının) göz ardı edilmesinin hedef belirleme çalışmasını etkisiz kılabilceği ortaya konmuştur (140). Benzer şekilde Wilson ve Mellalieu (141) rugby antrenörleri ile yaptıkları çalışmada antrenörlerin takımdaki bireyler için hedef belirleme çalışmaları yaparken performans ve süreç hedeflerinin belirli sayılar üzerinden değerlendirilmesinden (örn. “Gelecek maçta 12 pas at”) kaçındıklarını bunun yerine yüzde oranları kullanmayı tercih ettiklerini belirlemiştir. Bunun nedeni olarak antrenörler sayısal bazı bireysel hedeflerin takım hedeflerinin önüne geçebilme durumunun engellenmesi olarak belirtmişlerdir.

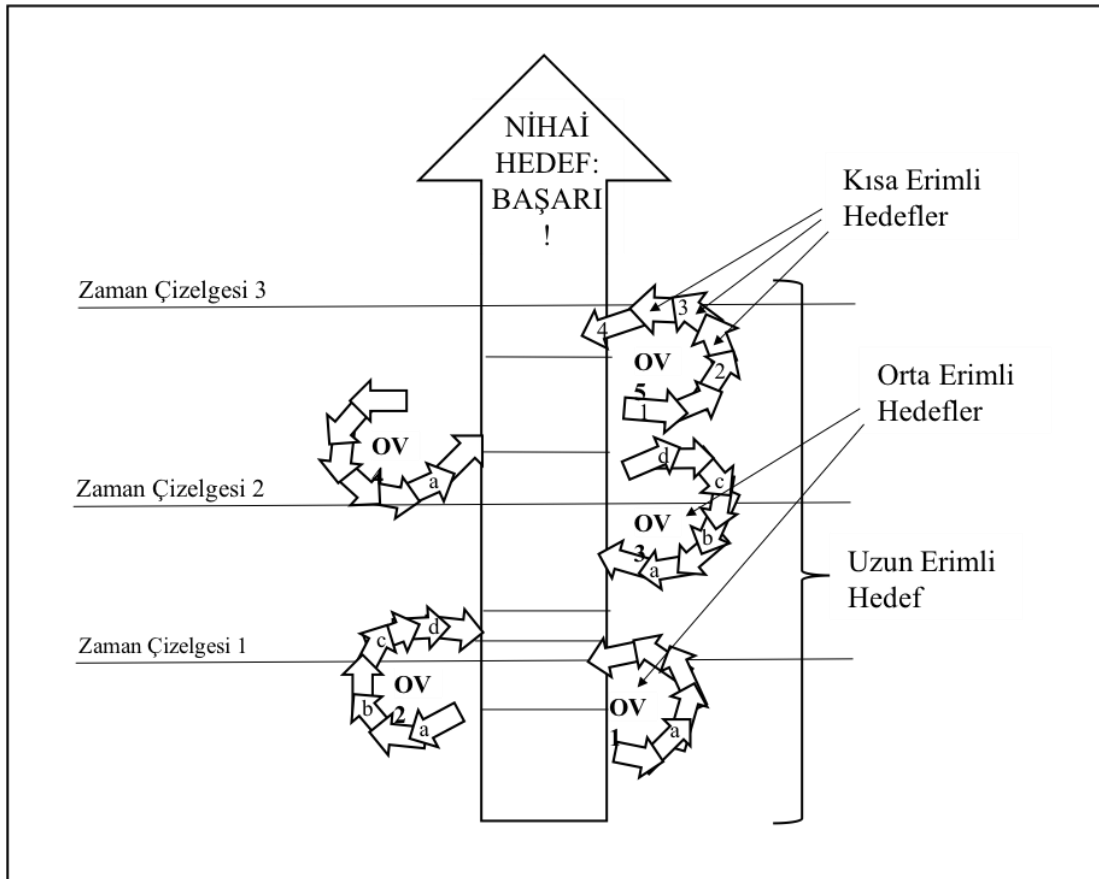
Sonuç olarak SMART ve SMARTER gibi akronimler hedef belirleme uygulamaları için birer çerçeve sunarlar ve kuram-uygulama köprüsünün kurulmasına yardımcı olurlar. Ancak daha önce de belirtildiği gibi spor, endüstri, iş ortamları bireyler için birbirinden farklı sosyal ortamlardır ve hedef belirleme programları bu ortamların özelliklerine göre şekillenmelidir. Spor açısından bakıldığında hedef belirleme programlarının bireysel ve takım sporlarının özelliklerini dikkate alması gerekmekte ve ayrıca branşlar açısından özelleşmesi gerekmektedir. Son dönemde yapılan çalışmalar SMART akroniminin fiziksel aktivite ve eğitim gibi alanlarda etkinliğinin tekrar sorgulanması gerektiğine işaret etmektedir (142, 143). Bu bakımdan yapılan eleştirilere bakıldığında akronimin özellik karmaşık beceriler gerektiren durumlarda ve yeni öğrenenler söz konusu olduğunda etkisiz kaldığına işaret etmektedir. Eğitim açısından değerlendirildiğinde ise sabit ve herkes için aynı bir hedef belirleme stratejisi yerine öğrenenin sosyal kimliği, duygusal yaşantıları ve sosyal ilişkileri gibi faktörlerin hedef belirlemede dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu eleştiriler bireysel ve sosyal faktörlerin hedef belirleme stratejilerinin geliştirilmesinde üzerinde dikkatle durulması gereken noktalar olarak göze çarpmakta ve daha iyi stratejilerin geliştirilmesi adına önemli gözükmektedir.

### **Yol Haritası Stratejisi**

Sporda kullanılan sistematik bireysel hedef belirleme stratejilerinden birisi de South (144) tarafından geliştirilen “Yol Haritası” stratejisidir. Temelde strateji kısa erimli hedeflerin zamanla geliştirilerek uzun erimli hedeflere ulaşılmasını içeren bir hareket planı sunar. Uzun erimli hedefler bir dizi orta ve kısa erimli hedefe bölünür ve program bu hedeflerin büyük oranda başarılmasını sağlamak üzerine kurulur. Yol haritasının belirlenmesi için sporcunun ihtiyaçlarının kapsamlı biçimde değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir (145). Dolayısıyla antrenörün gözlem ve değerlendirmeleriyle sürece dahil olmasını gerektirir. Antrenör ve sporcu birlikte uzun erimli hedeflerini belirler ve bunları kısa ve orta erimli hedeflere ayırırlar (Şekil 2.4.)

Orta erimli hedefler psikolojik beceri antrenmanının öğrenilmesi, hücumun geliştirilmesi ve kondisyon gibi oyuncunun nihai hedef olan başarıya ulaşması için

gerekli görülen farklı alanlarda belirlenebilir. Yol haritası stratejisinde her bir orta erimli hedef için kısa erimli hedefler belirlenir. Örneğin, voleybolda bir smaçör için hücumun geliştirilmesi adına kısa erimli hedefler olarak (a) topa yaklaşma, (b) zamanlama, (c) topa en yukarıda buluşma, (d) doğru yere atak gibi farklı öğeler belirlenebilir.



**Şekil 2.4.** Yol Haritası Stratejisi (Vidic ve Burton, 144).

Yol haritası stratejisinde uzun erimli hedefler doğrusal bir şekilde ilerlerken orta erimli hedefler birlikte belirlenebilirler (145). Bir başka ifade ile bir orta erimli hedefe ilişkin bir döngü başlarken aynı anda diğer orta erimli hedef için bir döngü devam ediyor olabilir. Bu durum hedef belirleme kuramında çoklu hedeflerin belirlenmesi ve takip edilmesine ilişkin yapılan çalışmalara paraleldir (örn. Sun ve Frese, 147).

Yol haritası stratejisinin etkinliği Vidic ve Burton (145) tarafından ortalama yaşları 17-22 arasında değişen 6 kolej tenisçisi ile gerçekleştirilen yarı deneysel olarak tasarlanan (ön test/son test) bir çalışmada test edilmiştir. Çalışmada deney grubunda yer alan tenisçilere sonbahar sezonu boyunca hedef belirleme programı uygulanmış ve

programın etkinliği spora özgü motivasyon, özgüven, başağıkma stratejileri, başarı yönelimleri envanteri ile test edilmiştir. Bunun yanında araştırmacılar yaptıkları içerik analizi ile sporcuların hedef belirleme programları hakkındaki görüşlerini ortaya koyarak programı bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirmişlerdir. Araştırmanın nicel sonuçları sporcuların genel olarak ölçülen değişkenler açısından geliştiklerini ortaya koymuştur. Nitel sonuçlar ise yol haritası stratejisinin özgüven ve gelişim açısından sporcular tarafından oldukça başarılı bulunduğunu ortaya koymaktadır. Sporcular, özellikle yol haritası stratejisi çerçevesinde oluşturulan eylem planlarının belirlenen hedeflere odaklanmalarını sağlayarak teknik açıdan gelişmelerini desteklediğini ve hedef belirleme deneyimlerinin zenginleştikini belirtmişlerdir.

Bakıldığında oldukça sistematik ve gerçekçi olarak değerlendirilebilecek olan yol haritası stratejisi yazarların da belirttiği üzere gerek antrenör gerekse de sporcular tarafından oldukça fazla oranda bir bağlılık gerektirmektedir. Öte yandan uygulanan programın süresinin kısalığı ve örneklem büyüklüğünün az olması genellenebilirliği azaltmaktadır. Ayrıca dışarıdan bir gözle bakıldığında oldukça karmaşık gözükken bu türden bir hedef belirleme programının spor psikolojisi danışmanı olmaksızın kolayca uygulanması pek mümkün gözükmemektedir. Bütün bu sınırlılıkların yanında yol haritası stratejisi sporda uygulanan hedef belirleme stratejileri içerisinde sağladığı kapsamlı yaklaşım nedeniyle uygulayıcılara ve araştırmacılara önemli bir yol göstericidir.

## **2.6. Spor Takımlarında Hedef Belirleme**

Ortak amaçlar için bir araya gelen bireylerin oluşturduğu takımlar günümüzde sağlık ve organizasyon alanından askeri ve eğitim alanına kadar birçok farklı ortamda faaliyet göstermektedirler. Spor ortamları da tıpkı bu ortamlar gibi çok farklı takımları içinde barındırır. Takım hedefleri bireylerin kişisel hedeflerinin bir toplamı değil takım adına istenen bir düzeyin takım üyeleri düzeyinde paylaşılan algılarını ifade eder (147). Bu paylaşılan algılar ortak olarak bireylerin takıma ilişkin zihinsel şemalarında yer bulurlar ve onların takıma ilişkin algılarını etkilerler. Yeteri kadar ya da tüm üyeler tarafından paylaşılan geleceğe ilişkin bu algılar (hedefler) takımı başarı yönünde motive ederler (24).



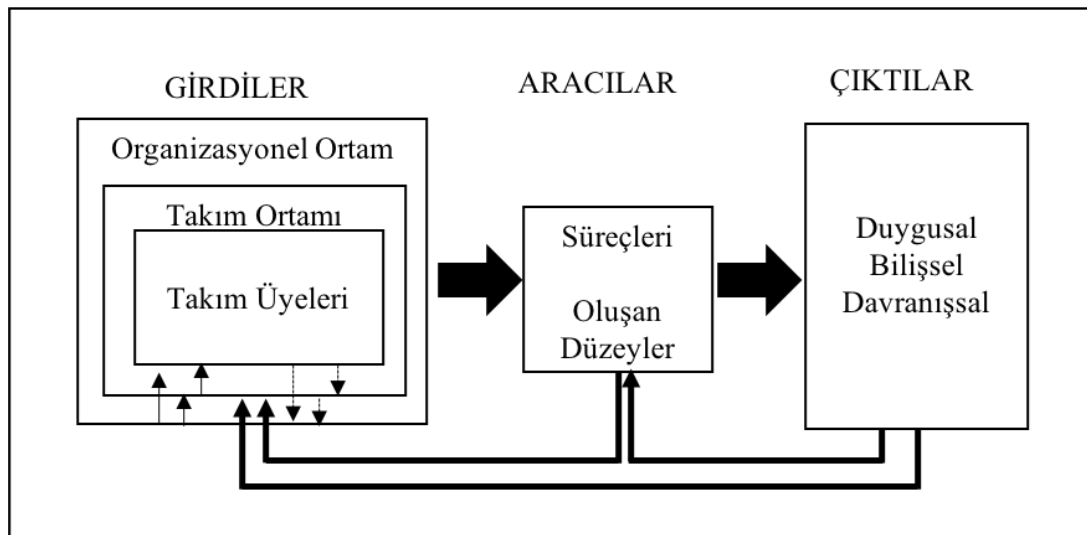
Sporda her ne kadar bireysel hedefler kadar çalışılmasa da takım hedeflerinin performansa olan etkisi çeyrek yüzyıl öncesinden bu yana çalışılmaktadır. Bu etki, örneğin, Anderson ve ark., (148) tarafından üniversite buz hokeyi takımlarında gerçekleştirilen çalışmada ortaya konulmuştur. Çalışmada araştırmacılar, takımlara bireysel geribildirim, takım hedef belirleme ve ödüllendirme olarak üç farklı içerikten oluşan müdahale programlarını üst üste iki sezon boyunca, ABCD deseni (baseline, geribildirim, takım hedef belirleme, ödüllendirme) biçiminde uygulamışlardır. Takım hedefleri takımların checking (buz hokeyinde bir savunma stratejisi) sayısının arttırılmasını ve buna uygun bireysel hedefleri içermektedir. Sonuçlar, takım hedef belirleme müdahalesinin (geribildirim müdahalesinden sonra uygulanmasına karşın) iki sezon boyunca takımın checking sayısını arttırdığını göstermektedir. Benzer şekilde Lee (149) takım hedefleri ile performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve algılanan takım hedefleri netliğinin takımın kazanma oranını anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Bu doğrudan etkilerin yanında araştırmacıların temel yaklaşımı organizasyon ve endüstri psikolojisinde olduğu gibi-takım hedeflerinin dolaylı olarak da takım performansını etkilediği yönündedir. Eys ve ark., (25) takım hedeflerinin artan motivasyon, takım özgüveni ve performans gibi birçok farklı değişken üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Takım hedeflerinin spor takımları üzerindeki dolaylı etkilerinin daha net anlaşılması takımlardaki dinamik süreçlerin anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu anlamda takım etkinliği (team effectiveness) spor psikolojisinde önemle üzerinde durulan ve araştırılması gereken bir kavram olarak nitelendirilir (150).

### **2.6.1. Takım Etkinliği ve Takım Çalışması Modeli**

Takım etkinliği yaklaşık yarım asır önce McGrath (151) tarafından ortaya konulan Girdiler-Süreçler-Çıktılar (Inputs-Processes-Outputs/IPO) Modeli ile kavramsallaştırılmıştır. Takım üyelerinin özellikleri, becerileri, takım düzeyindeki faktörleri ve daha geniş kapsamda organizasyonel ve çevresel faktörlerini içeren girdiler, takım üyelerinin etkileşimlerini olası kılan ve kısıtlayan öncül değişkenlerdir (152). Takım girdileri takım süreçlerini tetiklerler ve takım üyeleri birbirleri ile etkileşime girerek bu girdileri davranışsal, sözel ve bilişsel çıktılara dönüştürürler (7). Çıktılar takım üyeleri, organizasyon ya da taraftarlar tarafından değerli görülen ve

takımın amaçlarını başarıp başarmadığını belirleyen sonuçlardır (7). İlerleyen süreçte Mathieu ve arkadaşları (152) takım etkinliği modelini geliştirerek, Girdiler – Aracılar – Çıktılar (Input – Mediators- Outputs/IMO) modelini ortaya koymuşlardır (Şekil 2.5.). Aracılar bir önceki modelde var olan takım süreçlerini içermekle birlikte yeni modelde araştırmacılar oluşan düzeyler (emergent states) olarak adlandırılabilenimiz değişkenlerin de takım etkinliğini etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Oluşan düzeyler, zaman içerisinde gelişen, takımın ürettiği çıktılarının (örn. maç sonuçlarının) tekrar takımı etkilemesiyle ortaya çıkan duygusal, motivasyonel, bilişsel düzeyler olarak tanımlanırlar (örn. takım sargınlığı, kolektif yeterlik).

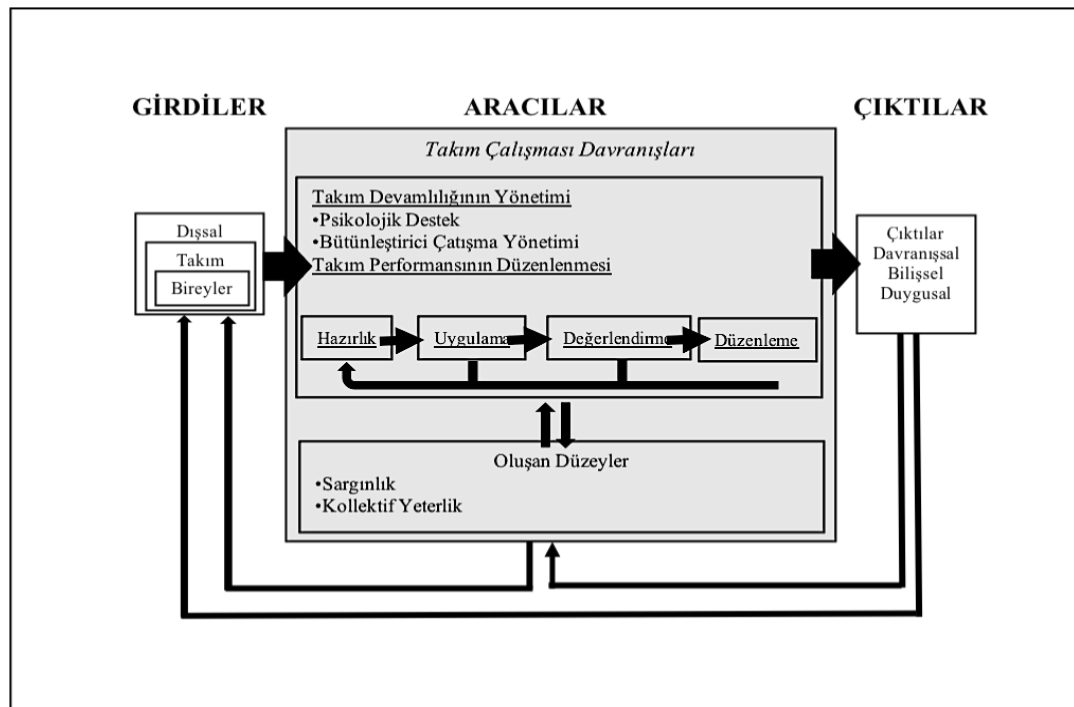


Şekil 2.5. Takım Etkinliği Modeli (Marks ve ark., 7).

Takım süreçleri genel anlamda görev çalışması (task work) ve takım çalışması olarak (team work) ikiye ayrılır (153, 154). Görev çalışması, takım görevlerinin başarılmaları için bireylerin sergilemeleri gereken işlevleri içerirken, takım çalışması ise bireyler arası etkileşimleri içermektedir (153). Takım çalışması açısından bu bireysel etkileşimler, spor psikolojisi ve müdahale alanlarını da kapsayan planlama, koordinasyon, çatışma yönetimi, performansın değerlendirilmesi gibi farklı takım davranışlarını içermektedir (4). Bu türden takım çalışması davranışları takımın görevlerini gerçekleştirmesini sağlayan, bireyler arasındaki etkileşimler sırasında

gözlemlenebilen ve sözel ifadelerde ortaya konulan davranışlar olarak değerlendirilirler (155).

Yakın dönemde McEwan ve Beuchamp (6) takım çalışması modelini spor takımları için değerlendirmiş ve yukarıda özetlenmeye çalışılan takım süreçlerini içeren bütünleştirici bir model ortaya koymuşlardır. Model takım etkinliği modeli ve takım çalışması modelinin birleştirilmesinden oluşmaktadır (Şekil X). Takım etkinliği tıpkı Mathieu ve arkadaşlarının (152) oluşturduğu girdiler-aracılar-çıktılar yapısında olup Rousseu ve ark. (4) ortaya konulan takım çalışması modeli ise aracı olarak birleştirilmiştir (6). Bu bağlamda, takım çalışması; “*takım başarısını arttırmak adına gereken bağımlı ve bağımsız davranışların etkin biçimde yürütülmesi için takım üyeleri tarafından sergilenen ortak çabayı içeren dinamik bir süreç*” olarak tanımlanır (6).



Şekil 2.6. Sporda Takım Etkinliği ve Takım Çalışması Modeli

Takım çalışması dinamik bir yapıdadır ve tıpkı takım etkinliği modelinde olduğu gibi döngüsel süreçler bu yapı içerisinde de rol oynar. Takım yaşantıları geliştikçe ortaya çıkan çıktılar takım çalışmasını ve girdileri etkilerler.

Modelde takım çalışması adına iki temel yapı bulunmaktadır: takım devamlılığının yönetimi ve takım performansının düzenlenmesi. Takım devamlılığının

yönetimi takım üyelerinin birbirleri arasındaki sosyal etkileşimleri, birlikte çalışmalarının düzenlenmesini ifade eder ve takım çalışması için oldukça önemlidir (6). Takım yönetimi açısından önemli bir alt başlık olarak takım üyelerinin birbirlerine sundukları ve üyelerin iyi olma hallerinin arttırdığı görülen *psikolojik destek* yer alır (156). Bir diğer önemli alt başlık olarak değerlendirilen *bütünleştirici çatışma yönetimi* ise takım üyeleri arasında yaşanması kaçınılmaz olan ve doğru yönetilmediğinde takım etkinliğini azaltan çatışmaların, anlaşmazlıkların etkin biçimde çözümlenmesini içermektedir (157).

Takım çalışmanın bir diğer ögesi olarak değerlendirilen takım performansının düzenlenmesi ise hazırlık, uygulama, performansın değerlendirilmesi ve yeniden düzenlemelerin yapıldığı aşamalar şeklinde gelişir. Takımların performanslarının düzenlenmesinin sağlayan bu aşamalar eylem düzenlemesi kuramını temel olarak oluşturulmuştur (4, 158). Takımları oluşturan bireyler görev başarılmadan önce kendilerine bir önceki performansa göre bir standart belirlemeye yönelirler (hazırlık aşaması). Ne yapacaklarına karar verdiklerinde ise planlanan eylemleri uygulamaya başlarlar (uygulama aşaması). Uygulama aşaması sürdürüldükçe kendileri tarafından oluşturulan eylemlerin onları daha önce planladıkları düzeye yaklaşp yaklaştırmadıklarını değerlendirirler (değerlendirme aşaması). Bu değerlendirmeler sonucunda ise gerekli görülürse önceki aşamalarda birtakım değişiklikler yapabilirler (düzenleme). Dikkatle bakıldığında bu dört aşamanın ve bunlara ilişkin takım çalışması davranışlarının spor takımlarının yaşantılarının bir parçası olduğu görülebilir. Örneğin, bir futbol takımı sezon öncesi hazırlık döneminde kadro planlaması, lig hedefi, bu hedefi başarmak amacıyla sahaya yansıtılması düşünülen oyun ve bu oyunu sergilemek için yapılması gereken antrenman gibi birçok davranışın içerisinde yer aldığı bir planlama aşamasından geçer. Daha sonra sezonun başlamasıyla birlikte takım hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla çeşitli görevleri sahada sergiler. Bu noktada saha içerisindeki bireylerin uyumu ve iletişimi önemlidir. Daha sonra sergilenen performanslar çok farklı istatistiksel analizlerle değerlendirilerek takım içerisinde bazı düzenlemelere gidilir. Bütün bu davranışlar takım çıktılarının oluşmasında önemli rol oynar ve bu çıktılar tekrar girdi olarak değerlendirilirler. Örneğin, üç maçlık bir mağlubiyet serisi bir çıktı olarak bireyleri,

takımı ve organizasyonu farklı düzeylerde etkileyerek planlamada ve uygulamada çeşitli değişikliklere neden olabilir.

### 2.6.2. Takım Etkinliği Modelinde Takım Hedeflerinin Rolü

Spor takımları sezon hedefleri gibi (örn. ligi ilk 3'te bitirmek) uzun erimli hedefler belirleyebilecekleri gibi kısa erimli hedefler de (örn. bir sonraki maçta belirlenebilecek bir strateji) belirlerler. Doğal olarak takımlar uzun erimli hedeflerin belirlenmesi ve diğer planlamalar için sezon öncesinden çalışmalara başlarlar. Planlama aşamasının ilk safhası görev analizi olarak adlandırılmıştır. Görev analizi takım üyelerinin takım amacını birlikte değerlendirdikleri, takımın ana görevlerini, çevresel koşulları, takımın yeteneklerini, zaman kısıtlamalarını ve görevin sürdürülmesi için var olan kaynakları tanımladıkları bir aşamadır (4, 7). Takımın temel görevinin iyi tanımlanması ve takım üyeleri tarafından benimsenmesi bu aşamada oldukça önemlidir (6). Hedef belirleme perspektifinden bakıldığında spor takımları açısından görev analizi aşaması aslında takımın nihai hedefinin belirlenmesini içerir. Antrenörler, organizasyon ve oyuncular çok çeşitli analizlerle bu hedefi belirler ve planlamalarını buna göre yaparlar. Bazı takımlar için nihai hedef A Takıma 2-3 oyuncu vermek bazı takımlar için ise ligi ilk üç sırada bitirmek olabilir.

Nihai hedefin belirlenmesi sonrasında sonuç ve süreç hedeflerinin belirlendiği özelleştirildiği ve modelde *hedef tanımlama (goal specification)* aşaması olarak adlandırılan bir aşama gelir. Takımların bir önceki aşamada belirledikleri görevi gerçekleştirmeleri için başarımları gereken performans standartları bu aşamada belirlenir (7). Takım hedeflerinin belirlenmesinin takım performansını önemli ölçüde arttırdığına ilişkin hem sosyal psikoloji (78) hem de spor alanında (106) elde edilen bulguların ışığında iyi bir hedef belirleme programının uygulanmasıyla takımlar performanslarını arttırabilirler.

Bunlar gerçekleşme dahi takımların çoğunlukla antrenörlerin belirledikleri bazen de doğal olarak belirlenen hedefleri bulunmaktadır. Örneğin, ligi ilk üçte bitirmek isteyen bir altyapı takımı için grup aşamalarını geçerek final grubuna çıkmak doğal bir hedef olarak gözükmektedir. Benzer şekilde Barcelona ve Bayern Münih gibi başarılı kulüpler için lig şampiyonluğu doğal hedefler olarak belirlenirler. Hedef belirleme kuramı açısından sonuç hedefleri olarak değerlendirilen bu hedeflerin

belirlenmesinin ardından süreç hedeflerinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Süreç hedefleri sonuç hedeflerinin başarılması için gereken yolun tanımlanmasını sağlar (6). Planlama aşamasında belirlenecek süreç hedefleri bireylerin çalışma ilkelerinin, uygulama sırasındaki zamanlamalarının, rollere ilişkin sorumluluklarının belirlendiği bir performans planının oluşmasını sağlar (7). Bu sayede bireyler uygulama aşamasında neler yapacaklarına ilişkin bir plana sahip olurlar. Spor takımları için planlama aşaması hazırlık sürecinin bir parçası olarak değerlendirilir. Antrenörler takımlarının sergileyecekleri taktiksel planları çoğunlukla bu aşamada takımlarına uyarlayabilirler.

Takım etkinliği takım hedeflerinin belirlenmesinde hazırlık aşamasını işaret etse de takım hedefleri bir uygulama stratejisi olarak farklı zamanlarda farklı çıktılar geliştirilmesini amaçlayabilir. Örneğin; Weinberg ve ark., (127) kolej antrenörlerin uzun ve kısa erimli hedefler belirlerken genellikle kısa erimli hedeflere (bir sonraki maçı kazanmak gibi) daha çok odaklandıklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte araştırmada antrenörler hedefleri sezon başı, her maç ya da oyuncular zorlandıklarında belirlediklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla aslında hedefler sezon boyunca belirlenebilmektedirler.

Diğer taraftan hedef belirleme çoğunlukla performansın artırılması (yani bir tür çıktı) amacıyla kullanıldığı gibi farklı amaçlar için de kullanılabilir. Wilkman ve arkadaşları (159), 49 genç sporcu ile yaptıkları çalışmada hedef belirlemenin kaybetme korkusu üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada müdahale grubundaki sporculara 12 hafta boyunca hedef belirleme programı uygulanırken kontrol grubundaki sporculara herhangi bir müdahale uygulanmamıştır. Sonuçlar müdahale alan gruptaki sporcuların kaybetme korkularının önemli ölçüde azaldığını ortaya koymuştur. Araştırmada uygulanan hedef belirleme programı incelendiğinde programın uzmanlık yönelimli hedeflerine odaklandığı görülmektedir. Belirlenen hedefler yalnızca sporcuların becerilerini geliştirmeye odaklanmış ve hedef belirleme toplantıları yarışma takvimine göre ayarlanmamıştır. Ayrıca araştırmacılar hedef belirleme programını yarışma sonuçlarını göz ardı ederek uygulamışlardır. Her ne kadar araştırma takım sporlarında uygulanmış olmasa da takım hedef belirlemenin takım etkinliği ve takım çalışması modelini temel alarak farklı takım çıktılarına odaklanabileceği açıktır. Örneğin, organizasyon alanında yapılan çalışmalar grup

hedeflerinin ortak bir kader ve amaç algısı yaratmada etkili olabileceğini, bu sayede bireylerin kendilerini grubun bir üyesi olarak tanımlayabileceklerini ve paylaşılan grup kimliğinin oluşabileceğini işaret etmektedir (77, 93).

### **2.6.3. Takım Hedef Belirleme Pratikleri: Takım Oluşturma ve Takım Sargınlığı**

Takımların nasıl etkili çalışabileceği ve hangi faktörlerin takım etkinliğini etkileyebileceği gibi sorular uzunca bir süredir endüstri ve örgütsel psikoloji araştırmalarının temel soruları olmuş ve bu bağlamda yapılan araştırmalar takımların dinamik yapılarını anlamamızı sağlayan takım etkinliği modeli gibi çeşitli model ve kavramsal çerçevelerin oluşmasını sağlamıştır. Bu modeller temelinde geliştirilen müdahaleler ise çeşitli takım çıktılarını arttırmayı amaçlarlar. Örneğin, organizasyon alanında takım eğitimi (team training) takım çalışması bilgisini, bireylerin tutumlarına ilişkin yeterlikleri, takım süreçlerinin genelini ve performansı hedef alabilen farklı müdahale yöntemlerinin şemsiye kavramı olarak değerlendirilir (160). Bu müdahale programları örneğin askeri havacılık, sağlık ve enerji gibi alanlardaki takımların takım koordinasyonlarını, takım üyeleri arasındaki iletişimi arttırmaya ya da süreç içerisindeki hataları azaltmayı hedeflemektedirler (161). Organizasyon alanındaki takımların etkinliğini arttırmaya çalışan uygulamalar bu denli farklılaşırken spor alanında gerçekleştirilen müdahalelerin genel anlamda takım sargınlığına odaklandığını görebiliriz.

### **2.6.4. Takım Sargınlığı**

Çokça ifade edildiği gibi takımdaki bireylerin birlikte çalışması, aynı bireylerin bağımsız çalışmalarından daha etkilidir. Dolayısıyla bireylerin bir araya gelerek kolektif bir güç oluşturduğu, bir başka ifade ile “bütünün, parçalarından daha büyük olduğu” görüşü antrenörler, sporcular ve spor bilimciler için kabul edilen bir gerçektir. İşte bu kolektif güç, “takım ya da grup sargınlığı” olarak adlandırılır (162). Sargınlık “bir grubun, hedefleri ve amaçları için birbirine kenetlenme ve bir arada kalma eğilimini yansıtan dinamik bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (10, 12). Sargınlık, bireysel ve takım düzeyindeki sosyal ve görev ile ilgili öğeleri içeren çok boyutlu bir yapıda değerlendirilir (163). Sosyal sargınlık, takımdaki üyelerin, takıma aidiyeti

sağlamaları için birbirleriyle kurdukları kişisel ilişkileri ifade ederken, görev sargınlığı takım üyelerinin takımın ortak amaçları için bir arada kalma ve eğilimini yansıtır (13).

Sargınlık bu bileşenler çerçevesinde 4 alt boyuttan oluşur (10):

- 1- Grup Birleşimi–Sosyal Boyutu (örn. "Takımımız sezon sonlarında birlikte vakit geçirmekten hoşlanır");
- 2- Grup birleşimi-Görev Boyutu; (örn. "Takımımız hedeflerine ulaşmak için bir bütün olarak performans sergiler");
- 3- Grup Üyelerinin Takıma Kattığı Çekicilik-Sosyal Boyutu (örn., "Bu takım ait olduğum en önemli sosyal gruplardan birisidir");
- 4- Grup üyelerinin takıma kattığı çekicilik-Görev Boyutu (örn. " Takımda aldığım süreden mutlu değilim").

Modele yakından bakıldığında grup birleşimi ve grup üyelerinin takıma kattığı çekicilik gibi iki ana yapının ve bunların içerisinde de görev ve sosyal boyutların bulunduğu görülmektedir. Grup birleşimi takım üyelerinin bir bütün olarak bir arada kalma eğilimlerine ilişkin algıları içerirken, grup üyelerinin takıma kattığı çekicilik ise bireylerin takımı çekici bulmalarına ilişkin algılarıdır. Görev boyutu takımın hedeflerine ilişkin bireylerin değerlendirmeleri ve bu görevler içerisinde bireylere düşen sorumluluklarla ilgilidir. Sosyal boyut ise takım üyelerinin diğer üyelerle bir arada olmaları, takımın üyesi olmalarının yaşantılarındaki önemi vb. sosyal algı ve inançlarından oluşmaktadır.

Spor psikolojisi alanında uzunca süredir yapılan araştırmalar takım sargınlığı ile takım performansı arasındaki karşılıklı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (164). Yapılan çalışmalarda sargınlığın takım performansı üzerinde orta düzeyden yüksek düzeye doğru önemli bir etkisi ve sargınlık-performans arasında karşılıklı bir ilişki olduğu görülmüştür (12, 13, 165).

Takım hedef belirleme ve takım sargınlığı ilişkisini incelediğimizde ise takım hedef belirlemeye katılan takımların sargınlığın sosyal ve görev boyutunda daha yüksek puanlar aldıkları araştırmacılarca ortaya konulmuştur (166). Takım hedef belirleme bu anlamda bireylerin süreç içerisinde daha fazla birliktelik sergilemeleri ve takım hedefleri ile ilgili ortak algılar geliştirmelerini sağlamaktadır. Kjormo ve Halvari (167) tarafından Norveçli Olimpik Sporcu ve takımlarla yapılan çalışmada takım sargınlığının takım hedeflerinin netliği ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.



Bu bulgular, spor psikolojisi alanında sargınlığın geliştirilmesini amaçlayan programların geliştirilmesinin önünü açmıştır. Spor ortamlarında takım sargınlığının geliştirilmesi “takım oluşturma” (team building) süreçleri yoluyla başarılabilir (16, 27, 150).

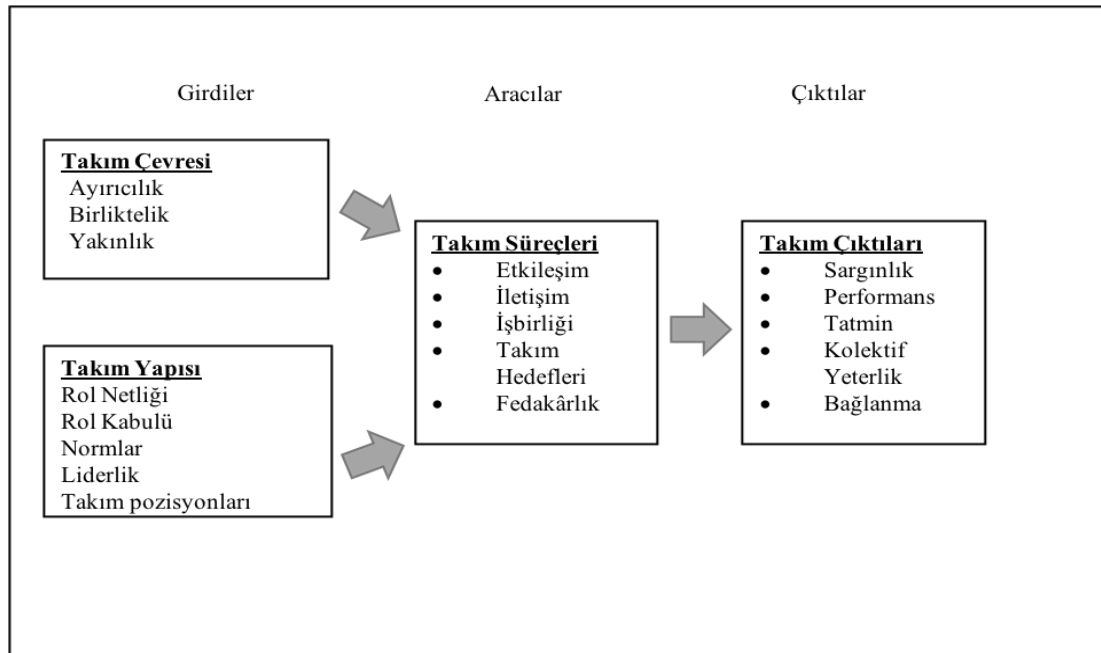
### 2.6.5. Takım Oluşturma Müdahaleleri

Newman (168), takım oluşturmaya “birlik ve sargınlığın artmasını destekleyen, takımın birlikte daha etkili, düzenli ve sorunsuz çalışmasını sağlayan bir işlem” olarak açıklamıştır. Brawley ve Paskevich (16) takım oluşturma bir yöntem olduğunu ve bu yöntemin dört temel hedef etrafında birleştiğini belirtir. Bu hedefler; (a) takım üyelerinin gereksinimlerini karşılamak, (b) takım etkinliğini arttırmak, (c) çalışma şartlarını geliştirmek ve (d) takım sargınlığını arttırmaktır. Başka bir anlatımla takım oluşturma yöntemi, "sosyal ve görev sargınlığının artırılması yoluyla tutarlı ve etkin bir takım çalışmasını sağlanmasını amaçlayan" bir yöntemdir (27). Spor alanında takım oluşturma etkisini inceleyen meta-analiz çalışmasında, Martin ve ark. (15), takım oluşturma müdahalelerinin takım performansını orta ve yüksek düzeyde (Hedge's  $g=,71$ ), takım üyelerinin öz-bilişsel yapılarını yüksek düzeyde (Hedge's  $g=,80$ ) arttırdığını bulmuşlardır. Bu etki, sargınlığın sosyal boyutunda küçük (Hedge's  $g=,21$ ) ve görev boyutunda ise anlamlı olmayan bir artış göstermektedir. Sonuç olarak araştırmacılar, alanda yapılan takım oluşturma müdahalelerinin uzunluğu, kapsamı ve araştırma desenlerindeki eksikliklere vurgu yapmışlardır (15).

Başta belirtildiği gibi takım oluşturma müdahaleleri takım dinamiklerinin farklı özelliklerini geliştirerek sargınlığın artırılmasını hedeflerler. Bu bağlamda Carron ve Spink (169) takım oluşturma müdahaleleri için kavramsal bir çerçeve ortaya koymuştur. Bu çerçeve takım etkinliği modeline benzer biçimde takım girdileri, süreçleri ve çıktılarından oluşmaktadır (Şekil 2.7). Modeldeki temel çıktı takım sargınlığı olarak değerlendirilir.

Model temelde yapılması planlanan takım oluşturma müdahaleleri için araştırmacılara/uygulamacılara bir perspektif sunmaktadır. Örneğin girdilere odaklanan bir takım oluşturma müdahalesi takımı diğer takımlardan farklı kılacak bir uygulamayla takım üyelerinin birbirlerine yakınlaşmalarını sağlayarak sargınlığı geliştirebilir. Ya da takım yapısını hedef alan bir müdahale programı takımda bir dizi

normlar getirerek bireylerin etkileşimlerini düzenleyebilir ve bu sayede sargınlığın artmasını amaçlayabilir.



Şekil 2.7. Takım Oluşturma Kavramsal Çerçevesi (168).

Literatürde takım oluşturma müdahalelerinin genel anlamda takım sargınlığını arttırmayı amaçladığı Bruner ve ark. (23) tarafından yapılan çalışmada daha net bir biçimde ortaya konulmuştur. Araştırmacılar yaptıkları ağ (network) analizinde spor alanında, takım oluşturma ile ilgili en çok atıf alan makale, kitap ve kitap bölümü gibi çalışmaları incelemişler ve sonuç olarak bu çalışmaların çoğunlukla sargınlığı arttırmayı hedeflediğini belirtmişlerdir

Takım oluşturma müdahaleleri türleri açısından değerlendirildiğinde ise takım hedef belirleme (18) ve kişisel açılma ve ortak paylaşım (19, 20) çalışmalarının sıkça kullanılan ve etkili takım oluşturma stratejileri olduğu görülmektedir. Martin ve ark. (15) tarafından yapılan meta-analizde takım hedef belirleme stratejileri en etkili yöntem olarak belirlenmiştir. Bu etkinin temel sebebi takım hedef belirlemenin sargınlığa doğrudan ve dolaylı etkilerinin bulunması olarak değerlendirilebilir. Takım hedefleri takım üyeleri için bir odaklanma sağlar ve bu sayede sporcuların iletişimlerinin artması, takım üyelerinin çabalarının koordineli ve planlı bir biçimde sergilenmesi ve bireylerin takım hedeflerini gerçekleştirmek için üzerlerine düşen rolleri daha iyi anlamaları sağlanabilir (24, 30).

Widmeyer ve Ducharme (30) takım oluşturma yoluyla takım hedef belirleme stratejisi hakkında yazdıkları ve alanda takım hedefleri konusunda önemli olarak nitelendirilen çalışmalarında, spor takımlarında takım hedef belirleme programlarının oluşturulması için temel ilkeleri şu şekilde sıralamışlardır:

**Tablo 2.2.** Hedef Belirleme İlkeleri

İlke 1-	Öncelikle uzun erimli hedefler belirlenmelidir.
İlke 2-	Uzun erimli hedeflere giden yollar oluşturulmalıdır
İlke 3-	Takım hedefleri oluşturulurken tüm takım üyeleri sürece dahil edilmelidir.
İlke 4-	Takım hedeflerindeki ilerleme gözlemlenmelidir
İlke 5-	Takım hedeflerindeki ilerleme ödüllendirilmelidir
İlke 6-	Takım hedeflerinin başarılmasında kolektif yeterliliğin arttırılması göz önünde tutulmalıdır.

Bu ilkeler, takım hedef belirleme programlarının uygulanması için genel bir çerçeve sunarlar. Uygulama açısından daha özel bir perspektif ise Eys ve ark. (25) tarafından oluşturulan takım hedef belirleme protokolüdür.

#### **2.6.6. Üç Aşamalı Takım Hedef Belirleme Protokolü**

Eys ve ark. (25) tarafından geliştirilen Üç Aşamalı Takım Hedef Belirleme protokolü takım hedef belirleme müdahale programlarının etkinliğini arttırmak için oluşturulmuştur ve genel hedef belirleme ilkeleri temelinde şekillenmiştir. Sporcuların katılımı, hedeflerin özel olması, uzun ve kısa erimli hedefleri içermesi ve antrenörün katılımı gibi faktörler protokolde göz önünde bulundurulmuştur. Protokol üç ana aşamadan oluşmaktadır.

##### *Aşama 1*

İlk olarak sporcularla takım hedef belirlemenin önemi, faydaları ve özellikleri aktarılır. Hedef belirleme eğitimi olarak da isimlendirilen bu bölümde daha sonra sporcuların takımın uzun ve kısa erimli hedeflerini belirlemeleri istenir. Uzun erimli hedefler genellikle takımın sezon sonunda bulunması istenen duruma ilişkin sonuç hedeflerini içerir (“ligi ilk 3’te bitirmek”, “şampiyonaya gitmek” vb.). Daha sonra bu hedeflere

giden yol kısa erimli hedeflere bölünerek (örn. “gruptan çıkmak”, “il bazında ilk ikiye girmek”) netleştirilir. Uzun ve kısa erimli hedefler belirlendikten sonra bu hedefleri gerçekleştirmek için takımın hangi özelliklerde iyi olması gerektiği sorusu masaya gelir. Sporculara bu noktada bir dizi istatistiği içeren bir liste sunulur. Bu liste örneğin voleybol için manşet yüzdesi, servis karşılama, atak sayısı ve basit hata sayısı gibi istatistiklerden oluşur. Sporcular önce kendileri ve daha sonra rastgele atanan alt gruplarda önemli istatistikler üzerinde ortaklaşırlar. Daha sonra alt gruplardan çıkan istatistikler tüm takımca tartışılarak tüm sporcuların görüşü alınır. Yapılan tartışma sonucunda ortak takım istatistikleri belirlenir. Daha sonra bu takım istatistiklerine ilişkin geçmiş veriler takımla paylaşılır. Geçmiş takım istatistikleri takımın gerçekçi ve zorlayıcı hedefler belirlemesi için önemlidir. Daha sonra tekrar tüm sporcular önce bireysel daha sonra da alt gruplarda belirledikleri takım istatistikleri için hedef düzeyler belirlerler. Örneğin, geçmiş sezon %25 olan manşet yüzdesi için hedef %40 olarak belirlenir. Diğer hedefler için de yapılan bu hedef düzey belirlemesinden sonra takımca tartışılan hedef düzeyleri son şeklini alırlar.

### *Aşama 2*

Bu aşamada belirlenen takım hedef ve düzeyleri her maç için kontrol edilir ve takımın göreceği bir yere (örn. Soyunma odasına) asılırlar. Takımın hedeflere bağlanmaları için yapılan bu uygulama program süresince sürdürülür. Spor psikoloğu gerek gördüğü takdirde hedef düzeyleri ya da hedefler üzerine takımla toplantılar yaparak önemli gördüğü yerleri aktarabilir.

### *Aşama 3*

Hedeflerin başarılmasına ilişkin geribildirimler 5 maçlık periyotlarla takımla paylaşılır. Her bir hedef düzeyi takımca tartışılarak hedeflerin tekrar düzenlenmesi (arttırılması, düşürülmesi ya da değiştirilmesi) sağlanır. Bu düzenlemeler ilk aşamada değinilen işlem yolları uygulanarak gerçekleştirilir.

## 2.7. Takım Hedef Belirleme Uygulamalarına Yönelik Örnek Çalışmalar

Eys ve ark (25) tarafından geliştirilen takım hedef belirleme uygulaması protokolü ilk olarak Senecal, Loughhead ve Bloom (18) tarafından 8 lise basketbol takımının katılımcı olarak yer aldığı yarı-deneysel çalışmada test edilmiştir. Çalışmaya katılan takımlar takım hedef belirleme ve kontrol gruplarına rastgele atanmışlardır. Takım hedef belirleme grubuna atanan takımlara bir sezon boyunca sistematik hedef belirleme programı uygulanmış kontrol grubundaki takımlar ise herhangi bir müdahale programı almamışlardır. Müdahale programı sırasıyla takım hedeflerinin belirlenmesi, takım hedef düzeylerinin belirlenmesi, antrenörün ilerleyen süreçte takım hedefleri ile ilgili geribildirimler vermesi ve hedeflerin tekrar gözden geçirilmesi süreçlerini içermektedir. Sonuçlar hedef belirleme grubundaki sporcuların kontrol grubuna göre sargınlık algı düzeylerinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Gruplar arası bu anlamlı farklılığa yakından bakıldığında müdahale grubundaki takımların sargınlık düzeyleri sezon boyunca sabit kalırken kontrol grubundaki algı düzeylerinin sezon sonuna doğru düştüğü gözlemlenmiştir. Araştırmacılar müdahale grubundaki sargınlık algılarının artmamasının nedeni olarak sargınlık düzeylerinin var olan haliyle yüksek olmasına bağlamışlardır. Ancak çalışma takım hedef belirleme protokolünün işlevini göstermesi, takım hedef belirleme programının sezon boyunca uygulanması ve diğer araştırmaların aksine (5) kontrol grubu kullanılması nedeniyle alanda oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Benzer bir takım hedef belirleme çalışması Durdubas, Martin ve Koruc (170) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Senecal ve ark. (18) çalışmasına benzer bir takım hedef belirleme protokolü yine lise basketbol takımlarına uygulanmıştır. Çalışmaya katılan altı takımdan üçüne takım hedef belirleme programı uygulanırken diğer takımlar kontrol grubu olarak herhangi sistematik bir müdahale almamışlardır. Araştırmacılar sezon boyu uyguladıkları programda takımlardan sezon başı, sezon ortası ve sonu olmak üzere üç ölçüm almışlar ve bunun yanında sargınlığı etkileyeceklerini düşündükleri motivasyonel iklim değişkenini de kontrol etmişlerdir. Araştırma sonuçları beklenmedik şekilde takım hedef belirleme grubundaki

sargınlığın artan ego iklimine bağlı olarak düştüğünü ortaya koymuştur. Bu noktada araştırmacılar takım hedef belirleme uygulamalarında antrenör ve ona bağlı değişkenlerin programların başarısı için takip edilmesi gereken önemli faktörler olarak değerlendirilmesi gerektiğinin altını çizmişlerdir.

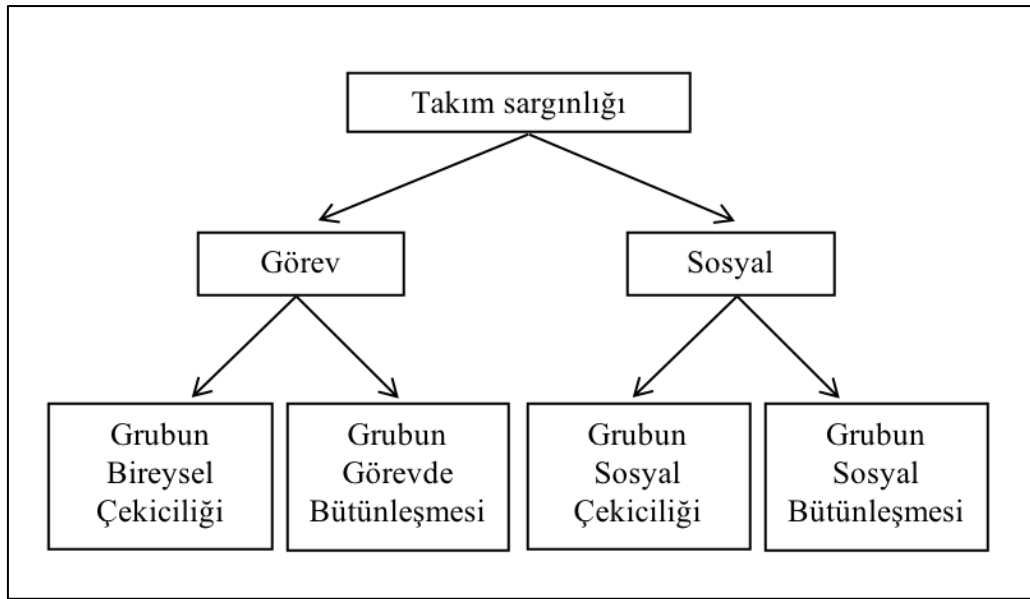
Takım hedef belirlemenin kullanıldığı bir diğer çalışma ise Rovio ve ark. (26) tarafından 15-16 yaş sporculardan oluşan bir buz hokeyi takımıyla bir sezon boyunca yürütölen çalışmadır. Bir eylem araştırması ve vaka çalışması olarak nitelendirilen bu çalışmada araştırmacılar takım hedef belirleme, bireysel hedef belirleme ve rollerin netleştirilmesi gibi farklı takım oluşturma yaklaşımlarını birlikte uygulamışlardır. Çalışmada uygulanan takım hedef belirleme programı Eys ve ark. (25) tarafından geliştirilen protokolden farklı olarak çeşitli hedef belirleme ilkelerini temel almıştır (örn. zorlu ve özel hedefler belirleme, uzun erimli sonuç hedeflerinin yanında kısa erimli performans ve süreç hedefleri belirleme). Sonuçlar takımın hedeflerine ulaştığını ve performansını sezon boyunca arttırdığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte program öncesi yüksek düzeyde olan görev sargınlığı değişmezken sosyal sargınlık artmıştır.

## **2.8. Takım Hedef Belirleme Programlarının Değerlendirilmesi**

Takım hedef belirleme programlarının değerlendirilmesinde takım sargınlığı, kolektif yeterlik, performans profilleri ve takım performansı gibi değişkenler kullanılmaktadır. Bununla birlikte bazı araştırmacılar odak grup görüşmeleri, eylem araştırması yaklaşımı gibi nitel yaklaşımları da programların etkinliğini ortaya koymak için kullanmışlardır (32). Bu bölümde bu yöntemler açıklanmaya çalışılacaktır.

### **2.8.1. Takım Sargınlığı**

Sargınlık, “bir grubun araçsal hedefleri ve üyelerin duygusal tatmini amacıyla birbirine kenetlenme ve bir arada kalma eğilimini yansıtan dinamik bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (171 sf. 213). Carron ve ark. (10) ortaya koydukları sargınlık modeli temelinde geliştirdikleri bu işevuruk tanım ve ilgili ölçüm aracı (Grup-evre Ölçeği) sayesinde gerek sosyal psikoloji gerekse de sporda grup dinamiklerinin en çok çalışılan konularından olan grup sargınlığına önemli bir katkı sağlamışlardır. Modeldeki temel noktalar biri takım sargınlığının hem takım içerisindeki bireylerin



**Şekil 2.8.** Takım Sargınlığı Kavramsal Modeli (Carron ve ark.,10)

kendi ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığına ilişkin algılarını hem de takımın hedefleri doğrultusunda birleştiğine ilişkin algılardır (9). Bununla birlikte daha önce de ifade edildiği gibi takım sargınlığına ilişkin algılar görev ve sosyal olmak üzere 2 temel boyutta değerlendirilir. Görev boyutu takımın amaçlarına ulaşmak için yapılması gerekenleri içerirken sosyal boyutu ise üyelerin tatmini ve grubun sosyal açıdan bütünlüğüne ilişkin algılarını içerir. Sonuç olarak sargınlık 2 temel boyutta ayrılan 4 alt boyutta değerlendirilir (Şekil 2.8.).

Takım hedef belirleme programlarının etkinliğinin değerlendirilmesinde takım sargınlığının sıkça kullanılmasının sebebi takım hedefleri ile sargınlık arasındaki ilişkidir. Daha önce belirtildiği gibi takım hedefleri takımın odaklanmasını sağlayarak sargınlığı arttırmaktadır (30). Bu durum takımın hedeflerini gerçekleştirebilmesi için takım üyelerinin iletişimi, bağlanma ve tatminin artması yoluyla gerçekleşir. Öte yandan takım hedeflerinin performansa olan katkısı dolaylı olarak takım sargınlığını etkiler ve sargınlığın artmasıyla takım performansı da artar (24). Widmeyer ve arkadaşları (172), 13 yarışmacı takımda yer alan 145 sporcu ile yaptıkları çalışmada sporculara görev ve sosyal sargınlığı arttıran faktörleri sormuşlar ve takım hedeflerinin belirlenmesinin görev sargınlığını etkileyen en önemli faktör olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte takım hedeflerinin kabulünün ise sporcular tarafından sosyal sargınlığı etkileyen en önemli etken olarak algılandığını belirlemişlerdir.

Bu ampirik bulgular takım hedef belirleme programlarının etkinliğinin belirlenmesinde takım sargınlığının ilgili ölçüm aracı (yani Grup-Çevre Ölçeği) yoluyla değerlendirilmesinin temelini oluşturmaktadır. Bu durum takımlarda uygulanan takım oluşturma müdahalelerinde de geçerlidir (23). Genel anlamda takım oluşturma müdahalelerinin altında değerlendirilen takım hedef belirleme programları ve bu çerçevede yapılan çalışmalar da takım sargınlığının artırılmasını amaçlarlar (18). Takım hedef belirleme programlarının belirlenmesinde bir diğer önemli olguda takımın görevlerini gerçekleştirmede kendisine olan inancını ifade eden kolektif yeterlik inancıdır.

### **2.8.2. Kolektif Yeterlik**

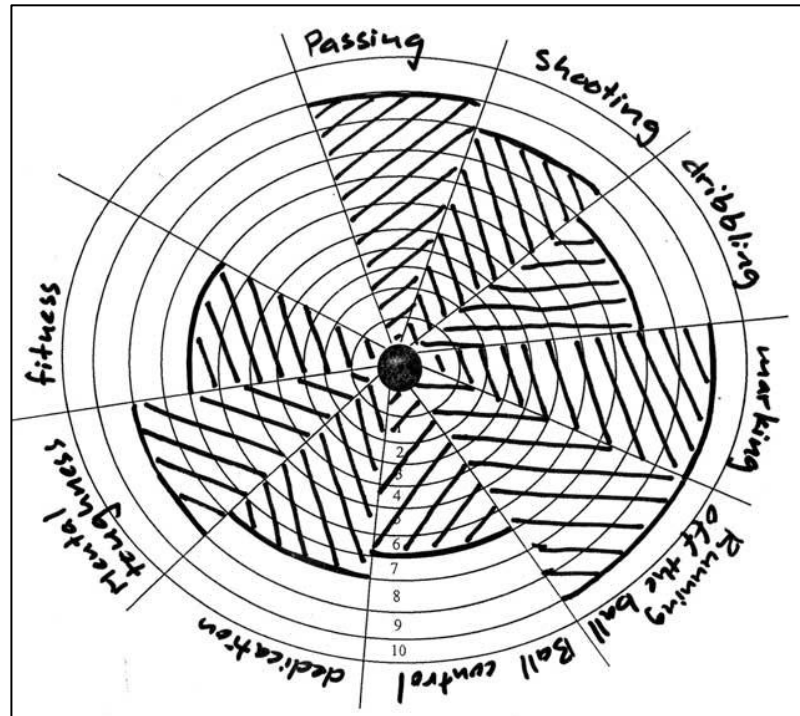
Kolektif yeterlik tıpkı öz yeterlikte olduğu gibi grupların kendi yapabildiklerine ilişkin yargılarından oluşur (44). Öz-yeterlik kişinin istenen sonucu başarabilmesine duyduğu inanç olarak, kolektif yeterlik ise “verili bir başarı düzeyini başarabilmesi için bir grubun yeteneklerini birleştirmesi, eylemlerini organize etmesi ve uygulamasına ilişkin grupça paylaşılan bir inanç” olarak tanımlanır (46). Sporda kolektif yeterlik, takım sargınlığı (173, 174), direnç (175), hedef seçimi (176) ve takım performansı (177) ile pozitif bir ilişki içerisindedir. Genellikle takım oluşturma yaklaşımları altında değerlendirilen takım hedef belirleme programları takımlardaki kolektif yeterliğin artırılmasında spor psikologları tarafından kullanılan en etkin tekniklerdendir (178). Bu noktada program kapsamında belirlenen orta zorluktaki takım hedeflerinin başarılması takımın kendi yeterliklerine olan inancını artırarak takım güveni sağlayabilir. Dolayısıyla kolektif yeterlik takım hedef belirleme programlarının doğal bir çıktısı olarak değerlendirilebilir.

### **2.8.3. Performans Profili Tekniği**

Performans profili tekniği kaynağını kişisel yapılar kuramından (179) alan ve sporcuların algıladıkları gelişim ihtiyaçlarını tanımlamaya ve anlamaya yarayan bir tekniktir (180-182) Kişisel yapılar kuramının temel kabulü bireylerin kendilerini ve onları çevreleyen dünyayı anlamaları için kişisel kuramları yapılandırdığıdır (181). Kişisel yapılar kuramına göre bireyler durumları kendilerine göre algılar ve yorumlarlar. Sporda performans profili tekniği araştırmacıların ve



uygulayıcıların bireylerin kişisel yapılarını yani becerilerini ve yeteneklerini anlamaları ve bunların performans üzerindeki etkilerini kavramalarını sağlar (183). Bu süreçte performans profili tekniği klasik ölçekler yerine bireylerin kendi kararlarını verdikleri aktif bir rol almalarını gözetmektedir. Sporda performans profili tekniği çok sayıda ampirik çalışmada (184, 185) ve uygulamada (186) kullanılmıştır. Performans profili uygulaması temelde teknik tanıtım, sporcuların yapıları belirlemesi ve değerlendirmesi adımlarından oluşmaktadır (181). Tanıtım hemen her tekniğin aktarımında kullanılan bir tür eğitim aşamasını içermekte ve sporculara çalışmanın amacı, ‘doğru veya yanlış yanıtların olmadığı’ ifade edilmesi ve örnek performans profilinin sunulmasından oluşmaktadır. Yapıların belirlenmesi aşaması ise sporcunun performans için gereken temel öğeleri belirlemesini içermektedir. Genellikle bu aşamada sporculara “kendi sporunuzda elit bir sporcuda olması gereken yeterlikler nelerdir” gibi sorular yöneltilir ve verdikleri cevapları listelemeleri istenir. Son aşamada ise bireyler belirledikleri yapılar üzerinden kendilerini bir şekil üzerinde kendilerini 0-10 arasında puanlamaları beklenir (örn. Şekil 2.9).



Şekil 2.9. Performans Profili Örneği (www.performingmind.co.za adresinden alınmıştır).

Benzer bir puanlama sporcunun belirlediği yapılar üzerinden antrenör tarafından da yapılarak sporcuya bir geribildirim imkânı sunulabilir. Bu türden bir yapıda ise performans profili tekniği sporcu ile antrenör arasındaki farklar ya da benzerlikler görülerek çalışmaların daha verimli sürdürülmesi sağlanabilir (187).

Hedef belirleme programları açısından performans profili tekniğinin sporcu odaklı olması, motivasyonu arttırması bu programlarla örtüşmekte ve bu nedenle faydalı olarak görülmektedir (188-190). Performans profili tekniği hedef belirleme programlarına temel oluşturabilir ve onların etkinliğini belirlemede kullanılmaktadır. Örneğin O'Brien, Mellalieu ve Hanton (116) elit ve elit olmayan boksörlerle yaptıkları hedef belirleme çalışmasında programın etkinliğini performans profili tekniği ile belirlemişlerdir. Bu bakımdan araştırmacılar performans profili ve hedef belirleme programlarının birlikte kullanılmasını ve bu iki yöntemin etkisinin kontrol grubunun olduğu ya da farklı desenlerdeki çalışmalarda test edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır (191).

#### **2.8.4. Takım performansı**

Takım performansı karmaşık yapısı ve takım hedef belirlemenin etkisinin diğer etkilerden izole edilememesi sebebiyle oldukça az çalışma tarafından bir çıktı olarak değerlendirilmiştir. Genel anlamda takım hedef belirlemenin takım sargınlığına etkisi dolayısıyla takım performansını etkilediği belirtilmektedir (30). Doğrudan takım performansına odaklanan çalışmaların sayısı bu nedenle oldukça azdır. Lee (149) kadın çim hokeyi takımlarında takım hedeflerinin takım performansı ile doğrudan bir ilişkisini bulamamıştır. Williams ve Widmeyer (192) ise takım hedef belirlemeye katılımın takım başarısı için önemli bir belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Yakın dönemde yapılan takım hedef belirleme çalışmasında Senecal ve ark. (18) takım hedef belirleme ve deney grubu kazanma-kaybetme oranları arasında anlamlı bir farkın olmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgular takım performansının takım hedef belirleme programları için doğrudan bir çıktı olarak değerlendirilmesinin zorluğuna işaret etmektedir. Buna karşın takım performansları takım sargınlığına etkileri bakımından takım hedef belirleme programları için takip edilmesi gereken önemli bir değişkendir.

### 3. GEREÇ ve YÖNTEM

#### 3.1. Katılımcılar

Araştırmaya bölgesel düzeyde mücadele eden 6 voleybol takımından toplam 81 kadın sporcu ( $\bar{x}_{yaş}=16,57:Ss=,25$ ) katılmıştır. Katılımcılar kendi takımlarında ortalama 2.48 yıldır ( $Ss=1.12$ ) ve lisanslı olarak 6,77 yıldır ( $Ss=,82$ ) voleybol oynamaktadır. Araştırmanın amacı göz önüne alındığında örneklem seçimi programının uygulanmasının kolaylaştırması ve literatürde bu popülasyona yönelik uygulamaya dönük çağrılar (9) gözetilerek belirlenmiştir. Bu çerçevede araştırmada amaçlı örneklem stratejisi kullanılarak benzer yaş aralığında ve aynı cinsiyette olan benzeşik takımların araştırmaya katılmaları öngörülmüştür. Katılımcılar daha sonra kendi içlerinde kontrol ve deney grubu olarak ayrılmışlar ve takımların bu gruplara atanmasında takımın olanakları, antrenman yerleri vb. özellikler dikkate alınmıştır. Sonuç olarak 3 takım deney grubu ( $\bar{x}_{yaş}=16,76:Ss=,43$ ) ve 3 takım ise kontrol grubu ( $\bar{x}_{yaş}=16,38:Ss=,26$ ) olarak atanmışlardır.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Genç Grup Çevre Ölçeği, Kolektif Yeterlik Ölçeği, Hedef Bağlılığı Ölçeği, Performans Profilleri ve Müdahale Kontrol Testleri Uygulanmıştır.

##### 3.2.1. Genç Grup Çevre Ölçeği

Genç Grup Çevre Ölçeği (193) takım sargınlığını ölçmek amacıyla geliştirilmiş bir ölçme aracıdır. Ölçeğin Sezer ve Kocaekşi (194) tarafından gerçekleştirilen Türkçe uyarlaması, futbol, basketbol ve voleybol sporlarında mücadele eden 250 sporcu ( $M=15,10\pm 1,16$ ) ile gerçekleştirilmiştir. Dokuzlu Likert tipinde değerlendirilen ölçek, 2 alt boyut (sosyal ve görev sargınlığı) ve 18 maddeden oluşmaktadır (Ek 4). Ölçeğin yapı geçerliğine ilişkin bulgular, orijinal ölçekteki 2 faktörlü yapıyı desteklemektedir ( $\chi^2/sd=2,36$ ,  $RMSEA=0,07$ ,  $SRMR=0,06$ ,  $NNFI=0,90$ ,  $GFI=0,89$ ,  $CFI=0,92$ ). İç tutarlık katsayıları görev ( $\alpha=0,87$ ) ve sosyal ( $\alpha=0,87$ ) sargınlık alt boyutları için yeterli düzeyde bulunmuştur. Araştırma örneklemini

için ise iç tutarlık katsayıları görev sargınlığı boyutu için  $\alpha=0,84$ , sosyal sargınlık boyutu için ise  $\alpha=0,91$  olarak bulunmuştur.

### 3.2.2. Kolektif Yeterlik Ölçeği

Riggs ve arkadaşları (195) tarafından oluşturulan Kolektif Yeterlik Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması Öcel (196) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 7 maddeden oluşmakta ve Beşli Likert tipindedir. Yapılan faktör analizi çalışmasında faktör yükünün 0.30 olan maddeler alınmış, ve madde faktör yüklerinin 0,65 ile 0,87 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin, Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı 0,70 olarak hesaplanmıştır (196). Araştırma örneklemini için ise iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0,79$  olarak bulunmuştur.

### 3.2.3. Hedef Bağlılığı Ölçeği

Hedef Bağlılığı Ölçeği, Klein ve arkadaşları (197) tarafından geliştirilmiş ve bireylerin hedefe olan bağlılıklarını ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Ölçeğin Şenel ve Yıldız (198) tarafından gerçekleştirilen Türkçe uyarlaması 273 öğrenci ile yapılmıştır. Tek faktörlü bir yapıdan ve 5 sorudan oluşan ölçek Beşli Likert tipinde değerlendirilmektedir. Yapılan faktör analizi sonuçları ölçeğin tek faktörlü yapısını doğrulamıştır ( $\chi^2/sd=1.25$ ,  $RMSEA=0,04$ ,  $NFI=0,90$ ,  $GFI=0,98$ ,  $CFI=0,97$ ). Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı ise ,74 olarak bulunmuştur. Araştırma örneklemini için ise Cronbach alfa katsayısı ,71 olarak tespit edilmiştir.

### 3.2.4. Performans Profilleri

Performans profili tekniği sporcunun performansında önem verdiği yapıları belirlediği ve bunlar üzerinden kendisini değerlendirdiği bir teknik olarak tanımlanmaktadır (181, 183). Sporcular performans profili tekniğinde performanslarında önemli olduklarını düşündükleri öğeleri, bunların ideal düzeylerini ve kendilerinin şu anda buldukları durumu puanlayarak arada oluşan performans farklarını gözlemleyebilirler. Benzer şekilde performans profili tekniği, sporcuların puanlamaları üzerinden antrenörlerin de sporcuları puanladıkları ve bu sayede antrenörlerin onları nasıl değerlendirdiğine ilişkin geribildirim aldıkları bir yapıda kullanılabilir (187). Performans profili tekniğinin psikometrik geçerliği ve güvenilirliği

Doyle ve Parfitt (199) tarafından atletizm çalışmalarında test edilmiş ve sonuçlar performans profilleri ile performans arasında ilişkinin orta düzeyde (moderate) öngörülebilirliğini desteklemiştir. Ülkemizde ise performans profili tekniğinin uyarlaması Bayar ve ark. (182) tarafından atletizm branşında yapılmış ve tekniğin psikometrik özellikleri değerlendirilmiştir.

### **3.2.5. Müdahale Kontrol Testleri**

Müdahale kontrol testi, uygulanan programın etkinliğini değerlendirmek için hedef belirleme yöntemi grubundaki sporculara yönelik birbirini takip eden 5 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Test, Senecal ve ark. (18) tarafından Bloom ve Stevens'in (200) hazırladığı spor psikolojisi değerlendirme formu temel alınarak hazırlanmıştır. Sorular, "Takım hedef belirleme programı takımınızın birlikte daha iyi oynamasına yardımcı oldu mu?", "Takım hedef belirleme programı takımınızın birlikte daha iyi oynamasına nasıl yardımcı oldu?" gibi sorulardan oluşmaktadır. Kontrol grubuna uygulanan benzer testteki sorular ise bu takımlarda antrenör tarafından uygulanan bir takım oluşturma stratejisinin bulunup bulunulmadığının araştırılması amacıyla taşımaktadır. Kontrol grubuna uygulanan testteki sorulara örnek olarak "Normal sezon boyunca, saha içinde veya dışında takım içindeki yakınlığı arttırmak için herhangi bir aktivite yapıldı mı?", "Bu aktivitelerin takımı etkilediğini düşünüyor musunuz? Evet ise gözlemlediğiniz değişimleri açıklayınız" gibi sorular gösterilebilir.

Testin Türkçeye çevirisi Durdubas ve ark. (170) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar çalışmalarında çeviri süresince herhangi bir ifade değiştirilmediğini ve çevirilerin uzmanlara gönderildiğini belirtmişlerdir. Yine aynı çalışmada yapılan gerekli düzeltmeler sonucunda testin Türkçeye uygun olduğu belirlenmiştir (bkz. EK 3).

### **3.3. İşlem Yolu**

Çalışma, uygulama aşamasına geçmeden önce Hacettepe Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 16/04/2019 tarihinde verilen 2019/10-28 sayılı karar ile etik açıdan uygun görülmüştür. Etik kurulu onayı sonrasında, kontrol ve deney grubuna atanan takımların antrenörleri ile programın detaylarıyla ilgili birer görüşme gerçekleştirilmiştir. Kontrol grubundaki antrenörlerle

yapılan görüşmede yapılacak ölçümlerin içerikleri ve yaklaşık tarihleri (sezon öncesi, ortası ve sonrası gibi) görüşülmüştür. Takım hedef belirleme programının uygulanacağı deney grubundaki antrenörlere, programı ayrıntılı olarak açıklayan bir sunum yapılmış ve sezon içerisinde program çerçevesinde onlardan beklentiler ve diğer teknik konular (örn. toplantı yerleri, zamanları) bu toplantı çerçevesinde değerlendirilmiştir.

### 3.3.1. Deney Grubuna Uygulanan Takım Hedef Belirleme Programı

Deney gurubuna atanan 3 takım, takım hedef belirleme programına dâhil edilmiştir. Takım hedef belirleme programı sezon boyunca sürdürülmüş ve takımlarla toplam 57 takım toplantısı (~45dk.), 6 bireysel görüşme (~20dk.) ve aylık periyodlarla antrenör görüşmeleri (N=14) gerçekleştirilmiştir. Takım toplantıları sezon öncesi ve sezonun hemen başında başlatılmış ve takımların resmi maçları süresince sürdürülmüştür. Takımların resmi maç takvimleri farklı zamanlarda sona ermesi nedeniyle programın ortalama uzunluğu yaklaşık olarak 7 ay olarak gerçekleşmiştir. Programın takip edilmesini kolaylaştırmak için araştırmacılar tarafından bir çalışma kitapçığı hazırlanmış ve kitapçık program süresince kalmak üzere sporculara teslim edilmiştir (EK 1).

Takım hedef belirleme programı Eys ve ark. (25) tarafından geliştirilen takım hedef belirleme stratejisini temel almış (18, 170) ve programın bireysel hedeflerin belirlenmesi şeklinde geliştirilmesiyle çok düzeyli bir yapıya kavuşmuştur. Genel çerçevede 4 aşamada gerçekleşen programın *ilk aşaması* genel eğitim aşamasıdır. Buna göre programın ilk toplantılarında takımlardaki sporcu ve antrenörlere hedef belirlemeye ilişkin genel bilgiler sağlanmıştır. Genel bilgiler şu başlıklara ilişkin bilgi ve egzersizleri içermektedir.

- Hedef belirleme nedir ve performansı nasıl arttırır?
- Hedef türleri (performans, süreç ve sonuç hedefleri)
- Hedef belirlemede yapılan temel hatalar
- SMARTER hedef belirleme stratejisi

*İkinci aşama* takım hedeflerinin belirlenmesini içermektedir. Bu aşamada takımlara bu sezondaki nihai hedefleri sorulmuştur. Soruya bireysel düzeyde yanıt veren takım üyeleri daha sonra birlikte nihai takım hedefinin ne olması gerektiğine

karar vermişler, hedeflerini çalışma kitapçıklarına eklemişler ve bu nihai hedefe takımı ulaştırarak yol haritasını belirlemişlerdir (EK-1, sf. 5). Daha sonra sporculara takımın nihai hedefine ulaşmaları için gereken 10 istatistik parametresini (örn. Manşet yüzdesi, servisten alınan doğrudan sayı) bireysel olarak belirlemeleri istenmiştir. Belirlenen bu parametreler daha sonra rastgele seçilen alt gruplarda sporcular tarafından paylaşılmış ve her alt grup ortak olarak karar verdikleri 4 parametreyi takımla paylaşmıştır. Bu paylaşım sırasında alt gruplardan belirlenen temsilciler seçilen parametrelerin gerekçelerini diğer gruplara aktarmışlardır. Ortak olan parametreler araştırmacı tarafından not edilmiş, ortak olmayan parametreler üzerinde ise tartışılmıştır. Bu tartışma sonucunda takımın 4 hedef istatistik parametresi belirlenmiştir. Daha sonra geçmiş sezon, verilerin olmadığı durumlarda hazırlık maçlarında takımın bu parametrelerdeki performansı (örn. geçen sezon manşet yüzdesi ortalaması %27) oyuncularla paylaşılmıştır. Herhangi geçmiş veri ve hazırlık maçlarına dair verinin bulunmadığı takımlarda ise ilk 2 maç sonucu beklenerek hedeflere ilişkin ortalama istatistikler aktarılmıştır. Bu paylaşımı takiben oyunculardan bu 4 hedef parametre için bireysel olarak sezon hedef düzeylerini yazmaları istenmiş ve hedef düzeyler önce alt gruplarda daha sonra takımca paylaşarak ortak hedef düzeylerine ulaşılmıştır. Ortak hedeflerin çalışma kitapçığına aktarımıyla birlikte takım hedeflerinin belirlenmesi süreci tamamlanmıştır. Bu aşamadan sonra araştırmacı antrenörle görüşerek hedefleri aktarmış ve antrenörün hedefler hakkındaki görüşü alınmıştır. Sadece bir takımda antrenörün değiştirilmesini uygun gördüğü hedefi bir sonraki toplantıya katılarak nedenleriyle aktarmıştır ve hedefin değişmesini sağlamıştır.

*Üçüncü aşama*, belirlenen hedef düzeylerinin üçer maçlık hedeflerle takip edilmesi süreci gelmektedir. Bu süreçte hedef düzeyleri üçer maçlık periyodlarla belirlenmiş ve belirlenen bu hedef düzeylerine ilişkin sonuçlar antrenör olmaksızın yapılan toplantılarla sporculara aktarılmıştır. Programda üçer maçlık hedeflerinden uzaklaşan (yani hedef düzeyin altında kalan) takımlar için hedeflerin kolaylaştırılarak adım adım ilerleme gözetilirken hedef düzeylerini başaran takımlar için daha zorlu hedeflerin belirlenmesi öngörülmüştür. Süreç sırasında spor psikolojisi danışmanı (araştırmacı) toplantıların sporcular tarafından yönlendirilmesine özen göstermiştir. Bu işlemler yine yukarıda ifade edilen protokole göre gerçekleştirilmiştir (bireysel --

> alt grup --> takım). Hedeflere ilişkin bu paylaşım ve düzenlemeler sezon sonuna kadar sürdürülmüştür.

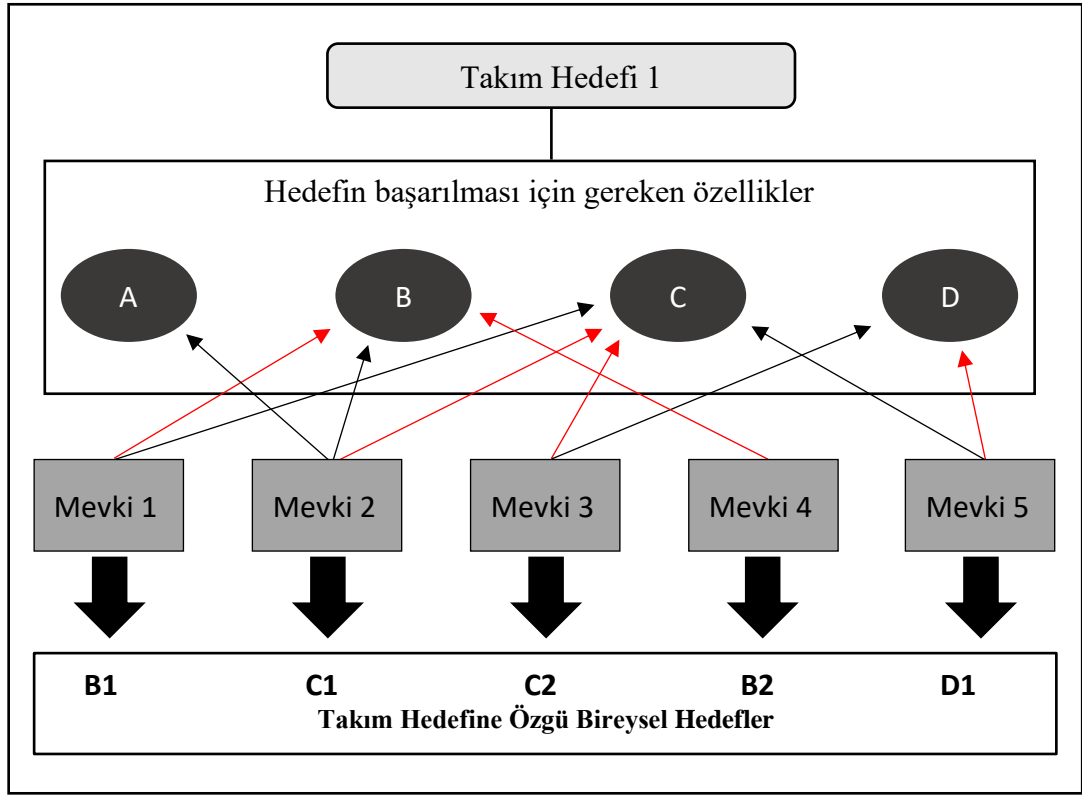
*Dördüncü ve son aşama* ise takım hedeflerinden hareketle oyuncuların bireysel hedeflerinin belirlenmesini içermektedir. Sporculardan, belirlenen takım hedefleri için kendilerine düşen 4 bireysel hedefi yazmaları istenmiştir. Örneğin X Takımı yaptıkları takım toplantısında sezon sonu hedeflerine ulaşabilmek için takım hedefleri olarak 4 temel hedef (ABCD) belirlemişlerdir. Bu 4 temel hedeflerden biri orta hücumlardaki etkinliğin artırılmasıdır. Orta hücumlardan alınan sayı yüzdesi ile hesaplanabilen bu hedef için oyunculara iyi bir orta hücumda nelerin olması gerektiği sorulmuştur. Voleybol için orta hücumların etkinliği için gerekli olan parametreler;

- İyi manşet,
- Doğru pas,
- Orta oyuncunun zamanlaması ve aktivitesi olarak belirlenmiştir.

Bu bağlamda takım oyuncularından manşetten sorumlu oyuncular (Pasör ve Orta Oyuncular dışındaki mevkiler) kendilerine mükemmel manşet hedefi koymuşlardır. Orta oyuncunun hücumu pasör dolayısıyla gerçekleştiğinden takımdaki pasörler kendilerine ortadan hücum ile ilgili bireysel hedefler belirlemişlerdir (Örn. maç başına orta hücum opsiyonu kullanımının artırılması). Son olarak orta hücumu atak yaparak bitirecek olan orta oyuncular ise bireysel hedeflerini ve düzeylerini koymuşlardır. Bu sayede orta hücumun artırılması için sorumlu olan oyuncular bireysel performans hedeflerini netleştirmişlerdir (Şekil 3.1.)

Bireysel hedeflerin belirlenmesinden sonra sporculara bu 4 bireysel hedef ve performansları için önemli gördükleri diğer özellikleri için kendilerini 10 üzerinden puanladıkları performans profilleri uygulanmıştır. Bu performans profilleri daha sonra her bir oyuncu için antrenörler tarafından da uygulanmış ve sonuçlar oyuncularla paylaşılmıştır.





**Şekil 3.1.** Bireysel Hedeflerin Belirlenme Süreci

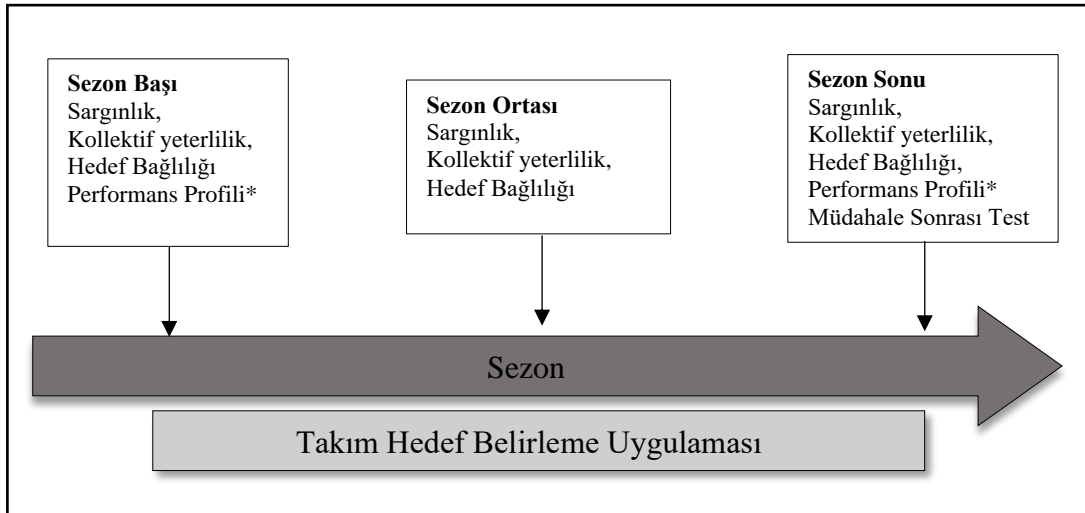
Katılımcılar ve antrenörler performans profillerini sezon öncesi ve sonrası olmak üzere iki kez doldurmuşlardır. Programın bireysel hedefleri içeren bu aşaması sezon sonuna kadar sürdürülmüş ve ayrıca oyunculara belirledikleri bu 4 hedef üzerinde kendi gelişimlerini takip edebilecekleri notlar alabilecekleri haftalık çalışma kağıtları dağıtılmıştır (EK 2).

### 3.3.2. Kontrol Grubu

Kontrol grubundaki takımlarda yer alan sporcular için herhangi bir sistematik program uygulanmamıştır. Bu gruptaki katılımcılara sezon başı, ortası ve sonunda ölçümler uygulanmıştır. Ayrıca herhangi sistematik bir programın uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla sezon sonunda görüşmeler yapılmıştır.

### 3.3.3. Uygulamalar

Kontrol ve deney grubu takımlarına sezon başı (T1), ortası (T2) ve sonu (T3) olmak üzere 3 kez Genç Grup Sarginlığı, Kolektif Yeterlik ve Hedef Bağlılığı Ölçeği uygulanmıştır (Şekil 3.2.). Ölçekler antrenörlerin bulunmadığı bir ortamda, sadece veri toplama amacıyla organize edilen toplantılarda ve takımların toplantı yaptıkları yerler olan toplantı odalarında uygulanmıştır. Program sonunda uygulanan ve açık uçlu sorulardan oluşan kontrol testine ilişkin veriler ise zaman kısıtlamaları nedeniyle iki takımda takım toplantıları şeklinde diğer takımlarda ise bireysel formlar şeklinde toplanmıştır. Deney grubundaki sporculara uygulanan performans profilleri sezon başı, ortası ve sonu olarak planlanmış ancak sınırlılıklar bölümünde detaylı olarak açıklanan problemler nedeniyle sezon başı ve sezon sonu olarak uygulanabilmiştir.



Şekil 3.2. Araştırma Uygulama Özeti.

### 3.3.4. Uygulama Verileri ve Güvenirlik

Takım hedef belirleme programına ilişkin uygulama verileri, sezon boyunca uygulamanın gerçekleştirildiği takımlardaki hedeflerden (Tablo 4.8.) oluşmaktadır. Uygulama güvenirligi için ise sporcuların hedef bağlılıkları ve müdahale sonrası kontrol testleri değerlendirilmiştir. Bununla birlikte güvenirlilik için önemli bir faktör de uygulama sırasında yaşanan problemlerin araştırmacı perspektifinden açık bir biçimde ortaya konulmasıdır. Bu nedenle aşağıdaki bölümde araştırma sırasında yaşanan problemler bir başlık altında sunulmuştur.

## Hedef Bağlılığı

Deney grubundaki sporcuların hedef bağlılığı Klein ve ark. (197) tarafından geliştirilen Hedef Bağlılığı Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek bulgularına ilişkin sonuçlar Tablo 4.7.'de gösterilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde deney grubundaki sporcuların hedef bağlılıkları sezon süresince yüksek olduğu söylenebilir. Buna karşın değerlerin sezon içi ölçümde görece azaldığı ve daha sonra tekrar yükseldiği görülmektedir.

**Tablo 4.7.** Deney Grubu Hedef Bağlılığı Düzeyleri

	Sezon Öncesi		Sezon İçi		Sezon Sonu	
	Ort.	<i>Ss</i>	Ort.	<i>Ss</i>	Ort.	<i>Ss</i>
Hedef Bağlılığı	4.70	.37	4.57	.54	4.76	.31

**Tablo 4.8.** Deney Grubundaki Takımların Hedefleri ve Hedef Düzeyleri

Takım Hedefleri	Ortalama	3. Maç	6. Maç	9. Maç	12. Maç	15. Maç	18. Maç	Sezon Hedefi
Blok Sayısı	a	18 ✓	30 ✓	30 ×	43.8 ✓	43.7 ✓	b	40 ✓
Servis Karşılama	a	%42 ×	%30 ✓	%30 ✓	%34 ×	%30 ×	b	%50 ×
Basit Hata (Servis+Atak)	a	11 ×	15 ✓	15 ✓	17 ✓	11.75 ✓	b	8 ×
20-20'den* sonra skor	a	+3 ×	+3 ×	+3 ×	+2 ✓	+2 ✓	b	+3 ×
Servis Sayısı	16	20 ×	17 ✓	21 ×	12 ✓	15 ×	b	22 ×
Atak Yüzdesi	%46	%60 ×	%50 ×	%48 ✓	%50 ✓	%55 ×	b	50 ✓
Blok Sayısı	5	8 ✓	13 ✓	16 ×	13 ✓	15 ✓	b	12 ✓
Defanstan Çıkarılan Top	42	67 ×	58 ✓	62 ×	58 ✓	60 ✓	b	55 ✓
Servis Yüzdesi	%8.9	%16 ×	%16 ×	%12 ×	%10 ✓	%14 ✓	%16 ✓	15 ✓
Dublaj Sayısı (atak sonrası)	10	13 ✓	25 ×	25 ×	23 ×	22 ✓	28 ×	21 ×
Basit Hata (Servis+Atak)	15.5	19 ×	19 ×	19 ✓	17 ✓	16 ✓	10 ×	10 ×
Defanstan Çıkarılan Top	%33.5	%42 ×	%45 ✓	%47 ✓	%47 ×	%40 ✓	%45 ✓	%42 ✓

✓ : Başarılan hedef. ×: Hedef başılamamıştır.

a. Takım yeni oyuncularından kurulduğundan bir önceki sezona ait istatistikler kullanılmamıştır.

b. Sezon bittiği için maçlar oynanmamıştır.

\* Hedef antrenör tarafından değiştirilmiştir ve 20'li skorlardan sonra alınan ve verilen sayıların toplamını ifade eder.

## **Müdahale Kontrol Testleri**

### **Deney Grubu**

Takım hedef belirleme programının uygulandığı takımlardaki sporcuların %59'u (n=22) programın takım sarginliğini arttırdığını belirtmiştir. Bunun nedeni olarak ise programın takımları hedeflere odaklaması (%27) ve program kapsamında gerçekleştirilen toplantılardaki açık tartışma ortamı (%35) olduğunu belirtmişlerdir. Programın takımın birlikte daha etkin biçimde işleyişine etkisinin bulunmadığını belirten %41'lik kesim ise bunun nedeni olarak ise hedefleri maç sırasında takip edemediklerini (%35) ve takımın sezon sürecinde yaşadıkları organizasyonel olumsuzlukları (antrenör değişimi, programın sporculara geç gönderilmesi gibi) işaret etmişlerdir (%28).

### **Kontrol Grubu**

Sezon sonunda kontrol grubuna uygulanan müdahale kontrol testi, kontrol grubundaki takımlarda uygulanan herhangi bir sistematik yaklaşımın olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmıştır. Sonuçlar, kontrol grubundaki takım oyuncularının %60'ının (n=24) takımda birlikteliği artırıcı aktivitelere katıldığını ortaya koymuştur. Bunlar genellikle antrenör tarafından organize edilen çeşitli yemek, aktivite (örn. sinemaya gitmek) ve seyahatlerden oluşmaktadır. Sonuç olarak, antrenörler tarafından kontrol grubu takımlarında uygulanan herhangi sistematik bir takım oluşturma aktivitesi ya da takım hedef belirleme programı bulunmamaktadır.

### **Takım Performansları**

Takım performansı araştırmaya katılan takımların nihai hedefleri ve kazanma-kaybetme oranlarına göre değerlendirilmiştir. Deney grubunda yer alan takımlardan ikisi buldukları kategoride Türkiye Şampiyonası'nda yer almayı hedeflerlerken diğer takım ise ligde play-offlara kalma hedefini belirlemiştir. Çeşitli tartışmalar sonucunda ortak olarak belirlenen bu hedefler daha sonra antrenörün onayına sunulmuş ve bu üç takım için de kabul edilmiştir. Play-offa kalma hedefi belirleyen takım lige iyi bir başlangıç yapmış (kazanma kaybetme oran 5-2) ancak daha sonra kulüpte yaşanan problemlerden ötürü oldukça önemli bir düşüş yaşamış ve play-

off'lara kalmayı başaramamıştır. Türkiye Şampiyonası'na katılmak isteyen takımlar bu amaçlarını gerçekleştirmiş ancak şampiyonada bekleneni veremeyerek orta sıralarda yer almışlardır.

### **Program Sürecinde Yaşanan Problemler**

Bulgularda yer alan bu bölüm, araştırmacının hedef belirleme programı uygulanan takımlardaki antrenör ve sporculara ilişkin tuttuğu saha notları ile aşağıda ifade edilen problemler nedeniyle yalnızca bir takımla gerçekleştirilebilen deney sonrası odak grup görüşmesinden hareketle oluşturulmuştur. Amaç, süreç içerisinde yaşanan problemleri tartışarak ileride yapılacak programların etkinliğini arttırmak için atılacak adımlara ışık tutmaktır.

Örgütsel psikoloji alanının önemli isimlerinden Richard Hackman'ın (201) da ifade ettiği gibi "takımlar boşluğun ortasında performans sergilemezler" (sf. 242). Onları çevreleyen daha büyük sosyal sistemler vardır ve takımların bu sistemlerle ilişkileri etkinlikleri için oldukça önemlidir. Tez kapsamında sezon boyunca deney grubu takımlarıyla sürdürülen bu müdahale programı da kaçınılmaz olarak takımları çevreleyen sosyal yapılardan etkilenmiştir. Takımın içerisinde bulunan organizasyonel yapı (yani kulüp) bu sosyal yapıların ilk çeperini oluşturmaktadır. Bu noktada sürdürülen takım hedef belirleme programının etkinliğini olumsuz anlamda etkilediği düşünülen ilk etmen deney gruplarında yaşanan *organizasyonel problemlerdir*. Uygulamanın gerçekleştirildiği takımlardaki antrenör değişikliği, kulüplerden birinin mali sıkıntıya girmesi (ve sezon sonu kapatılması) ve bu değişiklikler nedeniyle bazı sporcuların aynı kulüp içerisinde yukarıdaki takımlara alınması (yıldız takımdan – genç takıma geçerek her iki takımda da yer alması) bu problemlere örnek olarak gösterilebilir. Yaşanan bu değişiklikler karşısında programın planlandığı gibi gitmesi bazen mümkün olamamış ve araştırmacının programın sürdürülebilmesi yeni çözümler geliştirmesi gerekmiştir. Örneğin, haftada bir kez olan ve belirlenen günde yapılan toplantı bir üst takımda oynayan sporcuların da katılımı için değiştirilmiştir. Ya da olumsuz mali koşullar nedeniyle antrenman yerleri değişmiş ve kulübün toplantı salonu yerine antrenman yapılan salonlarda uygun yerlerin ayarlanması gerekmiştir. Programa büyük katkı sağlayan istatistikçilerin mali yapı nedeniyle istedikleri ücretleri alamamaları var olan iş yükleri ile birlikte motivasyonlarının azalmasına

neden olmuş ve programın getirdiği ekstra yüklerin karşılanmasında kimi zaman aksamalara yol açmıştır. Dolayısıyla bu kişilerin motivasyonlarının sağlanması adına araştırmacının ayrıca çaba göstermesi gerekmiştir. Bütün bu küçük gözükten aksaklıklar sporcuların dikkatlerini onları çevreleyen daha büyük yapıdaki değişikliklere odaklarken program bu bağlamda onları sahada tutan bir aktivite olarak sürdürülmeye çalışılmıştır.

Temelde hedef belirleme programında yaşanan iki problem *bireysel hedeflerin takibi* ve yaşanan *veri kayıplarıdır*. Araştırmaya katılmayan üçüncü bir uzman tarafından ancak bir takımla gerçekleştirilebilen odak grup görüşmesinde de sporcular tarafından dile getirilen bu problemler programı olumsuz olarak etkilemişlerdir. Bireysel hedeflerin takibi için sporculara belirledikleri hedefler kapsamında antrenmanlarda tutacakları bir istatistik çizelgesi verilmiş ancak antrenman sırasında örneğin, yaptıkları başarılı atak sayısını akıllarında tutmakta zorlandıkları gözlemlenmiştir. Bireysel hedeflerin objektif olarak değerlendirilmesi için antrenman ve maçlarda oyunculara özgü hedefler belirlenmesi gerekmiş ancak teknik nedenlerle bunun başarılabilmesi sporcuların bireysel hedefleri ile ilgili gelişimlerini takip etme şansını ortadan kaldırmış ve bireysel hedeflerin etkinliğini azaltmıştır. Araştırmacı bunun üzerine sporcuların antrenman bazında belirledikleri bireysel hedeflere ilişkin kendilerini 10 üzerinden değerlendirdikleri bir çizelge oluşturmuştur. Bu çizelge sporculara dağıtılmış ancak her antrenman bunun sporcular tarafından getirilmesi mümkün olmadığından çizelgeler istatistik antrenörüne verilmiştir. Bu bağlamda doldurulmaya çalışılan çizelgelerle sporcular gelişimlerini subjektif olarak değerlendirmişler ve kendilerini puanlamışlardır. İdeal olan antrenmanın videoya çekilerek objektif hedef düzeylerinin belirlenmesi olarak düşünülse de bunun hayata geçirilmesi istatistik antrenörünün sahada yardımcı antrenör olarak görev alması nedeniyle (drillere aktif olarak katılması) mümkün olmamıştır. *Veri kaybına* ilişkin problem ise performans profillerinin sezon ortası ölçümlerde yoğun maç temposu nedeniyle alınmaması ve kimi durumlarda antrenörün sporcuların verdikleri puanlara karşılık puanlamayı yapmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Son olarak uygulamanın güvenilirliğini test etmek amacıyla örgütsel psikoloji alanından Türkçeye aktarılan Müdahale Süreç Ölçümü Ölçeği (Intervention Process Measurement; 202) bazı takımların sezon sonu dağılımlarından dolayı sadece bir takıma

uygulanabilmiştir. Eksik olan bu veriler çalışma kapsamından çıkarılmak zorunda kalmıştır.

Sürdürülen programa ilişkin son problem ise *antrenörlerin programa katılımı* ile ilgili problemlerdir. Antrenörlerin programa aktif katılımları ve doğru bir motivasyonel iklim yaratarak programı desteklemeleri gerekliliği hedef belirleme uygulamalarının etkinliği için önemli bir koşuldur (170). Antrenörler program içerisinde geribildirim sağlama görevlerini kimi zaman aksatmışlar ve bu durum araştırmacının bu ödevleri antrenörlere hatırlatmak için yoğun bir uğraş sergilemesine neden olmuştur. Odak grup görüşmesine katılan sporculardan bazıları yeni gelen antrenörün programa olan bağlılığının az olduğunu ve programa gerekli önemi vermediğini belirtmiştir. Diğer taraftan bazı sporcular ise antrenörlerin toplantı ve antrenman programlarını takıma çok geç haber verdiğini bu durumun hazırlanmalarını zorlaştırdığını ifade etmiştir. Bütün bu olumsuzluklara rağmen sporcular hem görüşmede hem de müdahale kontrol testlerinde uygulama kapsamında yapılan toplantılardaki aktivite ve tartışmaların takım birlikteliğini arttırdığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda antrenörlerin program bağlılığı problemlerinin aşılması adına onları daha fazla programa katacak unsurların bulunması gerekliliği ilerideki programların önemle üzerinde durması gereken bir nokta olarak gözükmektedir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Verilerin normallik dağılımları basıklık-çarpıklık değerleriyle belirlenmiştir. Ölçeklerin, güvenilirliklerinin belirlenmesi amacı ile Cronbach Alfa İç Tutarlık katsayısı hesaplanmıştır. Bunun yanında deney ve kontrol grubundaki değişkenlerin grup-içi ve gruplar arası korelasyonları incelenmiştir. Temel analizler bakımından kontrol ve deney grubunun uygulama öncesi eşitliği çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ile test edilmiştir. Sezon süresince bu iki grup arasındaki farkların belirlenmesi amacıyla ise çok değişkenli kovaryans analizi (MANCOVA) kullanılmıştır. Deney grubunda performans profillerinin sezon öncesi ve sonundaki farkların belirlenmesi amacıyla belirlenen dört hedefe ilişkin ortalama puanlardan yararlanılmıştır. Sporcuların kendilerine ilişkin puanları, antrenörlerin sporculara ilişkin puanları ve antrenör-sporcu puanları arasındaki farkların sezon öncesi ve sezon



sonu arasındaki değişimi bağımlı örneklem t testi ile incelenmiştir. Araştırma analizlerinde hata payı .05 olarak alınmıştır.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde takım hedef belirleme stratejisi yoluyla, takım oluşturma müdahalesi uygulanan deney grubu takımlarıyla herhangi bir uygulamanın gerçekleştirilmediği kontrol grubu ölçümlerine ilişkin bulgular, betimleyici istatistikler ve ilgili hipotezlere ilişkin bulgular başlıklar altında sunulmuştur.

Çalışmada demografik verilerin tümü yer almaktayken farklı bağımsız değişkenlerden toplam 16'sının (tüm verinin %4,9'u) eksik olduğu görülmüştür. Eksik verilerin tümünün ölçek maddelerine verilmeyen (atlanan ya da unutulan) cevaplar nedeniyle gerçekleştiği ve herhangi bir örüntüye sahip olmadığı gözlenmiştir. Veriler IBM SPSS 24.0 programının otomatik veri tamamlama programı tarafından tamamlanmıştır. Ayrıca normallik analizlerinde deney (n=3) ve kontrol gruplarında (n=1) yer alan bireylerden bazılarının verinin normallik dağılımını (basıklık – çarpıklık değerlerine ait z skorları ile belirlenmiştir) bozduğu tespit edilmiş, ilgili bireylerin ölçek cevapları incelenmiş ve bu veriler çalışmadan çıkarılmıştır.

### 4.1. Betimleyici İstatistikler

Kontrol ve deney grubuna ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 4.1'de verilmiştir. Verilerin normalliği basıklık ve çarpıklık değerleriyle değerlendirilmiştir. Bu değerlerin +2/-2 aralığında olması verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir (203, 204). Betimleyici istatistiklerden de görülebileceği gibi takım hedef belirleme programının uygulandığı deney grubunun görev ve sosyal sarginlığı sezon sonuna doğru yükselme eğilimindeyken kontrol grubunda ise bir düşüş gözlenmektedir. Bununla birlikte kolektif yeterlik alguları deney grubunda artarken kontrol grubunda düşmüştür. Hedefe bağlanma değişkeninde ise deney grubunun puanları sezon ortasında bir düşüşten sonra tekrar başlangıç düzeyine ulaşırken kontrol grubunda ise küçük bir düşüş gözlemlenmiştir

**Tablo 4.1.** Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	Ölçüm	Takım Hedef Belirleme (n= 37)				Kontrol Grubu (n= 40)			
		Ort.	SD	Skew.	Kurt.	Ort.	SD	Skew.	Kurt.
Görev Sargınlığı	1	5,97	1,31	-,042	-1,03	6,96	1,00	-,306	,017
	2	6,78	1,34	-,554	,547	6,45	1,50	-,585	,273
	3	6,20	1,51	-,215	-,480	6,67	1,57	-,281	-1,21
Sosyal Sargınlık	1	6,12	1,65	-,622	-,573	6,91	1,72	-1,22	1,83
	2	6,61	1,47	-,928	1,37	6,58	1,58	-,551	-,384
	3	6,41	1,24	-,711	,963	5,55	1,78	-,395	,334
Kolektif Yeterlik	1	26,30	4,62	-,419	,170	29,20	4,08	-,856	-,223
	2	29,90	4,05	-,813	-,347	28,57	4,34	-,745	,269
	3	27,96	5,22	-,952	-,421	26,02	4,64	,346	,343
Hedef Bağlılığı	1	4,70	,377	-1,39	1,29	4,66	,468	-1,22	,174
	2	4,57	,542	-1,35	1,24	4,56	,507	-1,26	1,21
	3	4,76	,319	-1,05	-,361	4,61	,380	-,556	,580

## 4.2. Değişkenler Arası Korelasyonlar

### 4.2.1. Grup-içi Korelasyonlar

**Tablo 4.2** Deney Grubu Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

		Görev Sar.			Sosyal Sar.			Kolektif Yet.			Hedef Bağ.		
		T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
Görev Sar.	T1	-											
	T2	,47**	-										
	T3	,58**	,33*	-									
Sosyal Sar.	T1	,38*	,27	,23	-								
	T2	,24	,44**	,26	,25	-							
	T3	,27	,18	,58**	,05	,43**	-						
Kolektif Yet.	T1	,52**	,42*	,36*	,21	,15	,21	-					
	T2	,53**	,79**	,35*	,29	,38-	,11	,38*	-				
	T3	,49**	,24	,67**	,28	,15	,46**	,38*	,30	-			
Hedef Bağ.	T1	,12	-,05	,26	-,05	,30	-,01	-,01	,23	,11	-		
	T2	,24	,13	,03	,13	,35*	,00	,32	,59**	,19	,11	-	
	T3	,16	,24	,28	,24	,19	,28	,34*	,20	,34*	-,08	,55**	-

Not. \* p<,05. \*\* p<,01. Korelasyonlar Spearman testi ile ölçülmüştür  
T1=Sezon Öncesi. T2=Sezon Ortası. T3= Sezon Sonu.

**Tablo 4.3** Kontrol Grubu Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

		Görev Sar.			Sosyal Sar.			Kolektif Yet.			Hedef Bağ.		
		T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
Görev Sar.	T1	-											
	T2	,17	-										
	T3	,05	,42**	-									
Sosyal Sar.	T1	,35*	,01	,08	-								
	T2	,22	,47**	,59**	,01	-							
	T3	,13	,46**	,47**	,08	,59**	-						
Kolektif Yet.	T1	,64**	,03	-,03	,28	,08	,14	-					
	T2	,00	,61**	,36*	,15	,40*	,33*	,15	-				
	T3	-,22	,02	,47**	-,04	,09	,09	-,20	,33	-			
Hedef Bağ.	T1	,21	-,15	-,06	,06	-,19	-,34	,09	-,11	-,01	-		
	T2	,19	,21	,05	,34*	,16	,18	-,13	,09	,01	,02	-	
	T3	,03	,20	-,02	,15	-,02	-,14	,01	,09	-,12	-,07	,16	-

Not. \* p<,05. \*\* p<,01. Korelasyonlar Spearman testi ile ölçülmüştür.  
T1=Sezon Öncesi. T2=Sezon Ortası. T3= Sezon Sonu.

#### 4.2.2. Gruplar arası Korelasyonlar

**Tablo 4.4.** Değişkenlere İlişkin Gruplar Arası Korelasyon Katsayıları

		Deney Grubu											
Kontrol Grubu	Değişkenler	Görev Sar. 1	Görev Sar. 2	Görev Sar. 3	Sosyal Sar. 1	Sosyal Sar. 2	Sosyal Sar. 3	Kolektif Yet. 1	Kolektif Yet. 2	Kolektif Yet. 3	Hedefe Bağ. 1	Hedefe Bağ. 2	Hedefe Bağ. 3
	Görev Sar. 1	-.04	-,06	-,35*	-,40*	-,28	-,37*	-,16	-,07	-,28	,13	-,20	,11
	Görev Sar. 2	,01	,20	-,22	-,09	-,01	-,02	,19	,09	-,14	-,18	-,20	,18
	Görev Sar. 3	-,07	-,04	-,30	-,31	,03	,00	-,03	-,15	-,40*	-,18	-,19	-,10
	Sosyal Sar. 1	,08	-,20	,08	-,12	,01	-,01	,15	-,06	-,25	-,06	-,14	,24
	Sosyal Sar. 2	,16	,02	-,25	,00	,12	-,02	,14	,02	-,28	-,08	-,22	-,04
	Sosyal Sar. 3	,03	,18	-,17	-,02	,06	,08	,04	-,01	-,37*	,00	-,12	,00
	Kolektif Yet. 1	,08	,33*	,00	-,04	,09	-,10	,04	,25	-,05	-,20	-,18	,17
	Kolektif Yet. 2	,07	-,19	-,22	-,04	,00	-,00	,17	,13	-,13	-,18	-,06	,33*
	Kolektif Yet. 3	,03	,00	-,19	-,22	,01	-,08	-,15	-,26	-,50**	-,07	-,03	,08
	Hedef Bağ. 1	-,20	,00	-,08	,05	,02	-,03	-,06	-,23	-,07	-,06	-,04	-,11
	Hedef Bağ. 2	,14	,22	-,00	,04	,01	-,05	,08	,07	,13	-,05	-,00	,18
	Hedef Bağ. 3	,15	,01	-,19	,01	-,07	-,11	,02	-,22	-,14	-,12	,09	,02

Not. \* p<,05. \*\* p<,01. Korelasyonlar Spearman testi ile ölçülmüştür.  
T1=Sezon Öncesi. T2=Sezon Ortası. T3= Sezon Sonu.

### 4.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

DeneySEL ve yarı deneySEL çalışmalarında grupların karşılaştırılmasına ilişkin işlemlerin ilk adımı araştırmaya katılan gruplar arasındaki deney öncesi eşitliğin kontrol edilmesidir. Yapılan bu araştırmada farklı kulüplere ait farklı takımlarla çalışılmıştır. Her ne kadar sayı ve cinsiyet açısından eşitlikler sağlanmışsa da diğer değişkenler arasındaki eşitliğin sağlanması çalışmanın yapısı gereği oldukça zordur. Bu nedenle grupların istatistiksel olarak eşitlenmesi yoluna gidilmiştir. Bu çerçevede grupların deney öncesi eşitlikleri, normallik dağılımlarının test edilmesinin ardından çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ile test edilmiştir. Analize görev sargınlığı, sosyal sargınlık ve kolektif yeterlik değişkenlerinin ilk ölçümleri bağımlı değişken olarak alınmıştır. Analiz için gerekli önkoşul olan çok değişkenli normallik Box Testi ile analiz edilmiştir. Box Testi sonucuna göre bu önkoşulun sağlandığı görülmüştür (Box's  $M=4,171:F=,664:p=,679$ ). Benzer şekilde MANCOVA analizinin önkoşulu olan varyansların eşitliği Levene Testi ile değerlendirilmiştir. Test sonuçları Tablo 4.2.'de sunulmuştur. Test istatistiklerinin bağımlı değişkenler için anlamlı olmadığı ( $p>,05$ ) görülmüş ve önkoşul sağlanmıştır.

**Tablo 4.5.** Hata Varyanslarının Eşitliği Levene Test Sonuçları

	<i>F</i>	<i>SD</i>	<i>P</i>
Görev Sargınlığı I	3,782	1,77	,056
Sosyal Sargınlık I	0,13	1,77	,908
Kolektif Yeterlik I	0,97	1,77	,756

Yapılan çok değişkenli varyans analizinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur [Wilk's  $\lambda=,870:F(3,73)=2,766;p=,034;\eta^2=,130$ ]. Bu farkın hangi değişkenlerden kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan tek yönlü ANCOVA analizinde gerçekleştirilmiş ve sonuçlar, görev sargınlığı [ $F(1,75)=10,103:p=,002,\eta^2=,116$ ], sosyal sargınlık [ $F(1,75)=4,151:p=,045,\eta^2=,051$ ] ve kolektif yeterlik [ $F(1,75)=6,99:p=,010,\eta^2=,083$ ] değişkenleri bakımından gruplar arası farkın anlamlı

olduğunu ortaya koymuştur. Betimleyici istatistiklere bakıldığında deney öncesinde kontrol grubunun görev sargınlığı, sosyal sargınlık ve kolektif yeterlik puanlarının deney grubuna göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Deney öncesi eşitliğin sağlanamadığı yarı-deneysel ve deneysel çalışmalarda deney öncesi ölçümlerin istatistiksel olarak kontrol edilerek bağımlı değişkenlere ilişkin hesaplamaların yapılması literatürde kullanılan bir yaklaşımdır (205, 206). Grupların deney öncesi eşitliğinin sağlanmadığı bu durumda, sezon boyunca uygulanan takım hedef belirleme programının etkisinin belirlenmesi amacıyla ilk ölçümlerdeki bu farkların istatistiksel olarak kontrol edilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle veri setine ilk ölçümlerin ortak değişken (covariate) olarak değerlendirildiği ikinci ve üçüncü ölçümlerdeki değişkenlerin ise bağımlı değişken olarak analize katıldığı çok değişkenli kovaryans analizi (MANCOVA) uygulanmıştır. MANCOVA analizinin önkoşulu olarak, veri setinde bağımlı ve ortak değişkenlerde grup-İçi aykırı değerlerin olup olmadığı her bir veri için Malahanobis uzaklıklarının hesaplanmasıyla test edilmiştir. Her bir veri için hesaplanan Malahanobis uzaklıklarının *ki-kare* skorları incelenmiş ve kritik değerin (,001) üzerinde herhangi bir aykırı değerin bulunmadığı görülmüştür. Bir diğer ön koşul olan varyans-kovaryans matrislerinin eşitliği Box M testi kullanılarak ölçülmüş ve testin sonucu önkoşulun sağlandığını ortaya koymuştur, Box M=28,013,F=1,216:p=,225. Yine varyansların eşitliği önkoşulu ise Levene testi ile değerlendirilmiş ve bağımlı değişkenler için anlamlı olmayan sonuçlar ile önkoşul sağlanmıştır (Tablo 4.3).

**Tablo 4.6.** Hata Varyanslarının Eşitliği – Levene Test Sonuçları

Değişkenler	<i>F</i>	<i>SD</i>	<i>P</i>
Görev Sargınlığı II	1,587	1,77	,212
Görev Sargınlığı III	2,752	1,77	,101
Sosyal Sargınlık II	1,413	1,77	,238
Sosyal Sargınlık III	2,280	1,77	,135
Kolektif Yeterlik II	2,858	1,77	,095
Kolektif Yeterlik III	,017	1,77	,895

*p* < ,05 olarak alınmıştır

Wilks lamda testi kullanılarak yapılan ve ilk ölçümlerin ortak değişken olarak kontrol edildiği MANCOVA analizinde, takım hedef belirleme programının sargınlık

ve kolektif yeterlik değişkenlerini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür [ $F(6,67)=4,393;p=,001,\eta^2=,28$ ]. Analizi takiben yapılan tek yönlü kovaryans analizi sonuçları ise gruplar arası farkın görev sargınlık puanlarının sezon içi [ $F(1,72)=4,765;p=,032,\eta^2=,06$ ]; sosyal sargınlık puanlarının sezon sonu [ $F(1,72)=9,637;p=,003,\eta^2=,12$ ], kolektif yeterlik puanlarının ise hem sezon içi hem de sezon sonundan [ $F_{II}(1,72)=6,909;p=,011,\eta^2=,09$ ;  $F_{III}(1,72)=5,327;p=,024,\eta^2=,07$ ] kaynaklandığını ortaya koymuştur (Tablo 4.4). Etki büyüklükleri değerlendirildiğinde gerek sezon içi gerekse de sezon sonu ölçümlerinde sargınlık ve kolektif yeterlik değişkenlerinin varyansın %6-12'lik bir kısmını açıkladığı görülmüştür. Düzeltilmiş ortalamalara ilişkin sonuçlar ise Tablo 4.5.'de sunulmuştur

**Tablo 4.7.** MANCOVA Analiz Sonuçları

	Wilks $\lambda$	SD	F	P	$\eta^2$
<i>Temel Etki</i>					
Grup	,711	6,67	4,393	,001*	,28
<i>Ortak Değişkenler</i>					
Görev Sargınlığı Ia	,907	6,67	1,115	,364	,09
Sosyal Sargınlık I	,953	6,67	,539	,777	,04
Kolektif Yeterlik I	,941	6,67	,675	,670	,24
<i>Post hoc ANCOVA</i>					
Grup	Görev Sargınlığı IIb	1,72	4,765	,032*	,06
	Görev Sargınlığı III	1,72	,000	,994	,00
	Sosyal Sargınlık II	1,72	,691	,409	,01
	Sosyal Sargınlık IIIc	1,72	9,637	,003*	,12
	Kolektif Yeterlik II	1,72	6,909	,011*	,09
	Kolektif Yeterlik III	1,72	5,327	,024*	,07

\*  $p < .05$ . a Sezon Öncesi Ölçümü. b Sezon-içi Ölçüm. c Sezon sonu ölçüm.



**Tablo 4.8.** Bağımlı Değişkenlerin Düzeltilmiş Ortalama Değerleri

Bağımlı Değişkenler	Araştırma Grubu	Ortalama	Ss	95% Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Görev Sar. T2*	Kontrol Grubu	6,250 <sub>a</sub>	,229	5,793	6,708
	Deney Grubu	7,007 <sub>a</sub>	,240	6,529	7,484
Görev Sar. T3	Kontrol Grubu	6,447 <sub>a</sub>	,248	5,952	6,943
	Deney Grubu	6,445 <sub>a</sub>	,260	5,927	6,962
Sosyal Sar. T2	Kontrol Grubu	6,447 <sub>a</sub>	,254	5,939	6,954
	Deney Grubu	6,766 <sub>a</sub>	,266	6,236	7,296
Sosyal Sar. T3*	Kontrol Grubu	5,395 <sub>a</sub>	,254	4,888	5,901
	Deney Grubu	6,586 <sub>a</sub>	,265	6,057	7,115
Kolektif Yeterlik T2*	Kontrol Grubu	27,932 <sub>a</sub>	,672	26,592	29,272
	Deney Grubu	30,600 <sub>a</sub>	,702	29,200	32,000
Kolektif Yeterlik T3*	Kontrol Grubu	25,567 <sub>a</sub>	,830	23,911	27,223
	Deney Grubu	28,462 <sub>a</sub>	,867	26,732	30,192

\* Post-hoc analizlerinde anlamlı fark bulunan değişkenler.

a. Modeldeki ortak değişkenler şu şekilde hesaplanmıştır: Görev Sar. T1=6,4892, Sosyal Sar. T1=6,5324, Kolektif Yeterlik T1=27,8133.

**H<sub>1</sub>**- Deney ve kontrol grupları arasında sezon içi ölçümlerinde (T2) görev sargınlığı algı puanları açısından anlamlı bir fark olacaktır.

Elde edilen bulgulara göre; takım hedef belirleme programı uygulanan deney grubunun görev sargınlığı puanları sezon içi (T2) ölçümünde kontrol grubundan anlamlı olarak farklı ve yüksek bulunmuştur. Bu bulgular H1 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

**H<sub>2</sub>**- Deney ve kontrol grupları arasında sezon içi ölçümlerinde (T3) görev sargınlığı algı puanları açısından anlamlı bir fark olacaktır.

Elde edilen bulgular görev sargınlığı açısından sezon içinde (T2) gruplar arasında oluşan anlamlı farkın sezon sonunda (T3) ortadan kalktığını ortaya koymuştur. Düzeltilmiş ortalama değerler incelendiğinde deney grubunun sezon sonunda görev sargınlığı puanları düşme eğilimi gösterirken kontrol grubunda bir artış meydana gelmiştir. Dolayısıyla bulgular H2 hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

**H3-**Deney ve kontrol grupları arasında sezon içi ölçümlerinde (T2) sosyal sargınlık algı puanları açısından anlamlı bir fark olacaktır.

Elde edilen bulgular deney ve kontrol grupları arasındaki sezon içi ölçümde sosyal sargınlık puanları açısından anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu noktada kontrol grubunun sezon öncesi daha yüksek olan sosyal sargınlık algıları sezon içerisinde düşerken deney grubu sosyal sargınlık algıları artmıştır. Bulgular, H3 hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

**H4-** Deney ve kontrol grupları arasında sezon sonu ölçümlerinde (T3) sosyal sargınlık algı puanları açısından anlamlı bir fark olacaktır

Sezon içi sosyal sargınlık ölçümlerinde gruplar arası bir fark bulunmazken sezon sonu gruplar arası anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla H4 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen betimleyici istatistikler ve düzeltilmiş ortalama değerler sezon başına göre sezon ortasında deney grubunda artan sosyal sargınlık algılarının sezon sonuna doğru da devam ettiğini ve sezon snunda yapılan ölçümde anlamlı bir fark oluşmasına neden olduğunu ortaya koymaktadır.

**H5-** Deney ve kontrol grupları arasında sezon sonu ölçümlerinde (T2) kolektif yeterlik algı puanları açısından anlamlı bir fark olacaktır.

Kolektif yeterlik açısından sezon içi ölçümlerinde gruplar arası anlamlı bir fark bulunmuş ve deney grubunun daha yüksek kolektif yeterlik algısına sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H5 hipotezi kabul edilmiştir. Betimleyici istatistiklere bakıldığında deney grubundaki kolektif yeterlik algılarının arttığı, kontrol grubunda ise bu algıların düştüğü görülmektedir.

**H6-** Deney ve kontrol grupları arasında sezon sonu ölçümlerinde (T3) kolektif yeterlik algı puanları açısından anlamlı bir fark olacaktır.

Kolektif yeterlik algıları açısından deney grubu ve kontrol grubunun sezon sonu ölçümleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. H6 hipotezi kabul edilmiştir. Düzeltilmiş ortalama değerlere göre deney grubundaki algı puanları kontrol grubuna göre daha yüksektir. Gerek betimleyici istatistikler gerekse de düzeltilmiş ortalama değerler, kolektif yeterlik algılarının her iki grubun sezon sonu

ölçümünde düşüş gösterdiğini ve sezon ortasında oluşan anlamlı farkın korunduğunu göstermektedir.

#### 4.4. Performans Profiline Yönelik Hipotezlere İlişkin Bulgular

Takım hedef belirleme programı uygulanan sporcular, belirlenen takım hedeflerinden hareketle kendilerine 4 bireysel hedef belirlemişlerdir. Deney öncesinde performans profili tekniğine uygun olarak bu 4 bireysel hedef üzerinde kendilerini 10 üzerinden puanlayan sporcular, deney sonrasında da yine aynı hedefler üzerinden kendilerini puanlamışlardır. Performans profili tekniğinin bir unsuru olarak antrenörler de aynı şekilde bu dört bireysel hedef üzerinden sporcuları puanlamıştır. Performans profillerinin amaçlarından birisi antrenörler ve sporcuların belirlenen ortak hedefleri puanlamaları ve bu sayede aralarında oluşacak olan muhtemel farkların kapanarak benzer şeyleri düşünmelerinin sağlanmasıdır (187). Bu nedenle sporcular ve antrenörler arasındaki farklar da analiz için hesaplanmıştır.

Performans profillerine ilişkin puanların hesaplanmasında sporcuların belirledikleri 4 hedefe ilişkin puanlarının, antrenörlerin sporcuların hedeflerine ilişkin puanlarının ve fark puanlarının ortalamaları alınmıştır. Verilerin ortalama, standart sapma ve basıklık-çarpıklık değerleri Tablo 4.9.'da sunulmuştur.

**Tablo 4.9.** Performans Profillerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

<i>N</i> = 37	Ölçüm	Ortalama	SD	Basıklık	Çarpıklık
Sporcu Puanı	Sezon Öncesi	5,32	1,25	-1,150	2,012
	Sezon Sonu	5,01	1,26	,105	-1,227
Antrenör Puanı	Sezon Öncesi	4,75	1,39	-,045	-1,339
	Sezon Sonu	4,89	1,44	-,817	,301
Fark	Sezon Öncesi	,579	1,77	-,126	-,385
	Sezon Sonu	,113	1,19	,077	,953

Verilerin normallik dağılımları Kolmogorov-Smirnov testi ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar sporcuların sezon öncesi puanlarının normal dağılım göstermediğini ortaya koymuştur [ $D(37)=,191;p=,03$ ]. Diğer taraftan antrenörlerin sezon öncesi [ $D(37)=,179;p=,066$ ] ve sezon sonu puanları [ $D(37)=,162;p=,138$ ] ile oluşan farkların sezon öncesi [ $D(37)=,147;p=,20$ ] ve sezon sonu puanlarının [ $D(37)=,174;p=,08$ ]

normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçümlere ilişkin korelasyonlar ise Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.10.** Performans Profili Puanlarına İlişkin Korelasyonlar

	Sporcu T1	Sporcu T2	Antrenör T1	Antrenör T2	Fark T1	Fark T2
Sporcu T1	-					
Sporcu T2	,11	-				
Antrenör T1	,03	,62**	-			
Antrenör T2	,01	,65**	,63**	-		
Fark T1	,57**	-,41	-,74**	-,49*	-	
Fark T2	,32	,39	,04	-,33	,13	-

Not. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . Korelasyonlar Spearman testi ile ölçülmüştür. Sporcu=Sporcuların Kendi Puanları. Antrenör=Antrenörlerin sporculara ilişkin puanları. Fark=Antrenör ve sporcu arasındaki fark. T1=Sezon Öncesi. T2=Sezon Sonu.

Elde edilen bu sonuçlar ışığında  $H_7$  hipotezinin sınanması için bağımlı örneklem t-testinin parametrik olmayan karşılığı olan Wilcoxon işaret sıra testi,  $H_8$  ve  $H_9$  hipotezlerinin sınanması için ise bağımlı örneklem t-testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.11'de gösterilmiştir. Sporcuların belirledikleri 4 hedefe ilişkin sezon öncesi puanları ( $Mdn=5,62$ ) ile sezon sonu puanları ( $Mdn=5,12$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $z=-1,040; p=,298, r=-,23$ ). Buna göre performans profillerine ilişkin  $H_7$  hipotezi reddedilmiştir. Antrenörlerin sporculara ilişkin sezon öncesi puanları ( $Ort=4,75, SE=,297$ ) ile sezon sonu puanları ( $Ort=4,89, SE=,307$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır [ $t(36)=-,560, p=,582$ ] ve  $H_8$  hipotezi reddedilmiştir. Son olarak, sporcular ile antrenörler arasındaki farklılıklarla ilişkin sezon öncesi ( $Ort=,579, SE=,379$ ) ve sonrası puanlar ( $Ort=,111, SE=,255$ ) arasında anlamlı bir fark bulunamamış [ $t(36)=1,16, p=,256$ ] ve  $H_9$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.11.** Performans Profili Puanlarının Sezon Öncesi ve Sonrası Farkı

	T1 M(SD)	T2 M(SD)	Test	df	p
Sporcu Puanları	5,32 (1,25)	5,01 (1,26)	$z=-1,04$	-	,29
Antrenör Puanları	4,75 (1,39)	4,89(1,44)	$t=-,56$	36	,58
Fark	,57 (1,79)	,11(1,19)	$t=,57$	36	,25

\* Wilcoxon İşaret Sıra Testi kullanılmıştır. \*\* Bağımlı örneklem t testi kullanılmıştır. T1=Sezon öncesi. T2=Sezon Sonu

#### 4.5. Aracılık Eden Değişkenlere İlişkin Analizler

Araştırmanın temel analizlerine ek olarak, deney grubunda yapılan uygulamanın sezon sonundaki (T3) ölçümlere olan etkisinde sezon içi (T2) ölçümlerinin aracılık edip etmediği (Deney->T2->T3) yapısal eşitlik modeli kullanılarak IBM AMOS 24,0 programıyla test edilmiştir. Söz konusu yapısal eşitlik modellerinde sosyal sargınlık, görev sargınlığı, kolektif yeterlik ve hedef bağlılığı sezon içi (T2) ölçümleri aracı değişken olarak, sezon sonundaki (T3) sosyal sargınlık, görev sargınlığı ve kolektif yeterlik ölçümleri ile ise aracı değişken olarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları, herhangi bir modelin tanımlanamadığını ortaya koymuş ve temel model uyum indeksleri (RMSEA, NFI, CFI ve  $\chi^2/df$ ) incelenememiştir. Sonuçlar gerek mikro düzeyde (bağımsız ve aracı değişkenler tek tek) gerekse de makro düzeydeki modellerin uyum indeksleri bakımından model oluşturmaya elverişli olmadığını ortaya koymuştur. Uygulamanın etkisi bakımından, sezon içi ölçümlerin sezon sonundaki değişkenler üzerinde herhangi bir aracılık etkisi bulunamamıştır.

## 5. TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, genç voleybolcularda bir sezon boyunca uygulanan çok düzeyli takım hedef belirleme programının takım sargınlığı, kolektif yeterlik ve bireysel performans düzeylerine etkisinin belirlenmesidir. Genel olarak bulgular, müdahale uygulanan gruptaki sargınlık ile kolektif yeterlik algılarının sezon sürecinde arttığını ortaya koymuştur. Buna karşın hedef belirleme programı kapsamında uygulanan bireysel hedef belirleme programının deney grubundaki sporcuların performans profili puanlarında herhangi anlamlı bir artışa neden olmadığı görülmüştür. Hipotez sırasına göre sunulmuş olan bulgular aşağıdaki bölümlerde literatür çerçevesinde tartışılmış ve ileride yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

Çalışmanın bulguları, takım hedef belirleme programının uygulandığı deney grubu takımlarındaki sporcuların takım sargınlığı sosyal ve görev boyutlarındaki algılarının sezon öncesi ölçümlerle karşılaştırıldığında artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, literatürde yapılan ve takım hedef belirleme programının etkinliğini gösteren çalışmalarla paralellik göstermektedir (15, 18, 26). Özellikle sezon içi ölçümlerde deney grubu takımlarındaki görev sargınlığının yükselişi uygulanan takım hedef belirleme programının takım görevlerine odaklanmasından (örn. manşet, atak yüzdesi) kaynaklanıyor olabilir. Takım görevlerine odaklanma ve takımların açıkça belirtilen takım hedeflerine sahip olmaları takımdaki görev sargınlığı algılarını etkileyen en önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir (30). Sezon öncesi ölçümler kontrol edilerek yapılan temel analizlerde ise deney grubu takımlarının görev sargınlığı algılarının sezon içerisinde kontrol grubundan anlamlı biçimde farklı ( $p < .05$ ) ve yüksek olduğu, sezon sonu ölçümünde ise deney grubunda yaşanan düşüş nedeniyle bu anlamlı farkın ortadan kalktığı görülmüştür. Sezon sonunda deney grubu görev sargınlığı algılarındaki düşüşün sebeplerinde biri deney grubu takımlarının performanslarındaki düşüş olabilir. Deney grubuna katılan üç takımdan ikisi sezon sonunda belirledikleri hedeflerden uzaklaşırken (örn. Play-offlara katılma) yalnızca biri sezon öncesi takımca belirle sonuç hedefi olan şampiyonaya katılabiştir. Sargınlık ve performans arasındaki karşılıklı ilişki yani sargınlığın artmasıyla performansın artması ya da performansın artması nedeniyle takım sargınlığının da

artması, literatürdeki çalışmalarca ortaya konmuş bir olgudur (12, 13, 165). Özellikle bu ilişki görev sarginlığı boyutunda daha güçlüdür (13). Bu bakımdan deney takımlarının ulaşılması planlanan ana hedeflerinden sezon sonuna doğru uzaklaşması bu takımların görev sarginliklerinin düşmesine neden olmuş olabilir.

Çalışmadaki bir diğer önemli bulgu ise deney grubu takımlarındaki sosyal sarginlık algılarının sezon boyunca artış göstermesidir. Takım hedef belirleme programının daha iyi manşet yüzdesi ya da basit hatanın azaltılması gibi takım görevlerine odaklandığı düşünüldüğünde, sosyal ilişkilerin oluşturulması ve geliştirilmesini ifade eden sosyal sarginlığın deney grubu takımlarındaki artışı ve sezon sonunda oluşan anlamlı fark ilginç bir bulgu olarak nitelendirilebilir. Ancak Senecal ve ark. (18) tarafından 14-18 yaş basketbolcularla yapılan takım hedef belirleme müdahalesinde de sosyal sarginlığın kontrol grubuna göre daha yüksek olduğu görülmüş ve araştırmacılar bu durumu takım hedef belirleme programının bireylerin birlikte ve etkileşimle çalışmalarını arttırmasına bağlamışlardır. Benzer şekilde, Martin ve arkadaşları (15) tarafından sporda takım oluşturma yaklaşımlarının incelendiği meta-analiz çalışmasında, müdahale programlarının sosyal sarginlığa anlamlı bir etkisinin olduğu görülürken (Hedge's  $g=,21$ ) görev sarginlığı açısından anlamlı bir etki bulunmamıştır. Bu durum sporda takım hedeflerinin de yer aldığı farklı müdahale yaklaşımlarının sosyal sarginlığı geliştirdiğini göstermektedir. Bu çalışma açısından sosyal sarginlığın sezon boyunca gelişimi takip edildiğinde, sezon içi ölçümlerde kontrol ve deney grupları arasında anlamlı bir fark olmamasına karşın sezon sonunda kontrol grubunda yaşanan düşüş nedeniyle gruplar arası anlamlı bir farkın oluştuğu görülmektedir. Bu bağlamda uygulanan takım hedef belirleme programının deney grubundaki sporcularda sosyal sarginlık düzeyinin belirli bir düzeyde kalmasını desteklediği söylenebilir. Bu durum sezon sonrası müdahale kontrol testlerinde ortaya çıkan ve program kapsamında gerçekleştirilen toplantıların sağladığı etkileşim ortamından kaynaklanıyor olabilir.

Çalışma açısından bir diğer önemli bulgu ise deney grubu kolektif yeterlik algılarının sezon boyunca artış gösterme eğiliminde olmasıdır. Kolektif yeterlik grupların istenen performans düzeyini ortaya koyabilmeleri için gereken eylemleri organize edebilmeleri ve uygulamalarına ilişkin paylaşılan bir inancı ifade eder (46, 173). Özellikle takım sporlarında (voleybol, basketbol vb.) başarı için önemli olarak

kabul edilen kolektif yeterlik, takım sargınlığı ile güçlü bir ilişki içerisindedir (173, 174, 207, 208). Yapılan bu çalışmada bu güçlü ilişkiye paralel olarak kolektif yeterliğin sargınlıkta olduğu gibi sezon içi ölçümle arttığını, sezon sonundaki ölçümde ise belirli oranda düştüğü görülmüştür. Kolektif yeterlik ve sargınlık ilişkisini inceleyen araştırmalarda özellikle takım sargınlığının görev boyutlarının artışıyla kolektif yeterlik algısının da arttığı gözlemlenmiştir (173, 207). Bununla birlikte Paskevich ve ark. (173) voleybol takımlarında yaptıkları araştırmada kolektif yeterlik ve sargınlık arasındaki bu ilişkinin karşılıklı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışma açısından, takım hedef belirleme programının uygulandığı takımların görev sargınlığının sezon içi ölçümlerde artmasıyla birlikte kolektif yeterlik puanlarının da artış gösterdiği, sezon sonunda görev sargınlığında yaşanan düşüşle birlikte kolektif yeterlik puanlarının düştüğü söylenebilir. Diğer taraftan kontrol grubundaki takımların kolektif yeterlik algılarında sezon süresince yaşanan düşüş eğilimi, deney grubu takımları ile gerek sezon içi gerekse de sezon sonunda anlamlı farkların oluşmasını sağlamıştır. Sonuç olarak takım hedef belirleme programı deney grubu takımlarında takım sargınlığını olumlu yönde etkileyerek kolektif yeterlik algılarını geliştirmiştir.

Bu çalışmanın literatüre katkılarında birisi de Eys ve ark. (25) tarafından geliştirilen takım hedef belirleme protokolünün genişletilerek bireysel hedefleri kapsayacak şekilde uygulanmasıdır. Bireysel ve takım hedeflerinin birlikte kullanıldığı çalışmalar organizasyon alanında da oldukça az sayıdadır (73, 78). Bireysel hedeflere ilişkin performans profilleri analizlerinden elde edilen sonuçlar, deney grubu takımlarındaki sporcuların sezon öncesi ve sonrası puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını ortaya koymuştur. Bireysel hedeflere ilişkin bu bulgular spor ortamında yapılan bireysel hedef belirleme programları göz önüne alındığında beklenmedik bulgulardır (106, 107). Buna karşın bu çalışmanın ayırıcı özellikleri takım ortamında yapılması ve takım hedefleri ile bireysel hedeflerin birlikte değerlendirildiği çok düzeyli bir hedef belirleme çalışması olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında literatürde yalnızca Rovio ve ark. (26) tarafından buz hokeyi takımında gerçekleştirilen takım hedef belirleme temelli takım oluşturma müdahalesi benzer olarak kabul edilebilir. Çalışmada araştırmacılar 15-16 yaş buz hokeyi takımına bir sezon boyunca hedef belirleme ve rol netleştirme (role clarification) programı uygulamışlardır. Bulgular, literatürle paralel olarak takım sargınlığının ve



performansının sezon boyunca arttığını ortaya koymuştur. Buna ek olarak sporculardan alınan performans profilleri ölçümleri ile ölçülen bireysel hedef düzeylerinin de sezon sonunda arttığı görülmüştür. Her ne kadar bu çalışmanın bireysel düzeydeki bulgularıyla farklı olsa da, Rovio ve ark. (26) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bir dizi metodolojik farklılıklar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, belirlenen takım hedeflerinin takım görevleri yerine bir dizi norma (diğerlerine örnek olma, antrenman ve maçlara iyi hazırlanma, destek vb.) odaklanmasıdır. Bu durum takım hedeflerinin bireysel hedeflerden (örn. buz hokeyinde şut tekniği, sopa tutuşu) tamamen ayrı bir yapı olarak değerlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Araştırmacılar takım hedeflerinin bireysel hedeflerle uyumunun altını çizse de normlarla (örn. antrenmanlara geç kalmamak) görevler (örn. pas yüzdesinin artırılması) arasındaki ilişki zayıftır. Bu nedenle ilgili çalışmadaki takım hedefleri ve bireysel hedefler arasındaki uyum sorgulanabilir durumdadır. Araştırmadaki bir diğer metodolojik sorun ise sporcuların oldukça fazla sayıda bireysel hedef belirlenmesidir (N=133). Bireylerin düzenli olarak çoklu hedefleri belirlemesi günlük yaşamın bir parçası olarak kabul edilse de (209) bu kadar fazla sayıdaki hedefin belirlenmesi hedeflere olan bağlılık açısından önemli bir problem olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla Rovio ve ark. (26) çalışması, yöntemsel olarak bu çalışmadan ayrılmaktadır.

Sporadaki bireysel hedef belirleme çalışmalarının aksine (örn., 114, 115) bu çalışmada bireysel hedef düzeylerine ilişkin performans profili puanlarında sezon sonunda bir artış görülmemiştir. Bununla birlikte puanlara bakıldığında sporcuların ve antrenörlerin hedeflere yönelik puan ortalamalarının düşük olduğu görülmüştür. Bu beklenmedik bulgunun temel nedenlerinden biri, takım düzeyinde hedeflere ilişkin istatistikler aracılığıyla verilen objektif geribildirimün bireysel hedefler düzeyinde verilememesi olabilir. Sübjektif bir değerlendirme aracı olarak performans profilleri puanları farklı sosyal ve bilişsel yapılardan etkilenmektedir (210-212). Örneğin, Doyle ve Parfitt (212) sporcuların duygu durumlarına ilişkin performans profilleri ve ölçek uygulayarak yaptıkları yarı-deneysel bir çalışmada, sporcuların duygu durumlarını manipüle etmişler ve sporcuların mutlu duygu durumunda performans profili puanlarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bu durum sübjektif değerlendirmelerin değişkenliğini ortaya koymaktadır. Aynı araştırmacılar tarafından

gerçekleştirilen bir diğer çalışmada (211) ise sporcuların 3 yarışmadaki performans profili puanları ve gerçek performansları değerlendirilmiş ve sporcuların puanlarının sadece üçüncü yarışmada antrenörlerin puanlarıyla yüksek bir korelasyon gösterdiği görülmüştür. İlk ve ikinci ölçümlerde olmayan bu ilişkinin 3. ölçümde meydana gelmesi araştırmacılar tarafından performans profillerinin bir tür öğrenme süreci içermesi olarak yorumlanmıştır. Sporcuların bu tekniği uyguladıkça ve antrenörlerden aldıkları geribildirimler sayesinde kendilerine ilişkin daha uyumlu puanlar verdikleri görülmüştür. Bu çalışmaya bakıldığında sporcular ve antrenörlerin hedeflere ilişkin verdikleri puanları arasında sezon sonunda anlamlı bir ilişki olması bu nedenden kaynaklanıyor olabilir. Doyle ve Parfitt (211) sporculara ait puanların onların tekniğe ilişkin deneyim ya da deneyimsizliği ve antrenörlerin değerlendirmeleri ile şekillenebileceğini işaret etmişlerdir. Bu durum ilerideki çalışmalar için bir araştırma konusu olarak değerlendirilse de, bu çalışma özelinde sporcuların sezon öncesi ve sezon sonu aldıkları düşük puanları açıklamamıza yardımcı olabilir. Sporcuların hedeflerine ilişkin verdikleri sezon öncesi düşük puanlar geliştirmeleri gereken özelliklere ilişkin bir algıyı ifade ederken, sezon sonunda verdikleri puanlar ise antrenörlerden aldıkları geribildirimler ve diğer sosyal değişkenler tarafından etkilenmiş olabilir.

Antrenörlerin verdikleri düşük puanlar, sporcuların bireysel hedefler özelinde daha fazla çalışarak kendilerini geliştirmeye çalışmalarını istemelerinden kaynaklanıyor olsa da, literatürle paralel olarak, olumsuz geribildirim sporcuların hedef düzeylerini düzenleyerek sezon sonu puanlarını düşürmelerine neden olmuş olabilir (213). Bu noktada antrenörlerin geribildirim tarzlarını belirleyen önemli faktörlerden birisi de onların liderlik tarzlarıdır. Liderlik tarzlarına yönelik spor alanında yapılan çalışmalarda Türk antrenörlerin demokratik liderlik özelliklerine sahip olduğuna ilişkin bazı bulgular ortaya konmuş olsa da (214, 215), gerek bu çalışmalardaki pozitif geribildirim davranışındaki tutarsız bulgular gerekse de diğer alanlarda yapılan liderlik çalışmaları bu durumu desteklememektedir. Örneğin, örgütsel psikoloji alanında Türk liderlerin var olan kolektivist kültüre uygun olarak hiyerarşik-otokratik, paternalistik ya da laissez-faire liderlik davranışları sergiledikleri görülmüştür (216). Özellikle otokratik liderlik davranışlarında baskın olan olumsuz geribildirim bu çalışma özelinde antrenörlerin performans profili puanlarının düşük

olmasının sebeplerinden biri olarak değerlendirilebilir ve yukarıda aktarılmaya çalışılan nedenlerle sporcuların puanlarını bu geribildirimlerden etkilenmiş olabilir.

Geribildirim, bireylerin dikkatlerini elde bulunan göreve yönelterek onların hedef süreçlerini etkileyen önemli bir düzenleyici değişken olarak değerlendirilmektedir (38, 64). Organizasyonel ortamlarda yapılan çok düzeyli hedef belirleme çalışmalarında, geribildirim takım düzeyinde verilmesinin takıma yönelik tutumların geliştirilmesine neden olduğu, bireysel düzeyde verilmesinin ise takım içindeki bireylerin kendi performanslarına odaklanmalarına yol açtığı görülmüştür (73, 217). Çok düzeyli hedeflerin söz konusu olduğu bu çalışmada da geribildirimler antrenörler ve araştırmacı tarafından yalnızca takım hedeflerine yönelik verilmiştir. Buna ek olarak takım düzeyinde verilen bu geribildirimler takım çıktılarına ilişkin objektif verilerle desteklenirken, bireysel hedefler konusunda (bu hedeflerin puanlanması ve takip edilmesi dışında) subjektif bir takip yolu izlenmiş ve araştırmacılar tarafından herhangi bir sistematik uygulama programa dahil edilmemiştir. Bu durum geribildirim takım düzeyinde sağlanarak bireylerin kendi hedefleri yerine takım hedeflerine odaklanmalarını sağlamış ve programın bireysel düzeydeki etkisini azaltmış olabilir.

Çalışmanın bireysel düzeydeki bulgularına ilişkin tartışılması gereken bir diğer önemli nokta ise sporcuların performans profili puanlarının sezon sonunda yükselmemesine karşın takımın kolektif yeterliğinin artmasıdır. Her ne kadar çelişkili bir bulgu olarak görülse de bu sonuçların daha iyi anlaşılması performans profili, öz yeterlik ve kolektif yeterlik kavramları arasındaki ilişkinin anlaşılmasını gerektirmektedir. Performans profilleri tekniği, bu çalışmada takım hedefleri temelinde bireylerin belirledikleri hedefler çerçevesinde kullanılmıştır ve Kelly'nin (179) Kişisel Yapılar Kuramı'ndan hareketle sporcular göreve ilişkin 4 becerideki (örn. manşet alma, atak yüzdesi vb.) şu andaki durumlarını ve gelecekteki durumlarını puanlamışlardır. Dolayısıyla puanlardaki artış ya da düşüş bireylerin bu becerilerdeki gelişimlerini ifade etmektedir. Öz yeterlik ise bireylerin belirli bir amaç için verili bir görevi gerçekleştirebilmeye ilişkin inançları olarak tanımlanır (42, 44). Performans profilinden farklı olarak bireylerin öz yeterliğe ilişkin yargıları temelde onların verili beceride "neye sahip oldukları" değil o becerilerle "neyi başarabildiklerine" ilişkin yargılardır (44). Bu temel ayrımın yanında öz yeterlik çevre-birey etkileşiminin bir

ürünüdür ve sporcuların geçmiş performansları, izlenerek edinilen deneyimler, sosyal destek, antrenörün liderliği, fiziksel ve zihinsel hazırlık vb. gibi birçok farklı faktör tarafından belirlenir (218). Sporcuların bazı becerilerine ilişkin öz-değerlendirmeleri bu kapsamlı yapı içerisinde olasılıkla küçük bir bölümü oluştururlar ve öz yeterlik üzerinde doğrudan belirleyici olmaları kuramsal açıdan olası gözükmemektedir. Bununla birlikte kolektif yeterlik takımı oluşturan bireylerin becerileri, paylaştıkları bilgi, koordinasyon ve dinamik etkileşimleri ile şekillenir ve basitçe takımı oluşturan bireylerin öz yeterliklerinin toplamından oluşmaz (219). Öz yeterlik bireylerin kendi becerilerine ilişkin yargılarından oluşurken kolektif yeterlik bireylerin takıma ilişkin yargılarını ifade eder. Dolayısıyla bir defans oyuncusu öz yeterliğini çeşitli fiziksel ve teknik özelliklerinden hareketle yüksek olarak değerlendirebilir. Ancak takımı söz konusu olduğunda oyuncuların özellikleri, kadroda yıldız bir oyuncunun olup olmaması veya oyuncularının birbiriyle uyumları gibi farklı yapıları göz önüne alarak kolektif yeterliği düşük olarak değerlendirebilir. Sonuç olarak performans profillerine, özyeterliğe ve kolektif yeterliğe ilişkin algılar birbirinden farklı yapıları ifade etmektedirler. Dolayısıyla bu çalışmada performans profilleri puanlarının düşmesi ile kolektif yeterlik puanlarının artışı arasında kuramsal bir bağ bulunmamaktadır denebilir.

Çalışma bulguları bir dizi sınırlılık çerçevesinde değerlendirilmelidir. İlk olarak deney ve kontrol grubu atamalarında takımların olanakları ve fiziksel koşulları göz önünde bulundurulmuş ve tamamen random bir grup ataması gerçekleştirilememiştir. Her ne kadar takımların randomize biçimde atanması ve kontrol gruplarının bulunması müdahale programları için oldukça önemli noktalar olarak kabul edilse de (220) gerçek hayatta bu şartların sağlanması her zaman söz konusu olmamaktadır. Bu çalışma özelinde de bazı takımlar fiziksel yeterliklerinden ötürü (ulaşım, toplantı salonları ve istatistikçilerin bulunması vb.) deney grubu olarak atanmışlardır. Çalışmadaki bir diğer sınırlılık deney grubu takımlarına uygulanan bireysel hedef belirleme programının sistematik bir program çerçevesinde uygulanamamasıdır. Sistematik geribildirim, hedeflerin tekrar değerlendirilmesi, hedeflerin başarılmasının önündeki engellerin tespit edilmesi gibi bazı aşamalar literatürde hedef belirleme programlarının etkinliği için önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir (136, 221). Bu aşamalar zaman sınırlıkları ve antrenörlerin

yoğunluğu nedeniyle gerçekleştirilememiştir. Program kapsamında bireysel hedefler yalnızca araştırmacı tarafından takım hedef belirleme toplantılarında vurgulanmış ve haftalık hedef takip çizelgeleriyle takip edilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla antrenörün de dahil olduğu sistematik bir program sürdürmek mümkün olamamıştır. İlerideki çalışmalar literatürdeki bireysel hedef protokollerini ve hedef belirleme ilkelerini temel alarak programların etkinliklerini geliştirebilirler. Ayrıca performans profillerinin yalnızca sezon öncesi ve sonrası puanlanması da sargınlık ve kolektif yeterliğin önemli derecede artış gösterdiği sezon içi değişimlerin değerlendirilememesine yol açmıştır. Performans profili puanlarındaki artış, bu değerşkenlerle paralel olarak sezon içi ölçümlerde gerçekleşmiş olabilir. Son olarak bireysel performansların sübjektif değerlendirmeler yerine tıpkı takım performansında olduğu gibi maçlar üzerinden doğrudan ölçülmesi hedef bağlılığı açısından faydalı olabilir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı genç voleybolcularda bir sezon boyunca uygulanan çok düzeyli takım hedef belirleme programının takım sarginlığı, kolektif yeterlik ve bireysel performans düzeylerine etkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın bulguları, bir sezon boyunca çok düzeyli takım hedef belirleme programı uygulanan deney grubu takımlarının sosyal sarginlık, görev sarginlığı ve kolektif yeterlik algılarının kontrol grubundan anlamlı ölçüde farklı olduğunu [ $F(6,67)=4,393;p=,001,\eta^2=,28$ ] ve bu farkın görev sarginlığı sezon içi [ $F(1,72)=4.765;p=,032,\eta^2=,06$ ]; sosyal sarginlık sezon sonu [ $F(1,72)=9,637;p=,003,\eta^2=,12$ ], kolektif yeterlik puanlarının ise hem sezon içi hem de sezon sonu [ $F_{II}(1,72)=,909;p=,011,\eta^2=,09$ ;  $F_{III}(1,72)=5,327;p=,024,\eta^2=,07$ ] puanlarından kaynaklandığını ortaya koymuştur. Anlamlı farkın olduğu tüm değişkenlerde deney grubu takımlarının ortalama değerlerinin kontrol grubundan yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna karşın program, bireysel düzeyde deney grubu sporcularının performans algılarının sezon öncesi ve sezon sonu ölçümleri arasında anlamlı bir farka yol açmamıştır [sporcu puanları:  $z=-1,040,p=,298$ ; antrenör puanları:  $t(36)=-,560,p=,582$ ; fark:  $t(36)=1,16,p=,256$ ]. Araştırma sonuçları, takım hedef belirleme programlarının takım düzeyinde sarginlık ve kolektif yeterlik gibi önemli değişkenlerin arttırılmasında faydalı olduğunu göstermekte ve programların bireysel düzeydeki hedefleri kapsayacak şekilde genişletilerek olumlu etkilerinin arttırabileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırma çerçevesinde uygulanan çok düzeyli takım hedef belirleme programı, hedeflerin hem takım düzeyinde hem de bireysel düzeyde belirlenmesini ve takip edilmesini sağlayarak spor psikolojisi literatürüne katkıda bulunmuştur. Bu doğrultuda, spor psikolojisi alanında sıklıkla kullanılan Üç Aşamalı Takım Hedef Belirleme Protokolü (25) genişletilerek bireysel hedefleri kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. Bu yaklaşım, takım hedef belirlemenin aslında hedeflerin çok düzeyli bir yapıda değerlendirilmesi gerekliliğini vurgulayan örgütsel psikoloji alanındaki çalışmalarla paraleldir (28, 71). Ayrıca, bilgimize göre bu çalışma Durdubas, Martin ve Koruç (170) tarafından yapılan çalışma ile birlikte takım hedef belirleme uygulamasının spor alanında bireysel olmayan bir kültürde uygulandığı ikinci çalışma olarak değerlendirilebilir. Ayrıca Durdubas ve ark. (170) tarafından yapılan çalışmanın aksine bu çalışmadaki bulgular takım hedef belirlemenin farklı kültürlerde

de takım sargınlığının ve kolektif yeterlik algılarının artırılmasına katkıda bulunduğunu ortaya koyması bakımından önemlidir. Bu türden çalışmaların artması ve uygulamaları etkileyen kültürel farkların ortaya konulması spor psikolojisi ve özelde grup dinamikleri alanının genişlemesine katkıda bulunacaktır.

Yine, bu çalışma, gelecekte yapılması planlanacak araştırmalar ve sahadaki uygulamalar için takım hedef belirleme programlarının etkinliği açısından önemli katkılar sunmaktadır. Bu katkılar aşağıda sunulmuştur.

- Araştırmalarda grupların denklığının sağlanması adına araştırmaya katılım artırılarak ilk ölçümlerde değişkenler bakımından eşit gruplarla çalışmanın sürdürülmesi sağlanabilir. Bu yaklaşımla ilk ölçümlerin kontrol edilmesi yerine doğrudan analize dahil edilmesi gerçekleştirilerek analizin güçlendirilmesi sağlanabilir.
- Deney grubu takımlarının sayısının artırılması örneklem büyüklüğünün artırarak programın etkisinin anlaşılmasını kolaylaştırabilir. Bununla birlikte araştırmacının artan iş yükü göz önüne alındığında programın farklı eğitimcilerle aktarılması onlar aracılığıyla fazla takıma uygulanması söz konusu olabilir.
- Gelecekteki araştırmalarda bireysel düzeyde belirlenen hedeflerin takibi objektif ölçümlerle (bireysel istatistikler, video analizleri vb.) değerlendirilerek, katılımcılara subjektif yerine objektif geribildirimler sağlanarak bireysel düzeydeki etkiye bakılabilir. Ayrıca hedeflerin takibinin kolaylaştırılması için bazı teknolojiler (örn. mobil uygulamalar, 222) geliştirilebilir veya uyarlanabilir.
- Takım istatistikleri, bireysel ve takım düzeyinde takibinin kolayca sağlanması adına bir proje kapsamında araştırmada çalışacak istatistikçilerin istihdamı ile farklı bir boyut kazanabilir. Bu sayede hedeflerin takibi daha kolay hale gelebilir.
- İleride yapılacak çalışmalarda hedef belirleme programlarının yalnızca bireysel, yalnızca takım ya da çok düzeyli olarak (takım+bireysel) uygulanmasının, takımların performanslarına ve diğer takım süreçlerine (örn. takım çalışması, takım iletişimi) etkileri karşılaştırılmalı olarak değerlendirilebilir.

- Bu araştırmada kullanılan ve genişletilmeye çalışılan takım hedef belirleme programı hedef belirleme ilkelerine ve literatür bulgularına bağlı kalınarak tekrar düzenlenebilir, geliştirilebilir veya yeni bir program çerçevesinde farklı branşlarda uygulanabilir.
- Programın etkinliğinin değerlendirilmesinde nicel veriler yanında nitel verilerden de faydalanılmalı ve farklı araştırma yöntemlerinin (örn. eylem araştırması) kullanımındaki faydalar değerlendirilmelidir.
- Antrenörler bu çalışmada uygulanan takım hedef belirleme programını bir spor psikoloğu danışmanından yardım alarak kendi takımlarına uyarlayabilir ve takımlarının gelişimlerini takip edebilirler.
- Bu alışma, var olan takım hedefleri organizasyon ya da diğer bileşenler tarafından belirlenmiş olan takımlarda, takım hedefleriyle uyumlu bireysel hedeflerin oluşturulması ve bireysel performans takibi sağlanması açısından antrenörler için bir yol gösterici olabilir.
- Bilgisayar ortamında geliştirilebilecek programlar yardımıyla hedeflere ilişkin yapılar (tıpkı diğer performans değişkenlerinde olduğu gibi) kulüplerin kullanımına sunulabilir.
- Spor psikolojisi danışmanları (SPD) bu çalışmada kullanılan hedef belirleme programını uygun görülen noktada bir müdahale programı olarak çalıştıkları takımlarda uygulayabilirler.
- SPD akım hedef belirleme programlarında yaşanan beklenmedik durumlara karşı (örn. antrenör değişimi vb.) yedek planlar yapmalı ve programları tekrar yapılandırmaya hazır olmalıdırlar.
- SPD programın uygulama aşamasında (diğer müdahale programlarında olduğu gibi) programın, olası getirilerini ve zayıf yönlerini sporcular, antrenörler ve organizasyon yetkilileriyle açık biçimde paylaşmalıdırlar.
- Program, antrenörlerin yaptığı geribildirimi kritik olması özelliğinden hareketle, antrenörlerin programı anlaması ve özümsemesi gerekmektedir. Bunun için SPD antrenörlerden bağımsız bir program yürütmek yerine onları programa dahil edebilecek fırsatları değerlendirmelidir.



## KAYNAKÇA

1. Hackman JR, Katz N. Group behavior and performance. In: Fiske TS, Gilbert TD, Lindzey G, editors. *Handbook of Social Psychology*. 1. 5 ed. Newyork: Wiley; 2010. p. 1208-51.
2. Driskell T, Salas E, Driskell JE. Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork. *Human Resource Management Review*. 2018;28(4):434-49.
3. Eys M, Bruner MW, Martin LJ. The dynamic group environment in sport and exercise. *Psychology of Sport and Exercise*. 2019;42:40-7.
4. Rousseau V, Aubé C, Savoie A. Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small group research*. 2006;37(5):540-70.
5. Stevens D, Bloom G. The effect of team building on cohesion. *Avante* 2003;9(2):43-54.
6. McEwan D, Beauchamp MR. Teamwork in sport: a theoretical and integrative review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*. 2014;7(1):229-50.
7. Marks MA, Mathieu JE, Zaccaro SJ. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*. 2001;26(3):356-76.
8. Eys MA, Surya M, Benson AJ. 14 Communicating within sport teams. *Persuasion and Communication in Sport, Exercise, and Physical Activity*. 2017:159.
9. Eys M, Brawley LR. Reflections on cohesion research with sport and exercise groups. *Social and Personality Psychology Compass*. 2018;12(4):e12379.
10. Carron AV, Widmeyer WN, Brawley LR. The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of sport psychology*. 1985;7(3):244-66.
11. Petersen B, Eys M, Watson K, Evans MB. Taking Stock of Youth Sport Group Dynamics Research: A Scoping Review. *Kinesiology Review*. 2019;8(3):260-8.
12. Carron AV, Colman MM, Wheeler J, Stevens D. Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 2002;24(2):168-88.

13. Filho E, Dobersek U, Gershgoren L, Becker B, Tenenbaum G. The cohesion–performance relationship in sport: a 10-year retrospective meta-analysis. *Sport Sciences for Health*. 2014;10(3):165-77.
14. Burke SM, Carron AV, Eys MA, Ntoumanis N, Estabrooks PA. Group versus individual approach? A meta-analysis of the effectiveness of interventions to promote physical activity. *Sport and Exercise Psychology Review*. 2006;2(1):19-35.
15. Martin LJ, Carron AV, Burke SM. Team building interventions in sport: A meta-analysis. *Sport & Exercise Psychology Review*. 2009;5(2):3-18.
16. Brawley LR, Paskevich DM. Conducting team building research in the context of sport and exercise. *Journal of Applied Sport Psychology*. 1997;9(1):11-40.
17. Klein C, DiazGranados D, Salas E, Le H, Burke CS, Lyons R, et al. Does team building work? *Small Group Research*. 2009;40(2):181-222.
18. Senécal J, Loughead TM, Bloom GA. A season-long team-building intervention: Examining the effect of team goal setting on cohesion. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 2008;30(2):186-99.
19. Dunn JG, Holt NL. A qualitative investigation of a personal-disclosure mutual-sharing team building activity. *The Sport Psychologist*. 2004;18(4):363-80.
20. Pain M, Harwood C. Team building through mutual sharing and open discussion of team functioning. *The Sport Psychologist*. 2009;23(4):523-42.
21. Spink KS, Carron AV. The effects of team building on the adherence patterns of female exercise participants. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 1993;15(1):39-49.
22. Bruner MW, Spink KS. Effects of team building on exercise adherence and group task satisfaction in a youth activity setting. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 2011;15(2):161.
23. Bruner MW, Eys MA, Beauchamp MR, Côté J. Examining the origins of team building in sport: A citation network and genealogical approach. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 2013;17(1):30.
24. Johnson DW, Johnson FP. *Joining together: Group theory and group skills*. New Jersey: Prentice-Hall: Englewood Cliffs; 1987.
25. Eys M, Patterson M, Loughead TM, Carron AV. Team building in sport. In: J. Duda, Hackfort D, Lidor R, editors. *Handbook of research in applied sport*

- psychology: International perspectives. Morgantown:WV: Fitness Information Technology; 2006. p. 219-31.
26. Rovio E, Arvinen-Barrow M, Weigand DA, Eskola J, Lintunen T. Using team building methods with an ice hockey team: An action research case study. *The Sport Psychologist*. 2012;26(4):584-603.
  27. Bloom GA, Loughhead TM. Current developments in North American sport and exercise psychology: team building in sport. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*. 2011;6(2):237-50.
  28. Zander A. The Origins and Consequences of Group Goals. . In: Festinger L, editor. *Retrospections on Social Psychology*. New York: Oxford University Press; 1980.
  29. Zander A. *Motives and goals in groups*. New York, NY: Academic Press; 1971.
  30. Widmeyer WN, Ducharme K. Team building through team goal setting. *Journal of Applied Sport Psychology*. 1997;9(1):97-113.
  31. Eys MA, Brawley LR. Reflections on cohesion research with sport and exercise groups. *Social and Personality Psychology Compass*. 2018;12(4):e12379.
  32. Rovio E, Arvinen-Barrow M, Weigand AD, Eskola J, Lintunen T. Team building in sport: a narrative review of the program effectiveness, current methods, and theoretical underpinnings. *Athletic Insight*. 2010;2(2):1-19.
  33. Binswanger H. *The biological basis of teleological concepts*: Ayn Rand Institute Press Los Angeles; 1990.
  34. Seyfarth RM, Cheney DL. Grooming, alliances and reciprocal altruism in vervet monkeys. *Nature*. 1984;308(5959):541.
  35. Locke EA. Motivation through conscious goal setting. *Applied and preventive psychology*. 1996;5(2):117-24.
  36. Locke EA. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*. 1968;3(2):157-89.
  37. Locke EA. Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational behavior and human performance*. 1970;5(5):484-500.
  38. Locke EA, Latham GP. *A theory of goal setting & task performance*: Prentice-Hall, Inc; 1990.

39. Vroom VH. *Work and motivation*: Wiley New York; 1964.
40. Powers WT. Quantitative analysis of purposive systems: Some spadework at the foundations of scientific psychology. *Psychological Review*. 1978;85(5):417.
41. Vancouver JB, Thompson CM, Williams AA. The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal goals, and performance. *Journal of Applied Psychology*. 2001;86(4):605.
42. Bandura A. The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*. 1986;4(3):359-73.
43. Locke EA, Motowidlo SJ, Bobko P. Using self-efficacy theory to resolve the conflict between goal-setting theory and expectancy theory in organizational behavior and industrial/organizational psychology. *Journal of Social and Clinical Psychology*. 1986;4(3):328-38.
44. Bandura A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*. 1977;84(2):191.
45. Bandura A. The role of self-efficacy in goal-based motivation. In: Locke EAL, G.P., editor. *New developments in goal setting and task performance*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group; 2013. p. 147-57.
46. Bandura A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman; 1997.
47. Locke EA, Latham GP. *New developments in goal setting and task performance*. London, UK: Routledge; 2013.
48. Shilts MK, Townsend MS, Dishman RK. Using Goal Setting to Promote Health Behaviour Change: Diet and Physical Activity. In: Locke EAL, G.P., editor. *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. London, UK: Routledge; 2013. p. 439-62.
49. Wood RE, Mento AJ, Locke EA. Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*. 1987;72(3):416.
50. Locke EA, Shaw KN, Saari LM, Latham GP. Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*. 1981;90(1):125.
51. Kanfer R, Ackerman PL. Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of applied psychology*. 1989;74(4):657.

52. Lee TW, Locke EA, Phan SH. Explaining the assigned goal-incentive interaction: The role of self-efficacy and personal goals. *Journal of Management*. 1997;23(4):541-59.
53. Barrick MR, Mount MK, Strauss JP. Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of applied psychology*. 1993;78(5):715.
54. Lerner BS, Locke EA. The effects of goal setting, self-efficacy, competition, and personal traits on the performance of an endurance task. *Journal of sport and exercise psychology*. 1995;17(2):138-52.
55. Kirkpatrick SA, Locke EA. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*. 1996;81(1):36.
56. Frayne CA, Latham GP. Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of applied psychology*. 1987;72(3):387.
57. Gist ME, Bavetta AG, Stevens CK. Transfer training method: Its influence on skill generalization, skill repetition, and performance level. *Personnel psychology*. 1990;43(3):501-23.
58. Locke EA, Latham GP. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*. 2002;57(9):705.
59. Locke EA. Relation of goal level to performance with a short work period and multiple goal levels. *Journal of Applied Psychology*. 1982;67(4):512.
60. Klein HJ, Wesson MJ, Hollenbeck JR, Alge BJ. Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of applied psychology*. 1999;84(6):885.
61. Hollenbeck JR, Klein HJ. Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of applied psychology*. 1987;72(2):212.
62. Wofford JC, Goodwin VL, Premack S. Meta-analysis of the antecedents of personal goal level and of the antecedents and consequences of goal commitment. *Journal of Management*. 1992;18(3):595-615.
63. Ashford SJ, Cummings LL. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational behavior and human performance*. 1983;32(3):370-98.

64. Illies R, De Pater I, Judge T. Emotional reactions to performance feedback: The effect on goal-regulation. *Journal of Managerial Psychology*. 2006;22:590-609.
65. Renn RW, Fedor DB. Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*. 2001;27(5):563-83.
66. Salas E, Dickinson TL, Converse SA, Tannenbaum SI. Toward an understanding of team performance and training. In: Swezey RS, Eduardo, editor. *Teams: Their training and performance*. Westport, US: Ablex Publishing; 1992. p. 3-29.
67. Kramer W, Thayer A, Salas E. Goal setting in teams. In: Locke EA, Latham GP, editors. *New developments in goal setting and task performance*. London, UK: Routledge; 2013. p. 288-304.
68. Hackman JR, Morris CG. Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in experimental social psychology*. 1975;8:45-99.
69. Weldon E, Weingart LR. Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*. 1993;32(4):307-34.
70. O'Leary-Kelly AM, Martocchio JJ, Frink DD. A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of management journal*. 1994;37(5):1285-301.
71. Van Mierlo H, Kleingeld A. Goals, strategies, and group performance: Some limits of goal setting in groups. *Small Group Research*. 2010;41(5):524-55.
72. Johnson MD, Hollenbeck JR, Humphrey SE, Ilgen DR, Jundt D, Meyer CJ. Cutthroat cooperation: Asymmetrical adaptation to changes in team reward structures. *Academy of Management Journal*. 2006;49(1):103-19.
73. DeShon RP, Kozlowski SW, Schmidt AM, Milner KR, Wiechmann D. A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of applied psychology*. 2004;89(6):1035.
74. Högl M, Parboteeah KP. Goal setting and team performance in innovative projects: On the moderating role of teamwork quality. *Small group research*. 2003;34(1):3-19.
75. Saavedra R, Earley PC, Van Dyne L. Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of applied psychology*. 1993;78(1):61.

76. Gully SM, Incalcaterra KA, Joshi A, Beaubien JM. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of applied psychology*. 2002;87(5):819.
77. Aube C, Rousseau V. Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 2005;9(3):189.
78. Kleingeld A, van Mierlo H, Arends L. The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2011;96(6):1289.
79. Seijts GH, Latham GP. The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*. 2000;32(2):104.
80. Pearsall MJ, Christian MS, Ellis AP. Motivating interdependent teams: Individual rewards, shared rewards, or something in between? *Journal of Applied Psychology*. 2010;95(1):183.
81. Barnes CM, Hollenbeck JR, Jundt DK, DeRue DS, Harmon SJ. Mixing individual incentives and group incentives: Best of both worlds or social dilemma? *Journal of Management*. 2011;37(6):1611-35.
82. Hollensbe EC, Guthrie JP. Group pay-for-performance plans: The role of spontaneous goal setting. *Academy of Management Review*. 2000;25(4):864-72.
83. Zaccaro SJ, Rittman AL, Marks MA. Team leadership. *The leadership quarterly*. 2001;12(4):451-83.
84. Knight D, Durham CC, Locke EA. The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance. *Academy of Management Journal*. 2001;44(2):326-38.
85. Amabile TM, Schatzel EA, Moneta GB, Kramer SJ. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*. 2004;15(1):5-32.
86. Wageman R. Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational dynamics*. 1997;26(1):49-61.

87. Morgeson FP, DeRue DS, Karam EP. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*. 2010;36(1):5-39.
88. Sivunen A. Strengthening identification with the team in virtual teams: The leaders' perspective. *Group Decision and Negotiation*. 2006;15(4):345-66.
89. Durham CC, Knight D, Locke EA. Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1997;72(2):203-31.
90. Graen G, Novak MA, Sommerkamp P. The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance*. 1982;30(1):109-31.
91. Wu JB, Tsui AS, Kinicki AJ. Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*. 2010;53(1):90-106.
92. Tajfel H, Turner JC. An integrative theory of intergroup conflict. In: Austin WG, Worchel S, editors. *Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey: Brooks/Cole; 1979. p. 33-47.
93. Haslam SA, Wegge J, Postmes T. Are we on a learning curve or a treadmill? The benefits of participative group goal setting become apparent as tasks become increasingly challenging over time. *European Journal of Social Psychology*. 2009;39(3):430-46.
94. Wegge J, Haslam SA. Improving work motivation and performance in brainstorming groups: The effects of three group goal-setting strategies. *European journal of work and organizational psychology*. 2005;14(4):400-30.
95. Colquitt JA, LePine JA, Noe RA. Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*. 2000;85(5):678.
96. Dweck CS, Leggett EL. A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological review*. 1988;95(2):256.
97. Phillips JM, Gully SM. Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal--setting process. *Journal of applied psychology*. 1997;82(5):792.
98. VandeWalle D, Cron WL, Slocum Jr JW. The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of applied psychology*. 2001;86(4):629.



99. Porter CO. Goal orientation: effects on backing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams. *Journal of Applied Psychology*. 2005;90(4):811.
100. Sanches-Runde C, Lee S, Steers RM. Cultural drivers of work behavior: Personal values, motivation, and job attitudes. In: Bhagat RS, Steers RM, editors. *Cambridge handbook of culture, organizations, and work*. Cambridge: Cambridge University Press; 2009. p. 305-33.
101. Hertel G, Konradt U, Orlikowski B. Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of work and organizational psychology*. 2004;13(1):1-28.
102. Kanas N, Salnitskiy V, Grund EM, Weiss DS, Gushin V, Kozerenko O, et al. Human interactions in space: results from Shuttle/Mir. *Acta Astronautica*. 2001;49(3-10):243-60.
103. Burton D, Pickering M, Weinberg R, Yukelson D, Weigand D. The competitive goal effectiveness paradox revisited: Examining the goal practices of prospective Olympic athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2010;22(1):72-86.
104. Locke EA, Latham GP. The application of goal setting to sports. *Journal of sport psychology*. 1985;7(3):205-22.
105. Burton D. The Jekyll/Hyde nature of goals: Reconceptualizing goal setting in sport. In: Horn TS, editor. *Advances in Sport Psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics; 1992. p. 267-97.
106. Kyllö LB, Landers DM. Goal setting in sport and exercise: A research synthesis to resolve the controversy. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 1995;17(2):117-37.
107. Burton D, Weiss C. The fundamental goal concept: the path to process and performance success. 2008.
108. Larsen CH, Engell C. The art of goal setting: A tale of doing sport psychology in professional football. *Sport Science Review*. 2013;22(1-2):49-76.
109. Weinberg R, Butt J. Goal-setting and sport performance. In: Papaioannou AG, Hackfort D, editors. *Routledge companion to sport and exercise psychology: Global perspectives and fundamental concepts* London: Routledge; 2014. p. 343-55.

110. Weinberg R, Burton D, Yukelson D, Weigand D. Goal setting in competitive sport: An exploratory investigation of practices of collegiate athletes. *The Sport Psychologist*. 1993;7(3):275-89.
111. Weinberg R, Stichter T, Richardson P. Effects of a seasonal goal-setting program on lacrosse performance. *The Sport Psychologist*. 1994;8(2):166-75.
112. Burton D, Naylor S. The Jekyll/Hyde nature of goals: Revisiting and updating goal-setting in sport. In: Horn T, editor. *Advances in sport psychology*. 2. Champaign, IL: Human Kinetics 2002. p. 459-99.
113. Hall HK, Kerr AW. Goal setting in sport and physical activity: Tracing empirical developments and establishing conceptual direction. In: Roberts GC, editor. *Advances in motivation in sport and exercise*. Champaign, IL: Human Kinetics; 2001. p. 183-233.
114. Kingston KM, Wilson KM. The application of goal setting in sport. In: Mellalieu S, Hanton S, editors. *Advances in Applied Sport Psychology: A Review*. New York: Routledge; 2008.
115. Weinberg RS, Bruya LD, A J, Garland H. Goal difficulty and endurance performance: A challenge to the goal attainability assumption. *Journal of Sport Behavior*. 1986;10:82-92.
116. O'Brien M, Mellalieu S, Hanton S. Goal-setting effects in elite and nonelite boxers. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2009;21(3):293-306.
117. Kane TD, Baltes TR, Moss MC. Causes and consequences of free-set goals: An investigation of athletic self-regulation. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 2001;23(1):55-75.
118. Weinberg R. Goal setting in sport and exercise: research and practical applications. *Revista da Educação Física/UEM*. 2013;24(2):171-9.
119. Kingston KM, Hardy L. Effects of different types of goals on processes that support performance. *The Sport Psychologist*. 1997;11(3):277-93.
120. Pierce BE, Burton D. Scoring the perfect 10: Investigating the impact of goal-setting styles on a goal-setting program for female gymnasts. *The sport psychologist*. 1998;12(2):156-68.
121. Jones G, Hanton S. Interpretation of competitive anxiety symptoms and goal attainment expectancies. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 1996;18(2):144-57.

122. Hardy L, Nelson D. Self-regulation training in sport and work. *Ergonomics*. 1988;31(11):1573-83.
123. Kingston K, Swain A. Goal orientations and state goals: Research in golf and implications for performance. *Science and golf III*. 1999:150-7.
124. Filby WC, Maynard IW, Graydon JK. The effect of multiple-goal strategies on performance outcomes in training and competition. *Journal of Applied Sport Psychology*. 1999;11(2):230-46.
125. Munroe-Chandler KJ, Hall CR, Weinberg RS. A Qualitative Analysis of the Types of Goals Athletes Set in Training and Competition. *Journal of Sport Behavior*. 2004;27(1).
126. Weinberg R, Butt J, Knight B. High school coaches' perceptions of the process of goal setting. *The Sport Psychologist*. 2001;15(1):20-47.
127. Weinberg R, Butt J, Knight B, Perritt N. Collegiate coaches' perceptions of their goal-setting practices: A qualitative investigation. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2001;13(4):374-98.
128. Côté J, Salmela JH, Russell S. The knowledge of high-performance gymnastic coaches: Methodological framework. *The Sport Psychologist*. 1995;9(1):65-75.
129. Burton D. Winning Isn't Everything: Examining the Impact of Performance Goals on Collegiate Swimmers' Cognitions and Performance. 1989;3(2):105.
130. Healy L, Tincknell-Smith A, Ntoumanis N. *Goal Setting in Sport and Performance*. Oxford University Press; 2018.
131. Duda J, Hall H. Achievement goal theory in sport: Recent extensions and future directions. In: Singer RN, Hausenblas HA, Janelle CM, editors. *Handbook of sport psychology*. 2. New York: John Wiley & Sons; 2001. p. 417-43.
132. Dweck CS. *Self theories: Their role in motivation, personality, and development* Philadelphia, PA: Psychology Press; 1999.
133. Nicholls JG. Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*. 1984;91(3):328-46.
134. Burton D. Winning isn't everything: Examining the impact of performance goals on collegiate swimmers' cognitions and performance. *The Sport Psychologist*. 1989;3(2):105-32.

135. Burton D, Gillham A, Weinberg R, Yukelson D, Weigand D. Goal Setting Styles: Examining the Role of Personality Factors on the Goal Practices of Prospective Olympic Athletes. *Journal of Sport Behavior*. 2013;36(1).
136. Weinberg R. Making goals effective: A primer for coaches. *Journal of Sport Psychology in Action*. 2010;1(2):57-65.
137. Weinberg R, Yukelson D, Burton D, Weigand D. Perceived goal setting practices of Olympic athletes: An exploratory investigation. *The Sport Psychologist*. 2000;14(3):279-95.
138. Doran GT. There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*. 1981;70(11):35-6.
139. Wade DT. Goal setting in rehabilitation: an overview of what, why and how. *Clinical Rehabilitation*. 2009;23(4):291.
140. Maitland A, Gervis M. Goal-setting in youth football. Are coaches missing an opportunity? *Physical Education and Sport Pedagogy*. 2010;15(4):323-43.
141. Wilson KM, Mellalieu SD. Investigating the processes that contribute to enhanced coordination in rugby union teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*. 2007;29.
142. Day T, Tosey P. Beyond SMART? A new framework for goal setting. *Curriculum Journal*. 2011;22(4):515-34.
143. Swann C, Rosenbaum S. Do we need to reconsider best practice in goal setting for physical activity promotion? *British Journal of Sports Medicine*. 2018;52(8):485-6.
144. South G. *The Roadmap: Examining the impact of periodization, and particularly goal term length, on the self-confidence of collegiate tennis players*. [Doctoral Dissertation]: University of Idaho; 2005.
145. Vidic Z, Burton D. The roadmap: Examining the impact of a systematic goal-setting program for collegiate women's tennis players. *The sport psychologist*. 2010;24(4):427-47.
146. Sun SH, Frese M. Multiple goal pursuit. In: Locke EA, Latham GP, editors. *New developments in goal setting and task performance*: Routledge; 2013. p. 201-18.
147. Mills TM. *Group transformation: An analysis of a learning group*: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1964.

148. Anderson DC, Crowell CR, Doman M, Howard GS. Performance posting, goal setting, and activity-contingent praise as applied to a university hockey team. *Journal of Applied Psychology*. 1988;73(1):87.
149. Lee C. The relationship between goal setting, self-efficacy, and female field hockey team performance. *International Journal of Sport Psychology*. 1989.
150. Beauchamp MR, McEwan D, Waldhauser KJ. Team building: conceptual, methodological, and applied considerations. *Current opinion in psychology*. 2017;16:114-7.
151. McGrath JE. *Social psychology: A brief introduction*: Holt, Rinehart and Winston; 1964.
152. Mathieu J, Maynard MT, Rapp T, Gilson L. Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*. 2008;34(3):410-76.
153. McIntyre RM, Salas E. Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. *Team effectiveness and decision making in organizations*. 1995;16:9-45.
154. Stout RJ, Cannon-Bowers JA, Salas E, Milanovich DM. Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link is established. *Human Factors*. 1999;41(1):61-71.
155. Morgan Jr BB, Salas E, Glickman AS. An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*. 1993;120(3):277-91.
156. Tamminen KA, Gaudreau P. Coping, social support, and emotion regulation in teams. *Group dynamics in exercise and sport psychology*. 2014;2:222e39.
157. Beauchamp MR, Bray SR. Role ambiguity and role conflict within interdependent teams. *Small group research*. 2001;32(2):133-57.
158. Frese M, Zapf D. Action as the core of work psychology: A German approach. *Handbook of industrial and organizational psychology*. 1994;4(2):271-340.
159. Wikman JM, Stelter R, Melzer M, Hauge M-L, Elbe A-M. Effects of goal setting on fear of failure in young elite athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*. 2014;12(3):185-205.
160. Salas E, Cannon-Bowers JA. *Methods, tools, and strategies for team training*. 1997.

161. Salas E, DiazGranados D, Weaver SJ, King H. Does team training work? Principles for health care. *Academic Emergency Medicine*. 2008;15(11):1002-9.
162. Carron AV, Hausenblas HA, Eys MA. *Group dynamics in sport*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology; 2005.
163. Carron AV, Brawley LR. *Group dynamics in sport and physical activity*. 2008.
164. Carron AV, Colman MM, Wheeler J, Steves D. Cohesion and performance in sport: a meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*. 2002;24(2):168.
165. Benson AJ, Šiška P, Eys M, Priklerova S, Slepíčka P. A prospective multilevel examination of the relationship between cohesion and team performance in elite youth sport. *Psychology of Sport and Exercise*. 2016;27:39-46.
166. Brawley LR, Carron AV, Widmeyer WN. The influence of the group and its cohesiveness on perceptions of group goal-related variables. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 1993;15(3):245-60.
167. Kjørmo O, Halvari H. Two ways related to performance in elite sport: the path of self-confidence and competitive anxiety and the path of group cohesion and group goal-clarity. *Perceptual and motor skills*. 2002;94(3):950-66.
168. Newman B. Expediency as benefactor: How team building saves time and gets the job done. *Training & Development Journal*. 1984.
169. Carron AV, Spink KS. Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist*. 1993;7(1):8-18.
170. Durdubas D, Martin LJ, Koruc Z. A Season-Long Goal-Setting Intervention for Elite Youth Basketball Teams. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2019:1-17.
171. Carron AV, Brawley LR, Widmeyer WN. The measurement of cohesiveness in sport groups. *Advances in sport and exercise psychology measurement*. 1998;23(7):213-26.
172. Widmeyer W, Silva J, Hardy C, editors. *The nature of group cohesion in sport teams: a phenomenological approach*. Association for the Advancement of Applied Sport Psychology Conference, Colorado Springs, CO; 1992.
173. Paskevich DM, Brawley LR, Dorsch KD, Widmeyer WN. Relationship between collective efficacy and team cohesion: Conceptual and measurement issues. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 1999;3(3):210.

174. Spink KS. Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 1990;12(3):301-11.
175. Greenlees IA, Graydon J, Maynard I. The impact of collective efficacy beliefs on effort and persistence in a group task. *Journal of sports sciences*. 1999;17(2):151-8.
176. Mesch DJ, Farh J-L, Podsakoff PM. Effects of feedback sign on group goal setting, strategies, and performance. *Group & organization management*. 1994;19(3):309-33.
177. Myers ND, Payment CA, Feltz DL. Reciprocal Relationships Between Collective Efficacy and Team Performance in Women's Ice Hockey. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 2004;8(3):182.
178. Chow GM, Feltz DL. Exploring new directions in collective efficacy and sport. In: Beauchamp MR, Eys MA, editors. *Group Dynamics in Exercise and Sport Psychology*. New York: Routledge; 2007.
179. Kelly GA. *The psychology of personal constructs. Volume 1: A theory of personality*: WW Norton and Company; 1955.
180. Butler R. Psychological preparation of Olympic boxers. *The psychology of sport: Theory and practice*. 1989:74-84.
181. Butler RJ, Hardy L. The performance profile: Theory and application. *The Sport Psychologist*. 1992;6(3):253-64.
182. Bayar P, Koruç Z, Demirhan G, editors. *Performance Profile of Turkish Throwers*. XWorld Congress of Sport Psychology; 2001; Skiathos,Greece.
183. Gucciardi DF, Gordon S. Revisiting the performance profile technique: Theoretical underpinnings and application. *The Sport Psychologist*. 2009;23(1):93-117.
184. Mellalieu SD, Juniper SW. A qualitative investigation into experiences of the role episode in soccer. *The sport psychologist*. 2006;20(4):399-418.
185. Robazza C, Bortoli L, Hanin Y. Precompetition emotions, bodily symptoms, and task-specific qualities as predictors of performance in high-level karate athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2004;16(2):151-65.
186. Jones G. The role of performance profiling in cognitive behavioral interventions in sport. *The Sport Psychologist*. 1993;7(2):160-72.

187. Butler RJ, Smith M, Irwin I. The performance profile in practice. *Journal of Applied Sport Psychology*. 1993;5(1):48-63.
188. Butler R. Performance profiling: Assessing the way forward. *Sports psychology in performance*. 1997:33-48.
189. Dale GA, Wrisberg CA. The use of a performance profiling technique in a team setting: Getting the athletes and coach on the "same page". *The Sport Psychologist*. 1996;10(3):261-77.
190. Weston NJ, Greenlees IA, Thelwell RC. Applied sport psychology consultant perceptions of the usefulness and impacts of performance profiling. *International Journal of Sport Psychology*. 2010;41(4):360.
191. Weston N, Greenlees I, Thelwell R. A review of Butler and Hardy's (1992) performance profiling procedure within sport. *International Review of Sport and Exercise Psychology*. 2013;6(1):1-21.
192. Williams JM, Widmeyer WN. The Cohesion-Performance Outcome Relationship In a Coactlng Sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 1991;13(4):364-71.
193. Eys M, Loughhead T, Bray SR, Carron AV. Development of a cohesion questionnaire for youth: The Youth Sport Environment Questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 2009;31(3):390-408.
194. Sezer U, Kocaekşi S. Examination of Youth Athletes' Team Cohesion and Collective Efficacy Beliefs. *Turkiye Klinikleri Spor Bilimleri*. 2018;10(1).
195. Riggs ML, Warka J, Babasa B, Betancourt R, Hooker S. Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational and psychological measurement*. 1994;54(3):793-802.
196. Öcel H. Takım Sporu Yapan Oyuncularda Kolektif Yeterlilik Özyeterlilik İle Basarı Algı ve Beklentileri. Hacattepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüpsikoloji Anabilimdalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2002.
197. Klein HJ, Wesson MJ, Hollenbeck JR, Wright PM, DeShon RP. The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*. 2001;85(1):32-55.
198. Şenel E, Yıldız M. Hedef bağlılığı ölçeği: Türkçe uyarlaması, beden eğitimi ve spor alanında öğrenim gören öğrencilerde geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 2016;11(2):58-65.



199. Doyle J, Parfitt G. Performance profiling and construct validity. *The Sport Psychologist*. 1997;11(4):411-25.
200. Bloom GA, Stevens DE. Case study: A team-building mental skills training program with an intercollegiate equestrian team. *Athletic Insight: The Online Journal of Sport Psychology*. 2002;4(1):1-16.
201. Hackman RJ. *Leading teams: Setting the stage for great performances*: Harvard Business Press; 2002.
202. Randall R, Nielsen K, Tvedt SD. The development of five scales to measure employees' appraisals of organizational-level stress management interventions. *Work & Stress*. 2009;23(1):1-23.
203. Pituch KA, Stevens JP. *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*: Routledge; 2015.
204. Tabachnick BG, Fidell LS. *Using multivariate statistics*. Allyn and Bacon. Needham Heights, MA. 2001.
205. Kenny DA. A quasi-experimental approach to assessing treatment effects in the nonequivalent control group design. *Psychological Bulletin*. 1975;82(3):345.
206. Shadish WR, Cook TD, Campbell DT. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*/William R. Shadish, Thomas D. Cook, Donald T. Campbell: Boston: Houghton Mifflin; 2002.
207. Kozub SA, McDonnell JF. Exploring the relationship between cohesion and collective efficacy in rugby teams. *Journal of sport behavior*. 2000;23(2).
208. Heuzé J-P, Raimbault N, Fontayne P. Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of sports sciences*. 2006;24(1):59-68.
209. Louro MJ, Pieters R, Zeelenberg M. Dynamics of multiple-goal pursuit. *Journal of personality and social psychology*. 2007;93(2):174.
210. D'urso V, Petrosso A, Robazza C. Emotions, perceived qualities, and performance of rugby players. *The Sport Psychologist*. 2002;16(2):173-99.
211. Doyle J, Parfitt G. Performance profiling and predictive validity. *Journal of Applied Sport Psychology*. 1996;8(2):160-70.

212. Doyle J, Parfitt G. The effect of induced mood states on performance profile areas of perceived need. *Journal of Sports Sciences*. 1999;17(2):115-27.
213. Donovan JJ, Williams KJ. Missing the mark: Effects of time and causal attributions on goal revision in response to goal-performance discrepancies. *Journal of Applied Psychology*. 2003;88(3):379.
214. Altıntaş A. Basketbol antrenörlerinin psikolojik dayanıklılıklarının liderlik stillerini belirlemedeki rolü. *Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi-BÜSBİD*. 2017;2(1).
215. Çepikkurt F, Kale EK, Tiryaki Ş. Futbolcuların Algıladıkları Lider Davranışları ve Güdüsel İklim Arasındaki İlişki. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 2012;7(2):19-25.
216. Fikret Pasa S, Kabasakal H, Bodur M. Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*. 2001;50(4):559-89.
217. Nadler DA. The effects of feedback on task group behavior: A review of the experimental research. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1979;23(3):309-38.
218. Feltz DL, Lirgg CD. Self-efficacy beliefs of athletes, teams, and coaches. *Handbook of sport psychology*. 2001;2(2001):340-61.
219. Bandura A. Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy beliefs of adolescents*. 2006;5(1):307-37.
220. Bickman L, Rog DJ. *The Sage handbook of applied social research methods*. California, USA: Sage publications; 2008.
221. Burton D, Naylor N, Holliday B. *Goal setting in sport: Investigating the goal effectiveness paradox*. New York: John Wiley & Sons. Inc; 2000.
222. Forrest CK, Bruner MW. Evaluating social media as a platform for delivering a team-building exercise intervention: A pilot study. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*. 2017;15(2):190-206.

**EKLER****EK-1: Hedef Belirleme Çalışma Kitapçığı****EK-2 Bireysel Hedef Takip Tablosu****EK-3 Müdahale Kontrol Testleri****EK-4 Ölçekler****EK-5 Özgeçmiş**

**EK-1: Hedef Belirleme Çalışma Kitapçığı**

Takım Logosu

## İÇİNDEKİLER

### Hedef Belirleme ile İlgili Genel Bilgiler

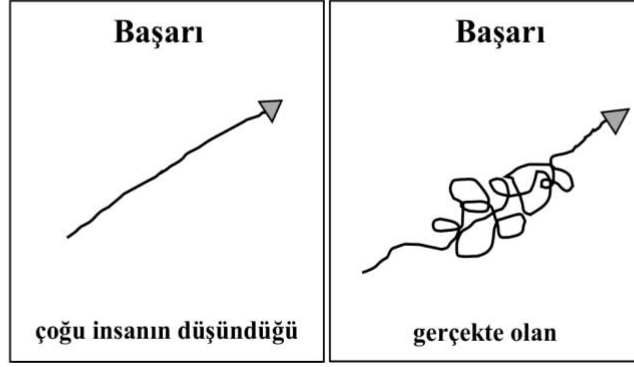
- Hedef belirleme nedir?
- Hedef Türleri
- S.M.A.R.T ilkeleri
- Performans profili

### Takımın Sezon Hedefi

### Takım Hedeflerinin Belirlenmesi

### Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi

### Ekler



*Yaptığımız işte belirli bir oranda başarılı olmak hepimizin hayatının merkezinde olması gereken temel bir ihtiyaktır. Başarıyı birçok nedenle isteriz. Bazılarımız daha iyi yaşam şartları, rahatlık, istediğimiz şeyleri alabilmek için bazılarımız ise daha fazla tanınırlık, mutluluk ve kendini gerçekleştirme için başarıyı ister. Neden başarıyı istediğimiz önemli bir konu, çünkü yaptığımız işte bizi en zor zamanlarda motive edecek şey o olacak. Ancak nedeni her ne olursa olsun unutulmaması gereken şey başarının bir süreç ve kat edilmesi gereken bir yol olduğudur. Kariyerli birçok oyuncu gibi başarılı olmak isteriz ancak onların bu aşamaya nasıl ulaştıkları konusunda pek az şey biliriz. Çoğunlukla biyografi ve özlü sözlerden edindiğimiz bilgiler bize şunu gösteriyor: başarıya giden yol birçok kez kaybetmeyi, sayısız deneme-yanılmayı ve ümitsizlik anlarını içeren bir süreçtir. Bu süreçte en iyiler, genellikle doğuştan en avantajlı olanlar değil daha bilinçli ve daha disiplinli çalışanlardır. Bu hedef belirleme programı da size, yaptığımız spor dalında başarıya ulaşmanız için daha disiplinli ve bilinçli çalışmanızı sağlayacak bir yol sunacak.*

*Belirlediğiniz tüm hedeflere ulaşmanız dileğimle,*

*Deniz Durdubaş  
Hacettepe Üniversitesi*

## Kitapçığı Nasıl Kullanacağız?

Elinizdeki bu kitapçık, birlikte uygulayacağımız hedef belirleme programı sürecinde size yardımcı olmak amacıyla tasarlandı. Kitapçık, program kapsamında üzerinde duracağımız konulara ilişkin temel bilgileri, yapacağımız uygulamalarla ilgili formları, hedefleri takip etmeniz için gereken checklist ve takvimleri içermektedir. Genel hatlarıyla,

- 1- 12 hafta boyunca her hafta uygulayacağımız toplantılara ilişkin notlar kitapçıkta sıralanmıştır.
- 2- Yapacağımız egzersizleri içeren boş formlara kitapçığın arkasında bulacaksınız.
- 3- Günlük notlarınızı, hedeflerinizle ilgili değerlendirmelerinizi son bölümdeki “günlük” başlığı altında doldurmanız gerekmektedir.
- 4- Kitapçık içerisindeki testler ve formlar gün ve zamanı geldiğinde birlikte doldurulacaktır.

Bütün bunların başarıyla tamamlayabilmemiz için kitapçığı **toplantı günlerinde mutlaka getirmeniz ve antrenmanlarda yanınızda taşımanız** beklenmektedir.

Kitapçığı program sonuna kadar her hafta eksiksiz biçimde tamamlayan ve tüm toplantılara getiren arkadaşlar bir sürprizle ödüllendirileceklerdir ☺

Şimdiden teşekkürler...

## Genel Bilgiler

### Hedef Belirleme Nedir?

- Hedef belirleme bireysel gelişim ve performansın artırılması için kullanılan **psikolojik bir strateji**dir.
- Sporda evrensel bir tekniktir ve hemen her sporcu antrenmanlarını yapılandırmak ve performansı için motive olmada hedef belirlemeyi kullanmaktadır.
- Farklı yaşta ve düzeyden birçok sporcuda sadece performans çıktılarını değil aynı zamanda kaygı, özgüven ve motivasyon gibi farklı psikolojik düzeyleri de olumlu etkilediği kanıtlanmıştır.
- Hedefler, belirli bir zaman birimi içerisinde, belirli bir performans standardına odaklanmaktadır.
- **Hedefler 4 nedenle performansımızı artırırlar:**
  - 1) Sporcunun dikkatini ve hareketlerini, sergilenecek olan performansın belirli öğelerine odaklarlar.
  - 2) Sporcunun çabasını belirli noktalara kanalize etmelerini sağlarlar.
  - 3) Hedefler sadece kısa süreli çabayı değil sürdürülebilir uzun süreli çabayı ve direnci de artırırlar.
  - 4) Sporcular hedef belirleyerek yeni öğrenme stratejileri geliştirir ve uygularlar



### Hedef Türleri



- **Sonuç hedefleri** bir müsabakanın kazanılması, sezonu şampiyon bitirmek gibi aktivitenin en son noktasını ifade ederler.
- **Performans hedefleri**, kişinin kendi performans standartları ile ilgili hedefler ile ilgilidir. Örneğin; blok ortalamamı 3 maç içerisinde 4.2'den 5,4'e çıkaracağım gibi (~ %30 arttırma) gibi.
- **Süreç hedefleri** ise genellikle bir sporcunun belirli bir beceriyi özel bir strateji veya belirli bir teknik ile yürütmesine ilişkindir. Örneğin; bir pasör daha doğru pası atabilmek için topla yukarıda buluşmayı hedefleyebilir. Bu onun iyi pas atabilmesi için gerekli olan koşullardan yalnızca birisidir.

Lütfen aşağıda yer alan hedeflerin hedef türlerini belirleyin	
Bu sezon şampiyonluğu hedefliyoruz.	
Servis yüzdemizi %26'dan %32'ye çıkaracağız.	
Bu sette 20-20'den sonra, sakın kalıp basit oynayacağız.	
Smaçlarımı etkili hale getirmek için topa yaklaşma açımı düzelteceğim	
İlk setlerdeki basit hata sayımı önümüzdeki 4 maç azaltacağım.	
Ay sonunda 3 kg vermiş olacağım.	
Gireceğim bu üç sınavı geçmeyi hedefliyorum.	

### Hedef Belirlemede Yapılan Temel Hatalar

Aslında sporda birçoğumuzun hedefleri var ve düzenli olarak hedefler belirliyoruz. Kendi hedeflerimiz olmasa dahi bizim için belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışıyoruz. Bu süreçte sporcuların yaptığı temel hatalar şu başlıklar halinde özetlenebilir:

- 1- Özel hedefler belirlemek yerine “yapabildiğinin en iyisini yapma” gibi belirsiz bir hedefe odaklanmak.
- 2- Sadece sonuç hedeflerine odaklanarak süreçlerin ve standartları es geçmek.
- 3- Var olan performansımızı göz ardı ederek gerçekçi olmayan çok zor hedefler belirlemek.
- 4- Bizi hedefe ulaştıracak süreç hedeflerini doğru belirleyememek. Örneğin, eksik olan yönlerimize odaklanmak yerine halihazırda oldukça iyi olan bir özelliğimize odaklanmak.
- 5- Belirli bir zamanı içermeyen hedefler belirlemek.
- 6- Ölçülemeyen muğlak hedefler belirlemek ve dolayısıyla ilerlemenin takibini yapamamak. Örneğin, sıkça söylenen “önümüzdeki maç iyi oynamak” hedefi tek başına oldukça sübjektif ve belirsizdir.
- 7- Hedefle ilgili geribildirimleri dinlememek, önemsememek, takip etmemek.
- 8- Belirlenen hedeflere bağlılık göstermemek, zaman içerisinde unutmak ve sadece önemli anlarda hatırlamak.

#### Egzersiz

Zorlu ve uzun süreçlerde hata yapmak hepimiz için kaçınılmazdır. Aslında yaşamda hatalarımızdan öğrendiğimiz oranda gelişiriz ve önemli olan öğrenme gücümüzü, farkındalığımızı artırarak hatalarımızdan en hızlı şekilde öğrenmektir.

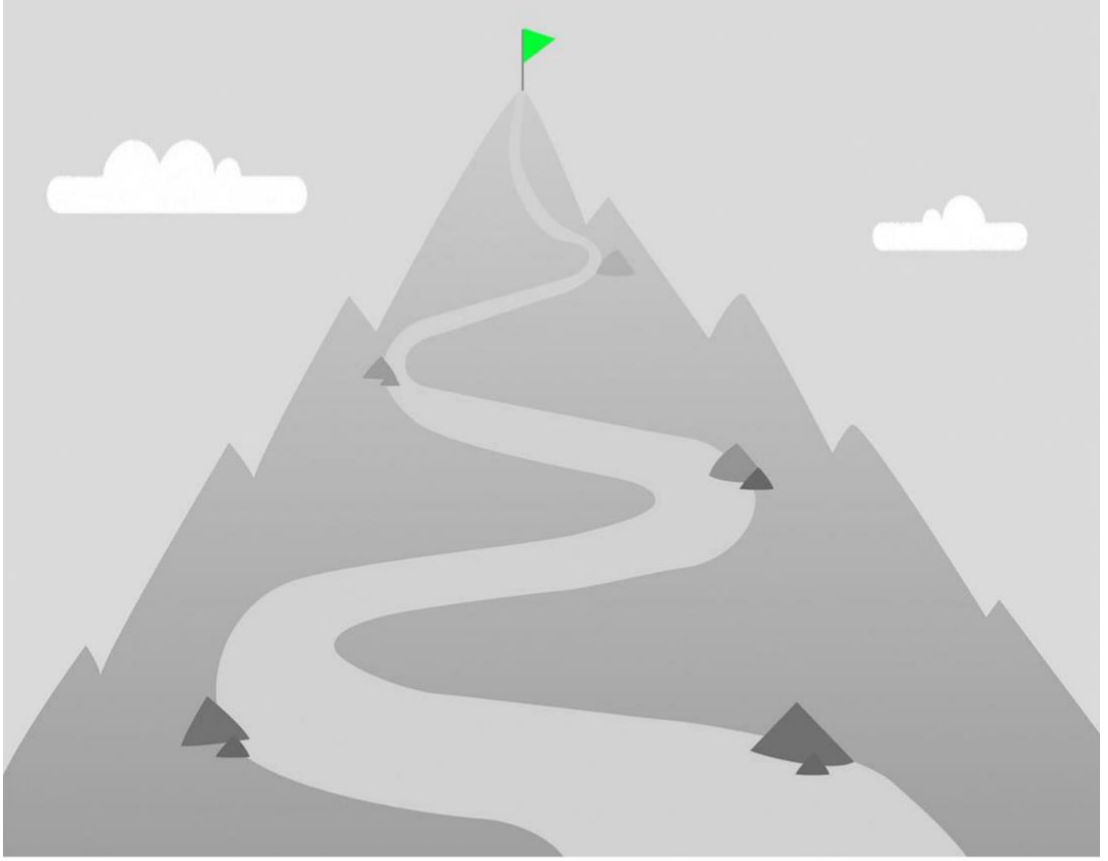
Lütfen yukarıda belirtilen hatalardan sıkça yaptıklarınızı yanındaki kutulara işaretleyin ve nedenlerini tartışın.

## S.M.A.R.T

S.M.A.R.T ve daha sonra kullanılan S.M.A.R.T.E.R, hedef belirlemenin etkinliğinin artırılması için tasarlanmış birer akronimdir ve hedef belirleme için yol göstericidirler.

S.	Specific	Özel, belirli, stratejik
M.	Measurable	Ölçülebilir,
A.	Attainable	Ulaşılabilir, başarılabılır, uygun
R.	Realistic	Gerçekçi, ilgili, kaynaklarla uyumlu
T.	Time-based	Zaman temelli, zamanı içeren
E.	Ethical	Etik
R.	Recorded	Kaydedilen

## HEDEF HARİTASI



**Notlar:** .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Takım Hedef Belirleme Stratejisi

### Adım 1



Takımınızın bu sezonki nihai hedefine ulaşması için gerekli olan 10 performans parametresini (önem sırası gözetmeden) belirleyiniz.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

### Adım 2



Bu parametreleri gruplar içerisinde **nedenleriyle** tartışarak, grupça ortak olarak belirlediğiniz 4 parametreyi aşağıdaki kutucuğunun içerisine yazınız.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

### Adım 3



**Hedeflerin takımca tartışılması:** Her gruptan birer temsilci belirleyerek, grupların belirlediği hedefler üzerinde tartışalım ve takım hedeflerini belirleyelim.

TAKIM HEDEFLERİ

### Adım 4



**Hedef düzeylerin belirlenmesi**– Yukarıda belirlediğimiz 4 takım hedefi için düzeyleri bireysel olarak belirleyelim. Bunu yaparken **yıl sonu ulaşılacak istenen en yüksek hedef düzeyini** göz önünde bulundurun.

<u>Takım Hedefleri</u>	<u>Belirlediğiniz Düzey</u>
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____

**ADIM 5**

---

Tıpkı 2. ve 3. adımda belirlediğimiz gibi önceki düzeyleri gruplar içerisinde tartışıp ortak hedefler belirleyelim

---

**TAKIM HEDEFLERİ VE DÜZEYLERİ**


- Artık takımımızın hedefleri ve bu hedeflere ilişkin performans düzeyleri bulunuyor! Bu hedefleri gerçekleştirmek için birlikte çalışmalı ve takımı yükseltmeliyiz!
- İlerleyen toplantılarda bu hedeflere nasıl ulaşacağımızı, hedeflere ulaşma yolunda karşımıza çıkacak engelleri ve bu engelleri aşmak için belirleyeceğimiz yol haritalarını gözden geçireceğiz.

## BİREYSEL HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

### Başlamadan Önce...

Tüm sporcular hedef belirler ve bu hedeflere ulaşmak için strateji geliştirirler. Lütfen aşağıdaki boşluğa kariyeriniz için belirlediğiniz en üst hedefleri (dream goals) yazın.




---



---



---

### Adım 1- Performans Profili

Hedeflerimizi belirlerken hangi alanlarda gelişmeliyiz, performansımızın hangi öğelerine odaklanmalıyız bunu düşünmemiz gerekiyor bunun için **Ek – 1'deki Performans Profilini dolduracağız.**

#### Performans Profili Nedir?

Performans profilinin arkasında yatan temel fikir, sporcuların halihazırda müsabakalara hazırlanmaları ile ilgili kendi his ve düşüncelerine ışık tutmaktır (Butler & Hardy, 1992). Sporcuların performanslarını kendi perspektiflerinden değerlendirdiği bu yapılarda doğru ve yanlış bir cevap yoktur. Önemli olan bireylerin kendilerini açık olarak değerlendirebilmeleridir. Buradan elde edilen veriler antrenörler ve sporcular tarafından performansın artırılmasında kullanılmaktadır. Performans profilleri bu amaçlarla, Olimpik düzeydeki sporculardan en alt düzeydeki sporculara kadar birçok farklı düzeyde uzunca bir süredir uygulanan bir tekniktir.



## Adım 2

Bu adımda az önce belirlediğiniz gelişim alanlarından hangilerinin takım hedefleri ile ilgili olduğunu belirleyeceğiz. Bunu yaparken oldukça spesifik olmalıyız. Lütfen aşağıdaki örneği okuyun!

### Örnek

X Takımı yaptıkları takım toplantısında sezon sonu hedeflerine ulaşabilmek için takım hedefleri olarak;

- 1- Orta hücumlardaki etkinliğinin artırılması,
- 2- Manşet oranının yükseltilmesi
- 3- Basit hata sayısının azaltılması
- 4- 20-20'den sonra servis hatasının azaltılmasını belirlemişlerdir.

- S.M.A.R.T hedefler sonucunda her bir hedef için kısa ve uzun vadeli düzeyler tespit edilmiştir.
- Takım içerisinde yer alan oyuncular bir sonraki adımda bu hedeflerden hareketle bireysel hedeflerini belirleyeceklerdir. Bunun için her bir takım hedefi için gerekli olan parametreler belirlenir.

Örn.: Orta hücumların etkinliği için gerekli olan parametreler;

- İyi manşet,
- Doğru pas,
- Orta oyuncunun zamanlaması ve aktivitesi

Bu bağlamda takım oyuncularından manşetten sorumlu oyuncular (Pasör ve Orta Oyuncular dışındaki mevkiler) kendilerine mükemmel manşet hedefi koymuşlardır.

Orta oyuncunun hücumu pasör dolayısıyla gerçekleştiğinden takımdaki pasörler kendilerine ortadan hücum ile ilgili bireysel hedefler belirlemişlerdir (Örn. Maç başına orta hücum opsiyonu kullanımının artırılması)

Son olarak orta hücumu bitirecek olan orta oyuncular ise bireysel hedeflerini ve düzeylerini koymuşlardır.

Bu sayede orta hücumun artırılması için sorumlu olan oyuncular bireysel performans hedeflerini netleştirmişlerdir.

**Adım 3**

Şimdi kendi takım hedeflerimizi gerçekleştirmemiz için gerekli olan adımları birlikte belirleyelim.

**Daha Önce Takım Hedefleri****Gereken Adımlar**

1- .....

---

---

---

2- .....

---

---

---

3- .....

---

---

---

4- .....

---

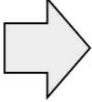
---

---

#### Adım 4

Son olarak ilgili adımlarda oynadığınız pozisyonla doğrudan ilgili olan adımları aşağıdaki listeye yazarak en önemli gördüğünüz 4 tanesi üzerinde hedeflerinizi oluşturun. Unutmayın! Hedeflerinizin etkin biçimde performansınızı arttırması için onları S.M.A.R.T. ilkelerine uygun olarak belirlemeniz gerekmektedir.

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	




#### Hedeflerin S.M.A.R.T ilkeleri doğrultusunda yazılması

1	
2	
3	
4	

### KISA VE UZUN VADELİ HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

Hedeflerimize ulaşabilmemiz için kısa ve uzun vadeli hedeflerimizi belirlememiz gerekmektedir. Bunu yaparken daha önce belirlediğimiz takım hedefleri için üçer haftalık kısa vadeli performans hedeflerini belirleyeceğiz.

#### Unutmayın!

- Hedeflerin bizlere yardımcı olabilmesi için çok zor ya da çok kolay olmamaları gerekiyor.
- Kısa vadeli hedeflerinizi belirlerken uzun vadeli hedefinizi göz önünde bulundurun.
- Uzun vadeli hedefe giden yolda hedefleri adım adım belirleyin.

#### Kısa vadeli takım hedeflerinin belirlenmesi

Takım hedeflerini 3 haftalık kısa vadeli hedeflere böleceğiz ve her üç hafta sonunda bu hedefleri antrenörlerle birlikte gözden geçireceğiz. Bunun için takım hedeflerinin ilk üç haftalık düzeyini kendi aranızda tartışarak ortak düzeyleri belirleyerek **EK-2'e kaydedelim.**

#### Örnek Form Ek-2

Haftalar	3.	6.	9.	12.	15.	Zirve
<b>Blok</b>	7.5	8.5	9.5 (11.5)	10	11	9.5
	✓	✓	X			
<b>Basit Hata</b>	5.5	4.5	3.0	2.8	2.5	3.0

**Kısa vadeli Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi**

- Kısa vadeli takım hedeflerinde olduğu gibi bireysel hedefler için de kısa vadeli hedefler koyacağız. Bu hedefler haftalık performans çıktılarını ve süreç hedeflerini içerecek.
- Kısa vadeli hedeflerimizi 2., 4., 7., 10 ve 12. Haftalar için belirleyeceğiz.
- Bireysel hedeflerinizi Ek-3 teki forma kaydedin.

**Hedefleri Doğru Belirledim Mi?**

S.- Hedeflerim belirlediğim bir performans alanıyla ilgili mi?

M.- Hedeflerim ölçülebilir mi?

A.- Belirlediğim hedefler ulaşılabilir mi?

R.- Belirlediğim hedefler gerçekçi mi?

T.- Hedeflerime zaman sınırı belirledim mi?

### **TAKIM ve BİREYSEL HEDEFLER ARASINDAKİ UYUM**

Takım ve bireysel hedefler arasındaki uyum takım etkinliği açısından önemlidir. Amaç bireysel olarak gelişim kaydederken takım olarak da gelişmek ve yükselmek olmalıdır. Takım bireylerin toplamından fazlasıdır ve bazı hedefler hep birlikte çalışmayı gerektiren bağımlı hedeflerdir. Bu toplantıda bireysel ve takım hedefleri arasındaki uyumu tartışacak ve bu uyumun geliştirilmesi yapacaklarımızı belirleyeceğiz. Bunun için;

- 1- Bunun için öncelikle bireysel olarak bağımlı (birlikte ürettiğimiz) takım hedeflerini belirleyelim.
- 2- Belirlediğimiz bu hedeflerin parçalarını göz önünde bulundurarak ilgili 3-4 kişilik bir grup oluşturalım.
- 3- Belirlediğimiz bireysel hedeflerin takım hedeflerine nasıl katkıda bulunacağını tartışalım.
- 4- Son adım olarak, gelecekte bu bağımlı hedefleri birlikte nasıl geliştireceğimize ilişkin öneriler sunarak aşağıya yazalım.

### **Öneriler**

---

---

---

---

---

---

---

---

## HEDEFLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ: ENGELLER ve ÇÖZÜM YOLLARI

Bu adımda bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesi için antrenmanlarda neler yapılması gerektiğini, ilgili süreç hedeflerini ve hedeflerin önündeki engelleri tartışacağız.

Bu bağlamda;

- 1- Bireysel Hedeflerinizi aşağıdaki kutulara tekrar yazınız.
- 2- Daha sonra bu hedeflere olan bağlılığınızın takım arkadaşlarınız tarafından puanlanması için arkadaşlarınıza verin.
- 3- Toplam puanı takım sayısına bölerek karşılığın bağlılık puanlarını yazın.

Bireysel Hedeflerim

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

Algılanan Bağlılık

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

Bu puanlar sizin hedeflerinize olan bağlılığınıza ilişkin bir fikir verecektir ve daha çok çalışmanız gereken alanları gösterecektir. Artık bu alanlar üzerine daha fazla odaklanabilirsiniz.

Son olarak hedeflerinizin önündeki engelleri aşağıdaki bölüme yazınız.

Hedef 1 .....

.....

Hedef 2 .....

.....

Hedef 3 .....

.....

Hedef 4 .....

.....

.....

#### Çözüm Yolları

1-

2-

3-

4-

**TAKIM HEDEFLERİNİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ – 1**



## Ek – 1 Performans Profili

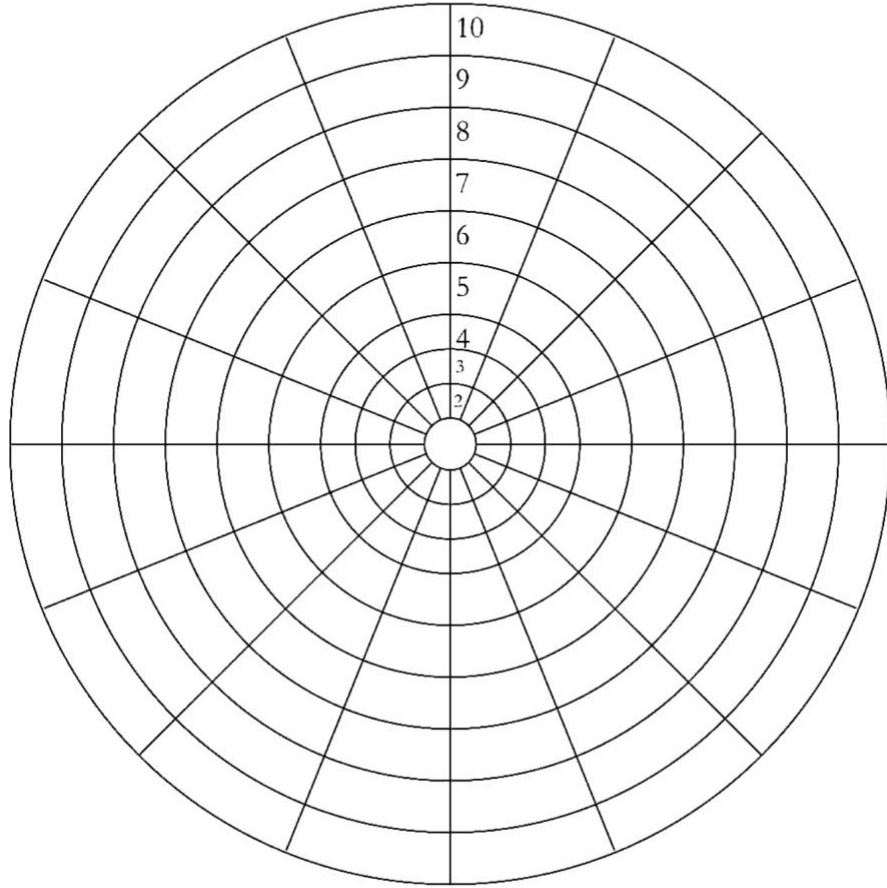
İsim:

Tarih:

Tamamen boyanmış alan: Bugünkü  
düzey

Yarım boyanmış alan: Gelişim hedefi

1: En düşük düzey, 10: Ulusal takım





## Ek – 2 Kısa Vadeli Bireysel Hedefler

Hedefler	9. hafta	10. hafta	11.hafta	12. hafta	13. hafta	14.hafta	15.hafta	Zirve
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### EK-3 Mdahale Kontrol Testleri

AŖağıdaki sorular bu sene yapmaya çalıştığımız takım hedef belirleme programı ile ilgili ne düşündüğünüzü anlamak için hazırlanmıştır. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Bu yüzden lütfen soruları samimi bir biçimde cevaplandırınız.

1. Takım hedef belirleme programı takımınızın birlikte daha iyi oynamasında yardımcı oldu mu?

Evet\Hayır--- .....

2. **Eğer evet ise**, takım hedef belirleme programı takımınızın birlikte daha iyi oynamasını nasıl sağladı?

3. **Eğer hayır ise**, takımınızın ihtiyaçlarını karşılayacak bir program nasıl olmalıdır?

4. Antrenörünüzün programa daha fazla dahil olması gerektiğini düşünüyor musunuz

EVET\HAYIR -- .....

Nedenini açıklayınız.

5. Eğer gelecek yıl benzer bir program uygulanmış olsaydı, bu programı geliştirmek için nelerin yapılması gerekirdi?

**Kontrol Grubu Kontrol Testi**

1. Normal sezon boyunca, saha içinde veya dışında takım içindeki yakınlığı arttırmak için herhangi bir aktivite yapıldı mı?

Evet  Hayır

Evet ise, lütfen bu aktiviteleri açıklayın:

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Bu aktivitelerin takımı etkilediğini düşünüyor musunuz?

Evet  Hayır

Evet ise, takımı nasıl etkilediğini belirtiniz. Gözlemediğiniz doğal değişimleri açıklayınız.

(Örneğin, "Bence bizim takım bu tür aktivitelerden sonra daha iyi bir oyunortaya koymuştur"

veya "Bu aktivitelerden sonra takım arkadaşlarım arasındaki tartışmaların azaldığını

farkettim")

---

---

---

---

3. Takımınız sezon sonundaki yakınlığını sezon sonuna kıyasla nasıl algılıyorsunuz?

değişiklik yok      biraz yakın      daha yakın      daha fazla yakın

4. Antrenörünüzün takımdaki yakınlığı arttırmak için kullandığı yöntemlere ilişkin dilediğinizi yazabilirsiniz.

---

---

---

---

---

---

---

---



## EK-4 Ölçekler

## Genç Sporcu Takım Sarginlığı Ölçeği

1. Hepimiz takımımızın hedefleri için aynı bağlılığı paylaşıyoruz.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hiç Katılmıyorum				Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	

2. Takım arkadaşlarımı benimle bir şeyler yapmaya davet ederim.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hiç Katılmıyorum				Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	

3. Takım olarak hepimiz aynı fikirdeyiz.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hiç Katılmıyorum				Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	

4. En iyi arkadaşlarımdan bazıları bu takımdadır.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hiç Katılmıyorum				Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	

5. Takım olarak birlikte çalışma tarzımızı beğenirim.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hiç Katılmıyorum				Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	

6. Takım arkadaşlarımla iyi geçinemiyorum.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hiç Katılmıyorum				Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	

7. Birbirimizle olabildiğince vakit geçiririz.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hiç Katılmıyorum				Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	

8. Takım olarak biz bir bütünüz.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hiç Katılmıyorum				Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	

9. Takım arkadaşlarımla sık sık iletişim kurarım (telefon, yazılı mesaj, internet).

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hiç Katılmıyorum				Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	

10. Bu takım performansımı artırmak için bana yeterli olanakları sunuyor.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hiç Katılmıyorum				Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	

11. Takım arkadaşlarımla birlikte vakit geçiririm.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hiç Katılmıyorum				Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum	

12. Takım olarak birlikte iyi çalışmıyoruz.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

- |                         |                   |                               |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Hiç Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
- 13.* Sezon bittikten sonra da takım arkadaşlarımla iletişim kuracağım.
- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
- |                         |                   |                               |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Hiç Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
- 14.* Takımımın kazanma isteğinden memnunum.
- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
- |                         |                   |                               |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Hiç Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
- 15.* Antrenman dışında da birbirimizden ayrılmayız.
- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
- |                         |                   |                               |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Hiç Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
- 16.* Oyun anlayışım takım arkadaşlarımla aynıdır.
- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
- |                         |                   |                               |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Hiç Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
- 17.* Birbirimizle sık sık iletişim kuruyoruz (telefon, yazılı mesaj, internet).
- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
- |                         |                   |                               |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Hiç Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
- 18.* Takım olarak çalışma tarzımızı seviyoruz.
- |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
- |                         |                   |                               |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Hiç Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|

### Kolektif Yeterlik Ölçeği

1) Oynadığım takım arkadaşlarımın yetenekleri ortalamanın üzerindedir.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Kesinlikle Katılıyorum

2) Bu takım aynı sporu yapan diğer takımlardan daha zayıftır.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Kesinlikle Katılıyorum

3) Bu takım gerektirdiği kadar iyi performans gösterme kapasitesine sahip değildir.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Kesinlikle Katılıyorum

4) Takım arkadaşlarım kusursuz bir oyun becerisine sahiptir.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Kesinlikle Katılıyorum

5) Takım arkadaşlarımın bazıları oyun becerilerinin eksikliğinden dolayı takımdan çıkarılmalıdır.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Kesinlikle Katılıyorum

6) Oynadığım takım yeterince iyi değildir.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Kesinlikle Katılıyorum

7) Takımdaki bazı oyuncular yeterince iyi oynamamaktadırlar.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Kesinlikle Katılıyorum

### Hedef Bağlılığı Ölçeği

- 1) Bir görevi ciddiye almak benim için çok zor.
- |                         |   |            |                        |   |
|-------------------------|---|------------|------------------------|---|
| 1                       | 2 | 3          | 4                      | 5 |
| Kesinlikle Katılmıyorum |   | Kararsızım | Kesinlikle Katılıyorum |   |
- 2) Doğrusunu söylemek gerekirse, bir hedefe ulaşip ulaşmamak umrumda değil.
- |                         |   |            |                        |   |
|-------------------------|---|------------|------------------------|---|
| 1                       | 2 | 3          | 4                      | 5 |
| Kesinlikle Katılmıyorum |   | Kararsızım | Kesinlikle Katılıyorum |   |
- 3) Bir hedefin peşinden gitmeye güçlü bir şekilde bağlıyım.
- |                         |   |            |                        |   |
|-------------------------|---|------------|------------------------|---|
| 1                       | 2 | 3          | 4                      | 5 |
| Kesinlikle Katılmıyorum |   | Kararsızım | Kesinlikle Katılıyorum |   |
- 4) Bir hedeften vazgeçmem çok uzun sürmezdi.
- |                         |   |            |                        |   |
|-------------------------|---|------------|------------------------|---|
| 1                       | 2 | 3          | 4                      | 5 |
| Kesinlikle Katılmıyorum |   | Kararsızım | Kesinlikle Katılıyorum |   |
- 5) Bence bir hedef için çabalamak iyi bir şeydir.
- |                         |   |            |                        |   |
|-------------------------|---|------------|------------------------|---|
| 1                       | 2 | 3          | 4                      | 5 |
| Kesinlikle Katılmıyorum |   | Kararsızım | Kesinlikle Katılıyorum |   |