

**T.C.  
BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**KURUMSAL SPOR MERKEZLERİ EĞİTMENLERİNİN MESLEKİ CANLILIK, LİDER  
ETKİNLİĞİ, ÖZ KONTROL VE ÖZ YÖNETİM AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
FİLİZ NUR AKIN**

**DANIŞMAN  
DR. ÖĞR. ÜYESİ MURAT ÇELEBİ**

**BARTIN-2021**

T.C.  
BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

KURUMSAL SPOR MERKEZLERİ EĞİTMENLERİNİN MESLEKİ CANLILIK,  
LİDER ETKİNLİĞİ, ÖZ KONTROL VE ÖZ YÖNETİM AÇISINDAN  
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN  
FİLİZ NUR AKIN

DANIŞMAN  
DR. ÖĞR. ÜYESİ MURAT ÇELEBİ

“Bu tez ....../....../202.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYELERİ
2008



## BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Dr. Öğr. Üyesi Murat ÇELEBİ danışmanlığında hazırlamış olduğum “Kurumsal Spor Merkezleri Eğitimcilerinin Mesleki Canlılık, Lider Etkinliği, Öz Kontrol ve Öz Yönetim Açısından İncelenmesi” adlı Yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

...../...../2021

İMZA

Filiz Nur AKIN

## ÖN SÖZ

“Kurumsal Spor Merkezleri Eğitmenlerinin Mesleki Canlılık, Lider Etkinliği, Öz Kontrol ve Öz Yönetim Açısından İncelenmesi” başlıklı tez çalışmamda ayrı şehirlerde olmamıza rağmen beni her daim destekleyen danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Murat ÇELEBİ Hocam’a teşekkürlerimi borç bilirim.

Bu konuyu seçmemde ve sektörü yeterince analiz edebilmeme imkân sağlayan, eski çalışma arkadaşım Özcan DEMİRBİLEK’e, beni her daim destekleyen Burak KESKİN ve supervizörüm Eren CENGİZ’e, anket çalışmamda yeteri kadar kişi sayısına ulaşmamı sağlayan İbrahim PEKÜNLÜ Hocam’a, akademik bilgisiyle beni yalnız bırakmayan kardeşim Sahra AKIN’a, arkadaşım Melike SARIGÜL’e ve son olarak da tüm okul hayatım boyunca beni destekleyen aileme sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Filiz Nur AKIN  
Bartın, 2021

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### KURUMSAL SPOR MERKEZLERİ EĞİTMENLERİNİN MESLEKİ CANLILIK, LİDER ETKİNLİĞİ, ÖZ KONTROL VE ÖZ YÖNETİM AÇISINDAN İNCELENMESİ

Filiz Nur AKIN

Bartın Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat ÇELEBİ

Bartın-2021, Sayfa: XV+92

Bu çalışmada kurumsal spor merkezlerinde ve spor alanlarında çalışan eğitimcilerin öz-kontrol ile öz-yönetim, lider etkinliği ve mesleki canlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler anket yöntemi kullanılarak araştırılmıştır. Öz-kontrol ve öz-yönetim, kişinin bir görevi yerine getirme konusundaki inançlarına atıfta bulunur ve etkinlik, çaba, ısrar ve başarı seçimini etkileyebilir. Geçmiş deneyimleri, kişisel nitelikleri ve sosyal desteği finanse ederek, insanlar farklı düzeylerde öz-kontrol ve öz-yönetim içeren faaliyetlerde bulunabilirler. Bu nedenle, spor eğitimcilerinin görevlerinde, ne kadar iyi performans gösterdiklerini öğrenmek son derece önemlidir. Bu bilgi, sürekli öğrenme ve mesleki canlılık için öz-kontrolü ve öz-yönetimi etkilemektedir. Öz-kontrol ve öz-yönetim, spor eğitimcilerinin yeterliliğini etkiler ve bu etkilere yönelik modeller, hedef belirleme ve geri bildirim içeren müdahaleler kullanılarak yapılan araştırmalarla açıklanmaktadır. Tüm branşlardaki çalışma alanı ne olursa olsun, araştırmalar öz-kontrol ve öz-yönetimin liderlik etkinliği ve profesyonel canlılığın oynadığı önemli rolü vurguladığını göstermektedir. Çalışmanın birinci bölümünde spor eğitimliliği ve spor işletmeleri, ikinci bölümünde liderlik ve spor psikolojisinde öz-kontrol ve öz-yönetim kavramları hakkında bilgiler sunulmuştur. Üçüncü bölümde yapılan anket çalışması ile ilgili yöntem ve metodoloji hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde mesleki canlılık, lider etkinliği, öz-kontrol ve öz-yönetim ölçeği, betimleyici ve demografik analizler yapmak için 8 farklı kategoride toplam 45 sorudan oluşan anket hazırlanmıştır ve bu anket internet ortamında online olarak yapılmıştır. Ankete 156 kadın ve 191 erkek olmak üzere toplam 347 kişi katılmıştır. Anket sonuçları ise Mesleki Canlılık Ölçeği, Öz-Kontrol Öz-Yönetim Ölçeği ve Lider Etkinliği Ölçeği uygulanarak değerlendirilmiştir. Sonuç ve öneriler bölümünde yapılan çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Kurumsal spor eğitimcilerinin Lider Etkinliği Ölçeği'nin (LEO) tamamında kadın ve erkek spor eğitimcileri arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Ancak, Öz-kontrol Öz-yönetim Ölçeği'nin tamamında ( $X = 4.1775$ ;  $t = -1.251$ ) ve Mesleki Canlılık Ölçeği'nde (MCO) ( $X = 1.7322$ ;  $t = -2.205$ )  $p < 0.05$  erkek sporcu lehine anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın, eğitim ve öğretim için teori ve araştırmanın etkilerinin yanı sıra gelecekteki araştırmalar için bir kılavuz görevi görmesi umulmaktadır. Spor eğitimcilerinin niteliği ve yetenekleri konularında elde edilen bulgular bu çalışmanın amacını ve elde edilen sonuçlar desteklemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Spor eğitimcileri, mesleki canlılık, öz kontrol ve öz yönetim, lider etkinliği

## ABSTRACT

M.Sc. Thesis

### INVESTIGATION OF CORPORATE SPORTS CENTERS INSTRUCTORS IN TERMS OF PROFESSIONAL VITALITY, LEADER EFFECTIVENESS, SELF CONTROL AND SELF MANAGEMENT

Filiz Nur AKIN

Bartın University  
Graduate School

Department of Physical Education and Sports Teaching

Thesis Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Murat ÇELEBİ

Bartın-2021, Page: XV + 92

In this study, the relationships between self-control and self-management, leader effectiveness and professional vitality levels of trainers working in corporate sports centers and sports fields were investigated using a questionnaire method. Self-control and self-management refer to one's beliefs about performing a task and can influence the choice of activity, effort, persistence, and success. By financing past experiences, personal qualities, and social support, people can engage in activities that involve different levels of self-control and self-management. Therefore, it is extremely important for sports trainers to find out how well they are performing in their duties. This knowledge affects self-control and self-management for continued learning and professional vitality. Self-control and self-management affect the competence of sports trainers, and patterns for these effects are explained by research using interventions that include goal setting and feedback. Regardless of the field of study in all branches, research shows that self-control and self-management emphasize the important role that leadership effectiveness and professional vitality play. In the first part of the study, information about sports trainer and sports enterprises, leadership and self-control and self-management in sports psychology are presented in the second part. In the third part, information about the method and methodology related to the survey study is given. In the fourth part, a questionnaire consisting of 45 questions in 8 different categories was prepared to make professional vitality, leader effectiveness, self-control and self-management scale, descriptive and demographic analysis, and this survey was conducted online in the internet environment. A total of 347 people, 156 women and 191 men, participated in the survey. The results of the questionnaire were evaluated by applying Occupational Vitality Scale, Self-Control Self-Management Scale and Leader Effectiveness Scale. The findings of the study conducted in the results and recommendations section were evaluated. It was observed that there was no significant difference at  $p < 0.05$  significance level between female and male sports trainers in the entire Leader Effectiveness Scale (LEO) of corporate sports trainers. However, in the whole Self-Control Self-Management Scale ( $X = 4.1775$ ;  $t = -1.251$ ) and the Occupational Vitality Scale (MCI) ( $X = 1.7322$ ;  $t = -2.205$ )  $p < 0.05$ , a significant difference in favor of male athletes has been found to be. It is hoped that this study will serve as a guide for future research as well as the implications of theory and research for education and training. The findings obtained on the qualifications and abilities of sports trainers support the purpose of this study and the results obtained.

**Keywords:** Sports trainers, professional vitality, self-control and self-management, leader effectiveness

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	iii
BEYANNAME.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
EKLER DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1
1. SPOR EĞİTMENLİĞİ VE SPOR İŞLETMELERİ.....	5
1.1. Spor Eğitmenliği ve Eğitmenliğin Tanımı.....	5
1.1.1. Spor Eğitmenliği Kavramının Doğuşu .....	5
1.1.2. Spor Eğitimi .....	6
1.1.3. Spor Eğitmenliği Değerleri .....	6
1.1.4. Öğretim ve Spor Eğitmenliği İlişkisi .....	7
1.2. Spor Eğitmeninin Mesleki Canlılığı ve Profesyonel Kişiliği.....	7
1.3. Spor Eğitmeni, Sporcucu ve Toplum İlişkisi .....	10
1.4. Spor İşletmeleri .....	10
1.4.1. Spor İşletmelerinin Özellikleri.....	11
1.4.2. Spor İşletmelerinin Amaçları.....	12
1.4.3. Spor İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	14
1.4.4. Spor İşletmelerinin Yönetilmesi.....	15
2. LİDERLİK VE SPOR PSİKOLOJİSİNDE ÖZ-KONTROL VE ÖZ-YÖNETİM. 17	
2.1. Liderlik Teorileri.....	23
2.1.1. Durumsal ve Olumsal Liderlik Teorileri .....	23
2.1.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi .....	23
2.1.3. Fiedler'in Olumsuzluk Teorisi .....	24
2.1.4. House'ın Yol-Hedef Teorisi .....	24
2.1.5. Osborne ve Hunt'un Uyarlanabilir-Reaktif Liderlik Teorisi .....	25
2.1.6. Yukl'ın Farklılık Liderlik Modeli.....	25
2.2. Liderlik Davranışı .....	26
2.2.1. Sporda Liderlik Davranışı.....	26
2.2.2. Sporcucu Olgunluğu .....	29
2.2.3. Cinsiyet Farklılıkları.....	30
2.3. Sporcucu Memnuniyeti.....	31
2.3.1. Takım Üyesi Memnuniyeti .....	32



2.3.2. Sporcu Memnuniyetinin Özellikleri .....	33
2.3.3. Sporcu Memnuniyeti ve Araştırması.....	36
2.3.4. Liderlik ve Memnuniyet İlişkisi .....	38
2.4. Spor Psikolojisinde Öz-Kontrol ve Öz-Yönetim Güç Modeli .....	39
2.4.1. İki Görev Paradigması.....	40
2.4.2. Ego Tükenmesi ve Atletik Performans.....	40
2.4.3. Ego Tükenmesi ve Baskı Altında Atletik Performans .....	41
2.4.4. Sporda Ego Tükenmesi ve Kalıcılığı.....	42
2.4.5. Ego Tükenmesi ve Düzenli Fiziksel Aktivite.....	44
2.4.6. Sporda Ego Tükenmesi ve Dürtü Düzenlemesi .....	45
2.4.7. Olası Müdahaleler .....	47
2.4.8. Genel değerlendirme .....	48
3. YÖNTEM.....	51
3.1. Araştırmanın Amacı.....	51
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	51
3.2.1. Mesleki Canlılık Ölçeği.....	53
3.2.2. Lider Etkinliği Ölçeği.....	54
3.2.3. Öz Denetim Öz Kontrol Ölçeği .....	54
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	54
3.4. Araştırmanın Metodolojisi .....	54
3.5. Araştırmanın Sınırlamaları.....	55
4. BULGULAR .....	56
4.1. Sosyo-Ekonomik ve Demografik Özellikler: Tanımlayıcı İstatistikler .....	56
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....	69
ÖNERİLER.....	73
KAYNAKLAR.....	74
EKLER.....	91
EK A: KİŞİSEL BİLGİLER FORMU .....	91
EK B: MESLEKİ CANLILIK ÖLÇEĞİ .....	92
EK C:ÖZ KONTROL ÖZ YÖNETİM ÖLÇEĞİ (SELF-CONTROL- SELF- MANAGEMENT SCALE) .....	93
EK D:LİDER ETKİNLİĞİ ÖLÇEĞİ .....	94
ÖZGEÇMİŞ.....	95

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
No	No
Şekil 1. Çok Boyutlu Liderlik Modeli (Chelladurai, 1998).....	29

## TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 1. Sporcu memnuniyeti kontrol şeması (Riemer ve Chelladurai, 1998).....	35
Tablo 2. Spor merkezi eğitimcilerinin cinsiyeti. ....	56
Tablo 3. Spor merkezi eğitimcilerinin yaşı.....	56
Tablo 4. Spor merkezi eğitimcilerinin medeni durumu.....	56
Tablo 5. Spor merkezi eğitimcilerinin eğitim durumu.....	57
Tablo 6. Spor merkezi eğitimcilerinin sosyo-ekonomik düzeyleri. ....	57
Tablo 7. Spor merkezi eğitimcilerinin ikamet yerleri. ....	58
Tablo 8. Spor merkezi eğitimcilerinin sosyal yaşam alanları.....	58
Tablo 9. Mesleki canlılık, öz-kontrol ve öz-yönetim ve lider etkinliği puanlarına ait tanımlayıcı istatistikler.....	59
Tablo 10. Spor merkezi eğitimcilerinin cinsiyetlerine göre MCÖ, ÖKYÖ ve LEÖ puanlarının karşılaştırılması.....	60
Tablo 11. Spor merkezi eğitimcilerinin yaşa göre MCÖ, ÖKYÖ ve LEÖ puanlarının karşılaştırılması.....	61
Tablo 12. Spor merkezi eğitimcilerinin sosyo-ekonomik durumuna göre MCÖ, ÖKYÖ ve LEÖ puanlarının karşılaştırılması.....	62
Tablo 13. Spor merkezi eğitimcilerinin eğitim durumuna göre MCÖ, ÖKYÖ ve LEÖ puanlarının karşılaştırılması.....	64
Tablo 14. Spor merkezi eğitimcilerinin Lider Etkinliği ile ilgili tutumlarına ilişkin tek örneklem t-testi sonuçları.....	65
Tablo 15. Spor merkezi eğitimcilerinin Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği (ÖKYÖ) ile ilgili tutumlarına ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları.....	66
Tablo 16. Spor merkezi eğitimcilerinin Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ) ile ilgili tutumlarına ilişkin bağımsız örneklem T-testi sonuçları.....	66
Tablo 17. Lider Etkinliği Ölçeği (LEÖ) ile ilgili tutumlarına ilişkin bağımsız örneklem T-testi sonuçları.....	67
Tablo 18. Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ), Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği (ÖKYÖ) ve Lider Etkinliği Ölçeğine (LEÖ) ait korelasyon karşılaştırılması.....	67

## **SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

- MCÖ** : **Merkezi Canlılık Ölçeği**  
**ÖKYÖ** : **Öz-kontrol Öz-yönetim Ölçeği**  
**LEÖ** : **Lider Etkinliği Ölçeği**  
**SCSSB** : **Müşteri Memnuniyeti Ölçeği**  
**SPSS** : **Statistical Package For Social Sciences**

## EKLER DİZİNİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>No</b>	<b>No</b>
<b>EK A: Kişisel Bilgiler Formu .....</b>	<b>91</b>
<b>EK B: Mesleki Canlılık Ölçeği .....</b>	<b>92</b>
<b>EK C:Öz Kontrol Öz Yönetim Ölçeği (Self-Control- Self-Management Scale ) .....</b>	<b>93</b>
<b>EK D:Lider Etkinliği Ölçeği.....</b>	<b>94</b>

# GİRİŞ

Günümüzde bilim ve teknolojinin sürekli olarak değişip gelişmesi, işletmelerin daha verimli hizmet verme adına birey davranışlarının hizmet veren kapsamında daha fazla araştırılmasına neden olmuştur. Bu sayede hem işletme çalışanın konumu değişmiş hem de hizmet alanların talep ve gereksinimleri bu gelişim doğrultusunda değişim göstermiştir (Jenkins, 2008). Özellikle spor işletmelerinde yoğun olan rekabet şartlarına ayak uydurmak ve müşteri taleplerini çabuk, etkili bir biçimde cevap vermek ve niteliğin devamlı şekilde arttırılabilmesi için çalışanlardan gereğinden fazla sorumluluk almaları istenmektedir. Spor işletmelerinin çalışan spor eğitmenlerinden daha çok yarar elde etmek için, aktif bir örgüt iklimi yaratmalı, tavsiye, talep ve diğer iletileri için iki yönlü iletişim yolunu kullanması gerekmektedir (Cassidy ve ark., 2008). Özellikle yöneticiler spor eğitmenlerini motive etmeli, kabiliyetlerinin gelişmesine yönelik eğitimler düzenlemeli, kurum içinde farklı sebeplerden meydana gelen olumsuzlukları yok etmelidir. Spor işletmeleri yöneticileri spor eğitmenlerinin ruhsal ve bedensel durumlarını gözetmelidir. Spor işletmelerinde kurumsal başarıyı etkileyen mühim unsurlardan biri de spor eğitmenleri ve performanslarıdır. Spor işletmelerinin amaçlarına varabilmelerinde en önemli unsurlardan biride eğitim/öğretim etkinliklerini gerçekleştiren eğitmenlerdir. Eğitmenler arasındaki iletişim ve kişiler arası uyumun sağlıklı olması pozitif kurum kültürü ve iklimi bakımından yarar göstermekte ve işletmenin başarısını arttırmaktadır (Calcina, 1994). Eğitmenler çalışmış oldukları işletmenin ortak hedefleri doğrultusunda hareket etmesine engel olan ve spor eğitmenliği mesleğine negatif duygular oluşmasına neden olan birçok durumlar bulunmaktadır. Bu yüzden kurumsal spor merkezleri ve spor alanlarında görev alan eğitmenlerin öz-kontrol ve öz-yönetim ile lider etkinliği ve mesleki canlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri araştırmak son derece önemlidir. Hemen hemen tüm branşlarda çalışma alanına bakılmaksızın araştırmalardan elde edilen bilgiler öz-kontrol ve öz-yönetim, lider etkinliği ve mesleki canlılığın oynadığı önemli rolü ortaya koymaktadır (Micheli ve Jenkins, 2001).

Bu kapsamda yapılan literatür araştırmasında spor eğitmenliğinin önemi, eğitmenlerin öz-kontrol ve öz-yönetim ile lider etkinliği, mesleki performansları ve mesleki canlılık seviyeleri hakkında yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Uyar (2020), “Yerel Yönetimlere Ait Spor İşletmelerinden Hizmet Alan Bireylerin Memnuniyetlerine Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans çalışmasının amacı yerel yönetimlerin spor tesislerine üye olan bireylerin müşteri memnuniyetini etkileyen faktörleri çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Araştırmaya Konya'nın Karatay, Meram ve Selçuklu belediyelerine bağlı spor tesislerine üye 611 gönüllü katılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Sevilmiş (2015) tarafından geliştirilen "Spor Tesisleri Müşteri Memnuniyeti Ölçeği" alt ölçekleri kullanılmıştır. Veri toplama ve tanımlama işlemlerinden sonra, ikili grup karşılaşmaları için bağımsız gruplara normallik analizi ve parametrik testler, üç ve daha fazla grup için tek yönlü varyans analizi testi uygulanmıştır. Çalışma sonucunda cinsiyete göre tüm alt boyutlarda kadın lehine, ilçe tesis değişkenine göre tüm alt boyutlarda Karatay belediyesi lehine, yönetim kalitesi açısından tesis kullanımı değişkenine göre ve çalışma ortamı alt boyutları 1 yıldan az süreklilik içinde olanlar lehine, spor eğitmenlerinin niteliği Boyutta ilköğretim ve lise mezunları lehine istatistiksel olarak anlamlı fark varken, yaşa göre değerlendirme. Ölçeğin güvenirlik katsayısı.98'dir. Sonuç olarak çalışmada, bireylerin tesislerden memnuniyet algılarını belirleyen en önemli faktörler, spor eğitmenlerinin tesis kalitesi yönetim hizmetlerdir değerlendirmesi yapılmıştır.

Gürbüz (2019), “Özel Spor İşletmelerinde Hizmet Alan Bireylerin Memnuniyet Düzeylerinin Belirlenmesi” başlıklı yüksek lisans çalışmasında, özel spor işletmelerinde hizmet alan bireylerin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi, kişisel özelliklerin bireylerin memnuniyeti üzerindeki etkilerinin araştırılması ve müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler arasındaki nedensellik ilişkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır (model). Bu çalışma sezgisel ve tanımlayıcı bir araştırmadır. Bu çalışmanın örneklemini Konya ilinde yer alan benzerlik ve büyüklükteki iki özel spor merkezine randomize yöntemle seçilen 412 müşteri oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, Özel Spor İşletmelerinde Hizmet Alan Bireylerin Memnuniyet Düzeylerinin Belirlenmesi için Sevilmiş (2015) tarafından geliştirilen formda toplanmıştır. Spor İşletmeciliği için Müşteri Memnuniyeti Ölçeği (SCSSB), "gelişim", "memnuniyet", "spor merkezinin kalitesi", "çalışma ortamı miktarı" ve "spor eğitmenlerinin kalitesi" alt ölçek ve bileşenlerinden oluşmaktadır. Verilerin analizinde ikili karşılaştırmalar için Mann-Whitney U Testi, çoklu karşılaştırmalar için Kruskal-Wallis Varyans Analizi kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları arasında anlamlı farklılık olduğu durumlarda, bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U Testi uygulanmıştır. Araştırmada analizler için elde edilen sonuçlar 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler için SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Çalışma sonucunda müşteri memnuniyeti değerlendirmeleri sunulmuştur.

Sucan (2019), “The Mediating Role of Stress on the Effect of Self-Control and Self-Management on’ Level of Hope in Coaches” başlıklı makale çalışmasında koçlarda stresin öz-denetim ve öz-yönetimin umut düzeyine etkisi üzerindeki rolünü araştırmıştır. Araştırmanın evrenini Kayseri ilindeki okullarda görev yapan 196 (80 kız, 116 erkek) beden eğitimi öğretmeni oluşturmuştur. Katılımcılara Kendini Kontrol ve Kendini Yönetme Ölçeği (SCMS), Algılanan Stres Ölçeği (PSS-10) ve Yetişkin Umud Ölçeği (AHS) uygulandı. Korelasyon analizi sonucunda koçların özdenetim ve özyönetim becerileri ile umut düzeyi puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada, algılanan stresin öz-denetimi ve öz-yönetimi doğrudan etkilediği araştırılmıştır.

Salama-Younes, Montazeri (2009), “12 maddelik Genel Sağlık Anketi (GSA-12) ve Öznel Zindelik Ölçeği'nin (VS) faktör yapısı ve iç tutarlılığı ve aralarındaki ilişki: Fransa'dan bir çalışma” başlıklı çalışmalarında mesleki canlılık ve göreceli canlılıkla ilgili bir araştırmayı kapsamaktadır. Bu çalışmanın amacı, yaşlı Fransızlarda 12 maddelik Genel Sağlık Anketi (GHQ-12) ve Öznel Zindelik Ölçeği'nin (VS) faktör yapısını ve iç tutarlılığını test etmek ve bu iki anket arasındaki ilişkiyi test ederek zindelik hakkında bilgi sunmuştur.

Hamlin (2007) Coaching At The Heart Of Managerial Effectiveness: A Cross-Cultural Study Of Managerial Behaviours başlıklı çalışmasında koçluğun gelişimsel rolünü üstlenen yöneticiler, kuruluşlar ve spor eğitmenleri çalışanların ve sporcuların gelişimini destekleyen alt yapılar ve bunların uygulamasını deneysel bulgularla inceleyerek kültürler arası karşılaştırmasını yapmıştır.

Lyons ve Wakerfield (2001) “Management and Marketing Concerns” başlıklı çalışmalarında boş zaman, spor ve fitness programlarında sağlam idari uygulamalar için önemli olan konuları incelemektedir. Spor ve fitness yönetimi günümüz pazarında başarı, yönetme yeteneğine bağlıdır. Bu bölüm, gelecek vadeden spor menajeri ile ilgili konuları incelemektedir. Yönetimsel Rol Yönetimi, örgütsel hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşılmasını kolaylaştırma sanatı ve bilimi hakkında ve de planlama, organize etme, liderlik etme ve kontrol etme gibi işlevleri içerir. Yöneticiler insani, mali, fiziksel ve teknolojik kaynakları üretmenin yanı sıra bunları mantıklı bir şekilde kullanma ve tahsis etme konusunda bilgi verilmiştir.



Bostic, Rubio ve Hood (2000), “A Validation of the Subjective Vitality Scale Using Structural Equation Modeling” başlıklı çalışmalarında Ryan ve Frederick’in (1997) canlılık ölçüsü, canlı ve uyanık olma sübjektif hissi, tek faktör analizi bağlamında geliştirilmiştir. Bu araştırmada, yeni ölçünün yapı geçerliliğini ve kullanılabilirliğini değerlendirmek için yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılmıştır. Araştırmacıların Ryan ve Frederick tarafından önerilen modeli daha da geliştirmesine ve daha sonra ikinci bir veri setinde doğrulamasına olanak tanıyan büyük bir örnek (N = 526) iki dalga halinde toplanarak model sunulmuştur.

Dale ve Weinberg (1989), “The Relationship Between Coaches Leadership Style and Burnout” başlıklı çalışmalarında, tükenmişliğin liderlik tarzıyla ilişkili olup olmadığını belirlemek için lise ve üniversite baş antrenörleri ile yapılan bir araştırma sunmuşlardır. (N Teksas'tan lise koçları ve Güneybatı ve Güneydoğu Konferanslarından kolej koçları ile Koçlar Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni (MBI), Lider Davranışı Tanımlama Anketi'ni (LBDQ), Sosyal İstenirlik Ölçeği'ni (SDS) ve bir demografik veri sayfasını tamamladı. MANOVA testi, MBI'nin altı alt ölçeğinden dördünde tükenmişlik ve liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Özellikle, düşünme tarzı liderlik davranışı sergileyen koçlar, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinin frekans ve yoğunluk boyutlarında anlamlı olarak daha yüksek puanlar almışlardır. Ayrıca anlamlı bir cinsiyet farkı, erkek koçların duyarsızlaşma alt ölçeklerinin hem frekans hem de yoğunluk boyutlarında daha yüksek puan aldığını ortaya koymuştur. Sonuçlar liderlik teorisi açısından tartışılarak koçlarda tükenmişliği azaltmak için pratik çıkarımlar sunulmuştur.

Bu tez çalışmasında kurumsal spor merkezleri ve spor alanlarında görev alan eğitimcilerin öz-kontrol ve öz-yönetim ile lider etkinliği ve mesleki canlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Tezin birinci bölümünde spor eğitimliği kavramı üzerinde durulmuş ve spor işletmeleri hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde spor eğitimcilerinin lider etkinliği ve spor psikolojisinde öz kontrol ve öz yönetim ilişkileri irdelenmiştir. Bu bölümde sırasıyla lider teorileri, lider davranışları, sporcu memnuniyeti ve spor psikolojisinde öz kontrol ve öz yönetim konuları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde uygulanan anket yöntemi hakkında bilgiler verilmiş ve elde edilen bulgular paylaşılmıştır. Son bölümde verilerin analizleri yapılmış ve genel değerlendirmeye yer verilmiştir.

# 1. SPOR EĞİTMENLİĞİ VE SPOR İŞLETMELERİ

## 1.1. Spor Eğitmenliği ve Eğitmenliğin Tanımı

Spor eğitmenliği (koçluk), bir bireyin, öğrenciyi belirli mesleki veya kişisel hedeflere ulaşmasında desteklediği gelişim veya eğitim sürecidir. Spor disiplninde spor koçluğu, bir spor hobisi, spor etkinliği veya spor kariyerine hazırlanırken bireylere rehberlik etme, motive etme ve eğitim süreci gibi aktiveleri kapsamaktadır (Amerikan Psikoloji Derneği ve Psikolojik Bilimler Derneği 1992). Bireyler ve takımlar bir spor koçunun hizmetlerinden çeşitli alanlarda faydalanmaktadır. Bir spor aktivitesine başlanmak istendiğinde, bir spor koçu belirli bir sporun temel becerilerini kişiye ya da takıma kazandırmak için bilgi ve tecrübelerinden faydalanarak yardımcı olmaktadır. Benzer şekilde, spor koçu, bireylerin ve takımların zaten parçası oldukları belirli bir spor etkinliğinde becerilerini geliştirmelerine, daha iyi seviyeye gelmelerini sağlar. Aynı zamanda spor koçu, sporcuların ilgili spor etkinliklerinde profesyonel seviyelerini geliştirmelerine katkı sağlar. Futbolcular ve basketbolcular gibi dünya çapında ünlü sporcular, spor koçluğu hizmetleri olmasaydı asla aynı düzeyde profesyonel etkinliğe ulaşamazlardı (Association for Psychological Science 1992). Spor koçluğu, sporcuların kendi başlarına elde edemeyecekleri mesleki mükemmellik ve profesyonellik kazanmalarına yardımcı olmaktadır.

### 1.1.1. Spor Eğitmenliği Kavramının Doğuşu

Spor koçluğu, spor olduğu sürece varlığını sürdürmektedir. Spor ve oyunların ilkel olarak insanlığın başlangıcından beri gelişmiş organize bir oyun olduğu düşünüldüğünde, spor koçluğunun varlığı da insanlık hayatında sporun devam ettiğini sürece devam edecektir. Yüzyıllar boyunca, ünlü dünya sporcuları, yöneticileri, performanslarını artırmak ve geliştirmek için koçların hizmetlerini kullanmıştır. Tarihsel olarak, “Koçluk” kelimesi ilk kez 1830'larda Oxford Üniversitesi'nde bir öğrenciyi “taşıyan” bir öğretmen için argo olarak kullanılmıştır. 1860'larda ise İngiltere'de Spor Koçluğu atletizmde uygulanmaya başlandı. Daha sonra “Koçluk” kelimesi kolej profesyonel takımların ve sporcuların spor antrenörleri için kullanılmıştır. Sporlar daha popüler hale geldikçe, takımlar

ve bireysel sporcular, en yüksek performansa ulaşmak için spor antrenörlerinden destek almaya başladılar. Bu süreçte spor koçluğu bir meslek dalı olarak literatürde yer almıştır (Bompa, 1999).

### **1.1.2. Spor Eğitimi**

Spor Eğitimi (SE) kaliteli ve yetenekli sporcular ve spor antrenörleri yetiştirmenin önemli bir bileşenidir. İlk ve ortaokul eğitiminde alınan eğitim kursu, çocukların psikomotor öğreniminin gelişimini teşvik etmektedir. Bu sınıf birimi zamanında alınan hareketler ve oyun keşifleri doğru ve sağlıklı büyüme için çok önemli ve gereklidir. Spor Eğitimi öğretmenlerinin görevleri; öğrencilerinin katıldığı fiziksel aktiviteleri planlamak, fiziksel ve zihinsel olarak spor için uygun konuma gelmelerini sağlamak, uyku, beslenme ve egzersiz gibi aktivitelerin planlamasını ve uygulamasını yapmak şeklinde sıralanmaktadır. Özellikle küçük yaşlarda bilinçli olarak yapılan spor aktiviteleri bireylerin hem mental hem de ruhsal anlamda olumlu yönlendirmesine yardımcı olmaktadır. Küçük yaşlarda profesyonel bir spor eğitmeni ile birlikte başlanan spor dalında başarılı bir kariyer daha hızlı ve kolay elde edilmektedir. Özellikle bu yaşlardan itibaren edinilen disiplin, düzenli çalışma, bilinçli antrenmanlarla birlikte eğitmen tarafından doğru yönlendirme ile hedeflenen başarıya ulaşmak mümkün olmaktadır (Calcina, 1994).

### **1.1.3. Spor Eğitmenliği Değerleri**

Bir ekibin geliştirilmesi üzerinde olumlu etki yapmanın en iyi yolu, kişinin kendi temel değerler listesini geliştirmektir. Eğitim iyi değerlendirilip ve bağlı kalınırsa, bu koçluk değerleri sadece bir takımın veya bireysel bir sporcunun spor yeteneklerini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda onlara kaliteli yaşam becerileri kazandırır. Birçok sporcuya ve antrenöre ilham veren koçluk değerleri aşağıda listelenmiştir:

- Kendine karşı dürüst olmalı.
- Her koşulda korunma için bir sığınak inşa edebilmeli.
- Bilgi dağarcığını artırmalı, kendini yenilemeli.
- Başkalarına yardım edebilmeli.
- Her gün bir önceki günün üstüne çıkabilmeli.
- Arkadaşlığa çok önem vermeli fedakâr olmalı.
- Rehberlik için dirençli ve inançlı olmalı (Cassidy ve ark., 2008).

Belirtilen bu değerler kaliteli, başarılı ve özverili her koçta bulunması gereken vasıflar olup doğru uygulandığı takdirde koçla birlikte takımını veya sporcusunu mutlak başarıya ulaştıracaktır. Bilgili, öngörülü, fedakâr, disiplinli bir koçla çalışmak hem takım ruhunun gelişmesinde hem de bireysel yeteneklerin keşfedilmesinde önemli bir faktördür.

#### **1.1.4. Öğretim ve Spor Eğitmenliği İlişkisi**

Öğretim ve koçluğun karşılaştırılmasında üç önemli ortak nokta belirlenmiştir. Birincisi koçluk sporcunun bilgi ve becerilerini geliştirirken, öğretim, öğrencilerin akademik anlamda performanslarını geliştirmektedir. İkincisi hem koçluk hem de öğretim aynı zihin setlerini ve hedefleri gerektirir; her iki yönün de öğrenciler için hedefleri ve mentor setleri vardır. Sporcuyu ve öğrencileri için de önemli olan fiziksel veya zihinsel anlamda disiplinli, planlı ve istikrarlı devam edebilmek, süreci kontrollü değerlendirebilmektir. Üçüncü nokta ise; sporda (koçluk) sporcuların kazanç-kayıp sonucu, sınıfta öğrencilerin başarılı veya başarısız oldukları sınavları vardır. Spor hayatında veya akademik hayatta karşılaşılan her zorlukta pes etmeden daha hırslı ve azimli bir performansla yeniden denemek başarının ilk şartıdır (Bompa ve Bompa 1999).

#### **1.2. Spor Eğitmeninin Mesleki Canlılığı ve Profesyonel Kişiliği**

Antrenörlerin eğitimi, spor koçluğunun kalitesinin artırılması ve iyileştirilmesinde merkezi bir öneme sahiptir. Antrenörlerin uygun eğitimi, sporun sürekli profesyonelleşmesinin etkinliğini sağlamada zorunlu bir süreçtir. Spor koçlarının koçluk yaptıkları spor dalıyla ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmek için çok çeşitli eğitim faaliyetlerine katılmaları gerekmektedir. Antrenörlerin hem resmi hem de gayri resmi eğitimi gelişmelerine çeşitli derecelerde katkıda bulunur. Spor alanındaki yeni gelişme yollarını takip etmek için, antrenörlerin yarı zamanlı, çeşitli, zorunlu eğitim sonrası sürekli değerlendirme yapmaları çok önemlidir (Jenkins, 2008).

Spor eğitmeni takımının koçu olarak, ekibin kendisinin desteği olmadan elde edilemeyen ölçeklerde performans seviyelerine ulaşmasını sağlamalıdır. Mesleki canlılık göz önüne alındığında, sporculardaki en yüksek fiziksel potansiyeli geliştirmek amaçlanmalıdır. Bununla birlikte daha sonraki yıllarını etkileyecek ve zenginleştirecek beden ve zihnin alışkanlıklarını ve kapasitelerini geliştirme rolü ancak mesleki canlılıkla mümkün olacaktır. Mesleki canlılıkla ekibindeki sporcuları motive etmenin yanı sıra,

uygun bir ortam ve öğrenmenin gerçekleşmesi için doğru koşullar yaratmak da spor eğitmeninin görevleri arasında yer almaktadır. Spor eğitmenlerinin mesleki canlılıkla koçluk kariyeri boyunca ekip üyelerine daima değerlendirici ve danışman olma durumları söz konusudur. Bu nedenle sorumluluklar coşkuyla ele alınmalı ve ekibe, iyi bir planlayıcı ve organizatör, kolaylaştırıcı, eğitmen ve akıl hocası olunmalıdır (Lin, 2014).

Spor eğitmeni takım sporcularına koçluk sürecinde, antrenör olarak sürece dâhil olan teorileri ve uygulamaları tam olarak bilmedikçe spor koçluğunun etkili olamayacağını her zaman aklında tutmalıdır. Spor eğitmeninin koçluk süreci, ancak koç kişisel olarak koçluk bağlamında uygun olan çeşitli beceri, teknik ve stilleri aktarabiliyorsa etkilidir (Jenkins, 2008:58). Koçun uygulamalarına geçmeden önceki süreçte teorik kavramları anlaması ve ilgili fonksiyonları benimsemesi gerekmektedir. Diğer tüm süreçler gibi, koçluk da koçluk akışlarını, koçluk modellerini ve önceden belirlenmiş koçluk prosedürlerini kullanır. Spor eğitmeninin koçluk sürecinde başarılı olması için, koçluk süreçlerini olağanüstü ustalıklarla değerlendirip aktararak takip etmelidir.

Spor eğitmeni ekibinin performansını artırmak için koçluk uygulama sürecini çok iyi belirlemeli ve bir model oluşturmalıdır. İlk aşamada, farkındalık için takımdaki durumu analiz etmeli ve sporcuların takımda bir şeyler ortaya koyma yollarını fark etmelerini sağlamalıdır. Spor eğitmeninin takım uygulamalarının titiz analiziyle, kişisel olarak değişmesi gereken süreçleri anlamadığı sürece bu mümkün olmayacaktır. İkincisi, sorumluluk planlamasıdır. Sporculara, takımın performansını geliştirmek için kullanılan öğrenme stilini geliştirmeye katılma arzusunu benimsetmeli ya da başka şekilde anlatmalıdır. Ardından, uygun görülen teknik, beceri ve stilleri kullanarak takımının spor performansını iyileştirmek için stratejiler uygulamalıdır. Modelin sonunda, kullanılan tekniklerin başarısını değerlendirmeli ve performansa dayalı geribildirim gözden geçirmelidir (Micheli, 1995).

Spor eğitmeni takımının koçu olarak görevlerini yerine getirirken, spor koçluğunun iyi öğretim uygulamalarının kullanımına bağlı olarak önemini hatırlamalıdır. Koçluk, spor taktikleri ve becerilerindeki uzmanlıkla ilgilidir. Kaliteli spor koçluğu, geribildirim, öğretim yöntemleri ve yansıma gibi pedagoji ile ilgili uygulamalarda bulunmaktadır.

Spor eğitmeni ekibi ile iş birliği koçluğu stilini benimsemelidir. Bu stil sporcu merkezli olmalı ve spor eğitmeni ve sporcular arasında iki yönlü iletişime izin vermelidir. Sporcuların karar alma sürecine katılma fırsatı olsa da uygulama oturumlarını spor eğitmeni kolaylaştırmalıdır. Bu sayede spor eğitmeni süreci sonuçtan daha önemli hale getirmeli, mükemmel performans sonucunu sağlayacak bir yaklaşım olarak ortaya

koymalıdır (Rushall 2008, 213). Güven, koçluk uygulamasının yapılandırılmış ve esnek olan temel bileşeni olmalıdır. Esneklik sayesinde, uzun vadede tüm sporcuların motivasyonunu artarak, daha az zarar yaşandığı tespit edilmiştir. Takım üyelerinin sosyal becerilerinin ve problem çözme yeteneklerinin yanı sıra bireysel oyuncuların takım yönetimleri ve benlik saygısı gelişerek bireysel yeteneklerin ortaya çıkması sağlanmalıdır. Bu stratejileri kullanarak kaliteli koçluk ve performans konusunda olağanüstü sonuçlar elde edilebilmektedir.

Spor eğitmeninin yapacağı iş birliği, performansı ve stili ile kaliteli koçluk sağlamak dışında, koçluk uygulamasına rehberlik eden etik kurallara uyma davranışını da göstermelidir. Bu sayede ekip üyeleri ve yönetim arasındaki profesyonel ve sağlıklı bir ilişki gözlemlenebilecektir. Böylelikle koçluk uygulamasının yeterlilik ön koşullarına bağlı kalma şartları sağlanmış olur (Lin ve Warren, 2014). Buna ek olarak, ekibin performansını daha da artırmak için spor eğitmeni her zaman uzmanlığını korumalıdır.

Spor eğitmenliği ve spor koçluğu yakın geçmişte farklı yönelimlere doğru ilerlemiştir. Spor koçluğu, başarısı ve gelişimi hakkında birçok teori geliştirmek için araştırmalar yapılmaktadır. (Micheli ve Jenkins ,1995).

Spor ve spor dünyasına ilgi her geçen gün artmaktadır. Akademisyenler, spora olan ilginin artmasını göz önünde bulundurarak sporu daha fazla kişiye faydalı hale getirme olasılıkları üzerine çeşitli araştırmalar yapmışlardır (Pyke, 2001). Bu araştırmalarda uyguladıkları anketlerle, çeşitli koçluk modellerinin etkinliğini göstermek için kanıta dayalı modeller formüle etmişlerdir. Antrenörlük sürecinin modellenmesi, spor antrenörlerinin koçluk uygulamasını kolaylaştırmaya yönelik devam eden bir eğilim halen devam etmektedir.

Günümüzde antrenörler için spor psikolojisi, spor koçluğunda yeni bir fenomen haline gelmiştir. Araştırma, antrenörlerin sporcuların zihinsel dayanıklılığı geliştirmelerine ve spor aktivitelerinde arzu ettikleri mükemmelliğe ulaşmalarına yardımcı olmak için kullanabileceği bir dizi bilgi ortaya koymuştur. Spor koçluğu alanındaki güncel gelişmelere ve araştırma bulgularına bağlı kalmak son derece önemlidir. Spor psikolojisini kullanarak, sporcuların antrenman seansları sırasında ve sonrasında takım performansını iyileştirmek için nasıl hissettiklerini ve düşündüklerini incelemek gerekmektedir. Koçluk için uygun hazırlık, koçluk uygulaması için verimli planlama ve koçluk disipliniinde öğrenme ve gelişim ile birlikte, takım için istenen değişikliklerin gerçekleşeceğinden emin olunmalıdır (Micheli ve Jenkins, 2001).

Spor eğitmeni ekibinin performansını artırmak için, etkili eğitim sunumu için yönetici-koç etkileşiminin temel ilkesini anlamak zorundadır. Bir sporcunun değişmeye hazır olup olmadığını ve onları daha hızlı değişmeye motive edecek iyi bir koçluk uygulaması yapılmalıdır. Antrenörlük yaklaşımı sporcuların performansını bir sonraki seviyeye yükseltecektir. Yeni başlayanları başarısız olma ihtimalini artıran durumlara itmekten kaçınılmalıdır (Micheli ve Jenkins, 2001).

### **1.3. Spor Eğitmeni, Sporcu ve Toplum İlişkisi**

Spor eğitmeni, ekibinin koçluk uygulaması sırasında koçluğunun etkinliğinin, takımdaki diğer paydaşlarla iş birliğine bağlı olduğunu unutmamalıdır. Spor eğitmeninin sporcularla olan ilişkileri ve ek olarak toplum, eğitmenin takımda görevine devam etmesi için ne kadar ilerleyeceğini belirleyecek unsurlardır (Cassidy ve ark., 2008).

Öğrenme stratejilerine, yeni becerilere ve yaşam derslerine vurgu yaparken sporcuların dikkatini ve saygısını korumak temel alınacak önemli bir unsur olmalıdır. Spor eğitmeni takımındaki koçluk uygulamasında, iyi ilişkinin temellerini kaybetmeden duygusal motivasyonla takımını yönlendirebilecektir. Bu durum, sporcuları düzeltmek ve övmek için doğru dengeyi elde etmeyi içermektedir. Ekip üyeleriyle kurulan olumlu ilişkiyi sürdürmeye çalışmak, kişilik ve oyuncular arasındaki sınırları korumak önemli olmaktadır. Bu nedenle, bir koç olarak, kişisel hayat ile çalışma hayatı arasında sağlıklı bir alan sağlamaya çalışılmalıdır (Cassidy ve ark., 2008).

### **1.4. Spor İşletmeleri**

Genel olarak hizmet sektörlerinde rekabetin artması bir hizmet sektörü olan spor işletmelerinde de gözlemlenmektedir. Bununla birlikte spor işletmeleri kâr durumunu artırmak, müşteri potansiyelini artırmak, yeni müşteriler kazanmak ve bu sektörde varlığını devam ettirebilmek için büyük bir rekabet ortamında yarışmaktadırlar. Günümüzde spor işletmelerinin hizmet sektöründe sürekli olabilmeleri için canlı ve yenilikçi bir hizmet anlayışıyla rekabete katılmaları gerekmektedir (Sevilmiş, 2015).

Çeşitli spor dalları, toplumda bireyler tarafından farklı beklenti, istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda talep görmektedir. Bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek tesislerle spor işletmeleri kurmak ve yönetmek oldukça zor bir sosyal ve ticari faaliyettir. Fakat bu kapsamda nitelikli, profesyonel sporcu yetiştirmek için kaliteli işletmecilik standartlarına sahip çeşitli spor dallarında bireysel ya da takım halinde imkanlar sunan

kaliteli, çok yönlü yeterliliklere sahip işletmeler gelişmiştir. Sosyal ve spor dallarında sürekli gelişen ve değişen Türkiye’de gün geçtikçe spora ve sosyal etkinliklere verilen önem artmakta, beklenti ve ihtiyaç anlamında, işletmecilik ve hizmet alanlarında kalite standartlarına göre kaliteli imkânlar sunulmaktadır. Bu doğrultuda özellikle büyük şehirler başta olmak üzere bütün şehirlerde kalite standartlarına uygun spor işletmelerinin sayısı gün geçtikçe artarak işletmeler daha geniş kapsamlı ve profesyonel bir anlayışla yönetilmektedir. Bununla birlikte spor işletmeciliğinin kaliteli ve nitelikli standartlarda olması çok masraflı ve büyük bir yatırım sektörü olduğu için, ayrıca devletin işletme giderleri ve kâr payından ve de özel sektör işletmeleriyle rekabet edemeyeceğinden dolayı bu sektörde yer almaması özel spor işletmelerinin sayısını artırmıştır. Özel sektör spor işletmeciliği alanında kalite ve başarıyı yakalama isteği rekabet ortamını daha da artırmıştır. Yalnızca özel sektör işletmecilerinin bulunduğu bu sektörde, rekabetin artmasına paralel olarak, varlığını devam ettirme ve başarılı, kaliteli ve nitelikli hizmet sunma anlayışı büyük önem kazanmıştır (Ceyhun, 2006).

#### **1.4.1. Spor İşletmelerinin Özellikleri**

Hizmet veren sektörler kapsamında yer alan spor işletmeleri uyguladıkları hizmet çeşitlerinden, özelliklerinden ve anlayışından dolayı endüstriyel alanda hizmet veren işletmelerden farklıdır. Spor işletmelerinin bu hizmet özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar iki şekilde kategorize edilmektedir (Seraslan ,2006):

1-İşletme fonksiyonları ile ilgili farklılıklar: Spor tesisleri işletmelerinin yönetilmesi ile ilgili mevzuat, kanun, yönerge alanlarındaki farklılıklardır.

2-Spor hizmetlerinin özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar: Spor tesisleri işletmelerinde bulunması gereken hizmet faktörleri aşağıdaki özellikleri kapsamaktadır (Seraslan, 2006);

---Spor hizmetleri soyut bir kavramdır. Endüstriyel, nesnel bir yapıdan farklı olarak işletmenin sunduğu hizmet ve ürünler, satışı yapılan etkinlik, program ya da organizasyonlardan meydana gelmektedir. Bu bağlamda spor işletmelerinin satışı yapılan hizmet ve ürünleri nesnel ürünler gibi elle tutulamaz, tadılamaz ve duyularla hissedilemez formattadır.

---Spor işletmelerinin ürün ve hizmetlerinin üretimi ve tüketimi aynı anda gerçekleşmekte olup depolanamaz ürünlerdir. Spor işletmesinde ürün olarak değerlendirilen hizmetler çoğunlukla organizasyonları kapsadığı için aynı zamanda üretilip tüketilmekte, sonrası için depolanma şansı bulunmamaktadır. Örneğin; bir tenis maçı için satılan bilet belirtilen günü geçmişse tekrardan kullanılamaz, satışı yapılamaz çünkü satın alınan maç bitmiştir ve



biletin değeri de kalmamıştır.

---Spor hizmeti heterojendir. Spor işletmelerinde sunulan hizmet üretiminin tek seçenekli olması ihtimali çok düşüktür. Belirlenen hizmet veya ürün farklı kişiler tarafından farklı üretilebileceği gibi aynı kişiler tarafından farklı zamanlarda farklı hizmetler üretilmesi de mümkün olmaktadır. Örneğin; özel spor işletmelerinde uygulanan zumba dans etkinliği, her zaman aynı içerik ve niteliklerde yapılamamakta, hizmet alan sınıfa, zamana ve mekâna göre değişiklik göstermektedir.

---Spor hizmetleri kapsamında birleşik ürünler de bulunmaktadır. Spor kompleksi işletmelerinde sunulan hizmet kapsamında yardımcı ürün ve hizmetler de yer almaktadır. Örneğin spor aletleri temini, işletme alanına ulaşım, yardımcı ekipmanlar bu hizmet kapsamında yer almaktadır.

#### **1.4.2. Spor İşletmelerinin Amaçları**

Spor işletmelerinin amaçları konusunda yapılan araştırmalarda ekonomik ve sosyal amaçlar olmak üzere iki kategori belirlenmiştir. İlk kategori ekonomik amaçlar olup spor işletmesinin en uygun, en iyi derecede kar sağlmasına odaklanmaktadır. Sosyal amaçlar ise spor işletmelerinin uyguladıkları programlar üzerinde etkin rol oynayan yarar sağlama ve baskı amacı güden etkenlerin istek ve faaliyetlerine odaklanmaktadır (Tosun, 1992).

Spor işletmelerinin olumlu, sağlıklı kararlar almasında ve başarılı olmasında en önemli faktör işletme programının kapsamının iyi değerlendirilip uygulanmasıdır. Hedefler spor işletmesinin ulaşmak istediği durumları belirtmelidir (Berberoğlu 2001). Bu bağlamda genel olarak bu türlü işletmelerin hedefleri sosyal sorumluluk, varlığını sürdürebilme, kapasitesini artırma, satıştan veya hizmetten kazanç ve kâr sağlama olarak ifade edilmektedir (Mucuk 2003). Genellikle işletmeler için ilk ve en önemli amaç gelir elde etmektir, bunun yanı sıra topluma faydalı olmak ve sosyal ihtiyaçları karşılamak için kurulan işletmeler de bulunmaktadır. Bu tür işletmeler toplum yararına sosyal aktivite alanı oluşturmak, sosyal isteklerini karşılayacak hizmetleri üretip pazarlamak üzere programlarını oluşturmaktadırlar (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Belirtilen bu hedefler, spor işletmesinin benimsediği görevler ve hizmet alanının niteliğine göre değişiklikler gösterebilmektedir. Özellikle kamu işletmesi statüsündeki spor işletmeleri öncelikli hedef olarak sosyal sorumluluk görevini benimserken, özel sektörde hizmet veren spor işletmeleri ise öncelikli hedef olarak kazanç elde etmek, kazancını ve kârını artırmak, varlığını devam ettirebilmek, büyümek ve sosyal faaliyetlerini yerine getirmek gibi hedefleri benimsemektedir. Bu bağlamda sporun kamu ve toplum yararına

hizmet vermek olarak görüldüğü ülkelerde, sporu geniş kitlelere yaymak amacıyla bu türlü spor tesisleri devlet tarafından işletilmektedir. Genellikle özel spor işletmeleri kâr elde etmek amacıyla kurulup bu doğrultuda hizmet vermektedir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Bununla birlikte spor tesisleri işletmelerinin genel amaçları ve uygulamaları şu şekilde kategorize edilmektedir (Seraslan, 2006):

Sporu Yaygınlaştırmak: Türkiye Cumhuriyeti Anayasasınının 59. maddesi “Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder...” kapsamında ülkemizde spor, devlet politikası olarak değerlendirilmektedir (Fişek, 2003). Bu anlamda; özellikle T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olarak illerde kurulan kamuya ait gençlik ve spor merkezlerinde faaliyet gösteren spor işletmelerinin öncelikli hedefi toplumda sporun yaygınlaşmasını sağlamak ve toplum için sağlıklı sosyal faaliyet alanları oluşturmaktır.

Sosyal Sorumlulukları Yerine Getirmek: Sosyal sorumluluk adına spor işletmelerinin gerçekleştirdiği uygulamalarda temel amaç, içinde bulunduğu toplumun yaşam standartlarını ve kalitesini yükselterek, toplumla beraber devamlılık sağlamak ve nitelikli bir iletişim ortamı oluşturmak, ekonomik, çevresel, kültürel ve sosyal alanlarda toplumun gelişmesine katkıda bulunmaktır.

Kâr Elde Etmek: Özellikle özel spor işletmelerinin kuruluş amaçları arasında gelir sağlamak ve kâr elde etmek ilk sıralarda yer almaktadır. Aynı zamanda işletme açısından gelir ve kâr elde etmek işletmenin sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir.

Sosyal Fayda Sağlamak: Devlet tarafından desteklenen spor işletmelerinin bulunduğu ülkelerde spor işletmelerinin önemli bir kısmı toplumun faydasına sunulmuştur. Bununla birlikte kamunun kullanımına açık olan spor işletmelerinin en önemli hedefi, herkes için aynı fırsatta, kullanışlı ve verimli hizmetler oluşturarak toplumsal avantaj sağlamaktır.

Spor Dallarını Tanıtmak: Özellikle kamuya ait spor işletmelerinin hedefleri arasında farklı spor branşlarını tanıtarak yaşamasını ve yaygınlaşmasını sağlamak bulunmaktadır.

Müşteri Memnuniyeti Oluşturmak: Spor işletmelerinde özellikle rekabet ortamında devamlılığı sağlamak için hizmet kalitesini yükselterek müşteri memnuniyetini artırmak başlıca amaçlar arasında yer almaktadır. Bu türlü spor tesis işletmelerinde özellikle çocuklar yönelik düzenlenen yiyecek içecek hizmetlerinden eğlence hizmetlerine kadar değişik türdeki hizmetler uygulanmaktadır.

Ait Olduğu Teşebbüsün İmajını Artırmak: Çeşitli alanlarda hizmetler sunan spor işletmelerinin her bir alt birimi işletme politikasına uygun hareket ederek işletme amacına uygun çalışmalarda bulunmaktadır. Bu da işletmenin genel imajına olumlu katkıda

bulunulması demektir.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda spor tesis işletmelerinin var olma nedenlerinin temelinde, müşterilerin değişik spor dallarında istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak verimli ve cazip ortam ve imkânlar sunmaktır. Bu kapsamda spor ihtiyaçlarını karşılayacak tarzda hizmetleri müşteriye sunabilmek için ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesini sağlayacak pazar verilerinin temin edilmesi çok önemlidir (İmamoğlu, 1998). Ayrıca talep ve beklentilerin önceden bilinmesi işletmeci veya idareci konumundaki kişilerin işletmeye yön vermesi açısından da büyük önem taşımaktadır. Yönetici veya idareci konumunda bulunan bir spor işletmecisinin görevleri şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Daha önceden belirlenen hedefler doğrultusunda mevcut sistemi işletmek,
2. İşletme sistemini geliştirmek, başarısını artırmaya imkân tanıyan sistemlerle çalışmak (Şimşek, 2001).

#### **1.4.3. Spor İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Spor işletmelerinin hizmet kalite standardı kapsamında belirlenen kriterler şunlardır (Kül, 2011):

- Spor işletmesinin hizmet sunduğu alan ya da mekânın fiziksel büyüklüğü,
- İşletme adına hizmetin verilmesinde görevi üstlenen toplam çalışanlar (iç müşteri),
- Bir spor hizmeti olarak verilen ürün veya hizmetlerin çeşitliliği ve genişliği.

Belirtilen bu unsurları dikkate alarak uygulayan işletmeler hem açık hem de kapalı olarak hizmet veren tesisleriyle tam anlamıyla çağdaş, tam donanımlı işletmeler kategorisinde yer alırlar. Aynı zamanda işletmenin tek başına büyük olması yeterli olmamakla beraber müşterilere kaliteli hizmet vermesi gerekmektedir. Bu kapsamda spor işletmesi alanının büyük olması, müşteri talebi ve buna bağlı olarak müşteriye hizmet verecek yeterlilikte yetişmiş nitelikli personelle desteklenmesi gerekmektedir (Kül, 2011). Spor işletmelerinin fiziksel büyüklüğü ile bünyesinde çalışan eleman sayısının farklı bir açıdan değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu durumlar ters orantılı olarak birbirini etkilemektedir: Büyük fiziki alanlara sahip işletmelerde görevli eleman sayısının az olması işletmenin hizmet kalitesini düşürürken, fiziksel alana göre eleman sayısı fazla olan işletmelerde de gereksiz maliyet yükü artmaktadır. Bu nedenle işletmelerde her birimde ayrı, kaliteli, uzman yeterli sayıda elemanların istihdam edilmesi gerekmektedir (Kül, 2011).

Modern spor işletmelerinde fiziksel alanın konforu ve ürün yelpazesinin genişliği rekabet ortamında avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle kaliteli hizmet bekleyen müşterilerin

ilgili alanlarına göre hizmeti vermek, işletme açısından önemli pozitif bir durumdur. Aynı zamanda işletmelerdeki spor dallarının çeşitliliği, müşterilerin istek ve özelliklerine göre spor hizmeti verme imkânı sağlamaktadır. Geniş spektrumda hizmet veren spor işletmeleri, programlarının tümünü önceden belirleme imkânına sahip değildir, bu programlar müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir (Ceyhun ve Ekenci, 2001). Spor işletmesinin kuruluşundan itibaren sistemli, planlı ve organize çalışması, uygun iş dağılımı yapması, kaliteden ödün vermemesi, kaliteli, uzman elemanlarla hizmet vermesi işletmenin başarısını artıran unsurlardır (Kül, 2011).

#### **1.4.4. Spor İşletmelerinin Yönetilmesi**

Yönetim kavramının duruma ve zamana göre farklı tanımları yapılmıştır. Genel olarak yönetim kavramı bir eylemler dizisi, bir süreç ve bu sürecin içinde geliştiği bir örgütsel yapı ya da evrensel nitelik taşıyan bir bilim dalı olarak ifade edilmektedir (Sağlam, 1978). Bununla birlikte yönetim kavramı tüm kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını da kapsamaktadır (Eren, 1991). Grup (örgüt), iki ya da daha fazla kişinin, amaç ya da amaçlar çerçevesinde bir araya gelerek oluşturdukları bir yapıdır. Bu yapının gelişmesi ve belirlenen hedeflerin hayata geçirilebilmesi için üyelerin bir arada çalışmaları gerekmektedir. Yönetim ise örgütün hedefleri doğrultusunda üyelerin gayretlerini eyleme dönüştürmeyi sağlar ve örgüt üyelerini organize ederek yönlendirir (Yetim, 2010). Başka tanımlarda yönetim kavramının çeşitli boyutlarını kapsayan açıklayıcı ifadeler de yer almaktadır. Bu bağlamda yönetim, örgüt hedeflerinin etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, koordinasyon, yönetme ve kontrol fonksiyonları ile ilgili kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Bir örgütün, grubun, işletmenin başarılı bir şekilde amacına ulaşabilmesi için yönetim fonksiyonlarının tümüne ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü başarılı olmak için hiçbir fonksiyon tek başına yeterli olmamakla birlikte fonksiyonlardan herhangi birinin eksikliği yönetim olayının sürekliliğini engellemektedir. Birbirini tamamlayan bu fonksiyonların her biri için harcanan zaman veya verilen önem yöneticinin bulunduğu kademe, görev yaptığı alanın şartları ve yetiştirme tarzına göre değişebilmektedir. Ancak başarılı bir iş ve organizasyon için yönetici bu fonksiyonların hepsiyle birden ilgilenmelidir. Benzer şekilde, diğer örgütlerde olduğu gibi, spor işletmelerinde de belirlenen hedeflere etkin bir şekilde ulaşabilmek için yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar ile bunlara ilişkin kavram

ilke ve yöntemlerin başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle bir spor işletmesinin yöneticisi, yönetimle ilgi yapması gereken görevlerin çoğunu bu fonksiyonlar çerçevesinde uygularken; planlama sürecinde örgütsel hedeflerle bunlara ulaşmak için kullanılacak yol ve yöntemleri belirlemeli, örgütleme fonksiyonu ile alanlarda belirlenen hedefleri gerçekleştirebilecek fiziki ve beşerî unsurlar ile aralarındaki ilişkileri düzenlemelidir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

## 2. LİDERLİK VE SPOR PSİKOLOJİSİNDE ÖZ-KONTROL VE ÖZ-YÖNETİM

Platon (İ.Ö 409- İ.Ö 405) ‘Devlet’ adlı eserinde toplumun var olma sebebini insanların başka kişilere ihtiyaç duyması ve insanın tek başına kendi kendine yetememesi şeklinde açıklamaktadır. Ve böylece ihtiyaçtan ötürü kişilerin karşılıklı yardımlaşması sonucunda ortaya çıkan ortaklığın toplum düzenini oluşturduğunu söylemektedir (Platon, 1995, Çev: Eyüboğlu ve Cimcoz). Bir toplumun düzenini sürdürebilmesi içinse liderlerin varlığı ve yönetsel gücü oldukça önem taşımaktadır.

Lider, insanları belirli bir amaç uğrunda etkileyebilme ve hedeflere erişebilme noktasında çaba göstermelerini destekleyebilme özelliklerine sahip kişilerdir. Liderlik kavramının oluşabilmesi için ise bir etkilenen bir grup ve etkileyen kişi olmak üzere iki unsurun bulunması gerekmektedir. Bu açıklamalardan yola çıkarak liderlik önceden belirlenmiş koşullar çerçevesinde bir hedefe ulaşabilmek için kişilere davranışsal yönlendirmeler yapmayı içermektedir. Kişinin liderliğini davranışsal olarak etkili bir şekilde ortaya koyabilmesi lider gücüyle ilgilidir. Liderin gücü kişinin öncelikle bireysel özelliklerine, sahip olduğu bilgiye, liderlik becerilerine ve saygınlığına bağlıdır (Kılınç ve Dursun, 2009).

Lider, hitap ettiği kişileri etkileyebilme ve onları doğru bir şekilde yönlendirebilmenin yanında kitleyle aynı dili konuşabilmeli ve güven verici bir kişilik örüntüsüne sahip olmalıdır. Ayrıca, eğitim ve teknolojiye son derece önem vermek ve yeniliklere açık olmak etkili bir lider profili oluşturabilmek için önem teşkil etmektedir (Bolat ve Çoraklı, 2016).

Liderlik bireysel anlamda kişilerin düşünce biçimlerini, seçimlerini etkilerken toplumların gelişme ve ilerlemelerinde önemli bir role sahip olmaktadır. Liderlik, toplumda oldukça alışkın olunan ve sıkça kullanılan bir kavram olmakla birlikte liderliğin birçok tanımı yapılmıştır. Liderlik, Kousez ve Posner (1987) tarafından genel anlamıyla lider ve takipçileri arasındaki ilişki olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda başarılı bir liderde sürece hâkim olabilme, ilham veren ortak bir vizyon yaratabilme, takipçilerinin harekete geçmesini destekleyebilme, sürece dair bir yol ortaya koyabilme ve bireyleri

yapacakları iş doğrultusunda cesaretlendirebilme olmak üzere beş önemli özellik ortaya koymuşlardır.

Geçmişten günümüze bireylerin ve toplumların liderlere ihtiyaç duymasının nedeni liderliğin gelişme ve ilerleme için mutlak gerekli olmasından kaynaklanmaktadır. İnsan her şeyden önce sosyal bir varlıktır bu yüzden bir gruba dahil olma ihtiyacı içerisinde. İnsanın bir gruba dahil olma ihtiyacı istek ve kişisel amaçlarına ulaşabilmekten ileri gelmektedir. Birey için grup içerisinde birlikte hareket etme ihtiyacının ötesinde bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum ise liderlik kurumunun oluşmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle liderlik kurumu zorlu durumların üstesinden gelebilmek için oldukça önemlidir (Doğan, 2020).

21. yüzyılda vizyon, imaj, kültür ve yaratıcı stratejileri içeren beyin gücünün daha aktif kullanılmasının gerekliliğini savunan Değirmenci (2012), 21. yüzyılın liderini hâkimiyet, dinamizm, yönetsel güç olmak üzere üç özellik bakımından tanımlamıştır. Hâkimiyet liderin takipçilerini yönlendirebilme gücünü içermektedir. Dinamizm, liderin takipçileri üzerinde harekete geçirici ve yüksek motivasyon sağlayabilme durumu iken yönetsel güç ise liderin herkesi etkisi altına alabildiği dengeli bir yönetim gücüne sahip olması olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik, tüm olumlu özellikleri bir arada barındırabilen kişi olarak değerlendirilmemesi gerekir. Liderlik görevini üstlenmiş kişi zayıf ve güçlü yanlarının farkında olması gereken kişi olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Lider kişi, güçlü yanlarını daha da geliştirirken aynı zamanda zayıf yönlerini geliştirmeye yönelik çaba harçayabilme potansiyeline sahip kişidir. Olumlu ve olumsuz yönlerine dair farkındalık sahibi olan lider değişime ve gelişmeye açık olmakla birlikte bütünlük içerisinde takipçileriyle birlikte kendi eksiklerini gidermeye çalışırken güçlü taraflarını daha da kuvvetlendirme eğilimindedir. Bir bütün olarak başarıya ulaşabilmek için liderin kendi liderliğinin yanında ekibinin menfaatini düşünmesi gerekmektedir. Takipçilerine doğru liderlik ilkelerini sergilemesi onların da gelecekte doğru liderlik ilkelerini sürdürebilme ihtimalini artırmaktadır. Bu yüzden liderin doğru liderliğin ilkelerini takipçilerine yansıtması gerekmektedir. Liderlikle ilgili karşımıza sekiz ilke çıkmaktadır (Gürsel, 2018).

## **Vizyon**

Vizyon, bir organizasyonun geleceğe yönelik başarılar sergileyebilmesine yönelik ortaya koyduğu hedefler olarak tanımlanmaktadır. Vizyon; motivasyon, liderlik ve iyileştirmeyi içeren aynı zamanda kendini dönüştürmeyi amaçlayan organizasyonların üzerinde durduğu önemli bir olgudur (Lissack ve Roos, 2001). Vizyon, kişilere yol

gösteren ve organizasyonun gelecekte nerede olmak istediğini belirleyen başarı elde etmeye odaklı bir ifade olarak tanımlanmaktadır. Gerçekçi hedefler belirleyerek ve o hedeflerin en iyi şekilde tanımlanmasıyla bir vizyon ortaya konulmaktadır. Ayrıca, her bir hedefin ne ifade ettiği organizasyon içindeki her kişi için en yalın şekliyle ifade edilmesi ve vizyon olgusunun herkes tarafından benimsenmesi ilerlemeyi sağlayabilmek adına önem teşkil etmektedir (Kılıç, 2010).

Vizyon, içerisinde bütünsel resmi çizme, paylaşılan bir amaç yaratma, sonuca yönelik düşünme, değişim sürecinin rotasını çizme, yüksek bir performans kültürü oluşturma gibi bileşenler barındırmaktadır. Bir liderin bütünsel resmi çizebilmesi için bütünsel bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir. Bütünsel resim çizilerek geleceğe yönelik gerçekçi idealler oluşturulur ve böylelikle başarıya ulaşılabilir. Şirketler için bir diğer önemli vizyon olgusunun önemli bileşenlerinden biri paylaşılan bir amaç yaratmaktır. Ortak temel bir amaç yaratmak doğru kişinin lider olmasını içerdiği için şirketlerin öncelikli olarak yer verdiği önemli bir konudur. Sonuca yönelik düşünmek ise hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olduğu için hedefe ulaşmayı kolaylaştırırken aynı zamanda hedefe ulaşabilme sürecini hızlandırmaktadır. Değişim var olan duruma farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak çeşitli sonuçlar elde edilmesiyken başarılı bir lider değişime daima hazırlıklıdır ve yönetimi zor durumda bırakmadan değişim sürecinin rotasını doğru bir şekilde çizebilir. Liderler, hedefleri açık ve net bir şekilde ortaya koyarken bu hedeflerin ölçülebilir olması gerekmektedir böylelikle organizasyon içerisinde yüksek bir performans kültürü oluşturabilmektedir (Gürsel, 2018).

## **Güven**

Güven duygusu kişiyi psikolojik anlamda olumlu hissettiren önemli bir olgudur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de güven ve güvenlik ihtiyacı bulunmaktadır. Güven, bir organizasyon içerisinde lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin sürdürülebilmesi açısından oldukça önem teşkil etmektedir. Güven olgusu örgüt içerisinde var olan problemlerin çözüme kavuşturulması, sorumlulukların eşit bir şekilde paylaşılması ve kişilere yetkinlik sağlamayı etkileyebilmektedir. Kişinin yöneticisine olan güveni yöneticinin göstermiş olduğu adil davranışlara bağlı olmaktadır. Bu yüzden yöneticinin etik davranışlar sergilemesi güven ilişkisinin sürdürülebilmesi açısından önemlidir. Ayrıca, organizasyon içerisinde güven duygusunun hissedilmesi bireyin iş tatmin düzeyini etkileyerek işine karşı daha motive olmasını sağlayacaktır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011).

Bir organizasyonda liderin takipçilerine güven verici davranışlar sergilemesi için sosyal açıdan yakın ilişkiler kurabilmesi önemlidir. Bu yüzden liderin takipçileriyle açık



bir iletişim kurarak kendini ve işini paylaşması gerekmektedir. Lider takipçileriyle iletişim kurarken dikkatli dinlemelidir ve dikkatli dinleme becerileri kullanmalıdır. Ayrıca liderin ön görüşü yüksek ve kestirilebilir özelliğe sahip olması organizasyondaki çalışanlar açısından güven verici niteliklerdir. Son olarak lider tüm kademedeki çalışanlara bütün kapılarını açarak açık ve net bir şekilde organizasyonda olup bitenden çalışanları haberdar etmeli. Böylece lider organizasyon içerisinde ortak bir güven hissi yaratabilmektedir (Gürsel, 2018).

### **Katılım**

Bir organizasyonda iş birliğinin ve güvenin var olması katılımı da etkilemektedir. İyi bir lider organizasyonda katılım ve bağlılığın artması için adımlar atmaktadır. Lider katılımın artması için çalışanların sahip oldukları potansiyelin üzerini örtmektense potansiyellerini ortaya çıkararak insanların potansiyelini serbest bırakmalıdır. İkinci olarak lider, bireysellik ve sürekli kontrol ve hakimiyet kurmaktan ziyade ekip bilinci oluşturarak ekip ortamını beslemelidir. Ayrıca, lider katılımı artırmak için üçüncü olarak çalışanlarla daha yakın ilişkiler kurarak ve iletişimini artırarak onların organizasyon için önemli işler yaptıkları hissettirerek işlerini daha da benimsemeleri sağlanır. Böylece çalışanların organizasyona karşı sahipliğini teşvik eder. Son olarak lider çalışanlarına karşı organizasyonu nasıl yürütüleceğini diğer çalışanlara da öğretmekle kazanıcı bir tutum yaratarak katılımı artırmayı hedeflerler (Gürsel, 2018).

### **Öğrenme**

Tekrar eden deneyimler sonucunda insan davranışlarında ortaya çıkan değişikliklere öğrenme adı verilmektedir (Dilci, 2014). Organizasyon içerisinde değişim ve dönüşümün sağlanabilmesi ve başarıya ulaşabilmek için öğrenmenin hem lider hem de çalışanlar tarafından aktif olarak gerçekleşmesi önemlidir. Liderin adil ve etik davranışlar sergilemesi güven ilişkisinin gelişimini desteklemektedir. Liderin organizasyon içinde etik davranışlar sergilemesi sayesinde çalışanların da adil davranmaya yönelik farkındalıkları artacaktır. Bu durum sosyal öğrenme ile gerçekleşmektedir (Bahar, 2019). Lider hem kendi öğrenmeli hem de çalışanların kendilerini geliştirecek öğrenmeler yapmalarına katkı sağlaması gerekmektedir. Lider ve çalışanlar yeni şeyler öğrendiklerinde yeterli ve geliştirilmesi gereken yönlerinin daha çok farkına varmaktadırlar. Kişilerin kendilerini ve bilgilerini güncel tutarak kişisel yenilenmelerini beslemeleri gerekmektedir. Ayrıca güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan kişiler ilerlemeyi ve gelişmeye daha açık olmaktadır. Öğrenme süreci olumlu deneyimlerin yanında olumsuz deneyimlerden de oluşmaktadır. Olumsuz deneyimlerden çeşitli öğrenmeler gerçekleştirmek ilerleme için son derece önem

taşımaktadır. Bu kişilere rehberlik eden bu olumlu ve olumsuz deneyimler sayesinde kişilerin rehberlik sürecinde ustalaşmaları mümkün olmaktadır. Son olarak lider, organizasyon içerisinde öğrenme konusunda kollektif bir bilinç oluşturarak örgütsel öğrenmeyi bir gelenek hale getirmeyi sağlaması gerekmektedir. Böylece lider öğrenen bir topluluk yaratmayı hedefler (Gürsel, 2018).

### **Çeşitlilik**

Bir alanda farklılıkların bulunması farklı bakış açıların var olmasını ve çeşitliliği sağlamaktadır. Organizasyon içerisindeki farklılık ise tarafsız düşünebilen, ilerlemeyi ve gelişmeyi hedefleyen liderler için bir sorun teşkil etmemesinin yanında işletmeler için istenen bir durumdur. Çeşitliliğin kaos oluşturabilme ihtimaline karşı liderler oldukça hoş görülü davranmayı amaç edinirler ve herhangi bir anlayışsızlığa organizasyon içinde izin vermeme eğilimindedirler. Ayrıca, çeşitliliğin organizasyon içindeki her birey tarafından sindirilmesi gerekmektedir böylece farklılıklara karşı ön yargının minimum düzeyde olması hedeflenir. Farklılıklara karşı ön yargıların olmaması kaçınılmaz bir durumdur. Ön yargıların ayrımcılığa yol açmaması için kişilerin *ön yargılarıyla doğrudan yüzleşmeleri* gerekmektedir. Liderin organizasyon içerisinde iyi bir liderlik sergileyebilmesi için *kişiliğini tüm yönleriyle geliştirmeli* ve çeşitli liderlik stilleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Ayrıca lider organizasyon içerisindeki farklılıkların zenginlik olduğunu düşünerek *farklılıkları yönetebilme* becerisine sahip olmalıdır. Son olarak etnik ve kültürel çeşitliliklere karşı liderin *bir saygı kültürü oluşturması* organizasyon içerisinde ortak bir anlam oluşturulabilmesi açısından önem teşkil etmektedir (Gürsel, 2018).

### **Yaratıcılık**

Organizasyon içerisinde çalışan kişiler yöneticilerinin sergiledikleri tutum ve davranışlardan etkilenmektedir. Lider kişinin organizasyon içerisinde çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesini artırmak ve ilişkileri daha iyi düzenleyebilmek amacıyla yaratıcılık içeren çeşitli uygulamalar gerçekleştirmesi gerekmektedir (Uğurlu ve Ceylan, 2004).

Liderlik türleri dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, sürdürümcü liderlik ve kendi kendine liderlik şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Çetin, 2009).

*Dönüşümcü liderlik*, liderin takipçilerine bilgi ve deneyimlerini aktararak takipçilerine lider vasfı kazandırabilmesidir. Dönüşümcü liderler yönerge verici ya da katılımcı, otoriter ya da demokratik özelliklerde olabilirler (Bass,1995).

*Karizmatik lider*, sözlü ya da sözsüz bir şekilde olmak üzere kişileri koordine edebilen ve kollektif kimlik duygusunun gelişmesine izin veren, hızlı ve radikal kararlar vererek topluluk üzerinde etkili değişim yaratabilen lider türüdür (Grabo ve ark., 2017).

*Sürdürümcü liderliğin* esas noktalarından biri lider ve takipçileri arasındaki iletişimidir. Sürdürümcü liderlikte bir diğer önemli noktalardan biri ise liderin gücüdür. Bu tarzı benimseyen liderin temel amaçlarından biri takipçileri üzerinde yönlendirici bir etki ile otorite sağlamaktır. Sürdürümcü liderler daha çok geçmişte işe yarayan ve insanlar üzerinde iyi etki gösteren yöntemleri izlerken, bu olumlu yöntemleri gelecek nesillere de aktarma eğilimindedirler (Erturgut, 2009; Soba ve ark., 2018).

*Kendi kendine liderlik* ise daha çok kişinin içsel motivasyonunu sağlama ve kendi davranışları üzerinde farkındalık kazanmayla ilgili çeşitli stratejiler kullanmayı içermektedir. Bu liderlik türünü benimseyen kişiler öz yönetimle birlikte davranışsal stratejiler kullanarak kendi kendini gözetleyebilme ve kendi üzerine dikkati sağlama becerilerini kullanmaktadırlar (Neck ve Houghton, 2006).

Lider etkinliği, liderin liderlik ettiği kişilere çeşitli yönlendirmeler yaparak sahip oldukları problemlerin çözümüne yönelik yaratıcı fikirler sunabilmesi olarak adlandırılmaktadır. Liderin takipçileri üzerindeki etkinliğini ölçmek, liderin sergilediği davranış ve bu davranışların takipçilerine etkisi ve sonuçlarının neler olduğunu ortaya koyabilmeyi içerdiği için lider etkinliğini belirlemek oldukça zordur (Yılmaz, 2014).

DeRue (2011) ve arkadaşlarının lider etkinliğiyle ilgili yaptıkları bir meta analiz çalışmasında lider etkinliğini bireysel lider etkinliği, grup performansı, takipçilerin liderlerine karşı olan memnuniyeti ve takipçilerin iş doyumunu olmak üzere dört kriter etrafında incelemiştir. Lider etkinliğinde liderlerin sahip oldukları özellikler oldukça önemlidir ve lider özelliklerinin lider etkililiği üzerinde bir etmen olduğu düşünülmektedir. Lider etkinliğiyle ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet ve kişilik gibi özellikler üzerinde en çok durulan özelliklerdir (DeRue ve ark., 2011).

Lider etkinliği, içinde bulunulan iş ortamının beklentilerine ve durumsal istek ve taleplere yeterli cevapları verebilmek için gerekli davranışları sergileyebilecek beceriye sahip olan bir lidere bağlıdır. Lider etkinliği denilince temel olarak liderlerin *planlama* becerisi karşımıza çıkmaktadır. Bir grubun planlanabilmesi için yapılandırılmış davranışlara ihtiyaç olduğu bilinmektedir. Liderin yapılandırılmış davranışıyla ilgili iki durum karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak liderin yapılandırılmış davranışı görev performansının koşullarına bağlıdır. İkinci olarak grup üyelerinin performansı liderin yapılandırmış olduğu faaliyetlerine bağlı olmaktadır. Ayrıca, liderlerin hedefleri belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını ortaya koymaları yeterli olmamakla birlikte asıl olan doğru hedefleri belirlemek ve bu hedeflere ulaşabilmek için doğru ve en iyi yolları izleyebilmektir.

## 2.1. Liderlik Teorileri

Uzun yıllar boyunca, sporda liderlik ve sporcu tatmini konusunda birçok araştırma yapılmış ve araştırmacılar lider ve sporcu tatmini arasındaki en yeni ve en dikkat çekici olanları göz önüne sermek için her türlü gayreti göstermişlerdir. Bu çalışma ile liderlik ve sporcu tatmini ilişkilerini en geniş anlamda tanımlamak için, farklı teoriler ve ilgili kavramlar burada konu bazlı olarak sunulmaktadır.

### 2.1.1. Durumsal ve Olumsal Liderlik Teorileri

Sporda liderlik, her şeyden önce etkili liderliğin davranışsal ve durumsal faktörlerine odaklanan bir liderlik tarzı olması gerekmektedir. Lider kişinin karakteri, görev gereksinimleri ve kendisini takip eden üyelerin ihtiyaçları, tutumları ve beklentileri gibi durumsal faktörler liderin etkinliği üzerinde son derece etkili olmaktadır. Birçok önde gelen liderlik modelinde, olumsallık teorisi (contingency theory) (Fiedler, 1967), durumsal liderlik teorisi (situational leadership theory) (Hersey ve Blanchard, 1977), yol-hedef teorisi (path-goal theory) (House, 1971) ve uyarlanabilir-reaktif liderlik teorisi (adaptive-reactive leadership theory) (Osborne ve Hunt, 1975a) gibi teorileri içeren yaklaşımlar kullanılmıştır.

### 2.1.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorisi, liderlerin davranışlarını üyenin olgunluğuna göre değiştirmeleri gerektiğini önermektedir. Hersey ve Blanchard (1977), lider davranışlarını başlangıç yapısı ve değerlendirmesini iki boyutta sınıflandırmıştır. Görev davranışı adı verilen yapının başlatılması, liderden üyeye tek yönlü iletişimi açıklamaktadır. İlişki davranışı olarak adlandırılan düşünce, üyeye sosyal-duygusal destek sağlarken liderin iki yönlü iletişimini tanımlamıştır.

Üye olgunluğu (member maturity) veya hazır olma durumu üyelerin belirli bir görevle ilgili davranışlarını yönlendirme sorumluluğunu alma yeteneği ve istekliliği şeklinde tanımlanabilir. Olgunluk düzeyi (maturity level) “*düşük*” ile “*orta derecede düşük*” ile “*orta derecede yüksek*” ile “*yüksek*” arasında değişmektedir. Hersey ve Blanchard (1977) liderin davranış yöneliminin üyenin olgunluk düzeyine göre değişmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Düşük bir olgunluk düzeyi, liderden yüksek bir görev/düşük ilişki yanıtı yaratmıştır. Yüksek görev/düşük ilişki lider davranışı, üyelerin rollerini

tanımlamak için tek yönlü iletişimi veya “*anlatmayı*” ifade etmektedir. Orta derecede düşük bir olgunluğa sahip bir üye, liderden yüksek bir görev/yüksek ilişki davranışı gerektirmektedir. Yüksek görev / yüksek ilişki lider davranışı, üye rollerinin tanımlanmasını ve üyelerin kararlara inanmasını sağlamak için iki yönlü iletişimin sosyal-duygusal destek sağlamasına izin vermeyi içermektedir. Orta derecede yüksek olgunluk düzeyine sahip üyeler için düşük görev / yüksek ilişki lider davranışı gereklidir. Düşük görev / yüksek ilişki lider davranışı, üyelerin lider davranışını kolaylaştırmakla “*katılmalarına*” izin veren, lider ve üye arasındaki karar alma paylaşımına işaret eden bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Son olarak, yüksek olgunluk düzeyine sahip üyeler, düşük görev / düşük ilişki lider davranışı belirlemektedir. Düşük görev / düşük ilişki lider davranışı, liderin üyelere “*yetki verme*” sorumluluğunu ifade etmektedir.

### **2.1.3. Fiedler'in Olumsuzluk Teorisi**

Fiedler'e (1967) göre, olumsuzluk teorisi, etkili grup performansının liderin kişiliğiyle ve durumuyla uygun şekilde eşleşmesine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Bu teoride, liderin kişilik yönelimi bir göreve veya kişilerarası üsluba odaklanmaktadır. Lider etkinliğini etkileyen durumsal faktörler arasında lider-üye ilişkileri, görev derecesi yapısı ve liderin güç pozisyonu yer almaktadır. Lider-üye ilişkileri, lider ve üye arasındaki ilişkinin kalitesini ifade etmektedir.

Liderin üyeleri ile güçlü bir ilişki geliştirmesi için üyeler arası görev yapısını açık bir şekilde ifade etmeli ve anlaşıldığını gözlemlemelidir. Grup için görevlerin yapısı arttıkça liderin üyeler üzerindeki etkisi de artmaktadır. Liderin güç pozisyonu, ödüller ve yaptırımlar üzerinde kontrol, grup üyeleri üzerinde otorite ve kuruluştan sağlanan destek anlamına gelmektedir. Liderin üyeler üzerindeki etkisi, liderin üyeler üzerinde sahip olduğu güçle doğru orantılıdır.

### **2.1.4. House'ın Yol-Hedef Teorisi**

Yol-hedef (path-goal) liderlik teorisine göre (House, 1971), grup üyelerinin nihai performansı ve memnuniyeti, liderin davranışlarının üyenin ihtiyaçları, arzuları ve görevin özelliklerine uygunluğundan büyük ölçüde etkilenmiştir. House (1971), liderin görevinin gerektiğinde üyelere koçluk, rehberlik ve kişisel destek sağlamak olduğuna inanmaktadır. Yol-hedef teorisi, grup üyelerinin belirsiz, çeşitli ve birbirine bağlı görevlerle sunulduğunda oldukça yapılandırılmış bir rejimi tercih ettiğini öne sürmüştür. Liderden

yapının ve yakın yönetimin başlatılması, yol-hedef ilişkisinin netleştirilmesine yardımcı olmakta ve grup üyelerinin koordinasyonunu, memnuniyetini ve performansını artırmaktadır. Üyelerin özellikleri nedeniyle durumsal gereklilikler hakkında geçerli yargılarda bulunamamaları durumunda lider, üyeler için harekete geçmeli ve karar vermelidir.

### **2.1.5. Osborne ve Hunt'un Uyarlanabilir-Reaktif Liderlik Teorisi**

Osborne ve Hunt (1975b) adaptif ve reaktif lider arasındaki davranışlar hakkında ayrımlar bulunduğunu önermektedir. Uyarlanabilir davranışlar durumsal gereksinimler tarafından belirlenir ve liderlerin daha geniş organizasyon sisteminin şartlarına ve gereksinimlerine uyum sağlama çabalarını yansıtmaktadır. Bu davranışlar biçimsel yapı ve örgütsel büyüklük tarafından kontrol edilmektedir. Reaktif davranışlar üye ihtiyaçları ve tercihlerine tepkiler verir ve sadece liderin takdirine bağlı olarak kullanılır. Osborne ve Hunt (1975b), üyelerin esas olarak durumun faktörleri tarafından kısıtlanan ve kontrol edilen liderin reaktif davranışlarına yanıt verdiğini varsaymaktadırlar (Osborne ve Hunt, 1975b).

### **2.1.6. Yukl'ın Farklılık Liderlik Modeli**

Yukl (1971)'e göre, lider davranışı ile ikincil memnuniyet arasındaki ilişkiyi açıklamak için liderlik farklılık modeli geliştirilmiştir. Yukl üç farklı lider davranış boyutundan oluşan bir sistem önermektedir. Bunlar sırasıyla, düşünme, başlatma yapısı ve karar merkezileştirme şeklindedir. Düşünme, bir liderin sıcak ve destekleyici bir şekilde hareket etme ve astları için endişe ve saygı gösterme derecesini ifade ederken, Yapı Başlatma, liderin kendi rolünü ve / astları hedefe ulaşmaya doğru yönlendirmesidir. Karar Merkezileştirme, bir lider tarafından kullanılan çeşitli karar verme prosedürlerine ortalama alt katılım derecesini ifade etmektedir. Farklılık modelinde, Yukl, bağımlı memnuniyetin bir astın tercihleri ile gerçek deneyimler arasındaki farkın bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmüştür. Tercihler ve deneyimler arasındaki düşük farklılık, daha yüksek bir memnuniyet derecesine neden olacaktır. Bu nedenle, liderin davranışı astın tercihleriyle eşleşirse lider davranışı alt memnuniyetle sonuçlanmaktadır (Yukl, 1971).

## 2.2. Liderlik Davranışı

Liderlik bireysel özellikler, lider davranışları, etkileşim kalıpları, rol ilişkileri, takipçi algıları, takipçiler üzerindeki etkiler, görev hedefleri üzerindeki etkiler ve örgüt kültürü üzerindeki etkiler olarak tanımlanmıştır (Yukl ve Van Fleet, 1992). Liderlik, örgütlü bir grubun üyelerinin grup hedeflerine ulaşılmasına yönelik faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan ve sembolik etkinin kullanılması olarak tanımlanır (Jago, 1982). Liderlik, genel etkililiğin önemli bir bileşenidir çünkü grup davranışına enerji veren ve yönlendiren bir güç olarak görülmektedir. 20. yüzyıl boyunca, araştırmacılar liderlik çalışmalarında sürekli yaklaşım, davranışsal yaklaşım, güç ve etki yaklaşımı ve durumsal yaklaşım gibi çeşitli yaklaşımlar kullanmışlardır.

Dönüşümcü ve karizmatik liderliği içeren son teoriler, önceki yaklaşımların unsurlarını içermektedir. Efsanevi basketbol koçu John Wooden şöyle ifade etmektedir: *“Bir lider, özellikle bir öğretmen veya koç liderlik ettiği kişiler üzerinde en güçlü etkiye sahiptir, belki de ailenin dışındaki herkesten daha fazla, bu nedenle bu liderin, öğretmenin veya koçun bu sorumluluğu ciddi bir endişe olarak ele almalıdır”* (Wooden ve Jamison, 1997). Wooden’in liderliğe saygısı, liderliğin takipçi davranışı üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Liderliğin grup halinde insanların davranışlarına merkezliliği düşünüldüğünde, liderliğin motivasyon, bağlılık ve memnuniyet gibi tutumlar üzerindeki etkisini tanımlamak önemlidir. Liderlik tutumları etkilediği ve tutumlar davranışları yönlendirdiği için liderlik sporcular arasında davranış değişikliği için bir katalizör olarak görülebilir. Genel olarak, antrenörler hem davranışsal hem de dönüşümsel liderlik yöntemlerini kullanıyor görünmektedir. Ayrıca oyuncuların durumuna veya ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı liderlik yöntemleri kullanmaktadırlar (Giacobbi ve ark., 2002).

### 2.2.1. Sporda Liderlik Davranışı

Liderlik, lider davranışını gerekli, tercih edilen ve algılanan liderlik davranışı açısından tanımlanmaktadır (Chelladurai, 1978). Gerekli lider davranışı, örgütsel kurallar, düzenlemeler, politikalar, hedefler, biçimsel yapı, grup görevi ve sosyal ve kültürel normlar gibi davranış üzerindeki durumsal kısıtlamaları içermektedir. Tercih edilen lider davranış, sporcuların antrenörlerinden almak istedikleri davranış türünü içerir. Algılanan liderlik davranışı, üye performansını ve memnuniyetini etkilemek için lider tarafından gerçekte ne yapıldığını açıklamaktadır. Çok Boyutlu Liderlik Modeli'nde

(Multidimensional Model of Leadership, MML) algılanan liderlik davranışı, antrenörün davranışının sporcu algıları tarafından yorumlanmasıdır.

Asiah ve arkadaşlarının (2009) araştırma çalışmasında, sporcuların üniversitelerin hokey takımında antrenman ve öğretim liderlik stillerini tercih ettiklerini göstermiştir (Asiah ve ark., 2009). Elde edilen sonuçlara göre koçluk liderlik stilleri ile üniversitelerin hokey takımında atlet memnuniyeti arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Çok Boyutlu Liderlik Modeli, lider davranışının sonuçları olarak üye memnuniyetini ve grup performansını içermektedir. Lider davranışı zorunlu, tercih edilen ve algılanan davranışlardan oluştuğu için, tatmin ve / veya performans lider davranışın üç durumundan herhangi biri tarafından sınırlandırılabilir. Bu nedenle, MML, gerekli, tercih edilen ve algılanan liderlik davranışı arasında yüksek bir uyumun, üye memnuniyetini ve grup performansını artırdığını öne sürmektedir. Erkek ve kadın atletler arasında tercih edilen koçluk liderlik davranışlarındaki farklılıklar da not edilmiştir. Peng ve arkadaşları (1997) yapmış olduğu ankete dayalı çalışmada, erkek ve kadın basketbolcuların demokratik davranış (kadınlar daha demokratik davranış tercih etmiştir) ve durum değerlendirme davranışı (kadın daha fazla durum değerlendirme davranışı tercih etmiştir), ancak eğitim, öğretim, otokrat ve sosyal destek tercihlerinde ve olumlu geri bildirim davranışlarında önemli ölçüde farklı olduğunu bulmuşlardır (Peng ve ark., 1997). Araştırmacılar, ekibin cinsiyet kompozisyonunun, belirli koçluk davranışları için deneklerin tercihini etkileyebilecek durumsal bir faktör olarak düşünülebileceğini öne sürmüştür.

Jambor ve Zhang'ın (1997) çalışması, erkek ve kadın antrenörler arasındaki ve farklı koçluk düzeyleri arasındaki liderlik davranışlarındaki farklılıkları incelemiştir. Sonuçlar koçluk düzeyleri (ortaokul, lise ve kolej) arasında önemli farklılıklar olduğunu gösterirken, erkek ve kadın koçları arasında anlamlı bir farkın olmadığını ve cinsiyet ile koçluk düzeyi arasında anlamlı bir etkileşimin olduğunu tespit edememiştir (Jambor ve Zhang, 1997). Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre; Lise koçları, diğerlerine kıyasla daha yüksek derecede demokratik davranışlar göstermiştir. Ortaokul koçları, eğitim ve öğretim davranışlarında lise ve kolej koçlarına göre anlamlı derecede düşük profil sergilemişlerdir. Son olarak, ortaokul koçları, lise ve kolej koçlarına göre önemli ölçüde daha az sosyal destek davranışı bildirmiştir. Sözü edilen çalışmaların sonuçları, liderlik davranışının ayrı boyutlarının MML'ye dahil edilmesini desteklemektedir.

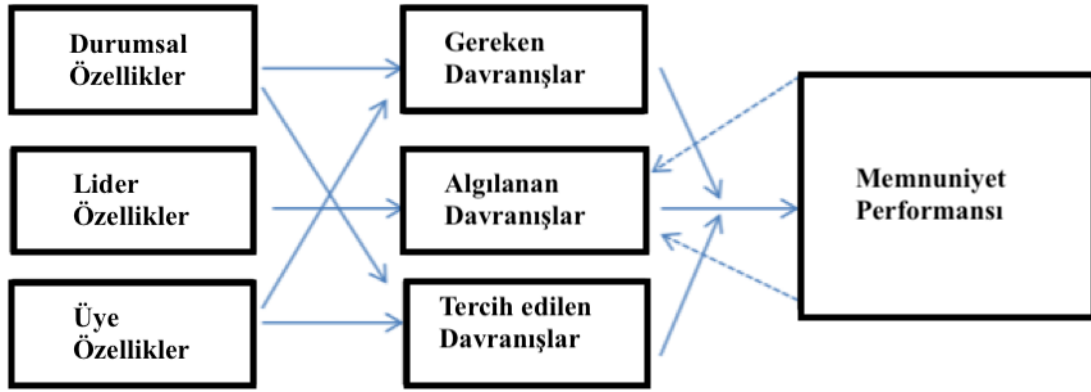
Spor katılımları tarafından algılanan liderlik davranışı, atletik antrenörün tanımladığı zorunlu lider davranışından oldukça farklı olduğunu göstermiştir. Schliesman ve arkadaşları (1987) yapmış oldukları çalışmalarında; Kanadalı antrenörlerin kendilerini



eğitim ve öğretim, demokratik davranış, sosyal destek ve olumlu geribildirim konusunda sporcularına göre daha yüksek puan aldıklarını bulmuşlardır (Schliesman ve ark., 1987). Bu bulgular için daha fazla destek Salminen, Liukkonen ve Telama (1990) tarafından sağlanmıştır. Finlandiyalı sporcu ve antrenörlerdeki çalışmalarında, antrenörler kendilerini daha öğretici, sosyal olarak destekleyici ve ödüllendirici, ancak sporcularından daha az otokrat olarak algılamışlardır (Salminen, Liukkonen ve Telama, 1990). Vallerand (1989) tarafından yapılan çalışmada, kendilerini otokrat olarak algılayan koçların da kendilerini hayırsever olarak algıladıklarını keşfetmiştir. Ancak, sporcular otokrat antrenörleri daha az yardımsever olarak algılamışlardır (Vallerand, 1989).

Davranışsal ve durumsal faktörlere odaklanan olumsuzluk ve durumsal teoriler spor ortamında kesin bir destek sağlamamıştır. Literatür, spor ortamında liderlik araştırmalarının çok faktörlü bir yaklaşım gerektirdiğini öne sürmüştür. Çok Boyutlu Liderlik Modeli (Chelladurai, 1978;1990; Chelladurai ve Carron, 1978) sentezlenmiş ve atletik bağlama genişletilmiştir. Bu model, Fiedler'in (1967) liderlik etkililiğinin olumsuzluk modeli, House'un (1971) (House ve Dressler, 1974) yol-hedef liderlik teorisi, Osborn ve Hunt'ın (1975a) uyarlanabilir- reaktif liderlik teorisi ve Yukl'in (1971) farklılık liderlik modeli ortaya çıkmıştır. Çok Boyutlu Liderlik Modeli, liderliğin lider, takipçisi ve durumsal bağlam boyutlarını, liderlik sürecinin en iyi şekilde belirli bir durum bağlamında liderler ve takipçiler arasında karşılıklı tatmin edici işlemlerin gerçekleşmesi olarak kabul ettiği iddiasıyla örtüşmektedir. Başka bir deyişle, liderlik odağını gerçekten tanımlamak için liderler, takipçiler ve durumlar arasındaki etkileşimler kapsamlı bir şekilde incelenmelidir (House, 1971; House ve Dressler, 1974; Osborn ve Hunt, 1975a; Yukl, 1971).

Çok Boyutlu Liderlik Modeline (Şekil 1) göre, durumsal özellikler (yani takım hedefleri, takım yapısı, grup görevi ve ilgili teknoloji, sosyal normlar, kültürel değerler ve hükümet düzenlemeleri), lider özellikler (yani kişilik, yetenek, deneyim) vb.) ve üye özellikleri (ör. cinsiyet, yaş, yetenek vb.) lider davranışının öncüleridir. Ayrıca, lider davranışı gerekli, tercih edilen veya algılanan olarak sınıflandırılabilir ve bu üç faktörün etkisi performans ve memnuniyet seviyelerini belirler. Liderin algılanan davranışının sonuçları performans ve memnuniyeti içerir, ancak bu sonuçlara liderin gerekli ve tercih edilen davranışı aracılık eder. Buna ek olarak, performans ve memnuniyet sonuçları ile algılanan lider davranışı arasında bir geri bildirim döngüsü olması önerilmektedir, yani nihai performans ve memnuniyet, algılanan lider davranışını değiştirebilir.



Şekil 1. Çok Boyutlu Liderlik Modeli (Chelladurai, 1998)

### 2.2.2. Sporcu Olgunluğu

Schliesman ve arkadaşları (1987) yapmış oldukları anket çalışması sonucunda; Portekiz'deki genç basketbolcuların daha fazla sosyal destek ve demokratik davranışı tercih ettiklerini, yaşlı oyuncuların ise daha fazla otokrat davranışı tercih ettiğini çalışmalarında belirtmiştir (Schliesman ve ark., 1987). Diğer çalışmalar, daha deneyimli oyuncuların daha az deneyimli oyunculara kıyasla daha olumlu geribildirim verdiklerini, (Erle, 1981) otokrat davranış ve sosyal desteği (Chelladurai ve Carron, 1978) tercih ettiğini göstermiştir. Sporcuların yetenek seviyelerinin de spor liderliğini etkilediği gösterilmiştir. 399 genç Fin sporcusu üzerinde yapılan bir araştırma, yüksek yetenekli sporcuların koçlarının düşük yetenekli sporculara kıyasla daha otokrat ve daha az demokratik, ödüllendirici ve sosyal olarak destekleyici olduğunu algıladığını göstermiştir (Liukkonen ve Salminen, 1990). Chelladurai, (1978) daha az yetenekli oyunculara kıyasla daha yetenekli oyuncuların koçlarını daha fazla eğitim ve öğretim, sosyal destek ve olumlu geri bildirim vurgulamak için algıladıklarını araştırmalarında vurgulamışlardır (Chelladurai, 1978). Buna ek olarak, daha yetenekli oyuncular antrenörlerini daha katılımcı ve doğada daha az otokrat olarak algılamışlardır. Schubiger (1993), lise ve kolej futbolcularının algılanan ve tercih edilen koç lideri davranışlarını incelemiştir (Schubiger, 1993).

Sonuçlar, kolej oyuncularının lise oyuncularına göre önemli ölçüde daha fazla sosyal destek, eğitim ve öğretim davranışı algıladığını göstermiştir. Ayrıca, kolej oyuncularını, lise meslektaşlarına kıyasla sosyal destek davranışı için daha yüksek bir tercih bildirmişlerdir. Chelladurai'nin (1990) belirttiği gibi, “*sporcular tecrübe ve / veya yetenek kazandıkça, antrenörlerinin daha otokrat ve sosyal destekleyici olmasını tercih ediyor gibi görünüyorlar.*” Bu çalışmada koçluk etkinliğini üniversiteler arası atletizmde liderlik

tarzının bir yordayıcısı olarak tanımlamıştır. Antrenörlük etkinliği “*antrenörlerin atletlerinin öğrenme ve performanslarını etkileme kapasitelerine sahip olduklarına inandıkları kapsam*” olarak tanımlanmıştır (Chelladurai, 1990; Feltz ve ark., 1999).

Araştırmacılar, 224 koçun uluslararası bir örneğini incelemiş ve liderlik tarzındaki varyansın %42'sini açıklamak için koçluk etkinliği bulmuşlardır. Bu sonuçlar, koçluk etkinliğinin liderlik tarzının bir yordayıcısı olarak değerlendirilmesini desteklemektedir. Koçluk ve ebeveyn desteği gibi temel kaynakların mevcudiyeti, gerekli miktarda yüksek kaliteli eğitime katılma yeteneğini önemli ölçüde etkileyebilir. Uzmanlık edinimini etkileyen bir diğer faktör, göreceli yaştır. (Barnsley ve Thompson, 1985), birçok spor grubu çocuğu yaş ve değerlendirme ve rekabeti eşitlemek için yaş faktörü belirleyici olarak gösterilmiştir. Bununla birlikte, göreceli yaş etkisinin varlığı, çocukların yaşa göre kategorilere ayrılmasının, eğitim eşitsizlikleri yaratabileceğini ve küçük çocuklar için fırsatların düşebileceğini düşündürmektedir. Ne yazık ki, birçok sporun organizasyonu ve beceri eşitsizliği genç yaşta gençler arasında üst düzey eğitim ve kaynaklara yaşlı oyuncuların seçimini kolaylaştırırken, genç sporcuların potansiyeli göz ardı edilebilir. Göreceli yaş etkisi üzerine yapılan araştırmalar, seçkin sporcuların gelişiminin kısmen yaş farklılıklarına ve eğitim fırsatlarına eşit olmayan erişime dayandığını göstermektedir. Sporda rekabet ve ilerleme için çocukları gruplamak için alternatif yöntemler muayene gerektirir.

### **2.2.3. Cinsiyet Farklılıkları**

Erkek ve kadın sporcular farklı koçluk stillerini tercih etmektedirler (Wooden, 1997). Kolej düzeyindeki erkek futbolcuların otokrat bir koçluk tarzı kullanan koçları tercih ettikleri ve tersine kadın kolej futbolcularının erkeklerden daha demokratik bir tarzı ve daha olumlu geri bildirim tercih ettikleri bulunmuştur (Wooden, 1997). Bu sonuçlar, erkek ve kadın sporcuların farklı koçluk stillerinden memnun olabileceğini ve erkek sporcu koçlarının, algılanan liderlik bağlamında kadın koçluk koçluğu da incelendiğinde aynı koçluk stillerini kullanamayabileceğini göstermektedir. Salminen (1990), 1988 Dünya Şampiyonasından 87 erkek hentbol oyuncusunu ve Portekiz Ulusal Şampiyonası'na katılan 80 elit kadın voleybol oyuncusunu incelemiş ve her iki çalışmada da benzer sonuçlar bildirilmiştir. Sporcular demokratik davranışlara en az vurgu yaparken, antrenörlerini eğitim ve öğretimi vurgulamak ve davranışı ödüllendirmek için algılamışlardır (Salminen, 1990).

Ancak, diğ er ç alışmalar ç eliš kili sonuç lar vermiş tir. Örneğ in, 399 genç Finli sporcu ile yapılan Liukkonen ve Salminen'in (1990) ç alışması, kadın antrenörlerin erkek antrenörlerden daha demokratik ve sosyal destekleyici olarak algılandığını belirtmiş tir. Dahası, Liukkonen ve Salminen (1990) kadın koçların kendilerini Finlandiyalı erkek koçlardan daha öğ retici, destekleyici ve ödüllendirici olduğu sonucuna varmış tir. Mondello ve Janelle (2001), erkek takımların koçlarınının kadın takımların koçlarına göre önemli ölçüde daha yüksek pozitif takviye sergilediğini belirtmiş tir. Bu ç alışmaların ilk bulguları, seçkin erkek ve kadın oyuncuların antrenörlerinin benzer davranış lar sergilediğ inden rekabet seviyesinin algılanan liderliğı etkileyebileceğini düş ündürmektedir (Janelle, 2001; Liukkonen ve Salminen, 1990).

Cinsiyet, tercih edilen liderliğ in önemli bir belirleyicisi olduğu belirlenen bireysel bir farktır. Chelladurai ve Carron (1978) 160 beden eğ itimi öğrencisini ö rneklemiş ve erkeklerin kadın meslektaşlarına göre daha otokrat ve destekleyici liderlik davranış ını tercih ettiklerini bulmuşlardır (Chelladurai ve Carron, 1978). Benzer şekilde, Riemer ve Toon (2001) kolej tenisç ilerini incelemiş ve kadın sporcuların yalnızca erkekler tarafından ç alıştırıldıklarında daha fazla sosyal destek davranış ını tercih ettiklerini bulmuşlardır (Riemer ve Toon, 2001). Buna ek olarak, Erle (1981) rekabetçi elit sporcuların bir örneğ inde erkeklerin kadınlardan daha otokrat davranış ı tercih ettiklerini bulmuştur. Erle (1981), benzer bir ç alışmayı 335 erkek ve kadın okul iç i ve okullar arası hokey oyuncusu örneğ i kullanarak tamamlamış tir (Erle, 1981). Sonuç lar erkeklerin koçlarından kadınlara göre daha fazla eğ itim ve öğ retim, otokrat davranış ve sosyal desteğ i tercih ettiklerini göstermiş tir. Ancak, kadın oyuncular koçlarından erkek oyunculara kıyasla daha demokratik liderlik davranış ını tercih etmişlerdir.

### **2.3. Sporcu Memnuniyeti**

Koçların farklı koçluk liderlik stilleri vardır. Bir takımdaki sporcular koçun koçluk stilini tercih etmeyebilir. Oyuncular antrenörün koçluk stilinden memnun kalmazsa takım birliğı ile ilgili sorunlar ortaya çıkabilir ve sporcular takımdan ayrılabilir (Matthew, 2011). Antrenörlük tarzı, spor takımını uyum iç inde tutmanın anahtarı olabilir. Koç, takımın merkezi, lideri ve öğ retmeni olarak takımı yönetmenin ve birliğı sürdürmenin bir yolunu bulmalıdır. Antrenörün rolü takımın başarısı için önemlidir (Matthew, 2011). Akademik literatürde iş tatmini ile ilgili birçok ç alışma bulunabilmesine rağmen, az sayıda ç alışma atlet memnuniyetini ayrı bir yapı olarak incelemiştir.

Takım entegrasyonu, üniversiteler hokey takımında atlet memnuniyetini etkileyen

en önemli alt ölçek olarak kullanılmıştır (Asiah ve Rosli, 2009). Atlet memnuniyeti, atletik deneyimle ilişkili yapıların, süreçlerin ve sonuçların karmaşık bir değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durumdur (Chelladurai ve Riemer, 1998). Bir sporcunun memnuniyeti, sporcunun istediği ile psikolojik, fiziksel ve çevresel alanlarda alınanların algılanması arasındaki tutarsızlık tarafından belirlenir.

Birincisi, atletizmdeki performans ölçütleri, şans, bir rakibin olağanüstü performansı, hakemin hatası vb. İkincisi, mükemmellik arayışı içinde yer alan faaliyetler, her yarışma bir kazanan ve kaybedenle sonuçlandığı için sadece kazanma ve kayıp ölçütleriyle değerlendirilemez. Üçüncüsü, kazanç-kayıp kayıtları, toplam atletik deneyimi içermeyen sadece performans dönemleriyle (yani gerçek yarışmalarla) ilgilidir. Bu nedenle araştırmacılar, *“Kazanç kayıtları gibi performans ölçümlerinin yanı sıra atletik bir program ve antrenörlerinin değerlendirilmesinin atlet memnuniyetine dayandırılması zorunludur”* şeklinde görüş beyan etmektedirler (Chelladurai ve Riemer, 1998).

### **2.3.1. Takım Üyesi Memnuniyeti**

1978'de Chelladurai, üniversite erkek öğrencileri arasında, atlet, basketbol, atletizm ve güreşte liderlik tercihlerini ve algılarını incelemiştir. Ekibi analiz konusu olarak kullanarak, algılanan ve tercih edilen otokrat davranış arasındaki uyumun olumlu geri bildirim davranışlarının da koçtan memnuniyeti eğrisel bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir. Bu nedenle, koçun algılanan davranışı her iki yönde de tercih edilen davranıştan caydırıldığında üyeler daha az memnun kalmıştır. Chelladurai (1990) daha sonra verileri analiz birimi olarak bireyle yeniden analiz ederek bir üyenin tercihleri ile bireysel koçluk davranışı algıları arasındaki tutarsızlığın, üye liderliği, takım performansı ve genel katılımı ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca tutarsızlıkların etkilerinin liderlikten memnuniyet üzerine diğer memnuniyet yönlerinden daha belirgin olduğunu belirtmek de önemlidir (Chelladurai, 1990).

Bu bulgular daha sonra eğitim ve öğretim, sosyal destek ve olumlu geri bildirimlerdeki tutarsızlıkların liderlikten memnuniyetin önemli yordayıcıları olduğu desteklenmiştir. Schliesman (1987) kolej atletizm sporcularını analiz etmiş ve algılanan demokratik davranış ve sosyal desteğin liderlikten genel memnuniyetle olumlu ilişkili olduğunu bulmuştur (Schliesman, 1987). Bu özel çalışmada, algılanan demokratik davranış ve sosyal destek, genel liderlikten duyulan memnuniyetin belirleyicileriyle ilgili tutarsızlık puanlarından biraz daha iyi olduğu görülmüştür. Kotter (1988) üniversite basketbolcularının antrenörlerinin davranışlarına ilişkin algılarının hem bireysel hem de

takım analiz düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bireysel düzeyde, kolektif liderlik değişkenleri atlet memnuniyetine katkıda bulunmuş, ancak sadece algılanan demokratik davranış ve sosyal destek boyutları istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir. Takım düzeyinde analiz, algılanan liderlik takım memnuniyetini öngörmüştür ve olumlu geri bildirim takım memnuniyetini en yordayıcı faktörü olduğu tespit edilmiştir (Kotter, 1988).

### **2.3.2. Sporcu Memnuniyetinin Özellikleri**

Erken dönem yapılan bir çalışmada, atlet memnuniyetinin iki yönünü kişisel sonuçtan memnuniyet ve liderlikten memnuniyet olarak tanımlamıştır (Chelladurai ve ark., 1978). Bununla birlikte, Chelladurai ve Riemer (1998)'de sporcu memnuniyetinin yönlerinin kapsamlı bir sınıflandırmasını oluşturmuştur. Sınıflandırma şeması ekip ve bireysel sonuçları, ekip ve bireysel süreçleri ve sosyal süreçleri içermektedir. Takım sonuçları ayrıca görev ve sosyal sonuçlar olarak sınıflandırılmaktadır. Görev sonuçları, takım performansı, takım hedefine ulaşma, takım performans iyileştirmesi, takım olgunluğu ve grup entegrasyonunu içermektedir. Takım performansı genellikle kazanma yüzdeleri veya hatta puan farkları ile ölçülmektedir. Takım hedefine ulaşma, önceden belirlenmiş takım hedeflerinin belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Chelladurai ve Riemer, 1998).

Takım performansındaki iyileşme, genel kazanma yüzdesindeki, lig sıralamasındaki veya performans iyileştirme algılarındaki iyileştirmelerle ölçülebilir. Takım olgunluğu, takım üyelerinin sağlık, zindelik, yetenek, beceri ustalığı, taktikleri ve spor stratejileri açısından büyümesini ve gelişmesini ifade etmektedir. Grup entegrasyonu, grubun amaçlarına ve süreçlerine uygun yönelimler, strateji ve taktikleri anlamak ve kabul etmek, birbirlerinin güçlü yönlerine ve katkılarına saygı göstermek grubu bu amaca odaklamak ve bu amaca yönelik en iyi çabaları ortaya koymak için toplu bir kararlılık sergilemektedir. Kişiler arası uyum, sosyal bir sonuç olarak kabul edilir ve takım üyelerinin bir grup kadar iyi geçinme ve birbirlerine sosyal destek sağlama derecesini ifade etmektedir (Doğan, 2004).

Bireysel sonuçlar ayrıca görev ve sosyal sonuçlar olarak kategorize edilmektedir. Görev sonuçları arasında kişisel performans, kişisel hedefe ulaşma, kişisel performans geliştirme, kişisel gelişim, bireysel görev rolü ve kişisel daldırma yer almaktadır. Kişisel performans, hedefe ulaşma ve performans iyileştirme, bireysel düzeyde işlev görmeleri dışında, daha önce bahsedilen takım görev sonuçlarına benzemektedir. Kişisel büyüme,

sporun strateji ve taktiklerinin daha iyi anlaşılması, atletizmde başarılı olmak için psikolojik ve sosyal becerilerin geliştirilmesi de dahil olmak üzere bireysel psikolojik ve zihinsel büyümeyi ifade etmektedir. Bireysel görev rolü, sporcunun grubun görev çabalarındaki rolünün işlevi ile birlikte bir sporcunun ekibine yaptığı katkıları içermektedir. Kişisel daldırma sporcunun spora kişisel katılımından ne ölçüde memnun olduğunu ifade edebilir. Sosyal sonuçlar aidiyet, dostluk ve sosyal rolü içermektedir. Gruba ait olma duygusu ve kabullenme duygusu aidiyet sosyal sonuçlar faktörüne dahildir. Arkadaşlık, ekibin bireysel üyeleriyle geliştirilen yakınlıkları yansıtır. Son olarak, sosyal rol, sosyal ağdaki veya grup içindeki yapıdaki bireylerin oynadığı rolleri içerir. Takım süreçleri görev ve sosyal süreçlere ayrılır. Strateji seçimi, seferberlik, dağıtım, uygulama, rekabet taktikleri, adil muamele, etik, ekip çalışması ve koordinasyonu, tesisler / ekipman, bütçe, yardımcı destek ve topluluk desteği görev süreçlerini içermektedir (Tiryaki, 2000).

Strateji seçimi, sporcunun antrenörün belirli spor stratejilerini seçmesinden ne ölçüde memnun olduğunu ifade etmektedir. Seferberlik, yetenekli sporcuların takım üyesi olarak ne ölçüde işe alındıklarını ifade eder. Konuşlandırma, antrenörün atletik yarışmalarda başarı elde etmek için mevcut yetenekleri koordineli bir şekilde kullanmadaki etkinliğidir. Antrenman, sporcuların antrenman seanslarını ne kadar uygun ve etkili olarak algıladıklarını ifade eder. Müsabaka taktikleri, sporcuların müsabaka sürecinde yapılan taktik düzenlemelerden ne ölçüde memnun olduklarını ifade eder. Adil muamele, sporcunun kaynak dağıtımındaki eşitlik algısını, bu dağıtımlarda benimsenen prosedürleri ve genel olarak adalet sistemini içerir. Sporcuların etik ikilemlerin yönetimine tepkileri etik boyutuna dahil edilir. Takım çabası ve koordinasyonu, bir sporcunun takım arkadaşlarının takımın başarısı için en iyi çabalarını eşgüdümlü bir şekilde ortaya koyduğunu algılaması anlamına gelmektedir (Button ve Raedeke, 2008).

Tesisler / ekipman faktörü, sporculara ne kadar uygun tesis ve ekipman sağlandığını ölçer. Doğrudan parasal destek bütçe boyutu dahilindedir. Yardımcı destek tıbbi destek, akademik danışmanlık, oyun yönetimi vb. içerir. Topluluğun örtülü ve açık desteği (yani öğrenciler, öğretim üyeleri / personel ve taraftarlar) topluluk destek faktörü içinde tanımlanır. Sosyal süreçler karar katılımını ve sadakat desteğini içerir. Karar katılımı, koçun sporcuları takımla ve performansıyla ilgili karar verme süreçlerine ne ölçüde dahil ettiğini ifade eder. Sadakat desteği, bir sporcunun antrenör ve / veya idarenin bir bütün olarak takıma karşı gösterdiği sadakatten duyduğu memnuniyeti ifade eder. Bireysel odaklı süreçler görev ve sosyal süreçler olarak ikiye ayrılır. Görev süreçleri arasında yetenek kullanımı, eğitim / öğretim, olumlu geri bildirim, kişisel girdiler, ekip

katkısı, tanıma, finansal destek ve aile desteği bulunmaktadır. Yetenek kullanımı, antrenörün bireysel bir sporcunun yeteneklerini nasıl kullandığıyla ilgilidir (Cox, 2012).

Eğitim / öğretim, bir koçun spor Liderlik Ölçeği tarafından değerlendirilen lider davranışının en önemli boyutu olarak tanımlanan eğitim ve öğretime ne ölçüde katıldığını ifade etmektedir. Olumlu geri bildirim, oyunlar ve antrenman seansları sırasında bireysel sporculara verilen görevlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için takviye sağlanmasıdır. Kişisel girdi, bir sporcunun antrenman oturumları ve yarışmalar sırasında gösterdiği çabadan duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir. Takım üyelerinin bireysel sporcuya eğitim verme ve talimat verme, olumlu geri bildirim sunma ve diğer sporculara, takımın geri kalan çabalarına nasıl uyum sağladığını anlamalarına yardımcı olma olasılığı, takımın katkı boyutuna dahil edilmektedir. Tanıma, bir sporcunun antrenörden, takım arkadaşlarından ve diğerlerinden görev süreçlerine neye katkıda bulunduğuyula ilgili olarak tanınmasından ne ölçüde memnun olduğunu ifade eder. Bir sporcunun bireysel burs miktarından memnuniyeti, mali destek faslına dahil edilmektedir (Birinci, Sivrikaya Erhan, 2012).

Aile desteği, bir sporcunun atletik çabalarla ilgili aldığı aile desteği miktarından ne ölçüde memnun olduğunu yansıtır. Sosyal süreçler sosyal desteği ve sadakat desteğini içerir. Sosyal destek, doğada destekleyici olan bireysel sporcu için endişe ile karakterize edilen koçluk davranışı olarak tanımlanmaktadır. Sadakat desteği kişinin koçun ve / veya takım arkadaşlarının sporcuya bireysel olarak gösterdiği sadakat düzeyinden duyduğu memnuniyeti ifade eder. Chelladurai ve Riemer'in (1998) atlet memnuniyeti yönlerinin sınıflandırılması bu alanda daha fazla araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Şema iki bakış açısından sunulmuştur. İlk paradigma, sporcu memnuniyetinin yönlerini, istenen sonuçlara götüren süreçleri kontrol eden çizelgelere dayanarak yeniden gruplandırılmıştır (Chelladurai ve Riemer, 1998). (Tablo 1).

**Tablo 1.** Sporcu memnuniyeti kontrol şeması (Riemer ve Chelladurai, 1998)

<b>Kendi</b>	<b>Koçlar</b>	<b>Takım/Takım arkadaşları</b>	<b>Yönetim</b>	<b>Aile/topluluk</b>
Bireysel	Kabiliyet	Takım performansı	Tesisler	Sosyal destek
Verim	Kullanım			
Kişiyeye özel	Eğitim	Takım	Bütçe	Aile destek
Hedef	Ve	Hedef		
Ulaşma	Eğitim	Ulaşma		
	/Talimat			
Verim	Pozitif	Verim	Yardımcı	



Gelişme Kişisel	Geribildirim Strateji	Gelişme Takım olgunluğu	Destek Karşılama
Tutulma Kişisel	Seçim Seferberlik	Grup entegrasyonu	Takım sadakati Destek
Gelişim Kişisel Girdiler	Yayımla	Takım Çaba koordinasyonu	
Görev rolü Sosyal rol	Pratik Rekabetler Taktikler Eşitlikçi Tedavi Etik Karar Katılım Tanıma Sosyal destek	Takım katkısı Arkadaşlıklar Aidiyet Kişilerarası Armoni Tanıma Sosyal destek Bireysel Sadakat desteği	
	Bireysel Sadakat desteği Takım sadakati Destekler		

---

### 2.3.3. Sporcu Memnuniyeti ve Araştırması

Sporcu Memnuniyeti Anketi (Riemer ve Chelladurai, 1998) daha önce Chelladurai ve Riemer (1998) tarafından belirlenen ve memnuniyet ölçeğinde yer alan bazı yönleri ölçmek için geliştirilmiştir. Sporcu Memnuniyeti Anketi (Athlete Satisfaction Questionnaire, ASQ), sporcu memnuniyetinin 15 boyutunu içeren 56 maddelik bir ankettir. Bu alt ölçekler bireysel performans, takım performansı, yetenek kullanımı, strateji, kişisel tedavi, eğitim ve öğretim, takım görev katkısı, takım sosyal katkısı, etik, takım entegrasyonu, kişisel özveri, bütçe, sağlık personeli, akademik destek hizmetleri ve dış temsilcileri içermektedir. Katılımcılar yedi puanlık Likert ölçeğini kullanarak bu anketi tamamlamışlardır.

614 Kanadalı üniversite sporcusu (basketbol, hokey ve voleybol) örneği kullanan araştırmacılar, Cronbach alfa katsayılarının 0,78 ile 0,95 ( $M = .88$ ) arasında değiştiğini ve

15 alt ölçeğin 12'sinin 0,85'ten yüksek olduğunu bildirmişlerdir. Tüm iç tutarlılık katsayıları Bamsley (1985) tarafından önerilen .70 değerinden çok daha yüksektir. Ana Ölçeğin içinde yer alan alt ölçekleri değerlendirmek için “*Takımı Bırakma isteği*” ve “*Takım sadakati*” ile Negatif İlişki Ölçeği kullanılmıştır. Korelasyon analizinin sonuçları anketin prediktif geçerliliğini desteklemiştir (Riemer ve Chelladurai, 1998).

Chelladurai ve Riemer'in (1998) atlet memnuniyeti yönlerinin sınıflandırması, son girişine rağmen literatürde az miktarda ilgi görmüştür. Çalışmalardan ikisi liderliğin memnuniyet üzerindeki etkisini ölçmüştür. İlk çalışma, Malezya lise koçları arasında dönüşümcü liderlik uygulamasını ve onun atlet performanslarını bireysel performanslarla tatmin ettiğini ölçmüştür. Araştırmacı, Dönüşümcü Liderlik Davranış Envanterini (Transformational Leadership Behavior Inventory) ve Sporcu Memnuniyeti Anketini 162 deneğe uygulamıştır (futbol = 94; netball = 62; 6 = spor göstergesi yok). Sonuçlar, futbol ve netball antrenörlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının oyuncu memnuniyeti ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, sporcuların iyi bir akademik pozisyonda olmaları ve yerel bir Malezya koçu olmaları durumunda performanslarından memnun olmaları daha olası görülmektedir (Riemer ve Chelladurai, 1998).

İkinci çalışma, Çok Boyutlu Liderlik Modeli (Multidimensional Model of Leadership, MML) uyum hipotezini ve üye özellik hipotezini yetenek ve cinsiyet ile ilgili olarak incelemiştir. Toplam tenis oyuncusu, liderlik davranışını ve atlet memnuniyetini değerlendiren önlemleri tamamlamıştır. Sonuçlar atlet memnuniyetinin tercih edilen ve algılanan liderlik davranışı arasındaki uyuma bağlı olmadığını göstermiştir. Ayrıca, sporcunun yetenek seviyesi liderlik davranışı tercihlerini etkiledi. Ayrıca, sporcu cinsiyeti otokrat davranış ve olumlu geribildirim davranışı tercihlerindeki bazı farklılıklardan sorumluyken, sporcu koçunun cinsiyeti, sporcunun sosyal destek davranışı tercihleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Kolayış ve Taşkiran, 2011).

Tenis oyuncularını ile ilgili bir başka çalışma, motivasyonlu iklim ve hedef yönelimlerini iyileştirme, memnuniyet ve antrenör puanları algılarının yordayıcıları olarak incelemiştir. Araştırmacılar, 219 rekabetçi (orta seviye = 70; ileri düzey = 124; profesyonel = 25) İspanyol tenisçiyi incelemiştir. Sonuçlar, oyuncuların yıl için rekabetçi sonuçlarından memnuniyet duyduğunu ve mevcut oyun seviyesinin algılanan ego içeren iklim ile olumsuz ilişkili olduğunu ve görev içeren atmosferin algılanmasıyla olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, tenis antrenörleri atlet memnuniyetini arttırmak için daha fazla görev içeren ve daha az ego içeren bir ortam yaratmaya çalışmalıdır (Duda,

1999).

#### **2.3.4. Liderlik ve Memnuniyet İlişkisi**

Liderlik ve memnuniyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar memnuniyeti kişinin işinden ve liderinden memnuniyet açısından tanımlamıştır. İş tatmini, bireyin işine yönelik genel tutumudur. Araştırmalar liderliğin bir iş özelliği olarak iş doyumunun genel bir belirleyicisi olduğunu desteklemiştir (Schliesman, 1987). Liderlik davranışlarını inceleyen özel çalışmalar da iş tatmininin yapı liderliği davranışlarını dikkate almak ve başlatmakla olumlu ilişkili olduğunu belirlemiştir (Osborn ve Hunt, 1975b). Lider aynı zamanda takipçi memnuniyetinin hedefi olabilir. Araştırmalar, lider davranışının alt memnuniyetin çeşitli yönleri üzerinde derin ve tutarlı bir etkiye sahip olabileceğini göstermiştir. Diğer çalışmalar, dönüşümcü liderliğin, bağımlı memnuniyeti öngörmede işlevsel liderliğe önemli ilave etkilere sahip olabileceğini göstermiştir.

Tercih edilen ve algılanan olumlu geri bildirim davranışları sporcu performans algılarını yordamaktadır. Rune ve arkadaşları (2008) olumlu geri bildirim, eğitim ve öğretim ile demokratik davranışların başarı ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Antrenörün ödül gücünün oyuncuların memnuniyeti ile nispeten güçlü bir pozitif ilişkisi vardır.

Araştırmalar sonucunda, koçun liderlik stilleri ile takım başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve başarılı takımların koçlarının daha yüksek düzeyde demokratik ve sosyal destek davranışları ve daha düşük düzeyde otokratik olduğunu göstermiştir. Antrenörlerin eğitim ve öğretime daha fazla önem verirken, otokrat davranışı daha az tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Chelladurai (1990) ayrıca grup performansının ve üye memnuniyetinin gerekli, tercih edilen ve algılanan lider davranışlarının uyumuna bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Tercih edilen koçluk stili kullanıldığında oyuncu daha yüksek performans seviyelerine cevap vermeye daha yatkındır (Hom, 2008).

Schliesman (1987) tarafından yapılan çalışmada, 40 erkek üniversite düzeyinde atletizm sporcuları ve liderlik tutarsızlık puanları arasında (tercih, algılamalar ve liderlikten memnuniyet) anlamlı bir pozitif doğrusal ilişki bulmuşlardır. Bu sonuçlar, 251 erkek üniversite basketbolcusu örneğinde aynı anlamlı ilişkiyi kaydeden bulgular desteklenmiştir. 34 atletik direktör ve 142 koçun yaptığı bir ankette Asiah ve Rosli (2009), koçların kendi atletik direktörlerinin liderlik tarzlarını algılamaları ve memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu keşfetmiştir. Asiah ve Rosli (2009) son çalışması, atlet tercih edilen koçluk liderlik stillerinin demokratik olduğunu ve olumlu geribildirim en çok üniversitenin hokey takımı arasında atlet memnuniyeti üzerinde

etkisi olduğunu gösteren önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yukarıdaki çalışmaların sonuçları liderlik davranışı ile memnuniyet arasında bir ilişkinin varlığını desteklemektedir.

#### **2.4. Spor Psikolojisinde Öz-Kontrol ve Öz-Yönetim Güç Modeli**

Sporda, üst düzey performans için, kişinin dürtülerini veya davranışsal eğilimlerini kontrol etmek son derece önemlidir. Örneğin, sporcuların daha sakin ve daha odaklanmış olabilmek için yüksek stres ortamlarında (örn. Spor müsabakaları) anksiyete düzeylerini düşürmesi gerekir (Hill ve ark., 2010). Ancak, öz yönetim her zaman çalışmaz. Baumeister ve ark., (1994, 1998) yaptığı çalışmalarında, bir öz-yönetim eylemini, bir bireyin belirli bir hedefe ulaşmak için baskın davranışları veya tepki eğilimlerini istemli olarak kontrol etmeye veya geçersiz kılmaya çalıştığı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Yukarıda verilen örnekle ilgili olarak, yüksek stres bağlamlarında baskın / otomatik tepki eğilimi, yüksek uyarılma ve kaygı yaşamak, fiziksel görevleri erken zorlamak veya sıkı bir egzersiz programı izlemek yerine gevşemek olacaktır. Tüm öz-yönetim eylemleri bir küresel enerji kaynağına dayanmaktadır (Baumeister ve ark., 2007). Bununla birlikte, bu kaynağın veya gücün sınırlı bir kapasiteye sahip olduğu varsayılmaktadır ve bu kapasitede bireyler arası eğilim farklılıkları vardır (sürekli öz-kontrol gücü; Tangney ve ark., 2004). Bireyler, anlık olarak mevcut öz-kontrol gücü miktarında da farklılık gösterir (yani, devlet öz-kontrol gücü; Tangney ve ark., 2004). Bir öz-kontrol görevi üzerinde çalıştıktan sonra, güç geçici olarak tükenebilir ve hemen yenilenmez. Bu geçici öz-kontrol tükenmesi durumuna ego tükenmesi denir (Baumeister ve ark., 1994). Birincil bir öz-yönetim eyleminin ikincil bir öz-yönetim eylemi üzerinde devretme etkisi olması, öz-yönetimin güç modeli ile örneğin bilişsel yük modelleri arasındaki temel farktır (Sweller, 1988). Bilişsel yük teorisine göre, aynı anda iki görev yapmak performansı bozarken, güç modeli birincil görevden sonra gerçekleştirilen ikinci bir görevde performans bozulmalarının meydana geldiğini öne sürer. Ego tükenmesi durumunda, sonraki öz-kontrol performansı bozulabilir. Örneğin, laboratuvar ortamlarında, ego tükenmiş katılımcılar bir anagram görevinde daha az ısrarcı olup (Muraven ve ark., 1998), duygusal olarak uyandıran bir video klip izlerken (Schmeichel, 2007) duygularını düzenleme konusunda sıkıntılar yaşamaktadırlar. Hagger ve meslektaşları (2010a) spor ve egzersiz davranışında ego tükenmesi üzerine inceleme araştırmaları yapmışlardır. Hagger ve meslektaşlarının ego tükenme araştırmalarındaki son gelişmeleri bildirmektir. Bu çalışma ile, yakın zamanda açılmış olan kendini kontrolün güç modelinin geçerliliği ile ilgili araştırma sorularını tartışmayı ve birincil bir öz-yönetim

eyleminden sonra bozulmuş özyönetim performansını açıklamak için alternatif teorik modelleri tanıtmayı amaçlamaktadır. Bu bölümde ilk olarak, iki görev paradigması- ego tükenme araştırmalarında birincil deneysel yaklaşım- tanıtılacaktır. Ardından, spor ve egzersiz psikolojisinde ego tükenme araştırmalarından elde edilen son bulgular sunulacaktır. Öz-kontrol gücünün nasıl iyileştirileceği ve canlandırılacağı üzerine olası müdahaleler üzerinde durulacaktır. Son olarak, kendini kontrolün güç modelinin son gelişmeleri ve uzantıları daha ayrıntılı olarak tartışılacaktır (Hagger ve ark., 2010a).

#### **2.4.1. İki Görev Paradigması**

Öz-yönetimin güç modelinin varsayımlarını test etmek için, araştırmacılar çoğunlukla iki görev paradigmasını göz önüne almaktadırlar (Baumeister ve ark., 1994). Bu deneysel yaklaşım içinde, katılımcılar rastgele bir tükenme durumuna veya bir kontrol durumuna atanmaktadır. İlk adımda, katılımcılar benzer bir birincil görev üzerinde çalışırlar. Bununla birlikte, tükenme durumunda, kendini kontrol etmek gerekir, oysa kontrol koşulunda, kendi kendine kontrol gerekli değildir. İkinci adımda, katılımcılar daha sonra her iki koşuldan da öz-yönetim gücünün kullanılmasını gerektiren özdeş bir görev üzerinde çalışırlar. Araştırma, ikinci görevdeki deneysel koşullar arasında performans tükenme durumundan katılımcılar daha kötü performans gösterdiğinden, performansın önemli bir farklılık olduğunu göstermiştir (Hagger ve ark., 2010b). Sonuçlar tükenme durumundaki performansın kontrol koşulundan önemli ölçüde daha kötü olduğunu ortaya koymuştur. Ego tükenmesinin etkisinin alana özgü olmadığını akılda tutmak önemlidir, yani birincil öz-yönetim görevi, ikincil öz-yönetim görevinden farklı bir öz-yönetim biçimi gerektirebilir (Baumeister ve ark., 1998). Örneğin, birincil bilişsel görevin fiziksel bir görev üzerinde aktarım etkisi olabilmektedir (Bray ve ark., 2012). Hagger ve arkadaşları (2010b) ego tükenmesi üzerine 83 çalışma üzerinde bir meta-analiz gerçekleştirmiş ve ego tükenmesinin kendi kendini kontrol performansı üzerinde orta ila büyük bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Hagger ve ark., 2010b).

#### **2.4.2. Ego Tükenmesi ve Atletik Performans**

Bu bölümde, spor ve egzersiz alanındaki mevcut araştırmanın öz-yönetimin güç modeline dayanan bir özeti verilecektir. İlk olarak, öz-kontrol gücünün baskı altındaki atletik performans üzerindeki rolü sunulacaktır. Daha sonra, öz-yönetim gücünün, yüksek düzeyde sebat gerektiren spor görevlerinde de önemli olduğu gösterilecektir. Bir sonraki

adında, uzun süreli antrenman programlarına uymak için öz-kontrol gücü uygulanmasının gerekli olduğu tartışılacaktır. Son olarak, öz-yönetim gücünün, baskın davranışsal dürtülerin geçersiz kılınmasını gerektiren atletik görevlerde de kritik görüldüğü tartışılacaktır (Audiffren ve André, 2015).

### **2.4.3. Ego Tükenmesi ve Baskı Altında Atletik Performans**

Yüksek basınçlı bağlamlarda (örneğin, spor müsabakaları), sporcular her zaman en yüksek seviyelerinde performans gösteremezler ve genel olarak yapabildiklerinden daha kötü performans sergilerler (Beilock ve Gray, 2007). Baumeister (1984), bu fenomeni baskı altında boğulma olarak adlandırmıştır (Baumeister, 1984), Bu etkinin açıklaması, yüksek basınçlı bağlamların genellikle yüksek düzeyde anksiyete ile ilişkili olduğudur (Gucciardi ve ark., 2010). Bu bağlamda kaygı, tehdit edici koşullarda ortaya çıkan, duygusal ve motivasyonel bir durum olarak anlaşılabilir (Eysenck ve ark., 2007). Eysenck ve arkadaşları (2007), yüksek düzeyde devlet kaygısı altında bireylerin, dikkatlerini gönüllü olarak düzenleme ve dikkatlerini eldeki fiziksel göreve odaklama yeteneklerine müdahale edebilecek performanslarının kalitesi hakkında endişe duyma ve otomatik olarak olma eğiliminde olduklarını önermektedir. (Örneğin, bir dart tahtası üzerindeki ilgili hedef alanlar (Nibbeling ve ark., 2012); baskı altındaki performans hakkında daha geniş bir tartışma (Beilock ve Carr, 2001)). Schmeichel ve Baumeister (2010), seçici dikkat düzenlemesini, çevrenin diğer dikkat çekici alt kümelerini göz ardı ederken dikkati çevrenin bir alt kümesine odaklama eylemi olarak tanımlamaktadır. Eysenck ve arkadaşlarına (2007) göre bireyler, ek çaba harcayarak veya öz-yönetim süreçlerini başlatarak bu görevle ilgili olmayan düşüncelere odaklanma otomatik eğilimine karşı koyabilirler. Bununla birlikte, anksiyete-performans ilişkisi üzerindeki karışık sonuçlar, bireylerin her zaman dikkatlerini gönüllü olarak düzenleyemediğini göstermektedir: Yüksek anksiyete düzeylerinin zayıf atletik performansa yol açtığı çeşitli çalışmalar vardır (Behan ve Wilson, 2008; Wilson ve ark., 2009), ancak olumsuz kaygı-performans ilişkisinin olmadığı çeşitli çalışmalar da mevcuttur (Craft ve ark., 2003; Woodman ve Hardy, 2003).

Öz-kontrolün güç modeli (Baumeister ve ark., 1994), bu karışık sonuçlar için bir açıklama sunmaktadır, çünkü öz kontrol gücünün anlık kullanılabilirliği, sporcuların hangi koşullar altında basınç altında boğulma olasılığının daha yüksek olduğunu belirleyebilmektedir (Englert ve Bertrams, 2015a). Daha önce de belirtildiği gibi, uzaktaki

görevlerde üst düzey atletik performans için gerekli olan etkili dikkat düzenlemesi, yüksek kaygı düzeyleri altında bozulabilir (Wilson ve ark., 2009). Schmeichel ve Baumeister'e (2010) göre, isteğe bağlı olarak dikkati düzenlemek, ego tükenmesinden muzdarip olabilen bir özyönetim eylemidir. Sonuç olarak, öncelikle ego tükenmesi durumunda uzaktaki görevlerde kaygının atletik performans üzerine olumsuz bir etkisi olmalıdır. Öz-kontrol gücü birincil öz kontrol görevi tarafından tüketilmediyse, yüksek kaygı düzeylerine rağmen etkin dikkat düzenlemesi hala mümkün olmalıdır. Bir dizi çalışmada Englert ve Bertrams (2012) bu varsayımı desteklemişlerdir. Çünkü öz-kontrol gücü tükenmiş katılımcılarda sadece olumsuz bir endişe-performans ilişkisi vardır. Ego tükenmesi altında, endişeli katılımcılar dart atma görevinde daha kötü performans göstermiştir (Englert ve Bertrams, 2013). Ayrıca, endişeli bireyler, dart atma görevini yerine getirirken geçici olarak kendi kendini kontrol gücüne sahip bir durumun aksine, ego tükenmesi durumunda daha az verimli bir bakış açısı (yani, daha kısa sürede nihai tespit süreleri) sergilemiştir (Englert ve ark., 2015c). Son olarak, yapılan bir araştırma, endişeli katılımcıların, basketbol serbest atış görevi yaparken geçici olarak kendi kendini kontrol gücüne sahip bir devletin aksine, ego tükenmesi durumunda alakasız bir ses akışına daha fazla dikkat ettiğini ortaya koymuştur (yani, tükenmiş katılımcılar ses akışında bir ses değişikliği vardı), bu da baskı altındaki etkin dikkat düzenlemesinin öncelikle ego tükenmesi durumunda etkilendiği varsayımını desteklemektedir (Englert ve ark., 2015a).

Önceki sonuçları birlikte ele alırsak, ego tükenmesi, spordaki kaygı-performans ilişkisi hakkındaki tutarsız veri tabanını açıklayabilir (Craft ve ark., 2003; Woodman ve Hardy, 2003; Behan ve Wilson, 2008; Wilson ve ark., 2009). Geçici olarak mevcut kendi kendini kontrol gücüyle, sporcular kaygının dikkat düzenlemesi üzerindeki olumsuz etkilerine karşı koyabilir ve sonuç olarak performanslarını sürdürebilirler. Bununla birlikte, ego tükenmesi durumunda, dikkat düzenlemesi baskı altında bozulur ve bu da uzaktaki görevlerde performansın düşmesine neden olmaktadır.

#### **2.4.4. Sporda Ego Tükenmesi ve Kalıcılığı**

Önceki laboratuvar araştırmaları, oldukça nahos görevlerde ısrarla çalışmanın kendi kendini kontrol gücü gerektirdiğini göstermiştir, örneğin tükenmiş katılımcılar çözülemeyen anagramlardan daha önce ayrılmışlardır (Muraven ve ark., 1998). Bu bulgu aynı zamanda fiziksel egzersizlerin zorlanmasındaki süreklilikleri açıklamak için spor ve egzersiz alanına aktarılmıştır.

Sporda ego tükenmesi ve kalıcılığı üzerine önemli çalışmalar yapılmıştır (Bray ve

ark., 2008; 2011). Araştırmacılar çalışmalarında, katılımcıları iki ölçümde mümkün olduğunca uzun süre eş ölçülü olacak şekilde el sıkılmak zorunda bıraktılar. Ek olarak, çalışan önkol kaslarındaki EMG aktivitesi, ölçümün her iki zamanında da ölçüldü. İki ölçüm süresi arasında, katılımcılar bir Stroop görevi üzerinde çalıştılar (Stroop, 1935), öz-kontrol gücü deneysel olarak tükendi ve bir kontrol durumunda bozulmadan kaldığı gözlemlendi. Tükenme koşulundaki performans, öz kontrol gücünün tükenmesinden önce ve sonra önemli ölçüde azalırken, kontrol koşulu için sıkma süresinde iki ölçüm süresi arasında önemli bir performans fark olmadığı gözlemlendi. Ek olarak, EMG aktivasyonu, tükenme durumunda kontrol durumuna kıyasla önemli ölçüde artmıştır (Graham ve ark., 2014b).

Dorris ve arkadaşları (2012), profesyonel sporculara mümkün olduğunca çok ölçüm (çalışma 1) veya oturma (çalışma 2) yapmaları talimatı vermiştir. İkinci ölçümden önce, katılımcıların öz kontrol gücü güvenilir bir öz kontrol görevi tarafından deneysel olarak tükenmiştir. Sonuçlar, sporcuların ego tükenmesi durumunda önemli ölçüde daha az baskı ve daha az oturma eylemi gerçekleştirdiğini ortaya koymuştur. Sonuçların bir denek içi tasarıma dayandığı düşünüldüğünde, ilgili çalışmalardaki sporcuların genellikle her iki ölçüm zamanında da benzer bir seviyede performans gösterebilmeleri gerektiği düşünülebilir. Bununla birlikte, fiziksel egzersizi gerçekleştirmeden önce kısa bir öz kontrol görevi üzerinde çalışmak performans çıktısını olumsuz etkilemiştir. Böylece, ayrıntılı fiziksel egzersizler bile kendi kendini kontrol gücünün geçici olarak tükenmesinden mustarip olabilir.

Benzer sonuçlar Englert ve Wolff (2015) tarafından da bulunmuştur. Çalışmalarında, katılımcılar iki ölçümde ego tükenmesi durumunda ve dengelenmiş bir düzende nötr koşullar altında (bir hafta arayla) bir kapalı bisiklet görevi gerçekleştirdiler: Katılımcılara, her iki ölçüm zamanında da 18 dakikalık bir süre için sabit bir viteste olabildiğince hızlı bir şekilde bisiklet sürme talimatı verildi. Hiyerarşik doğrusal modelleme, ego tükenmesi altında katılımcıların daha düşük bir güç çıkışı gösterdiğini ortaya koydu. Benzer bir araştırmada, Dorris ve arkadaşları (2012), bir denek içi tasarım kullandılar, yani katılımcıların her iki ölçüm zamanında da karşılaştırılabilir bir düzeyde performans sergilemesi gerekmektedir. Bununla birlikte, ilişkisiz bir birincil görevde önceki öz kontrol gücünün uygulanması katılımcıların zorlayıcı bisiklet görevindeki kalıcılığını olumsuz etkilemiştir.

Wagstaff (2014) benzer bir çalışma yürüttü ve benzer bir sonuç örüntüsü bildirmiştir. Çalışmasında, katılımcılar maksimum kalp atış hızı, güç çıkışı ve algılanan



fiziksel efor değerlendirilirken, 10 km'lik bir bisiklet süresinde deneme yapmak zorunda kalmışlardır.

Bisiklete binme görevine başlamadan önce, katılımcılar üzücü bir video klip izlettirilmiştir (Schmeichel, 2007). Bir tükenme durumunda katılımcılar, bu video klibe duygusal tepkilerini bastırmak zorunda kaldıkları gözlenmiştir. Bu durum öz kontrol gücünün uygulanmasını gerektirmiştir (Schmeichel, 2007). Sonuç olarak, tükenmiş katılımcılar bisiklet görevinde daha yavaş oldukları, ortalama güç çıkışlarının daha düşük olduğu, daha düşük bir maksimum kalp atış hızı gösterdikleri ve video klibe duygusal tepkilerini bastırmak zorunda olmayan katılımcılardan daha fazla fiziksel efor bildirdikleri tespit edilmiştir.

#### **2.4.5. Ego Tükenmesi ve Düzenli Fiziksel Aktivite**

Bireyler genellikle egzersiz yapma niyetine sahip olsalar da niyetlerini her zaman gerçek egzersiz davranışına dönüştürmezler (niyet-davranış boşluğu; Rhodes ve ark., 2008). Giniş ve Bray'e (2010) göre, egzersiz rutinlerine veya egzersiz planlarına uyma yeteneği, öz-yönetim gerektirir (Bandura, 2005) ve bu nedenle öz-yönetim gücüne bağlı olabilir (Oaten ve Cheng, 2006). Bu, bireylerin uzun vadeli hedeflerine (örneğin kilo vermek; Vohs ve Heatherton, 2000) ulaşmak için potansiyel dikkat dağıtıcıları veya cazibeleri (ör. cazip yiyecekler) engellemesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bu nedenle, egzersize bağlılığı engelleyebilecek potansiyel engelleri aşmak için öz-yönetim yatırılmalıdır (Iso-Ahola, 2013). Bazı araştırmacılar, geleneksel fiziksel aktivite modellerini eleştirmiştir (Planlı Davranış Teorisi; Ajzen, 1991), egzersiz uyumundaki lapsları yeterince açıklayamadıklarını iddia ederek (Sniehotta ve ark., 2014; Rebar ve ark., 2015) ve niyet-davranış açığını açıklamak için başka psikolojik yapılara ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Hagger (2014), öz yönetim gücünün bu açıdan önemli bir psikolojik değişken olabileceğini öne sürmüştür (Hagger, 2014). Giniş ve Bray (2010) tarafından yapılan laboratuvar tabanlı bir çalışma, ego tükenmesinin 8 haftalık bir süre boyunca egzersiz uyumunu öngördüğünü göstermiştir. Ancak bu çalışma gerçek egzersiz davranışını değerlendirmemiştir (Giniş ve Bray, 2010).

Fiziksel aktivite için öz-kontrol gücünün önemi Bertrams ve Englert (2013) tarafından katılımcıların sürekli öz yönetim gücünü değerlendirdikleri ve katılımcılardan hafta boyunca ne sıklıkta egzersiz yapmayı planladıklarını belirttikleri bir çalışmada da vurgulanmaktadır (Bertrams ve Englert, 2013). Sonuçlar, daha yüksek öz-kontrol gücü seviyelerinin daha küçük bir niyet-davranış boşluğu ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Ancak Ginis ve Bray (2010) tarafından yapılan çalışmada olduğu gibi, fiziksel aktivite doğrudan ölçülmemiştir. Son olarak, Toering ve Jordet (2015) ayrıca, daha yüksek özellikli öz kontrol gücünün egzersiz uyumu için faydalı görüldüğünü bildirmişlerdir, çünkü çalışmalarında profesyonel futbolcular genel nüfusa kıyasla daha yüksek seviyelerde öz-kontrol gücü rapor etmişlerdir. Yüksek özellikli öz-yönetim gücü aynı zamanda daha profesyonel bir yaşam tarzı, eğitim tesislerinde daha fazla zaman ve sosyal ve oyun etkinliklerinde daha az zaman harcanmasıyla da ilgili idi (Toering ve Jordet, 2015)

İlginç bir şekilde, öz-kontrolün güç modeli hakkındaki derleme makalelerinde, Hagger ve arkadaşları (2010a) egzersiz davranışını açıklamak için güç modelini benimseme gerekliliğinden bahsetmiştir (Hagger ve ark., 2009; Hagger, 2010). Ayrıca geleneksel fiziksel aktivite modellerinin öncelikle ancak niyetlerin gerçek egzersiz davranışına nasıl dönüştürüldüğünü açıklamışlardır (Hagger ve ark., 2002). Araştırmacılar, öz-kontrol gücünün, bir kişinin bir egzersiz niyetini (örneğin, haftada iki kez spor salonuna gitmek) gerçek egzersiz davranışına (örneğin, aslında haftada iki kez spor salonuna gitmesi) dönüştürmesini sağlayan belirleyici bir değişken olabileceği sonucuna varmıştır (Mann ve ark., 2013). Kendini kontrol etme gücü ve egzersize uyum konusundaki araştırmalar şu anda oldukça açıklayıcı olsa da yukarıda belirtilen çalışmalar, öz-kontrolün kuvvet modelinin (Baumeister ve ark., 1994) bu konuda değerli bir katkı sağlayabileceğini göstermektedir ve gelecekteki araştırmalar ayrıca, devlet özyönetim gücünün niyet-davranış boşluğu üzerindeki etkisini araştırmaya odaklanmalıdır.

#### **2.4.6. Sporda Ego Tükenmesi ve Dürtü Düzenlemesi**

Dürtüleri istemli bir şekilde bastırma ve geçersiz kılma yeteneği, öz-kontrol gücünün varlığına bağlıdır (Baumeister ve ark., 1998). Laboratuvar ortamlarında, ego tükenmesi altında katılımcıların motor uyarılarını istemli olarak kontrol etme konusunda daha az yetenekli oldukları (Finkel ve ark., 2006) ve Stroop görevinde daha kötü performans gösterdikleri gösterilmiştir (Richeson ve Shelton, 2003). Daha önce de belirtildiği gibi, Stroop görevi (Stroop, 1935) kendi kendini kontrol görevinin klasik bir örneğidir. Bu bulgular aynı zamanda spor ortamlarında dürtü düzenlemesindeki gecikmeleri açıklamak için de kullanılabilir.

McEwan ve arkadaşları (2013) yapmış oldukları deneysel bir çalışmada, katılımcıları rastgele bir seçimle ego tükenmesi yaşayan ve ego tükenmesi yaşamayan iki farklı bir koşula atamış ve iki ölçümde dart atma görevi gerçekleştirmişlerdir. Öz-kontrol gücünün manipülasyonundan önce ve sonrası için kategorik ayırım yapmışlardır. Dart atma

görevi dürtü düzenlemesi testini içermektedir. Buna göre katılımcılara sadece yeşil ışıklı bir flaş gördüklerinde dart atmalarına izin verildi ve kırmızı veya sarı ışıklı bir flaş görüntülediğinde atış atmalarını engellemesi gerekliliği bildirildi. Deneklere boğa gözüne nişan alma talimatı verildi ve dartın boğa gözüne olan ortalama mesafesi, fırlatma doğruluğunun ölçüsü olarak kullanıldı. Beklendiği gibi, ego tükenmesi yaşayan katılımcılar daha az doğru ve aynı zamanda uyarılarını kontrol etmede daha az becerikli oldukları gözlemlendi. Ego tükenmesi yaşayan katılımcılar yeşil ışıklı flaşın ardından atış hareketlerini başlatma konusunda önemli ölçüde yavaş oldukları gözlenmiştir (McEwan ve ark., 2013)

Son zamanlarda yapılan iki çalışma, ego tükenmesinin, dürtü düzenlemesi gerektiren bir görev olan atletizmde sprint başlangıcının kalitesi için de kritik olduğunu göstermiştir. Başlangıç bloğunda başlangıç sinyalini beklerken, bir yandan, bir atlet sprint hareketini çok erken başlatma dürtüsünü engellemek için kendini kontrol etmek zorundadır, çünkü yanlış bir başlangıç rekabetten derhal diskalifiye edilmesine neden olabilir (Uluslararası Atletizm Federasyonları Birliği, 2013). Öte yandan, başlangıç sinyalini takiben sprint hareketini mümkün olduğunca çabuk başlatmak için kendi kendini kontrol etmek de gereklidir. Englert ve Bertrams (2014a), ego tükenmesinin sprinti etkilediğini, ilgili sporcunun uzmanlık seviyesine bağlı olarak farklı şekilde başladığını varsaymıştır. Tartışma çizgisine göre, atletizm alanı olan sporcularda, başlangıç bloğundayken baskın eğilim, herhangi bir maliyetle yanlış bir başlangıç ve diskalifiye etmekten kaçınmaktır, bu da bunu gönüllü olarak geçersiz kılmak için kendi kendini kontrol gücünün gerekli olduğu anlamına gelmektedir (Englert ve Bertrams (2014a). Gerçekten de yapılan çalışmalarda ego tükenmesi yaşayan deneyimli sporcular, başlangıç sinyalinden sonra ego tükenmesi olmayan bir sprint serisine kıyasla daha yavaş reaksiyon süreleri göstermişlerdir. Ego tükenmesi yanlış başlangıç sayısını etkilememiş ve profesyonel sporcuların yanlış başlangıçlardan kaçınmak istediği fikrini daha da desteklemiştir.

Tecrübesiz atletizm sporcuları ile yapılan bir başka çalışmada, sonuç örüntüsü beklendiği gibi olmuştur. Englert ve arkadaşları (2015b), deneyimsiz sporcular için, başlangıç bloğunda beklerken baskın eğilimin yanlış bir başlangıçtan kaçınamayabileceğini, çünkü deneyimsiz sporcuların yanlış bir başlangıçtan sonraki sert sonuçların tam olarak farkında olmadıklarını ileri sürmüştür. Bunun yerine, baskın eğilim sprint hareketini mümkün olduğunca çabuk başlatmak olmalıdır. Bu nedenle, çok erken başlama dürtüsünü istemli olarak geçersiz kılmak için öz-kontrol gücüne ihtiyaç

duyulmalıdır. Beklendiği gibi, ego tükenmesi yaşayan katılımcılar motor dürtülerini kontrol etme konusunda daha az becerikli ve mevcut öz-kontrol gücüne sahip durumların aksine daha fazla sayıda yanlış başlangıç göstermiştir (Englert ve ark., 2015b).

Birlikte ele alındığında, yukarıda belirtilen çalışmalar, öz-kontrol gücünün sporcuların dürtülerini kontrol etmelerine yardımcı olduğunu ve bu da daha iyi atletik performansa olanak tanıdığını göstermektedir.

#### **2.4.7. Olası Müdahaleler**

Şimdiye kadar gözden geçirilen çalışmalar, kendi kendini kontrol gücünün geçici olarak ego tükenmesinin çeşitli seviyelerde atletik performansı bozabileceğini güvenilir bir şekilde göstermektedir. Bu bulgular, öz-kontrol gücünün kaybını önlemek için stratejilerin belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Baumeister ve arkadaşları (1998), öz-kontrol gücünü bir insan kasıyla karşılaştırmıştır. Bu kas, öz-kontrol gücü uygulandıktan sonra geçici olarak tükenebilir. Ayrıca kas metaforu ile uyumlu olarak, bu kaynak güçlendirilebilir ve bu şekilde kapasitesi arttırılabilir (Baumeister ve ark., 2006). Örneğin, 2 haftalık bir süre boyunca düzenli olarak öz kontrol gücünün kullanılmasının uzun vadede ilişkisiz öz kontrol görevlerinde daha iyi öz kontrol performansına yol açtığı güvenilir bir şekilde gösterilmiştir (Gailliot ve ark., 2004; Muraven, 2010). Benzer bir şekilde, Oaten ve Cheng (2006) tarafından yapılan bir araştırma, 2 aylık bir süre boyunca düzenli fiziksel egzersize katılmanın, diğer ilişkisiz öz-kontrol alanlarında daha iyi öz-kontrol performansına yol açtığını ve öz-kontrol gücü gerektirdiğini ortaya koymuştur.

Bray ve arkadaşları (2015) sporda bu eğitim yaklaşımını test etmiş ve maksimum bir artımlı egzersiz testinde 2 haftalık kendi kendine kontrol eğitiminin performans üzerindeki etkisini bir döngü ergometresi üzerinde araştırmışlardır (Bray ve ark., 2015). İlk ölçümde, öz-kontrol gücü deneysel olarak tükenmiş ve katılımcılar başlangıç performansının bir ölçüsü olarak maksimum artımlı egzersiz testini gerçekleştirmişlerdir. Daha sonra katılımcılar rastgele bir eğitime veya kontrol durumuna atanmışlardır. Öz-kontrol eğitimi, 2 haftalık süre boyunca her gün mümkün olduğunca uzun bir süre boyunca günde iki kez el sıkılmasından oluşurken (Muraven ve ark., 1998), kontrol koşulu katılımcılara bu durum uygulanmamıştır. İki hafta sonra, katılımcılar laboratuvara geri bildirimde bulunmuşlardır. Deney sonucunda, öz-kontrol deneysel olarak tükendiği gözlenmiş ve tekrar maksimum artımlı egzersiz testi yapılmıştır. Maksimum artımlı egzersiz testinde performans üzerinde büyük, anlamlı bir egzersiz etkisi gözlenmiş ve eğitim durumundan katılımcılar önemli ölçüde daha iyi performans sergilemiştir.

Dolayısıyla, öz-kontrol gücünün alana özgü olmadığı (Baumeister ve ark., 1998) fikrine uygun olarak, bir alanda düzenli olarak öz-kontrol gücü uygulayan bir taşıma etkisi yaratmıştır.

Uzun vadede öz-kontrol gücünü artırmanın yanı sıra, belirli bir durumda tükenmiş öz-kontrol gücünü yenilemenin de yolları vardır. Bir öz-yönetim görevi (Tyler ve Burns, 2008) veya farkındalık aracılığı (Friese ve ark., 2012) yaptıktan sonra gevşeme teknikleri (örneğin, arabuluculuk, otojenik eğitim; Greenspan ve Feltz, 1989) değerli yaklaşımlar olduğunu kanıtlanmıştır. Baumeister ve arkadaşları (1998), gevşeme tekniklerinin uygulanması, bitkin bir kasın daha hızlı yenilenmesine, bu durumda bitkin / tükenmiş bir öz kontrol gücüne yol açmaktadır. Gevşeme teknikleri, spor ve egzersiz psikolojisinde uzun süredir devam eden bir geleneğe sahiptir (Williams ve Harris, 2001), ancak şimdiye kadar, gevşeme, spor ve egzersiz psikolojisindeki tükenmiş öz kontrol gücüyle bağlantılı değildir ve gelecekteki araştırmalar bu varsayılan ilişkiyi test etmelidir.

Son olarak, uygulama niyetleri veya” if-then “planları olarak adlandırılan planlar da ego tükenme etkilerini önlemek için güçlü araçlar gibi görünmektedir (Webb ve Sheeran, 2003). Gollwitzer'e (1999) göre, bir uygulama niyeti, bireyin belirli niyetler yaratmasını ve niyeti ne zaman yerine getireceğini tam olarak belirtmesini gerektirir (örneğin, “*İşten eve geldiğimde, spor salonuna gideceğim*”). Bu, belirli bir durum ile verilen durumda gerçekleştirilmesi gereken davranış arasında bir ilişkiye yol açmaktadır. Belirtilen durum oluştuğunda planlanan davranış otomatik olarak etkinleştirilir (Gollwitzer, 1999)

Önerilen Gollwitzer (1999) 'da belirtildiği gibi, otomatik davranış kendini kontrol etme gücünü gerektirmez, yani kendini kontrol etme gücünü geçici olarak tüketmemesi gerekir. Uygulama niyetleri zaten spor ve egzersizde sıklıkla kullanılmaktadır (Hagger ve Luszczynska, 2014) ve gelecekteki araştırmalar, bu bağlamda uygulama niyetleri ve ego tükenmesi arasındaki spesifik ilişkileri araştırmaya çalışmalıdır.

#### **2.4.8. Genel değerlendirme**

Öz-kontrolün güç modeli (Baumeister ve ark., 1994) sporcuların neden bazen baskı altında boğulduğuna dair potansiyel açıklamalar sunmaktadır (Englert ve Bertrams, 2012), fiziksel egzersizlerin zorlanmasında daha az kalıcı olabilir (Bray ve ark., 2008), dürtülerini düzenleme konusunda zorluklarla karşılaşır (McEwan ve ark., 2013) veya her zaman egzersiz rutinlerine uymazlar (Ginis ve Bray, 2010). Baumeister ve arkadaşlarına (1994) göre, tüm özyönetim eylemleri, birincil öz-yönetimden sonra geçici olarak tüketilebilen tek bir küresel kaynağa dayanmaktadır (Baumeister ve ark., 1994). Ego tükenmesi

durumunda, baskın dürtüler kırılır ve bunun sonucunda müteakip öz-kontrol performansı düşebilir (Govorun ve Payne, 2006). Aşağıdaki tartışma beş önemli soruyu ele almayı amaçlamaktadır: (1) Ego tükenmesi aslında spor ve egzersizle alakalı mı? (2) Ego tükenmesi görevlerinin diğer psikolojik süreçler üzerinde istenmeyen etkileri var mı? (3) Ego tükenme etkisi için alternatif açıklamalar var mı? (4) Ego tükenmesi ile zihinsel yorgunluk arasındaki fark nedir? (5) Ego tükenme araştırmalarında yayın yanlılığı var mı?

İlk soru, ego tükenme araştırmalarında öz kontrol gücünü manipüle etmek için tasarlanan görevleri ele almaktadır. Şimdiye kadar gözden geçirilen çoğu deneyde Stroop görevi (Bray ve ark., 2008), bir duygu bastırma görevi (Wagstaff, 2014) veya transkripsiyon görevi (Bertrams ve ark., 2010) gibi konular ele alınmıştır. Transkripsiyon görevi katılımcılardan nötr bir metni ayrı bir kâğıda kopyalamasını içermektedir. Bir kontrol koşulundan katılımcılardan, kendi kendine kontrol gücü gerektirmeyen geleneksel olarak metni transkripsiyonu istenirken, tükenme koşulundaki katılımcılara metnin kopyalanması sırasında belirli harfleri atlamaları istenir çünkü baskın yazma eğilimlerinin üzerine yazma kendi kendini kontrol gücü gerektirir. Bu görevlerin güvenilir olduğu görülmesine rağmen (Englert ve Bertrams, 2012; Furley ve ark., 2013) ve ego tükenmesinin etkisi alana özgü olmasa da (Muraven ve ark., 1998), görevler sporla ilgili değildir, bu da ego tükenmesinin aslında spor ve egzersizle ilgili olup olmadığı sorusunu gündeme getirmektedir.

İkinci soru, ego tükenmesi görevlerinin diğer psikolojik süreçler üzerindeki istenmeyen etkilerinin olasılığı ile ilgilidir. Ego tükenmesi ile ilgili çalışmaların çoğunda, tükenme durumundan katılımcılar, kontrol koşullarında kullanılan birincil görevlerden daha zor olan birincil görevleri yerine getirmek zorundadır (Stroop görevi; ör. Bray ve ark., 2008). Bu nedenle, zorluktaki bu farklılıklar, kendini kontrol etme gücü dışında, istenmeyen diğer psikolojik yönleri de olumsuz etkileyebilir. Ego tükenmesinin performans üzerindeki olumsuz etkilerinin algılanan öz-yeterlikteki farklılıklardan (Wallace ve Baumeister, 2002), duygu durum farklılıklarından (Baumeister ve ark., 1998; Muraven ve ark., 1998) veya motivasyon farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir (Muraven ve ark., 2008; Graham ve ark., 2014a).

Üçüncü soru, ego tükenme etkisinin alternatif açıklamaları ile ilgilidir. Son zamanlarda, öz-kontrolün güç modelinin varsayımları, birincil bir öz-kontrol görevinden sonra öz kontrol performansının bozulmasının sınırlı bir kaynağın geçici olarak tükenmesinden kaynaklanmadığını iddia eden birkaç araştırmacı tarafından eleştirilmiştir. Bunun yerine ego tükenmesinin motivasyonel değişimlerden (Inzlicht ve Schmeichel,

2012), kaynak tahsisinden (Beedie ve Lane, 2012) veya irade ile ilgili öznel örtük teorilerden kaynaklandığı iddia edilmektedir (Job ve ark., 2010). Bu alternatif yaklaşımlar, önceki öz yönetim eylemlerinin sonraki performans üzerinde aslında olumsuz bir etkisinin olduğu varsayımını ve yukarıda incelenen çalışmaların yanı sıra meta-analizdeki güçlü etki boyutlarını ihmal etmemektedir. Bununla birlikte, gelecekteki araştırmalar, ego tükenme etkisinin arkasındaki gerçek süreçleri araştırmaya çalışmalıdır.

Dördüncü soru zihinsel yorgunluk ve ego tükenmesi arasındaki farkı ele almaktadır. Marcora ve ark., (2009) zihinsel yorgunluğu, ilk bakışta Baumeister ve arkadaşları (1998) tarafından önerilen ego tükenmesi tanımına eşdeğer gibi görünen, uzun süren bilişsel aktivite arkadaşları (2010a, s. 67) makalelerinde “*zihinsel yorgunluğun ego tükenmesi için bir analog olduğu ve muhtemelen öz kontrolün tükenmesiyle çakıştığı*” sonucuna varmıştır. Bununla birlikte, bazı çalışmalar tükenmiş bireylerde tükenmiş olmayan bireylere kıyasla daha yüksek seviyelerde zihinsel yorgunluk bildirirken, diğer çalışmalar kendi kendini bildirmiş zihinsel olarak anlamlı bir fark bulamamıştır (Bray ve ark., 2008; 2012; Vohs ve ark., 2011).

Son olarak, Carter ve meslektaşları (2015) önceki araştırmada ego tükenme etkisinin fazla tahmin edilmiş olabileceği ve bir yayın yanlılığının Hagger ve arkadaşları (2010b) tarafından yapılan meta-analizde bildirilen güçlü etki boyutlarına yol açmış olabileceği sonucuna varmışlardır.

Tez çalışmamızın bu kısmında, spor ve egzersiz psikolojisinde ego tükenmesi konusundaki son gelişmelere genel bir bakış sunma amaçlanmıştır. İncelenen bilimsel makaleler, öz kontrol gücünün daha fazla araştırma gerektiren önemli bir psikolojik değişken gibi görüldüğünü göstermektedir. Kendini kontrol etme gücünü artırmak ve eski haline getirmek için yapılan müdahaleler, sporcuları en üst seviyede performans göstermeye teşvik etmek için geliştirilmeli ve test edilmelidir.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın nasıl yürütüldüğü hakkında bilgi sağlamak amaçlanmaktadır. Çalışmanın amacı, metodolojisi ve sınırlılıkları belirtilmiş, çalışmanın bulgu ve hipotezleri bu bölümde yorumlanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma kurumsal spor merkezleri ve spor alanlarında eğitmenlerin öz-kontrol ve öz-yönetim ile motivasyon ve mesleki canlılık arasındaki ilişkiyi tartışmaktadır. Öz-kontrol ve öz-yönetim, kişinin bir görevi yerine getirme konusundaki inançlarına atıfta bulunarak etkinlik seçimini, çabayı, ısrarı ve başarıyı etkileyebilmektedir. İnsanlar, geçmiş deneyimleri, kişisel nitelikleri ve sosyal desteği fonlayarak değişen öz-kontrol ve öz-yönetim seviyelerine sahip faaliyetlere girebilmektedir. Spor eğitmenleri görevler üzerinde çalışırken, ne kadar iyi performans gösterdikleri hakkında bilgi edinebilmektedirler. Bu bilgiler, sürekli öğrenme ve mesleki canlılık için öz-kontrol ve öz-yönetimi etkilemektedir. Öz-kontrol ve öz-yönetim spor eğitmenlerinin yeterliliğine etki etmekte ve bu etkilere için modeller, hedef belirleme ve geribildirimleri içeren müdahalelerin kullanıldığı araştırmalarla açıklanmaktadır. Tüm branşlarda çalışma alanına bakılmaksızın, araştırmalar öz-kontrol ve öz-yönetim, motivasyon ve mesleki canlılığın oynadığı önemli rolü vurguladığını göstermektedir. Bu çalışmada eğitim ve öğretim için teori ve araştırmanın etkileri ile birlikte gelecekteki araştırmalar için de öneriler verilmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bir araştırmaya başlamak için öncelikle araştırmada hangi yöntemin kullanılacağı belirlenmiştir. Bu araştırmada tılskisel araştırma modeli yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşım ile ilk önce teori anlaşılmasına çalışılarak sonrasında teoriden hareket edilerek toplanan veriler test edilmiştir. Ayrıca tümdengelim yaklaşımı nicel veriler için de kullanılmaktadır. Bu çalışma niceliksel veriler de içerdiğinden seçilen yaklaşım bu çalışmaya uygundur.

Bu çalışmada Ek A 'de verilen Mesleki Canlılık Ölçeği (Harvey, 2002; Uzunbacak ve Akçakanat, 2018), Ek B'de verilen Öz-Kontrol Öz-Yönetim Ölçeği (Self-Control- Self-Management Scale) (Ercoşkun, 2014; Mezo, 2009), Ek D'de verilen Lider Etkinliği Ölçeği (Chen ve Tjosvold, 2005; Yılmaz, 2014) uygulanmıştır.



Mesleki Canlılık Ölçeği'nde Tutku, Dinçlik, Ustalık ve İş Tatmini kategorilerinde belirlenen 17 soruya katılımcılar tarafından verilen yanıtlar değerlendirilmektedir. Mesleki Canlılık Ölçeği Derecelendirmesinde; 1 = Tamamen katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Karasızım, 4=Katılmıyorum ve 5 = Tamamen katılmıyorum şeklinde belirtilmiştir.

Öz-Kontrol Öz-Yönetim Ölçeği Self-Reinforcing (Kendi Kendini Güçlendiren), Self-Evaluating (Kendi Kendini Değerlendirme), Self-Monitoring (Öz İzleme) kategorilerinde belirlenen 17 soruya katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirilmektedir. Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeğinde Derecelendirmesinde; 1 = Beni Hiç Tanımlamıyor, 2= Beni çoğunlukla tanımlamıyor, 3=Beni pek tanımlamıyor, 4=Beni biraz tanımlıyor, 5=Beni büyük ölçüde tanımlıyor ve 6 = Beni Tamamıyla Tanımlıyor şeklinde belirtilmiştir.

Lider Etkinliği Ölçeği'nde Chen ve Tjosvold (2005) tarafından belirlenen Yılmaz (2014) tarafından Türkçeye çevrilen beş soruya katılımcıların verdiği yanıtlar değerlendirilmiştir.

Verilerin analizinde ikili karşılaştırmalar için Mann-Whitney U Testi, çoklu karşılaştırmalar için Kruskal-Wallis Varyans Analizi kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda Kruskal Wallis Varyans Analizi sonuçları arasında anlamlı farklılık olduğu durumlarda, bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U Testi uygulanmıştır.

Türkiye'de kurumsal spor merkezleri eğitmenlerinin mesleki canlılık, lider etkinliği, öz-kontrol ve öz-yönetim açısından incelenmek ve analiz edebilmek için öncelikle bireylere ölçekler uygulanmıştır. Ölçeklere verilen cevapları analiz etmede ise nicel bir yaklaşım kullanılmıştır. Bunun için öncelikle bir anket formu oluşturulmuştur. Anket yöntemi mülakat yöntemine göre daha katı bir yöntemdir. Anket yöntemi genellikle daha büyük bir popülasyondan veri toplamak için kullanılır. Her katılımcının aynı soruları yanıtlaması istenir. Ayrıca nicel analizden önce geniş bir örneklemden veri toplama da verimli bir yol sağlamaktadır. Anket formu hazırlandıktan sonra internet aracılığıyla elektronik ortamda yayınlanarak anket çalışması tamamlanmıştır. Anketin yöntemi büyük oranda katılımcıya ulaşmaya yardımcı olmaktadır ancak internet aracılığıyla yapılan anketler niteliği bir adım daha ileri götürmekte ve daha fazla katılımcıya ulaşmak mümkün olmaktadır.

Öncelikle konuyu derinlemesine anlamak için bir literatür taraması yapılmıştır. İkinci olarak, birincil veri toplama yapılandırılmış ve Türkçe olarak yayınlanan çevrimiçi bir ankete dayandırılmıştır. Anket 4 bölüm, mesleki canlılık, lider etkinliği, öz-kontrol ve

öz-yönetim ölçeği ve betimleyici ve demografik analizler yapmak üzere sorulan 8 soru olmak üzere toplam 45 sorudan oluşmaktadır.

Anket online olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın online tüketici davranışı çalışması olması nedeniyle online veri toplama yöntemleri tercih edilmiştir. Çalışmanın amacını ve içeriğini açıklayan bir giriş bölümü hazırlanmıştır. Anket 45 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılar 156 kadın ve 191 erkek kişiden oluşmaktadır. Ancak 5 kişi veri analizlerinde diğer seçeneğini işaretlemiştir ve bu nedenle analizlerde katılımcı sayısı toplam 352 kişi olarak dikkate alınmıştır. Anketi yanıtlayan kişilere, mesleki canlılık ve müşteri ilişkileri, iş yaşamındaki deneyimleri ve iş tatmini düzeyleri, spor eğitmeninin liderlik özellikleri ve memnuniyetleri, öz kontrol ve öz yönetim yeterlilikleri vb. sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara ek olarak, ankete katılanlara çeşitli bilgiler sunulmuş ve bunları likert beş puan ölçeğinde derecelendirilmesi istenmiştir. Mesleki canlılık ölçeği derecelendirmesinde; 1 = Tamamen katılıyorum ve 5 = Tamamen katılmıyorum şeklinde belirtilmiştir. Liderlik etkinliği ölçeği derecelendirmesinde; 1 = Hiçbir zaman ve 5 = Her zaman şeklinde belirtilmiştir. Öz-kontrol ve öz-yönetim ölçeğinde derecelendirmesinde; 1 = Beni Hiç Tanımlamıyorum ve 6 = Beni Tamamıyla Tanımlıyorum şeklinde belirtilmiştir. Ayrıca, seçmeli sıralama soruları ve filtre sorular, soruların üretilmesi için kullanılmıştır. Anket 24 Haziran – 24 Temmuz 2020 tarihleri arasında yayınlanmıştır. Araştırmanın sonuçları SPSS for Mac 25.0 (Statistical Package For Social Sciences) istatistik paket programı ve Office Excel ile analiz edilmiştir.

### **3.2.1. Mesleki Canlılık Ölçeği**

Harvey, (2002) tarafından oluşturulan Mesleki Canlılık Ölçeği'nin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Uzunbacak ve Akçakanat (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçek 17 madde ve tutku, dinçlik, ustalık ve iş tatmini olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır (Harvey, 2002; Uzunbacak ve Akçakanat, 2018) Açıklayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyansın %59,2'sini açıklanmıştır. Ölçeğin faktör yükleri .45 ile .77 arasında değişmektedir. İç tutarlık güvenilirlik katsayıları tutku boyutu için .72, dinçlik boyutu için .71, ustalık boyutu için .71 ve iş tatmini boyutu için .80 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin genelinin iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur. Madde analizi sonucunda alt ölçeklerin düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonlarının .31 ile .69 arasında değiştiği görülmüştür.

### 3.2.2. Lider Etkinliği Ölçeği

Chen ve Tjosvold (2005) tarafından geliştirilen lider etkinliği ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Yılmaz (2014) tarafından yapılmıştır (Chen ve Tjosvold, 2005; Yılmaz, 2014) Yapılan faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçek 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur.

### 3.2.3. Öz Denetim Öz Kontrol Ölçeği

Mezo (2009) tarafından geliştirilen öz denetim ve öz kontrol ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması tarafından yapılmıştır (Mezo, 2009; Ercoşkun, 2016). Ölçek kendini güçlendirme, kendini değerlendirme ve kendini izleme olmak üzere 3 boyut ve 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tümü için Cronbach Alfa değerı .87 olarak bulunmuştur. Kendini güçlendirme alt boyutu için Cronbach Alfa değerı .81, kendini değerlendirme alt boyutu için 0.73, kendini izleme alt boyutu için .80 olarak bulunmuştur.

### 3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın amaç ve hedefini tamamlayabilmek için araştırma sorusu ve hipotezler mevcut literatür göz önüne alınarak tasarlanmış olup sorular aşağıdaki gibi verilmiştir.

Demografik etkiler, kişisel değerler, kültürel etkiler ve sosyal tanımlama bireylerin tutum ve davranışlarını nasıl etkiler?

**S1:** “Kadın ve erkek spor merkezi eğitmenlerinin cinsiyet farklılıklarına göre öz- kontrol ve öz-yönetim düzeyinde anlamlı bir fark var mıdır?”

**S2:** “Kadın ve erkek spor merkezi eğitmenlerinin cinsiyet farklılıklarına göre Mesleki Canlılık düzeyinde anlamlı bir fark var mıdır?”

**S3:** “Kadın ve erkek spor merkezi eğitmenlerinin cinsiyet farklılıklarına göre Liderlik Etkinliği düzeyinde anlamlı bir fark var mıdır?”

### 3.4. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmadaki amaç Türkiye’de kurumsal spor merkezleri eğitmenlerinin mesleki canlılık, lider etkinliği, öz-kontrol ve öz-yönetim açısından incelenmek ve bilgi elde

etmektedir. Bu bilgiler kurumsal spor merkezleri eğitmenlerinin davranışları incelenerek elde edilebilir.

Anketler aracılığı ile toplanan bilgiler, SPSS for Mac 25.0 (Statistical Package For Social Sciences) istatistik paket programı ve Office Excel programı ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları %95 güven aralığında, %5 anlamlılık seviyesinde incelenmiştir.  $0,05 > p$  değerı anlamlı olarak kabul edilmiştir.

Spor merkezleri eğitmenlerinin mesleki canlılık, lider etkinliği, öz-kontrol ve öz-yönetim açısından tutumlarının yönünü tespit etmek için One Sample T- Test, Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Sınırlamaları**

Araştırmanın en önemli kısıtlılığı örneklem büyüklüğü seçimi, zaman ve maliyet kısıtlamaları nedeniyle araştırmanın kapsamı ile ilgilidir. Örneklem seçimi ve homojenliği nedeniyle genelleme sorunu olduğu için araştırma pilot bir çalışmadır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Sosyo-Ekonomik ve Demografik Özellikler: Tanımlayıcı İstatistikler

Bireylerin sosyo-ekonomik ve demografik özellikleri, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, sosyo-kültürel durum ve alanda çalışma süresi ve deneyimi açısından değerlendirilmiştir. Değişkenlere ait veriler aşağıdaki tablolarda verilecektir.

**Tablo 2.** Spor merkezi eğitmenlerinin cinsiyeti.

	Frekans	Yüzde %
Kadın	156	44,3
Erkek	191	54,3
Diğer	5	1,4
Toplam	352	100

Katılımcıların %44,3'lik oranla n=156 kişilik kısmı kadın, %54,3'lik oranla n=191 kişilik kısmı erkektir. Ankete toplam n=352 kişi katılmış ancak veri analizlerinde diğer seçeneğini işaretlemiş olan katılımcı sayısı (n=5) çok düşük olduğundan analizlerde dikkate alınmamıştır.

**Tablo 3.** Spor merkezi eğitmenlerinin yaşı.

Yaş grubu	Frekans	Yüzde %
20-24	101	28,7
25-29	108	30,7
30-34	70	19,9
35-40	43	12,2
41-50	30	8,5
Toplam	352	100

Katılımcılara sorulan “Yaşınız nedir?” sorusuna en fazla %30,7'lik oranla n=108 kişi 25-29 yaş arasında olduğu yanıtını vermiştir. Geri kalan kısımdan en az ise %8,5'lük oranla n=30 katılımcı 41 yaş ve üzerinde olduğunu ifade etmiştir.

**Tablo 4.** Spor merkezi eğitmenlerinin medeni durumu.

<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Evli	77	21,9
Bekar	111	31,5
İlişkisi var	110	31,3
İlişkisi yok	54	15,3
Toplam	352	100,0

Katılımcılara medeni hallerinin ne durumda olduğu sorulduğunda %21,9'lik oranla n=77 katılımcının evli olduğu, %31,5'lik oranla n=111 katılımcının bekar olduğu, geriye kalan katılımcıların ise diğer seçeneklerde olduğu görülmüştür.

**Tablo 5.** Spor merkezi eğitmenlerinin eğitim durumu.

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Lise	30	8,5
Üniversite	273	77,6
Yüksek Lisans- Doktora	49	13,9
Total	352	100,0

Katılımcıların eğitim durumları hakkında %77,6'lik oranla n=273 katılımcı üniversite mezunu olduklarını belirtmişlerdir. %13,9'lik oranla n=49 katılımcı yüksek lisans-doktora yaptıklarını, geri kalan %8,5'lik oranla n=30 katılımcı ise lise mezunu olduklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 6.** Spor merkezi eğitmenlerinin sosyo-ekonomik düzeyleri.

<b>Sosyo Ekonomik</b>		
<b>Düzye</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Alt	9	2,6
Orta alt	53	15,1
Orta	207	58,8
Orta üst	69	19,6
Üst	14	4

Toplam	352	100,0
--------	-----	-------

Katılımcılara sorulan sosyal ekonomik düzeylerinin ne durumda olduğu sorusuna %2,6'lık oranla n=9 katılımcı alt düzeyde olduğunu ifade etmiştir. %15,1'lik oranla n=53 katılımcı ise orta alt düzeyde olduğunu belirtmiştir. %58,8'lik oranla n=207 katılımcı orta düzeyde olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %19,6'lık oranla n=69 kişi orta üst ve %4 oranla n=14 kişi üst düzeyde olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların sosyal ve ekonomik düzeylerinin birbirlerine uzak olduğu, orta alt ve orta üst düzeylerinin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir.

**Tablo 7.** Spor merkezi eğitmenlerinin ikamet yerleri.

<b>Kiminle yaşamaktasınız?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Aile	245	69,6
Anne	21	6,0
Baba	8	2,3
Arkadaş	21	6,0
Yalnız	56	15,9
Yurtta	1	,3
Toplam	352	100,0

Katılımcılara sorulan kiminle yaşamaktasınız sorusuna %69,6'lık oranla n=245 katılımcı ailesi ile %6,0'lık oranla n=21 katılımcı ise annesi ile, %2,3'lik oranla n=8 katılımcı basası ile, %6'lık oranla n=21 katılımcı ise arkadaşı ile, %15,9'luk oranla n=56 katılımcı yalnız olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 8.** Spor merkezi eğitmenlerinin sosyal yaşam alanları.

<b>Hayatınızı büyük çoğunlukla</b>		
<b>Geçirdiğiniz yer</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Köy	11	3,1
İlçe	35	9,9
İl	80	22,7
Büyükşehir	226	64,2
Toplam	352	100,0

**Tablo 9.** Mesleki canlılık, öz-kontrol ve öz-yönetim ve lider etkinliği puanlarına ait tanımlayıcı istatistikler

	<b>n</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	$\bar{x}$	<b>s</b>
<b>MESLEKİ CANLILIK ALT BOYUTLARI</b>					
Tutku	352	1,00	3,25	1,59	,457
Dinçlik	352	1,00	3,50	1,71	,628
Ustalık	352	1,00	3,60	1,67	,463
İş Tatmini	352	1,00	5,00	1,75	,836
<b>ÖZ KONTROL ÖZ YÖNETİM ALT BOYUTLARI</b>					
Kendi Kendini Güçlendirmek (Self-Reinforcing)	352	1,20	6,00	4,82	,939
Kendi Kendini Denetlemek (Self-Evaluating)	352	1,00	6,00	2,32	1,21
Kendini İzleme (Self-Monitoring)	352	1,67	6,00	5,07	,784
<b>LİDER ETKİNLİĞİ ÖLÇEĞİ</b>	352	1,00	5,00	3,51	1,05

Tablo 9’da araştırmaya dahil edilen katılımcılar için Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ), Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği (ÖKYÖ) ve Lider Etkinliği Ölçeği (LEÖ) puanlarına ait ortalama, standart sapma, en küçük ve en büyük değer gibi tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcılar için Mesleki Canlılık (MCÖ) ölçeğinde yer alan Tutku alt boyutundan ortalama  $1,59 \pm 0,457$  puan, dinçlik alt boyutundan ortalama  $1,71 \pm 0,628$  puan, ustalık alt boyutundan ortalama  $1,67 \pm 0,463$  puan, iş tatmini alt boyutundan ortalama  $1,75 \pm 0,836$  puan aldıkları tespit edilmiştir. Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ genelinden alınan en düşük puan 1,59 ve en yüksek puan 1,75’dir.

Araştırmaya dahil edilen katılımcıların Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeğinde (ÖKYÖ) yer alan kendi kendini güçlendirmek (Self-Reinforcing) alt boyutundan ortalama  $4,820 \pm 0,939$  puan, kendi kendini denetlemek (Self-Evaluating) alt boyutundan ortalama  $2,32 \pm 1,21$  puan ve kendini izleme (Self-Monitoring) alt boyutundan ortalama  $5,07 \pm 0,784$  puan aldığı tespit edilmiştir. Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği (ÖKYÖ) genelinden alınan en düşük puan 2,32 ve en yüksek puan 5,07’dir. Lider Etkinliği Ölçeği genelinden aldıkları puan ortalaması  $3,51 \pm 1,05$  şeklindedir.



**Tablo 10.** Spor merkezi eğitimcilerinin cinsiyetlerine göre MCÖ, ÖKYÖ ve LEÖ puanlarının karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
TUTKU	Kadın	157	164,85	25716,50	13470,5	-1,560	0,119
	Erkek	195	181,47	34661,50			
	Toplam	352					
DİNÇLİK	Kadın	157	163,74	25543,50	13297,5	-1,743	0,081
	Erkek	195	182,38	34834,50			
	Toplam	352					
USTALIK	Kadın	157	179,15	27948,00	14094,0	-0,874	0,382
	Erkek	195	169,79	32430,00			
	Toplam	352					
İŞ TATMİNİ	Kadın	157	160,51	25040,00	12794	25040	0,021
	Erkek	195	185,02	35338,00			
	Toplam	352					
KENDİ KENDİNİ GÜÇLENDİRMEK	Kadın	157	177,33	27308,50	13732,5	-0,902	0,367
	Erkek	195	167,66	31687,50			
	Toplam	352					
KENDİ KENDİNİ DENETLEMEK	Kadın	157	153,91	23702,00	11767	-3,134	0,002
	Erkek	195	187,57	35638,00			
	Toplam	352					
KENDİNİ İZLEME	Kadın	157	177,02	27261,00	13934	-0,762	0,446
	Erkek	195	168,84	32079,00			
	Toplam	352					
LEÖ	Kadın	157	175,11	27317,00	14569	-0,273	0,785
	Erkek	195	172,18	32714,00			
	Toplam	352					

Tablo 10’da spor merkezleri eğitimcilerinin cinsiyetlerine göre Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ), Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği (ÖKYÖ) ve Lider Etkinliği Ölçeğine (LEÖ) ait puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları verilmiştir. Çünkü ölçek normal dağılıma sahip olmadığı için sosyodemografik değerlere göre ikili değişkenlerde (kadın-erkek değişkenlerine göre) Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan spor merkezleri eğitimcilerinin cinsiyetlerine göre Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ) alt boyutlarından olan iş tatmini boyutu ve Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği (ÖKYÖ) alt boyutlarından kendi kendini denetlemek boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 11.** Spor merkezi eğitmenlerinin yaşa göre MCÖ, ÖKYÖ ve LEÖ puanlarının karşılaştırılması

Ölçekler Grubu	Yaş	n	$\bar{x}$	S	Min	Max	$X^2$	p
TUTKU	20-24	101	1,5198	,46055	1,00	3,25	15,17	0,004
	25-29	108	1,5417	,41511	1,00	2,50		
	30-34	70	1,7143	,50592	1,00	3,00		
	35-40	43	1,7733	,46552	1,00	2,50		
	41-50	30	1,5417	,36603	1,00	2,50		
	Toplam	352	1,5980	,45797	1,00	3,25		
DİNÇLİK	20-24	101	1,5718	,61475	1,00	3,00	14,751	0,005
	25-29	108	1,6667	,50465	1,00	3,25		
	30-34	70	1,9286	,70601	1,00	3,50		
	35-40	43	1,7849	,59156	1,00	3,50		
	41-50	30	1,8250	,79911	1,00	3,50		
	Toplam	352	1,7195	,62869	1,00	3,50		
USTALIK	20-24	101	1,6267	,53308	1,00	3,60	7,60	0,107
	25-29	108	1,7116	,44990	1,00	3,20		
	30-34	70	1,7362	,45264	1,00	3,00		
	35-40	43	1,7070	,34737	1,00	2,40		
	41-50	30	1,5533	,40915	1,00	2,80		
	Toplam	352	1,6781	,46306	1,00	3,60		
İŞ TATMİNİ	20-24	101	1,5272	,81386	1,00	5,00	21,53	0,000
	25-29	108	1,8426	,74851	1,00	4,25		
	30-34	70	1,9536	,89209	1,00	4,75		
	35-40	43	1,8140	,91302	1,00	5,00		
	41-50	30	1,6750	,83602	1,00	5,00		
	Toplam	352	1,7564	,83640	1,00	5,00		
KENDİ KENDİNİ GÜÇLENDİRMEK	20-24	101	4,9833	,96804	1,20	6,00	9,36	0,053
	25-29	108	4,8243	,91804	2,00	6,00		
	30-34	70	4,8116	,84914	2,20	6,00		
	35-40	43	4,8093	,86184	2,40	6,00		
	41-50	30	4,3800	1,12078	2,00	5,80		
	Toplam	352	4,8269	,93948	1,20	6,00		
KENDİ KENDİNİ DENETLEMEK	20-24	101	2,5131	1,45467	1,00	6,00	3,703	0,448
	25-29	108	2,3664	1,26117	1,00	6,00		

	30-34	70	2,2971	1,06253	1,00	5,00		
	35-40	43	2,0047	,81004	1,00	3,60		
	41-50	30	2,0267	,94063	1,00	4,40		
	Toplam	352	2,3203	1,21993	1,00	6,00		
KENDİNİ İZLEME	20-24	101	5,2374	,67052	3,17	6,00	15,433	0,004
	25-29	108	5,0997	,84111	1,67	6,00		
	30-34	70	4,9210	,70245	2,00	6,00		
	35-40	43	5,1860	,48004	4,33	6,00		
	41-50	30	4,6667	1,19866	2,00	6,00		
	Toplam	352	5,0763	,78476	1,67	6,00		
LEÖ	20-24	101	3,6939	1,05949	1,00	5,00	23,62	0,000
	25-29	108	3,6065	1,03795	1,00	5,00		
	30-34	70	3,3116	,98929	1,00	5,00		
	35-40	43	3,7442	1,01987	1,00	5,00		
	41-50	30	2,7667	,95803	1,00	5,00		
	Toplam	352	3,5188	1,05617	1,00	5,00		

Tablo 11’de araştırmaya dahil edilen spor merkezleri eğitmenlerinin yaş gruplarına göre Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ), Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği ( ÖKYÖ) ve Lider Etkinliği Ölçeğine (LEÖ) ait puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları verilmiş olup, katılımcıların yaş durumlarına göre Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ) alt boyutlarından ustalık boyutu hariç diğer alt boyutlardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Ayrıca Öz-kontrol ve Öz-yönetim ölçeği (ÖKYÖ) alt boyutlarından kendini izleme boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 12.** Spor merkezi eğitmenlerinin sosyo-ekonomik durumuna göre MCÖ, ÖKYÖ ve LEÖ puanlarının karşılaştırılması

Ölçekler Grubu	Sosyo Ekonomik	n	$\bar{x}$	S	Min	Max	X <sup>2</sup>	p
Tutku	Alt	62	1,5508	,37893	1,00	3,00	15,03	0,049
	Orta	207	1,5700	,44057	1,00	3,00		
	Üst	83	1,4833	,36416	1,00	3,25		
	Toplam	352	1,5980	,45797	1,00	3,25		
Dinçlik	Alt	62	1,69495	,61179	1,00	3,50	4,27	0,373

	Orta	207	1,6957	,59253	1,00	3,50		
	Üst	83	1,6217	,59385	1,00	3,50		
	Toplam	352	1,7195	,62869	1,00	3,50		
Uсталık	Alt	62	1,8985	,56256	1,00	3,60	25,86	0,001
	Orta	207	1,6869	,45280	1,00	3,20		
	Üst	83	1,4049	,87717	1,00	2,60		
	Toplam	352	1,6781	,46306	1,00	3,60		
İş Tatmini	Alt	62	2,0008	,51388	1,00	5,00	7,078	0,133
	Orta	207	1,6643	,70596	1,00	5,00		
	Üst	83	1,7127	,91794	1,00	5,00		
	Toplam	352	1,7564	,83640	1,00	5,00		
Kendi Kendini Güçlendirme	Alt	62	4,7587	,77379	2,20	6,00	19,09	0,002
	Orta	207	4,8402	,96794	1,20	6,00		
	Üst	83	5,0706	,78062	3,40	6,00		
	Toplam	348	4,8269	,93948	1,20	6,00		
Kendi Kendini Değerlendirme	Alt	62	2,1976	,78505	1,00	3,80	7,649	0,106
	Orta	207	2,2634	1,20281	1,00	6,00		
	Üst	83	2,9432	1,63268	1,00	6,00		
	Toplam	349	2,3203	1,21993	1,00	6,00		
Kendini İzleme	Alt	62	4,9303	0,97674	2,20	6,00	7,853	0,098
	Orta	207	5,0854	,77326	1,67	6,00		
	Üst	83	5,2293	,69024	3,00	6,00		
	Toplam	349	5,0763	,78476	1,67	6,00		
Lider Etkinlik Ölç.	Alt	62	2,8936	1,08496	1,00	5,00	10,05	0,041
	Orta	207	3,6123	,98552	1,00	5,00		
	Üst	83	3,3185	1,27952	1,00	5,00		
	Toplam	351	3,5188	1,05617	1,00	5,00		

Tablo 12’de araştırmaya dahil edilen spor merkezleri eğitmenlerinin sosyo-ekonomik durumlarına göre Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ), Öz-kontrol ve Öz-yönetim ölçeği (ÖKYÖ) ve Lider Etkinliği Ölçeğine (LEÖ) ait puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları verilmiştir.

Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ) alt boyutlarından tutku ve ustalık boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. ( $p < 0,05$ ). Ayrıca öz-kontrol ve öz-yönetim ölçeği (ÖKYÖ) alt boyutlarından kendi kendini

güçlendirmek boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Ayrıca Lider Etkinliği Ölçeğine (LEÖ) ait puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 13.** Spor merkezi eğitmenlerinin eğitim durumuna göre MCÖ, ÖKYÖ ve LEÖ puanlarının karşılaştırılması

Ölçekler Grubu	Sosyo Ekonomik	n	$\bar{x}$	S	Min	Max	$X^2$	p
Tutku	Lise	30	1,5917	,45240	1,00	2,50	4,61	0,100
	Üniversite	273	1,6209	,46232	1,00	3,25		
	Lisans üstü	49	1,4745	,42465	1,00	3,00		
	Toplam	352	1,5980	,45797	1,00	3,25		
Dinçlik	Lise	30	1,4417	,50294	1,00	3,00	7,89	0,019
	Üniversite	273	1,7317	,63711	1,00	3,50		
	Lisans üstü	49	1,8214	,61450	1,00	3,50		
	Toplam	352	1,7195	,62869	1,00	3,50		
Uсталık	Lise	30	1,5667	,49294	1,00	2,80	2,92	0,231
	Üniversite	273	1,6955	,45047	1,00	3,60		
	Lisans üstü	49	1,6490	,51077	1,00	3,20		
	Toplam	352	1,6781	,46306	1,00	3,60		
İş Tatmini	Lise	30	1,6167	,98858	1,00	5,00	4,340	0,114
	Üniversite	273	1,7747	,84158	1,00	5,00		
	Lisans üstü	49	1,7398	,70519	1,00	4,75		
	Toplam	352	1,7564	,83640	1,00	5,00		
Kendi Kendini Güçlendirme	Lise	30	4,8333	1,14118	2,40	6,00	4,36	0,113
	Üniversite	273	4,7768	,94942	1,20	6,00		
	Lisans üstü	49	5,0980	,68693	2,80	6,00		
	Toplam	352	4,8269	,93948	1,20	6,00		
Kendi Kendini Değerlendirme	Lise	30	1,8200	,81596	1,00	3,60	5,86	0,053
	Üniversite	273	2,3563	1,24549	1,00	6,00		
	Lisans üstü	49	2,4286	1,23221	1,00	5,60		
	Toplam	352	2,3203	1,21993	1,00	6,00		
Kendini İzleme	Lise	30	5,2722	1,00999	2,00	6,00	9,281	0,010
	Üniversite	273	5,0599	,79757	1,67	6,00		
	Lisans üstü	49	5,0469	,50721	3,67	5,83		
	Toplam	352	5,0763	,78476	1,67	6,00		

Lider Etkinlik Ölç.	Lise	30	3,4917	1,13806	1,00	5,00	9,28	0,806
	Üniversite	273	3,5058	1,04914	1,00	5,00		
	Lisans üstü	49	3,6071	1,06189	1,00	5,00		
	Toplam	352	3,5188	1,05617	1,00	5,00		

Tablo 13’de araştırmaya dahil edilen spor merkezleri eğitmenlerinin sosyo-ekonomik durumlarına göre Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ), Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği (ÖKYÖ) ve Lider Etkinliği Ölçeğine (LEÖ) ait puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları verilmiştir.

Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ) alt boyutlarından dinçlik boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. ( $p<0,05$ ). Ayrıca Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği (ÖKYÖ) alt boyutlarından kendini izleme boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Ayrıca Lider Etkinliği ölçeğine (LEÖ) ait puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 14’de Lider Etkinliği tutumları tek değişkenli olduğu için tek örneklem t-testi, Tablo 15’te Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği, Tablo 16’da Mesleki Canlılık, Tablo 17’de Lider Etkinliği Ölçeği ile ilgili tutumlar iki değişkenli olduğu için bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir.

**Tablo 14.** Spor merkezi eğitmenlerinin Lider Etkinliği ile ilgili tutumlarına ilişkin tek örneklem t-testi sonuçları

LİDER ETKİNLİĞİ ÖLÇEĞİ	t	Sd.	Test Değeri =3			
			Pçift	Ort. Fark	Ort.	SS.
Soru 1) Yöneticim (amirim) liderlik rollerini uygun bir şekilde yerine getirir.	8,43	352	0,000	0,515	3,51	1,14
Soru 2) Yöneticim bir lider olarak sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirir.	8,28	352	0,000	0,507	3,50	1,14
Soru 3) Yöneticimin, bir lider olarak genel etkinliğinden memnunum.	7,41	352	0,000	0,464	3,46	1,17
Soru 4) Yöneticimin liderliğinde etkin bir şekilde çalışabilirim.	9,43	352	0,000	0,601	3,60	1,19

Spor merkezleri eğitimcilerinin Lider Etkinliği ile ilgili tutumlarına ilişkin 4 farklı soru tek örneklem t-testi ile incelenmiştir (Test değeri:3). 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. (1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Ara sıra, 4: Sık sık, 5: Her zaman). Sonuçlar %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Tablo 14'deki test sonuçlarına göre katılımcıların, "Yöneticim (amirim) liderlik rollerini uygun bir şekilde yerine getirir" (t: 8,43, Pçift: ,000 Ort.: 3,51, SS.: 1,14), "Yöneticim bir lider olarak sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirir" (t: 8,28, Pçift: ,000 Ort.: 3,50, SS.: 1,14), "Yöneticimin, bir lider olarak genel etkinliğinden memnunum" (t: 7,41, Pçift: ,000 Ort.: 3,46, SS.: 1,17), "Yöneticimin liderliğinde etkin bir şekilde çalışabilirim" (t: 9,43, Pçift: ,000 Ort.: 3,60, SS.: 1,19) konusunda olumlu kanaat beyan ettikleri anlaşılmıştır.

**Tablo 15.** Spor merkezi eğitimcilerinin Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği (ÖKYÖ) ile ilgili tutumlarına ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	t	p
Kendi Kendini Güçlendirme	Kadın	154	4,9039	,86749	1,118	0,012
	Erkek	189	4,7902	,98937		
Kendi Kendini Değerlendirme	Kadın	154	2,0584	1,00429	-3,479	0,004
	Erkek	190	2,5105	1,33500		
Kendini İzleme	Kadın	154	5,1180	,73182	0,855	0,253
	Erkek	190	5,0454	,82155		
(ÖKYÖ)	Kadın	154	4,0950	,51530	-1,251	0,049
	Erkek	190	4,1775	,67446		

Tablo 15'de görüleceği üzere cinsiyet değişkeni dikkate alınarak incelendiğinde, "Kendi Kendini Güçlendirme" alt boyutlarında ( $X = 4.9039$ ;  $t = 1.118$ ) kadın spor eğitimcilerinin lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. "Kendi Kendini Değerlendiren" ( $X = 2.510$ ;  $t = -3,479$ ) alt boyutlarında Erkek spor eğitimcilerinin lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. "Öz Kontrol-Özyönetim Ölçeği" nin tamamında ( $X = 4,1775$ ;  $t = -1,251$ ) Erkek spor eğitimcilerinin lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 16.** Spor merkezi eğitimcilerinin Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ) ile ilgili tutumlarına ilişkin bağımsız örneklem T-testi sonuçları

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	t	p
----------	---	-----------	---	---	---

Tutku	Kadın	156	1,5481	,42797	-1,863	0,748
	Erkek	191	1,6401	,48022		
Dinçlik	Kadın	156	1,6474	,59560	-1,775	0,651
	Erkek	191	1,7657	,63486		
Uсталık	Kadın	156	1,6944	,43732	0,571	0,559
	Erkek	191	1,6657	,48940		
İş Tatmini (MCÖ)	Kadın	156	1,5913	,61702	-3,241	0,000
	Erkek	191	1,8743	,93713		
	Kadın	156	1,6231	,40520	-2,205	0,044
	Erkek	191	1,7322	,49793		

Tablo 16’da görüleceği üzere cinsiyet değişkeni dikkate alınarak incelendiğinde, “iş tatmini” alt boyutundan ( $X = 1.8743$ ;  $t = -3,241$ ) erkek spor eğitimcilerinin lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. " Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ) " nin tamamında ( $X = 1, 7322$ ;  $t = -2,205$ ) Erkek spor eğitimcilerinin lehine  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 17.** Lider Etkinliği Ölçeği (LEÖ) ile ilgili tutumlarına ilişkin bağımsız örneklem T-testi sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	t	p
Lider Etkinliği ölçeği	Kadın	156	3,5449	1,01936	0,410	0,227
	Erkek	191	3,4978	1,09665		

"Lider Etkinliği ölçeği (LEÖ)" nin tamamında kadın ve erkek spor eğitimcilerinin aralarında  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

**Tablo 18.** Mesleki Canlılık Ölçeği (MCÖ), Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği (ÖKYÖ) ve Lider Etkinliği Ölçeğine (LEÖ) ait korelasyon karşılaştırılması



Korelasyon		(MCÖ)	(LEÖ)	ÖKYÖ)
(MCÖ)	Pearson Correlation	1	-,129**	-,211**
	Sig. (2-tailed)		.016	.000
	N	352	352	352
(LEÖ)	Pearson Correlation	-,129**	1	,136
	Sig. (2-tailed)	.016		.011
	N	352	352	352
(ÖKYÖ)	Pearson Correlation	-,211**	,136	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	
	N	352	352	352

Tezin diğ er bir analizi, spor merkezleri eğ itmenlerinin Mesleki Canlılık Ölçeğ i (MCÖ), Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeğ i (ÖKYÖ) ve Lider Etkinliğ i Ölçeğ ine (LEÖ) ait puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan korelasyon analizidir. Spor merkezi eğ itmenlerinin Mesleki Canlılık Ölçeğ i (MCÖ), Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeğ i (ÖKYÖ) ve Lider Etkinliğ i Ölçeğ ine (LEÖ) ait puanlarının karşılaştırılması için SPSS ile veri değ erlendirmesi Tablo 18’de özetlenmiş tir. Korelasyon, iki sürekli değ iş ken arasındaki iliş kiyi araş tıran istatistiksel bir tekniktir. Korelasyon katsayısı, bu tür sürekli değ iş kenlerin normal dağ ılıma sahip olmadıklarında uygun bir tasarım olarak Spearman’s rho olarak seç ilmiş tir. Mesleki Canlılık Ölçeğ i (MCÖ) ile Lider Etkinliğ i Ölçeğ ine (LEÖ) ait puanlarının karşılaştırılması sonucu aralarında negatif bir iliş ki olduğ u göz lenmiş tir. Benzer durum Öz-yönetim Ölçeğ i (ÖKYÖ) puanlarında da göz lenmektedir. Buna karşı n Lider Etkinliğ i Ölçeğ ine (LEÖ) ait puanlar ile Öz-yönetim Ölçeğ i (ÖKYÖ) puanları arasında pozitif yönde bir iliş ki göz lenmiş tir. Göz lenlenen tüm iliş kilerin zayıf düzeyde olduğ u saptanmış tir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada kurumsal spor merkezlerinde ve spor alanlarında çalışan eğitimcilerin öz-kontrol ile öz-yönetim, lider etkinliği ve mesleki canlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler anket yöntemi kullanılarak araştırılmış, öz-kontrol ve öz-yönetimin mesleki canlılığa etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda spor eğitimcilerinin görevlerinde, ne kadar iyi performans gösterdiklerini öğrenmek ve öz-kontrol ve öz-yönetimin sürekli öğrenme ve mesleki canlılık için ne kadar önemli olduğunu vurgulamak amacıyla anket yöntemiyle yapılan bu araştırma sunulmuştur. Bu çalışmada öncelikli amaç spor merkezlerinde ve spor alanlarında çalışan eğitimcilerinde öz-kontrol ve öz-yönetimin liderlik etkinliği ve profesyonel canlılığın oynadığı önemli rolü vurguladığını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, spor eğitimcilerinin çoğunluğu erkeklerden ve 25-29 yaş grubun oluşturduğu, medeni durumların çoğunlukla bekar veya ilişkisi olan, eğitim düzeylerinin üniversite mezunu, gelir düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca spor eğitimcilerinin büyük bir çoğunluğu ailesi ile beraber yaşamakta ve çok az bir kısmı yurtdışı ya da arkadaşları ile birlikte kalmaktadır. Sosyal yaşam alanı olarak büyük bir çoğunluk büyükşehirde yaşamaktadır.

Araştırmanın ana amacı doğrultusunda kullanılan ölçeklerle spor eğitimcileri memnuniyetini etkileyen mesleki canlılık, öz kontrol ve öz yönetim ve lider etkinliği ölçeği çalışmada kullanılmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırma sonucunda genel olarak “Mesleki canlılık Ölçeği (MCÖ)”, “Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği (ÖKYÖ)” olarak isimlendirilen ölçeklerin alt ölçeklerinin de geçerli ve güvenilir birer ölçme aracı olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcılar için Mesleki Canlılık Ölçeğinde (MCÖ) yer alan iş tatmini alt boyutundan ortalama 1,75 puan, Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeği (ÖKYÖ) ölçeğinde yer alan kendini izleme boyutundan ortalama 5,07 puan ve Lider Etkinliği Ölçeğinden (LEÖ) ortalama 3,51 puan aldıkları gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre spor eğitimcilerinin iş tatmini alt boyutu düzeylerinin olumlu ve diğer tutku, dinçlik ve ustalık alt boyutları düzeylerinden daha fazla olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla spor eğitimcilerinin işlerini severek yaptıkları söylenebilir. Ayrıca Mesleki Canlılık Ölçeğinde (MCÖ) yer alan diğer tutku, dinçlik ve ustalık alt boyut düzeylerinden de olumlu geri dönüş alınmış olup genel anlamda pozitif bir sonuç alınmıştır. Bununla birlikte Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeğinde (ÖKYÖ) yer alan kendi kendini değerlendirme alt boyutundan

aldıkları ortalama 2,32 puan şeklindedir. Düşük puan ortalaması bu alt boyutta sorulan sorularda yanıt sıralamasının ters olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre spor eğitimcilerinin kendi kendilerini değerlendirmede, iş tatmini, tutku, dinçlik ve ustalık yönlerinin güçlü olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı ölçekte yer alan kendini izleme alt boyutundan ve kendi kendini değerlendirme alt boyutundan aldıkları puan düzeyinin yüksek olması araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Spor eğitimcilerinin yaş grupları ile ilgili farklılaşma durumunda Mesleki Canlılık Ölçeğinde (MCÖ) yer alan ustalık alt boyutu hariç diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde bu faktörlere daha çok orta yaş 30-40 grubunun baskın olduğu tespit edilmiştir. Bu yaş grubunun tutku, dinçlik ve iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu buna karşın ustalık ve beceri düzeylerinin tüm yaş grupları için hemen hemen aynı olduğu belirlenmiştir.

Spor eğitimcilerinin sosyo-ekonomik düzeyleri ile ilgili farklılaşma durumunda Mesleki Canlılık Ölçeğinde (MCÖ) yer alan tutku ve ustalık alt boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Orta alt ve alt gelir düzeyinde bu farklılaşmanın baskın olduğu tespit edilmiştir.

Spor eğitimcilerinin eğitim durumları ile ilgili farklılaşma durumunda Mesleki Canlılık Ölçeğinde yer alan dinçlik alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılaşmanın lisans üstü eğitim düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Spor eğitimcilerinin yaş grupları ile ilgili farklılaşma durumunda Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeğinde (ÖKYÖ) yer alan kendini izleme alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde bu farklılığın 20-24 yaş grubu lehine olduğu görülmüştür.

Spor eğitimcilerinin sosyo-ekonomik düzeylerine ilişkin farklılaşma durumunda Öz-kontrol ve Öz-yönetim Ölçeğinde (ÖKYÖ) yer alan kendi kendini güçlendirme alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Orta, üst ve alt gelir düzeyinde bu farklılaşmanın baskın olduğu tespit edilmiştir.

Spor eğitimcilerinin eğitim düzeyi ile ilgili farklılaşma durumunda öz kontrol ve öz yönetim (ÖKYÖ) ölçeğinde yer alan dinçlik alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi üniversite olan eğitimcilerde bu farklılaşmanın olduğu belirlenmiştir.

Spor eğitimcilerinin yaş grupları ile ilgili farklılaşma durumunda Lider Etkinliği Ölçeğinde (LEÖ) anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde bu faktöre daha çok orta yaş 35-40 grubunun baskın olduğu tespit edilmiştir.

Spor eğitmenlerinin sosyo-ekonomik düzeyleri ile ilgili farklılaşma durumunda Lider Etkinliği Ölçeğinde (LEÖ) anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Orta gelir düzeyinde bu farklılaşmanın baskın olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak yapılan literatür araştırmasında spor işletmelerinden hizmet alanların memnuniyeti ve memnuniyet düzeylerini etkileyen faktörlerden en önemlisi spor eğitmenlerinin kalitesi olarak tespit edilmiştir. Spor eğitmenlerinde stresin öz-denetim ve öz-yönetimin umut düzeyine etkisi üzerindeki rolü ve mesleki canlılık ve göreceli canlılıkla ilgili araştırmalar sunulmuştur. Bu çalışmalardan bazıları: Uyar (2020), “Yerel Yönetimlere Ait Spor İşletmelerinden Hizmet Alan Bireylerin Memnuniyetlerine Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans çalışmasında yerel yönetimlerin spor tesislerine üye olan bireylerin müşteri memnuniyetini etkileyen faktörleri çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Çalışmada, “bireylerin tesislerden memnuniyet algılarını belirleyen en önemli faktörler, tesis kalitesi, yönetim ve hizmetlerdir” değerlendirmesi yapılmıştır. Gürbüz (2019), “Özel Spor İşletmelerinde Hizmet Alan Bireylerin Memnuniyet Düzeylerinin Belirlenmesi” başlıklı yüksek lisans çalışmasında, özel spor işletmelerinde hizmet alan bireylerin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi, kişisel özelliklerin bireylerin memnuniyeti üzerindeki etkilerinin araştırılması ve müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler arasındaki nedensellik ilişkisinin ortaya çıkarılması konusunda araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın sonucunda hizmet alan bireylerinden yüksek memnuniyete çalışma ortamının niteliği konusunda sahip olduğunu, bireyler için spor merkezi kalite alt boyutunun donanım seviyesinin önemli olduğunu tespit etmiştir. Bunun sonucunda en düşük memnuniyet ortalamasının spor eğitmenleri niteliği alt ölçeği ve yine en düşük memnuniyet puanının spor eğitmenleri niteliği alt ölçeğinde olması spor işletmesini olumsuz yönde etkileyeceği belirlenmiştir. Sucan (2019), “The Mediating Role of Stress on the Effect of Self-Control and Self-Management on’ Level of Hope in Coaches” başlıklı makale çalışmasında antrenörlerde stresin öz-denetim ve öz-yönetimin umut düzeyine etkisi üzerindeki rolünü araştırmıştır. Korelasyon analizi sonucunda koçların öz-denetim ve öz-yönetim becerileri ile umut düzeyi puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada, algılanan stresin öz denetimi ve öz yönetimi doğrudan etkilediği araştırılmıştır. Salama-Younes, Montazeri (2009), “12 maddelik Genel Sağlık Anketi (GSA-12) ve Öznel Zindelik Ölçeği'nin (VS) faktör yapısı ve iç tutarlılığı ve aralarındaki ilişki: Fransa'dan bir çalışma” başlıklı çalışmalarında mesleki canlılık ve göreceli canlılıkla ilgili bir araştırmayı kapsamaktadır. Bu çalışmanın amacı, yaşlı Fransızlarda 12 maddelik Genel Sağlık Anketi (GHQ-12) ve Öznel Zindelik

Ölçeği'nin (VS) faktör yapısını ve iç tutarlılığını test etmek ve bu iki anket arasındaki ilişkiyi test ederek zindelik hakkında bilgi sunmuştur.

Sonuç olarak bu çalışmada kurumsal spor merkezlerinde çalışan eğitimcilerin öz-kontrol ile öz-yönetim, lider etkinliği ve mesleki canlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Öz-kontrol ve öz-yönetim, kişinin bir görevi yerine getirme konusundaki inanç ve davranışlarını dolayısıyla etkinlik, çaba, ısrar ve başarı seçimini etkileyebilmektedir. Aynı zamanda geçmiş deneyimleri, kişisel nitelikleri ve sosyal desteği finanse ederek, insanlar farklı düzeylerde öz-kontrol ve öz-yönetim içeren faaliyetlerde bulunabilirler. Bu nedenle, spor eğitimcilerinin görevlerinde, ne kadar iyi performans gösterdiklerini öğrenmek son derece önemlidir. Bu bilgi, sürekli öğrenme ve mesleki canlılık için öz-kontrolü ve öz-yönetimi etkilemektedir. Öz-kontrol ve öz-yönetim, spor eğitimcilerinin yeterliliğini etkiler ve bu etkilere yönelik modeller, hedef belirleme ve geri bildirim içeren müdahaleler kullanılarak yapılan araştırmalarla açıklanmaktadır. Tüm branşlardaki çalışma alanı ne olursa olsun, araştırmalar öz-kontrol ve öz-yönetimin liderlik etkinliği ve profesyonel canlılığın oynadığı önemli rolü vurguladığını göstermektedir.

Bu bağlamda literatür araştırmasında algılanan stresin öz denetimi ve öz yönetimi doğrudan etkilediği, iç tutarlılığın ve mesleki zindeliğin önemi, spor eğitimcilerinin niteliği ve spor işletmelerindeki eğitimcinin yetenekleri konularında elde edilen bulgular bu çalışmanın amacını ve elde edilen sonuçları desteklemektedir.

## ÖNERİLER

Araştırma sonuçları göz önünde tutularak şu önerilerde bulunulabilir:

Günümüzde her geçen gün sayıları gittikçe artan spor merkezleri için bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek çok önemli bir hale gelmiştir. Bunun için spor işletmeleri öncelikle spor eğitmenlerinin gereksinimlerini, bedensel ve duygusal davranışlarını, kişisel gelişimlerini ve mesleki canlılıklarını etkileyen faktörleri çok iyi belirlemelidir. Spor eğitmenlerinin ihtiyaçlarının, beklentilerinin en iyi şekilde belirlenmesi spor işletmelerine özel alternatif programlar için sunum fırsatı yaratabilir.

Bu çalışmada spor eğitmenlerinin çoğunluğu erkek (%54,3) olup kadın eğitmenlerin oranı (%44,3)'tür. Dolayısı ile bulgular tek bir cinsiyetin baskınlığından kaynaklanan bir sapma söz konusu değildir. Çalışmada örneklemin homojen olması ortaya konulan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğine katkı sağlamıştır.

Araştırmanın bulgularından hareketle spor eğitmenlerinin psikolojik ve fiziksel gelişim ve niteliği arttıkça memnuniyetinde artacağı görülmüştür. Spor merkezi eğitmenlerinin sık sık gelişimleriyle ilgili takip edilmesi, bilgilendirmelerin yapılması ve bunun yanında spor eğitmenlerine eğitimler verilmesi kalite ve performansı arttırmada faydalı olacaktır. Spor merkezlerinde çalışan eğitmenlerin/antrenörlerin görevli oldukları programlarla ilgili sürekli güncel tutulmaları ve kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca, gelecekte, eğitmen memnuniyeti ile ilgili hizmet kalitesi, kurum imajı ve davranışsal niyetler bağımlı değişkenler olarak ele alınıp genel memnuniyet algısının bu bağımlı değişkenleri nasıl etkileyeceği üzerine çalışmalar da yapılabilir.

## KAYNAKLAR

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process* 50, 179–211. doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-T

Alpaslan D. (2020). Liderlik, örgüt kültürü ve üretkenlik karşıtı iş davranışları. İstanbul.

American Psychological Society, & Association For Psychological Science. (1992). *Current Directions In Psychological Science*. New York, Cambridge University Press.

Asiah, M.P. and Rosli, S. (2009). Coaching leadership styles and athlete satisfactions among hockey team. *Journal of Human Capital Development: Universiti Teknikal Malaysia Melaka*.

Association For Psychological Science (United States). (1992). *Current Directions In Psychological Science A Journal Of The Association For Psychological Science*. Thousand Oaks, Ca, Sage.

Audiffren, M. and André, N. (2015). The strength model of self-control revisited: linking acute and chronic effects of exercise on executive functions. *J. Sport Health Sci.* 4, 30–46. doi: 10.1016/j.jshs.2014.09.002

Bahar, B. (2019). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı Perspektifinden Etik Liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16) 237–242

Barnsley, R. H., Thompson, A. H. and Barnsley, P. E. (1985). Hockey success and birthdate: The relative age effect. *Canadian Association of Health, Physical Activity, Exercise, and Recreation Journal* 51, 23-28.

Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly: Volume 6, Issue 4*, Pages 463-478

Baumeister, R. F. (1984). Choking under pressure: self-consciousness and paradoxical effects of incentives on skillful performance. *J. Pers. Soc. Psychol.* 46, 610–620. doi: 10.1037/0022-3514.46.3.610

Baumeister, R. F., Heatherton, T. F. and Tice, D. M. (1994). *Losing Control: How and Why People Fail at Self-Regulation*. San Diego, CA: Academic Press.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. and Tice, D. M. (1998). Ego depletion: is the active self a limited resource? *J. Pers. Soc. Psychol.* 74, 1252– 1265. doi: 10.1037/0022-3514.74.5.1252

Baumeister, R. F., Gailliot, M., DeWall, C. N. and Oaten, M. (2006). Self- regulation and personality: how interventions increase regulatory success, and how depletion moderates the effects of traits on behavior. *J. Pers.* 74, 1773–1801. doi: 10.1111/j.1467-6494.2006.00428.x

Baumeister, R. F., Vohs, K. D., and Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Curr. Dir. Psychol. Sci.* 16, 351–355. doi: 10.1111/j.1467- 8721.2007.00534.x

Beedie, C. J. and Lane, A. M. (2012). The role of glucose in self-control another look at the evidence and an alternative conceptualization. *Pers. Soc. Psychol. Rev.* 16, 143–153. doi: 10.1177/1088868311419817

Beilock, S. L. and Carr, T. H. (2001). On the fragility of skilled performance: what governs choking under pressure? *J. Exp. Psychol. Gen.* 130, 701–725. doi: 10.1037/0096-3445.130.4.701

Beilock, S. L. and Gray, R. (2007). “Why do athletes choke under pressure?,” in *Handbook of Sport Psychology*, Vol. 3, eds G. Tenenbaum and R. C. Ecklund (New York, NY: Wiley), 425–444.

Berberoğlu G.N. (2001). Genel işletme. R. Karalar. (Editör). İşletme kavramı. Eskişehir. 1.Baskı. Anadolu Üniversitesi Yayını, s. 21.



Bertrams, A. and Englert, C. (2013). Umsetzung subjektiver Sporthäufigkeitsstandards – Zur Rolle dispositionell verfügbarer Selbstkontrollkraft [Implementing subjective standards]

Behan, M. and Wilson, M. (2008). State anxiety and visual attention: the role of the quiet eye period in aiming to a far target. *J. Sports Sci.* 26, 207–215. doi: 10.1080/02640410701446919

Birinci, R., Sivrikaya, A.H., Erhan, S.E. (2012). [Examination of anger and anxiety levels of male athletes in different sport branches]. *Turkiye Klinikleri J Sports Sci* 2012;4(1):16-21.

Bompa, T. O. And Bompa, T. O. (1999). *Periodization: Theory And Methodology Of Training*. Champaign, Il, Human Kinetics.

Bray, S. R., Martin Ginis, K. A., Hicks, A. L. and Woodgate, J. (2008). Effects of self-regulatory strength depletion on muscular performance and EMG activation. *Psychophysiology* 45, 337–343. doi: 10.1111/j.1469-8986.2007.00625.x

Bray, S. R., Graham, J. D., Martin Ginis, K. A. and Hicks, A. L. (2012). Cognitive task performance causes impaired maximum force production in human hand flexor muscles. *Biol. Psychol.* 89, 195–200. doi: 10.1016/j.biopsycho. 2011.10.008

Bolat, Ö., Çoraklı, S. ve Hiperlink (Firm). (2016). Liderlik gönül işidir: Vol. Otuzbirinci basım. İstanbul.

Bostic, T.J., Rubio D.M., Hood, M. (2000), ‘A Validation of the Subjective Vitality Scale Using Structural Equation Modeling’ *Social Indicators Research* 52, 313-324.

Burton D., Raedeke T.D. (2008). Mental plans. *Sport Psychology for Coaches*. 1st ed. USA: Human Kinetics. p.205-28.

Calcina, O. ve Bompa, T. O. (1994). *Theory And Methodology Of Training: The Key To Athletic Performance*. Dubuque, Iowa, Kendall/Hunt Pub. Co.

Carter, E., Kofler, L., Forster, D. and McCullough, M. (2015). A series of meta-analytic tests of the depletion effect: self-control does not seem to rely on a limited resource. *J. Exp. Psychol. Gen.* 144, 796–815. doi: 10.1037/xge0000083

Cassidy, Jones and Potrac (2008). *Better Coaching. Advanced Coach's Manual. 2. Ed.* Champaign, of exercise frequency – On the role of dispositionally available self-control strength]. *Sportwissenschaft* 43, 276–282. doi: 10.1007/s12662-013-0304-x

Ceyhun S. (2006). Spor işletmelerinde hizmet kalitesi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Unpublished doctoral dissertation, Department of Management Sciences, University of Waterloo, Canada.

Chelladurai, P. and Carron, A. V. (1978). *Leadership*. Ottawa: Canadian Association for Health, Physical Education and Recreation (Sociology of Sport Monograph Series).

Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Unpublished doctoral dissertation, Department of Management Sciences, University of Waterloo, Canada.

Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: *A review*. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.

Chelladurai, P. and Riemer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Thesis. Springfield College.

Chen, Y.F. and Tjosvold, D. (2005). Cross-cultural Leadership: Goal Interdependence and Leader-Member Relations in Foreign Ventures in China. *Journal of International Management*, 11, 417-439.

Cox, R.H. (2012). Coping and intervention strategies used in sport. *Sport Psychology. Concepts and Applications*. 7th ed. NY New York; McGraw-Hill; p.213-42.

Craft, L. L., Magyar, T. M., Becker, B. J. and Feltz, D. L. (2003). The relationship between the competitive state anxiety inventory-2 and sport performance: a meta-analysis. *J. Sport Exerc. Psychol.* 25, 44–65.

Çetin, C. ve Hiperlink (Firm). (2009). Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması: Vol. 1. bs. Hiperlink.

Dale, J., Weinberg R.S. (1989). The Relationship Between Coaches Leadership Style and Burnout. *The Sport Psychologist*. Volume 3:Issue 1.P:1-13.

Değirmenci, C. H. and Hiperlink (Firm). (2012). 21'nci yüzyılda liderlik ve iş dünyası: Vol. 1. bs. Hiperlink.

Derue, S.D., Nahrgang, J.D., Wellman, N. and Humprey, S.E., (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.

Dilci, T. ve Hiperlink (Firm). (2014). Öğrenme psikolojisi. İstanbul.

Doğan, O. (2000). Spor Psikolojisi Ders Kitabı, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas, (2004).

Tiryaki, Ş. (2000). Spor psikolojisi, Eylül Kitap ve Yayınevi, Ankara,

Dorris, D. C., Power, D. A. and Kenefick, E. (2012). Investigating the effects of ego depletion on physical exercise routines of athletes. *Psychol. Sport Exerc.* 13, 118–125. doi: 10.1016/j.psychsport.2011.10.004

Duda ,(1999). (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 227-253).

Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc.

Ekenci, G. ve İmamoğlu, A.F. (2002). Spor işletmeciliği. Ankara. 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, s. 52-53.

Englert, C. and Bertrams, A. (2013). Too exhausted for Operation? Anxiety, depleted self-control strength, and perceptual-motor performance. *Self Identity* 12, 650–662. doi: 10.1080/15298868.2012.718865

Englert, C. and Wolff, W. (2015). Ego depletion and persistent performance in a cycling task. *Int. J. Sport Psychol.* 46, 137–151.

Englert, C., Bertrams, A., Furley, P. and Oudejans, R. R. D. (2015a). Is ego depletion associated with increased distractibility? Results from a basketball free throw task. *Psychol. Sport Exerc.* 18, 26–31. doi: 10.1016/j.psychsport.2014.12.001

Englert, C., Persaud, B. N., Oudejans, R. R. D. and Bertrams, A. (2015b). The influence of ego depletion on sprint performance in athletes without track and field experience. *Front. Psychol. Move. Sci. Sport Psychol.* 6:1207. doi: 10.3389/fpsyg.2015.01207

Englert, C., Zwemmer, K., Bertrams, A. and Oudejans, R. R. D. (2015c). Ego depletion and attention regulation under pressure: is a temporary loss of self-control strength indeed related to impaired attention regulation? *J. Sport Exerc. Psychol.* 37, 127–137. doi: 10.1123/jsep.2014-0219

Ercoşkun, M.H. (2016). Adaptation of Self-Control and Self-Management Scale (SCMS) into Turkish Culture: A Study on Reliability and Validity. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16, 1125-1145.

Erle, F. J. (1981). *Leadership in competitive and recreational sport*. Unpublished master's thesis. University of Western Ontario.

Erle, F. J. (1981). *Leadership in competitive and recreational sport*. Unpublished master's thesis. University of Western Ontario.

Ertugut, R. (2009). Toplam kalite yönelimli eğitim kurumlarında eğitim yöneticilerinin dönüştürücü ve sürdürümcü liderlik düzeylerinin karşılaştırılması: M.E.B. Merkez ve taşra teşkilatındaki örgütlerde ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz-2009 C.8 S.30 (181-199).

Eysenck, M. W., Derakshan, N., Santos, R. and Calvo, M. G. (2007). Anxiety and cognitive performance: attentional control theory. *Emotion* 7, 336–353. doi: 10.1037/1528-3542.7.2.336

Feltz, D. L., Chase, M. A., Moritz, S. E. and Sullivan, P. J. (1999). Development of the multidimensional coaching efficacy scale. *Journal of Educational Psychology*, 91, 765-776.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Finkel, E. J., Campbell, W. K., Brunell, A. B., Dalton, A. N., Scarbeck, S. J. and Chartrand, T. L. (2006). High-maintenance interaction: inefficient social coordination impairs self-regulation. *J. Pers. Soc. Psychol.* 91, 456–475. doi: 10.1037/0022-3514.91.3.456

Fişek K. (2003). Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi. Dünyada ve Türkiye “de. İstanbul, YGS Yayınları.

Friese, M., Messner, C. and Schaffner, Y. (2012). Mindfulness meditation counteracts self-control depletion. *Conscious. Cogn.* 21, 1016–1022. doi: 10.1037/0022-3514.91.3.456

Gailliot, M. T., Plant, E. A., Butz, D. A. and Baumeister, R. F. (2004). Increasing self-regulatory strength can reduce the depleting effect of suppressing stereotypes. *Pers Soc. Psychol. Bull.* 33, 281–294. doi: 10.1177/0146167206296101

Giacobbi, P. R., Whitney, J., Roper E. and Butryn, T. (2002). College coaches' views about the development of successful athletes: A descriptive, exploratory investigation. *Journal of Sport Behavior*, 25 (2), 164-183.

Greenspan, M. J. and Feltz, D. L. (1989). Psychological interventions with athletes in competitive situations: a review. *Sport Psychol.* 3, 219–228.

Grabo, A., The Leadership Quarterly (2017), <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.001>

Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: strong effects of simple plans. *Am. Psychol.* 54, 493–503. doi: 10.1037/0003-066X.54.7.493

Govorun, O. and Payne, B. K. (2006). Ego-depletion and prejudice: separating automatic and controlled components. *Soc. Cogn.* 24, 111–136. doi: 10.1521/soco.2006.24.2.111

Gürbüz, C. (2019). Özel spor işletmelerinde hizmet alan bireylerin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi. Selçuk Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Konya.

Gürsel, M. ve Hiperlink (Firm). (2018). Liderlik etmenin temel ilkeleri. İstanbul.

Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L. D. and Biddle, S. J. H. (2002). A meta-analytic review of the theories of reasoned action and planned behavior in physical activity: predictive validity and the contribution of additional variables. *J. Sport Exerc. Psychol.* 24, 3–32.

Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C. and Chatzisarantis, N. L. (2009). The strength model of self-regulation failure and health-related behaviour. *Health Psychol. Rev.* 3, 208–238. doi: 10.1080/17437190903414387

Hagger, M. S. (2010). Self-regulation: an important construct in health psychology research and practice. *Health Psychol. Rev.* 4, 57–65. doi: 10.1080/17437199.2010.503594

Hagger, M. S. (2014). The multiple pathways by which trait self-control predicts health behavior. *Ann. Behav. Med.* 48, 282–283. doi: 10.1007/s12160-014- 9631-x

Hamlin, G.R. (2007). Coaching At The Heart Of Managerial Effectiveness: A Cross-Cultural Study Of Managerial Behaviours. *Journal Human Resource Development International*.V.9(3).

Harvey, T. A. (2002). *Professional vitality and the principalship: a construct validity study*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maine.

Hersey, P., ve Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hill, D. M., Hanton, S., Matthews, N. and Fleming, S. (2010). Choking in sport: a review. *Int. Rev. Sport Exerc. Psychol.* 3, 24–39. doi: 10.1080/17509840903301199

Horn, T. S. (2008) Coaching effectiveness in the sport domain, in: Horn, T.S., ed., *Advances in Sport Psychology*, Human Kinetics, Champaign, IL, pp. 239-267.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

House, R. L., Filley, A. C. and Kerr, S. (1971). Relation of leader consideration and initiating structure to R & D subordinates' satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 19-30.

House, R. J. and Dressler, G. (1974). A path-goal theory of leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency Approaches*.

International Association of Athletics Federations (2013). *Competition Rules 2014- 2015*. IAAF Website. Available at: <http://www.iaaf.org/about-iaaf/documents/rules-regulations#rules> [Accessed May 5 2015].

İmamoğlu F. (1998). Toplam kalite yönetimi anlayışı açısından spor hizmetleri, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3 (2), 1-61.

Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Sciences*, 28, 315-336.

Jambor, E. A. and Zhang, J. (1997). Investigating leadership, gender, and coaching level using the Revised Leadership for Sport Scale. *Journal of Sport Behavior*, 20 (3), 313-321.

Jenkins, S. (2008). Sport Psychology For Coaches (Damon Burton And Thomas Raedeke). *International Journal Of Sports Science And Coaching*. 3, 291-292.

Job, V., Dweck, C. S. and Walton, G. M. (2010). Ego-depletion: is it all in your head? Implicit theories about willpower affect self-regulation. *Psychol. Sci.* 21, 1686–1693. doi: 10.1177/0956797610384745

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki, *Sosyoekonomi*

Kılınç, M., Dursun, S. ve Hiperlink (Firm). (2009). Etkin liderlik: Vol. 1. bs. Hiperlink.

Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 46-57

Kolayış, H., Taşkiran, Y. (2011). The effect of the mental imagery training on anxiety in soccer players. *Turkiye Klinikleri J Sports Sci*;3(1): 16-20.

Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York, NY: The Free Press.

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.K

Kül S. (2011). Ankara “da ki özel spor işletmelerine üye olan kişilerin üye olma ve üyeliği devam ettirme nedenleri. Yüksek Lisans Tezi, Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Lin, L. and Warren, S. J. (2014). Ethical Considerations For Learning Game, Simulation,



And Virtual World Design And Development

Lissack, M., Roos, J. (2001). Be Coherent, Not Visionary, Long Range Planning (34).

Liukkonen, J. and Salminen, S. (1990). *The Athletes' Perception Of Leader Behavior Of Finnish Coaches*. Paper presented at the World Congress on Sport for All, Tampere, Finland, June 3-7, 1990

Lyons, B.C. and Wakefield, K.L. (2001). Management and Marketing Concerns. *Introduction to Exercise Science*, books.google.com

Mann, T., de Ridder, D. and Fujita, K. (2013). Self-regulation of health behavior: social psychological approaches to goal setting and goal striving. *Health Psychol.* 32, 487–498. doi: 10.1037/a0028533

Martin Ginis, K. A. and Bray, S. R. (2010). Application of the limited strength model of self-regulation to understanding exercise effort, planning and adherence. *Psychol. Health* 25, 1147–1160. doi: 10.1080/08870440903111696

Matthew L, Steven B. R. and Clifford, Mallett, J. (2011). *Reflection and art of coaching: fostering high- performance in Olympic Ski Cross*.

McEwan, D., Martin Ginis, K. A. and Bray, S. R. (2013). The effects of depleted self-control strength on skill-based task performance. *J. Sport Exerc. Psychol.* 35, 239–249.

Mezo, P. G. (2009). The self-control and self-management scale (SCMS): Development of an adaptive self-regulatory coping skills instrument. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 31(2), 83–93.

Micheli, L. J. and Jenkins, M. (1995). *The Sports Medicine Bible: Prevent, Detect, And Treat Your Sports Injuries Through The Latest Medical Techniques*. New York, N.Y., Harperperennial.

Micheli, L. J. and Jenkins, M. (2001). *The Sports Medicine Bible For Young Athletes*. Naperville, Ill, Sourcebooks.

Mondello, M. J. and Janelle, C. M. (2001). A comparison of leadership styles of head coaches and assistant coaches at a successful Division I athletic program. *International Sports Journal*, 5(2), 40-49.

Muraven, M., Tice, D. M. and Baumeister, R. F. (1998). Self-control as a limited resource: regulatory depletion patterns. *J. Pers. Soc. Psychol.* 74, 774–789. doi: 10.1037/0022-3514.74.3.774

Neck, C. P. and Houghton, J. D. (2006). Two Decades of Self- Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. 270-295

Nibbeling, N., Oudejans, R. R. D. and Daanen, H. A. M. (2012). Effects of anxiety, a cognitive secondary task, and expertise on gaze behavior and performance in a far aiming task. *Psychol. Sport Exerc.* 13, 427–435. doi: 10.1016/j.psychsport.2012.02.002

Oaten, M. and Cheng, K. (2006). Longitudinal gains in self-regulation from regular physical exercise. *Br. J. Health Psychol.* 11, 717–733. doi: 10.1348/135910706X96481

Osborn, R. N. and Hunt, J. G. (1975a). *An adaptive-reactive theory of leadership: The role of macro variables in leadership research*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.).

Osborn, R. N. and Hunt, J. G. (1975b). An adaptive-reactive theory of leadership: The role of macro variables in leadership research. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 27-44). Kent, OH: Kent State University.

Osborn, R. N. and Hunt, J. R. (1975b). Relations between leadership, size and subordinate satisfaction in a voluntary organization. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 730-735.

Platon, (1995) *Platon, Devlet*, Çeviren: Sabahattin Eyüboğlu, M. Ali Cimcoz, İstanbul, 1995.

Peng, H. (1997). *Comparison of preferred coaching leadership behaviors of basketball player sat the NCAA Division III level*. Unpublished master's thesis. University of Wisconsin-La Crosse.

Pyke, F. S. (2001). *Better Coaching: Advanced Coach's Manual*. Australia, Australian Sports Commission.

Rebar, A. L., Loftus, A. M. and Hagger, M. S. (2015). Cognitive control and the non-conscious regulation of health behavior. *Front. Hum. Neurosci.* 9:122. doi: 10.3389/fnhum.2015.00122

Rhodes, R. E., Plotnikoff, R. C. and Courneya, K. S. (2008). Predicting the physical activity intention–behavior profiles of adopters and maintainers using three social cognition models. *Ann. Behav. Med.* 36, 244–252. doi: 10.1007/s12160-008-9071-6

Richeson, J. A. and Shelton, J. N. (2003). When prejudice does not pay: effects of interracial contact on executive function. *Psychol. Sci.* 14, 287–290. doi: 10.1111/1467-9280.03437

Riemer, H. A. and Toon, K. (2001). Leadership and satisfaction in tennis: Examination of congruence, gender, and ability. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 72(3), 243-256

Rune H, Gareth W. J and Derek M. P (2008). Preferred coach leadership behaviour in elite soccer in relation to success. *International Journal of Sports Science & Coaching*

Rushall, B. S. (2008). Psychological Factors And Mental Skills In Wrestling. 375-399.

Salama-Younes, M., Montazeri, A. (2009), 12 maddelik Genel Sağlık Anketi (GSA-12) ve Öznel Zindelik Ölçeği'nin (VS) faktör yapısı ve iç tutarlılığı ve aralarındaki ilişki: Fransa'dan bir çalışma. *Health and Quality of Life Outcomes*.volume 7, Article number: 22.

Salminen, S., Liukkonen, J. and Telama, R. (1990).*The differences in coaches' and*

*athletes' perception of leader behavior of Finnish coaches*. Paper presented at the AIESEP Congress, Lough borough, England, July, 1990.

Schliesman, E. S. (1987). Relationship between the congruence of preferred and actual leader behavior and subordinate satisfaction with leadership. *Journal of Sport Behavior*, 10, 157-166.

Schmeichel, B. J. (2007). Attention control, memory updating, and emotion regulation temporarily reduce the capacity for executive control. *J. Exp. Psychol. Gen.* 136, 241–255. doi: 10.1037/0096-3445.136.2.241

Schmeichel, B. J. and Baumeister, R. F. (2010). “Effortful attention control,” in *Effortless Attention: A New Perspective in the Cognitive Science of Attention and Action*, ed. B. Bruya (Cambridge, MA: MIT Press), 29–49. doi: 10.7551/mitpress/9780262013840.003.0002

Schubiger, S. P. (1993). *Perceived and preferred coach leader behaviors of high school and college football players*. Unpublished master's thesis. Springfield College.

Serarslan M.Z. (2006). Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi. İstanbul, Morpa Kültür Yayınları.

Sevilmiş A. (2015). Hizmet odaklı spor işletmelerinde dış müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Sniehotta, F. F., Presseau, J. and Araújo-Soares, V. (2014). Time to retire the theory of planned behaviour. *Health Psychol. Rev.* 8, 1–7. doi: 10.1080/17437199.2013.869710

Stroop, J. R. (1935). Studies of interference in serial verbal reactions. *J. Exp. Psychol.* 18, 643–662. doi: 10.1037/h0054651

Soba, M., Akman, E., ve Eroğlu, E. (2018). Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İzmir Karabağlar İlçesinde Bulunan Devlet Okulları Üzerinden

İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk* 10/4 (2018) 1123-1147

Sucan, S. (2019). The Mediating Role of Stress on the Effect of Self-Control and Self-Management on Level of Hope in Coaches. *Journal of Education and Learning*, v8 n2 p279-285.

Şimşek M. (2001). *Kalite ve sürekli gelişme*. Kaizen, Standard, Sayı:471, s. 16-69.

Tangney, J. P., Baumeister, R. F. and Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *J. Pers.* 72, 271–324. doi: 10.1111/j.0022-3506.2004.00263.x

Toering, T. and Jordet, G. (2015). Self-control in professional soccer players. *J. Appl. Sport Psychol.* 27, 335–350. doi: 10.1080/10413200.2015.1010047

Tosun K. (1992). *İşletme yönetimi*. Ankara. 6. Baskı, Savaş Kitap Yayınevi, s.5.

Tyler, J. M. and Burns, K. C. (2008). After depletion: the replenishment of the self 's regulatory resources. *Self Identity* 7, 305–321. doi: 10.1080/15298860701799997

Uğurlu, C.T. ve Ceylan, N. (2004). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, ss. 96-112.

Uyar, D. (2020). *Yerel yönetimlere ait spor işletmelerinden hizmet alan bireylerin memnuniyetlerine etki eden faktörlerin incelenmesi*. Selçuk Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Konya.

Uzunbacak, H.H., Akçakanat, T. (2018). Mesleki Canlılık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*. Vol:5, Issue:28, pp:3222-3230.

Vallerand, R. J., Blais, M. R., Briere, N. M. and Pelletier, L. G. (1989). Construction et validation de l'Echelle de Motivation en Education (EME). *Canadian Journal of Behavioral Science*, 21, 323-349

Vohs, K. D. and Heatherton, T. F. (2000). Self-regulatory failure: a resource depletion approach. *Psychol. Sci.* 11, 249–254. doi: 10.1111/1467-9280.00250

Wagstaff, C. (2014). Emotion regulation and sport performance. *J. Sport Exerc. Psychol.* 36, 401–412. doi: 10.1123/jsep.2013-0257

Webb, T. L. and Sheeran, P. (2003). Can implementation intentions help to overcome ego-depletion? *J. Exp. Soc. Psychol.* 39, 279–286. doi: 10.1016/S0022-1031(02)00527-9

Wilson, M. R., Vine, S. J. and Wood, G. (2009). The influence of anxiety on visual attentional control in basketball free throw shooting. *J. Sport Exerc. Psychol.* 31, 152–168.

Williams, J. M. and Harris, D. V. (2001). “Relaxation and energizing techniques for regulation of arousal,” in *Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance*, Vol. 5, ed. J. M. Williams (New York: McGraw-Hill), 285–305.

Wooden, J. and Jamison, S. (1997). *Wooden: A lifetime of observations and reflections on and off the court*. Lincolnwood, IL: Contemporary Publishing Company.

Woodman, T. and Hardy, L. (2003). The relative impact of cognitive anxiety and self-confidence upon sport performance: a meta-analysis. *J. Sports Sci.* 21, 443–457. doi: 10.1080/0264041031000101809

Yılmaz, T. (2014). Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 1-24.

Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 414-440.

Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 414-440.

Yukl, G. and Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette and L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed.)*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

## EKLER

### EK C: KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

1. Cinsiyetiniz?
  - a. Kadın
  - b. Erkek
  - c. Diğer
  
2. Yaş
  - a. 20- 24
  - b. 25- 29
  - c. 30- 34
  - d. 35- 40
  - e. 41- 50
  
3. Sosyoekonomik durumunuz.
  - a. Alt
  - b. Orta alt
  - c. Orta
  - d. Orta üst
  - e. Üst
  
4. İlişki durumunuz
  - a. Evli
  - b. Bekar
  - c. İlişkisi var
  - d. İlişkisi yok
  
5. Eğitim Durumunuz
  - a. Lise
  - b. Üniversite
  - c. Lisans üstü
  
6. Okuduğunuz ya da okumakta olduğunuz bölüm
  
7. Kiminle yaşıyorsunuz
  - a. Aile
  - b. Anne
  - c. Baba
  - d. Arkadaş
  - e. Yalnız
  - f. Yurtta
  - g. Akrabada
  
8. Hayatınızı büyük çoğunlukla geçirdiğiniz yer
  - a. Köy
  - b. İlçe
  - c. İl
  - d. Büyükşehir



## EK D: MESLEKİ CANLILIK ÖLÇEĞİ

MESLEKİ CANLILIK ÖLÇEĞİ	
ALT ÖLÇEKLER	
<b>Tutku</b>	Soru 1) Bir çalışan olarak müşterilerin hayatlarında farklılık oluşturma konusunda tutku doluyum.
	Soru 2) Bu işi yapmak için bir çeşit içsel görev aşkına sahibim.
	Soru 3) Çalıştığım işyerinin müşterilere nasıl daha iyi hizmet verebilmesi hakkında diğer insanlar ile konuşurken kendimi enerjik hissedirim.
	Soru 4) İş yaşamımdaki deneyimlerim zaman zaman beni derinden etkiler.
<b>Dinçlik</b>	Soru 5) Çalışma günü boyunca enerji doluyum.
	Soru 6) İşime karşı her gün şevk ve istek duyuyum.
	Soru 7) İşimin gerektirdiği her şeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirme konusunda enerjiye sahibim.
	Soru 8) İş saatleri boyunca çalışma arkadaşlarım ve müşterilerle etkileşim kurma konusunda aktif ve enerjik biriyimdir.
<b>Uсталık</b>	Soru 9) Herhangi bir durum karşısında yapılması gerekenler hakkında güçlü sezgilere sahibim.
	Soru 10) Önemli değişiklik girişimlerinde başarı sağlama konusunda çalışma arkadaşlarımın desteğini alırım.
	Soru 11) İşimin emek isteyen yönüne rağmen iş sorumluluklarım ile nispeten kolay bir şekilde başa çıkarım.
	Soru 12) İşimi verimli bir şekilde yerine getirme konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahibim.
	Soru 13) Ne zaman liderlik yapmak ne zaman takip etmek ve ne zaman yoldan çekilmek gerektiğini bilirim.
<b>İş Tatmin</b>	Soru 14) İşimden çok memnunum.
	Soru 15) İşim beni tatmin ediyor.
	Soru 16) Çalıştığım sektörde kariyere devam etmek beni tatmin ediyor.
	Soru 17) Eğer tekrar seçme şansım olsaydı yine aynı mesleği seçerdim.

Mesleki canlılık ölçeği Derecelendirmesinde; 1 = Tamamen katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Karasızım, 4=Katılmıyorum ve 5 = Tamamen katılmıyorum şeklinde belirtilmiştir.

## EK E:ÖZ KONTROL ÖZ YÖNETİM ÖLÇEĞİ (SELF-CONTROL- SELF-MANAGEMENT SCALE)

ÖZ KONTROL ÖZ YÖNETİM ÖLÇEĞİ	
ALT ÖLÇEKLER	
<b>Self-Reinforcing (Kendi Kendini Güçlendiren)</b>	Soru 12) Başarı sağladığımda kendimi takdir ederim.
	Soru 13) Daha sonra tadını çıkarmak için plan yaparak zor işlere girerim
	Soru 14) Başkaları beni takdir etmese de ben kendimi sessizce takdir ederim.
	Soru 15) Bir şeyi doğru yaptığımda, bunun tadını çıkarırım.
	Soru 16) İlerleme sağladığım zaman, kendimi ödüllendiririm.
<b>Self-Evaluating (Kendi Kendini Değerlendirme)</b>	Soru 7) Kendim için önemli hedefler belirlediğimde, o hedefleri genellikle başaramam.
	Soru 8) Hayatımda karşılaştığım çoğu sorun için net planlar yapma yeteneğine sahip olduğumu düşünmüyorum.
	Soru 9) Başardığım hedefler benim için çok şey ifade etmez.
	Soru 10) Plan yapmanın faydasız olduğunu düşünüyorum.
	Soru 11) Kendim için oluşturduğum standartlar belirsizdir ve bir görevi nasıl yapmam gerektiği konusunda karar vermem zor olur.
<b>Self-Monitoring (Öz İzleme)</b>	Soru 1) Bir şey üzerinde çalıştığım zaman tüm dikkatimi ona veririm.
	Soru 2) Yapmam gereken görevlere, onları sevmesem de odaklanırım.
	Soru 3) Bir amaç uğruna çalışırken, yaptığım şeyin bilincinde olurum.
	Soru 4) Bir hedef doğrultusunda çalışırken, ilerleyişimi sürekli takip ederim.
	Soru 5) Zor bir şey üzerinde çalışırken, düşüncelerim üzerinde yoğunlaşırım.
	Soru 6) Bir amaç doğrultusunda çalışırken, hangi yolu takip edebileceğimi bilirim.
	Soru 15) Bir şeyi doğru yaptığımda, bunun tadını çıkarırım.
	Soru 16) İlerleme sağladığım zaman, kendimi ödüllendiririm.

Öz-kontrol ve öz-yönetim ölçeğinde Derecelendirmesinde; 1 = Beni Hiç Tanımlamıyor, 2= Beni çoğunlukla tanımlamıyor, 3=Beni pek tanımlamıyor, 4=Beni biraz tanımlıyor, 5=Beni büyük ölçüde tanımlıyor ve 6 = Beni Tamamıyla Tanımlıyor şeklinde belirtilmiştir.

## EK F:LİDER ETKİNLİĞİ ÖLÇEĞİ

Soru 1) Yöneticim (amirim) liderlik rollerini uygun bir şekilde yerine getirir.

- a. Hiçbir zaman
- b. Nadiren
- c. Arasıra
- d. Sık sık
- e. Her zaman)

Soru 2) Yöneticim bir lider olarak sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirir.

- a. Hiçbir zaman
- b. Nadiren
- c. Arasıra
- d. Sık sık
- e. Her zaman

Soru 3) Yöneticimin, bir lider olarak genel etkinliğinden memnunum.

- a. Hiçbir zaman
- b. Nadiren
- c. Arasıra
- d. Sık sık
- e. Her zaman

Soru 4) Yöneticimin liderliğinde etkin bir şekilde çalışabilirim.

- a. Hiçbir zaman
- b. Nadiren
- c. Arasıra
- d. Sık sık
- e. Her zaman

