

T.C  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI

**BEDENSEL ENGELLİ SPORCULARDA ANTRENÖRLERİN  
HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
SPORCU TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

**İlker ÖZMUTLU**

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Güner EKENCİ

ANKARA  
Ocak, 2011

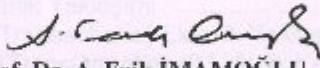
**KABUL VE ONAY**


**İÇİNDEKİLER**

KABUL VE ONAY	T.C
İÇİNDEKİLER	GAZİ ÜNİVERSİTESİ
ŞEKİLLER LİSTESİ	Sağlık Bilimleri Enstitüsü
YABLOQLAR LİSTESİ	
KISALTMALAR	

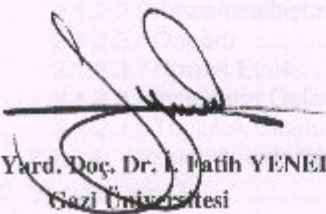
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora Programı  
Çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından  
Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

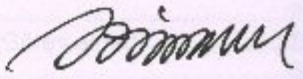
Tez Savunma Tarihi: 03 / 01 / 2011

  
Prof. Dr. A. Faik İMAMOĞLU  
Gazi Üniversitesi  
Jüri Başkanı

  
Prof. Dr. A. Azmi YETİM  
Gazi Üniversitesi

  
Prof. Dr. Güner EKENCİ  
Gazi Üniversitesi

  
Yard. Doç. Dr. İ. Fatih YENEL  
Gazi Üniversitesi

  
Yard. Doç. Dr. Hakan SUNAY  
Ankara Üniversitesi

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	vi
KISALTMALAR.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
<b>1 GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2 GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>4</b>
2.1 LİDERLİK.....	4
2.1.1 Tanımı ve Bazı Yeni Yaklaşımlar .....	4
2.1.1.1 Kozmopolit Liderlik Yaklaşımı .....	7
2.1.1.2 İzlemeyi Bilen Liderlik Yaklaşımı .....	7
2.1.1.3 Öğrenen Liderlik Yaklaşımı .....	8
2.1.1.4 Vizyoner Liderlik Yaklaşımı .....	9
2.1.1.5 Geleneksel (Transactional) Liderlik Yaklaşımı .....	10
2.1.1.6 Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı .....	11
2.1.1.7 Serbestiyetçi (Laissez-faire) Liderlik Yaklaşımı .....	12
2.1.1.8 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı .....	13
2.1.1.9 Antrenör Tipi Liderlik Yaklaşımı.....	14
2.1.1.10 Katılımcı Liderlik Yaklaşımı .....	15
2.1.1.11 Takım Liderliği Yaklaşımı .....	15
2.1.2 Farklı Bir Yaklaşım: Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı .....	16
2.1.2.1 Tanım ve Anlamı .....	16
2.1.2.2 Gelişimi .....	18
2.1.2.3 Özellikleri.....	20
2.1.2.3.1 Dinleme .....	21
2.1.2.3.2 Empati .....	22
2.1.2.3.3 Farkındalık.....	23
2.1.2.3.4 İkna.....	25
2.1.2.3.5 Kavramsallaştırma .....	26
2.1.2.3.6 Öngörü.....	27
2.1.2.3.7 Hizmet Etme .....	28
2.1.2.3.8 İnsanların Gelişimine Katılım (Görev alma) .....	29
2.1.2.3.9 Topluluk Oluşturma.....	31
2.1.2.4 Hizmetkâr Liderliği Destekleyen ve Eleştiren Düşünceler ..	33
2.2 Sporda Liderlik.....	38
2.2.1 Liderlik ve Spor İlişkisi .....	38
2.2.2 Lider Olarak Antrenör .....	38
2.2.3 Sporda Hizmetkâr Lider Olarak Antrenör.....	42
2.3 Sporcu Tatmini .....	44

2.3.1	Tatmin Kavramı .....	44
2.3.2	İş Tatmini ve Liderlik İlişkisi .....	49
2.3.3	Sporcu Tatmini Kavramı .....	50
2.3.4	Sporcu Tatmininin İlişkili Olduğu Konular .....	52
2.3.4.1	Rol Kabulü.....	53
2.3.4.2	Rol Tatmini .....	54
2.3.4.3	Rol Belirsizliği.....	56
2.3.4.4	Takım Bütünlüğü .....	58
2.4	Bedensel Engelliler Spor Federasyonu .....	59
2.4.1	Tarihçesi.....	59
2.4.2	Amacı .....	59
2.4.3	Ampute Futbol ve Tekerlekli Sandalye Basketbol Branşları .....	60
2.4.3.1	Ampute Futbol Branşı.....	60
2.4.3.2	Tekerlekli Sandalye Basketbol Branşı .....	61
<b>3</b>	<b>YÖNTEM .....</b>	<b>63</b>
3.1	Araştırmanın Modeli .....	63
3.2	Evren ve Örneklem .....	64
3.3	Verilerin Toplanması.....	65
3.4	Veri Toplama Araçları .....	66
3.4.1	Kişisel Bilgi Formu .....	66
3.4.2	Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (SHLÖ) .....	67
3.4.2.1	Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması .....	67
3.4.2.1.1	Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi .....	67
3.4.2.1.2	Analiz Sonuçları.....	70
3.4.3	Sporcu Tatmin Ölçeği (STÖ) .....	71
3.4.3.1	Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması.....	72
3.4.3.1.1	Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi.....	72
3.4.3.1.2	Analiz Sonuçları.....	74
3.5	Verilerin Analizi .....	78
<b>4</b>	<b>BULGULAR .....</b>	<b>81</b>
<b>5</b>	<b>TARTIŞMA.....</b>	<b>104</b>
<b>6</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>116</b>
<b>7</b>	<b>ÖZET.....</b>	<b>120</b>
<b>8</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>122</b>
<b>9</b>	<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>124</b>
<b>10</b>	<b>EKLER .....</b>	<b>137</b>
<b>11</b>	<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>151</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	63
Şekil 2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları.....	71
Şekil 3. Ölçüm Modeli: Üç Boyutlu Sporcu Tatmin Ölçeğinin Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları.....	76
Şekil 4. Tek Boyutlu Sporcu Tatmini Ölçeği Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları .....	77

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklılıklar	33
Tablo 2. Spor Kulüpleri ve Sporcu Sayıları	64
Tablo 3. SHLÖ İç Tutarlılık Katsayısı	68
Tablo 4. SHLÖ Faktör Yükleri	69
Tablo 5. STÖ İç Tutarlılık Katsayısı	73
Tablo 6. STÖ Faktör Yükleri	75
Tablo 7. Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik Ve Sporcu Tatmini ilişkisini Açıklamada Kullanılan Testler	78
Tablo 8. Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Ve Sporcu Tatmini ilişkisini Açıklamada Kullanılan Testler	79
Tablo 9. Araştırma Grubunun Yaş Durumlarını Gösteren Frekans Dağılımları	81
Tablo 10. Araştırma Grubunun Spora Başlama Durumunu Gösteren Frekans Dağılımları	82
Tablo 11. Araştırma Grubunun Medeni Durumunu Gösteren Frekans Dağılımları	83
Tablo 12. Araştırma Grubunun Eğitim Durumunu Gösteren Frekans Dağılımları	83
Tablo 13. Araştırma Grubunun Millilik Durumunu Gösteren Frekans Dağılımları	84
Tablo 14. Araştırma Grubunun Toplamda Kaç Takımda Sporcu Olduğunu Gösteren Frekans Dağılımları	84
Tablo 15. Araştırma Grubunun Takımlarında Bulunma Sürelerini Gösteren Frekans Dağılımları	85
Tablo 16. Araştırma Grubunun Antrenörleriyle Çalışma Sürelerini Gösteren Frekans Dağılımları	85
Tablo 17. Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri İle Sporcu Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi	86

Tablo 18. Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri İle Sporcu Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	87
Tablo 19. Branş Değişkenine Göre Bedensel Engelli Sporcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Testi Sonuçları .....	88
Tablo 20. Branş Değişkenine Göre Bedensel Engelli Sporcuların Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Testi Sonuçları .....	88
Tablo 21. Milli Sporculuk Durumu Değişkenine Göre Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren t Testi Sonuçları .....	89
Tablo 22. Milli Sporculuk Durumu Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	90
Tablo 23. Milli Sporculuk Durumu Değişkenine Göre Ampute Futbol ve Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmini Düzeylerini Gösteren n t Testi Sonuçları .....	90
Tablo 24. Milli Sporculuk Durumu Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	92
Tablo 25. Şimdiye Kadar Kaç Takımda Sporcu Oldukları Değişkenine Göre Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren t Testi Sonuçları .....	92
Tablo 26. Şimdiye Kadar Kaç Takımda Sporcu Oldukları Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	93
Tablo 27. Şimdiye Kadar Kaç Takımda Sporcu Oldukları Değişkenine Göre Bedensel Engelli Sporcuların Sporcu Tatmini Düzeylerini Gösteren t Testi Sonuçları.....	93
Tablo 28. Takımlarında Ne Kadar Süredir Buldukları Değişkenine Göre Ampute Futbolcuların Hizmetkâr liderlik ve Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren Varyans Analizi Sonuçları .....	95

Tablo 29. Takımlarında Ne Kadar Süredir Buldukları Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	96
Tablo 30. Takımlarında Ne Kadar Süredir Buldukları Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren t Testi Sonuçları .....	97
Tablo 31. Antrenörleriyle Ne Kadar Süredir Çalıştıkları Değişkenine Göre Bedensel Engelli Sporcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri ile Sporcu Tatmini Düzeylerini Gösteren Varyans Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 32. Antrenörleriyle Ne Kadar Süredir Çalıştıkları Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	99
Tablo 33. Antrenörleriyle Ne Kadar Süredir Çalıştıkları Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren t Testi Sonuçları .....	99
Tablo 34. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik ile Sporcu Tatmini Düzeylerini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 35. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	102
Tablo 36. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren Varyans Analizi Sonuçları .....	102

## **KISALTMALAR**

**SHLÖ:** Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

**STÖ:** Sporcu Tatmin Ölçeği

**TSB:** Tekerlekli Sandalye Basketbol

**ASQ:** Athlete Satisfaction Questionnaire (Sporcu Tatmin Ölçeği)

**DFA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

**SEM:** Structural Equation Modelling ( Yapısal Eşitlik Modeli)

**AF:** Ampute Futbol

## ÖNSÖZ

Lisansüstü eğitimim süresi boyunca, her zaman desteğini ve yardımlarını benden esirgemeyen çok değerli tez danışmanım sayın Prof. Dr. Güner EKENCİ'ye, tez çalışmalarım süresince tecrübeleriyle bana destek olan ve yol gösteren Sayın Yard. Doç. Dr. İ. Fatih YENEL'e, bilgi birikimlerini bizden esirgemeyen Yüksek okulumuzun değerli hocaları Prof. Dr. A. Azmi YETİM'e ve Prof. Dr. A. Faik İMAMOĞLU'na, tezimin her safhasında, özellikle İstatistiksel çözümlemede benden desteklerini eksik etmeyen dostlarım Dr. Murat TEKİN ve Arş. Gör. Gökhan ÇALIŞKAN'a araştırma grubunu belirlememde bana yol gösteren Ankara üniversitesi öğretim üyesi Yard. Doç. Dr. Hakan SUNAY'a Literatür araştırmasında tecrübelerinden faydalandığım Abant İzzet Baysal üniversitesi öğretim üyesi Doç. Dr. Yusuf CERİT'e, Ankara'da Lisansüstü eğitimim süresi boyunca her konuda bana yardımcı olan hocalarım ve ağabeylerim Yard. Doç. Dr. Ümit YETİŞ ve Arş Gör. Mustafa Yaşar ŞAHİN'e, Değerli dostlarım Arş. Gör. Erkal ARSLANOĞLU ve Arş. Gör. Volkan GÖKSU'ya ve mesai arkadaşlarıma,

Tüm hayatım boyunca bana olan güvenlerini kaybetmeyen aileme

Sonsuz Teşekkürler...

**İlker ÖZMUTLU**

## 1 GİRİŞ

Teknolojinin hızla geliştiği ve rekabet koşullarının arttığı 21.yüzyılda sürekli olarak kendini yenileyen, stratejilerini belirleyen, değişimle birlikte istikrarı yakalayabilen örgütler ayakta kalabilmektedir. Örgütlerin bu mücadelede başarılı olabilmeleri için işletme vizyon ve misyonunu belirleyecek, çalışanları ortak değerler etrafında toplayıp, güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilecek niteliklere sahip liderlere ihtiyaç vardır <sup>1</sup>. Nitekim kültürel, teknolojik, ekonomik ve politik gelişmeler de liderlik kavramını değişime uğratmakta ve liderlik algısının sürekli değişmesine neden olmaktadır<sup>2</sup>.

Bu değişimlerin bir sonucu da Robert K.Greenleaf tarafından 1970'te ortaya atılan 'Hizmetkâr Liderlik' yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, lideri kendinden önce diğerlerine hizmet eden kişi, yani bir "Hizmetkâr" olarak görmeye başlar. Dolayısıyla lider, grup üyeleri ile kurumun birincil ihtiyaçlarına odaklanan bir rol üstlenir<sup>3</sup>.

Hizmetkâr lider, organizasyonun her düzeyinde karşılıklı saygı, anlayış ve bireylerin kendilerini yetkili hissettiği bir ortam hazırlar. Bu tip liderler; ortak ve gözle görünür değerler sağlar, takım çalışmasını benimser ve kabul eder, ayrıca astlarına kişisel gelişim için imkân tanıyarak organizasyonun tüm seviyelerinde karar verme sürecine rehberlik eder<sup>3</sup>.

Spor alanında da liderler daha etkin ve ön planda olduklarından ayrıcalıklı bir görevi yerine getirmektedirler. Çünkü etkili bir spor lideri, diğer bir ifadeyle antrenör, hem sporcularının kişisel beklentilerine cevap vermeli hem de antrenörlük becerileriyle takımın başarısında söz sahibi olmalıdır.

Hizmetkâr liderliğin karakteristik özellikleri göz önüne alındığında sporun birçok branşında uygulanabilirliği araştırılabilir. Özellikle gurup üyelerine hizmet etmeyi amaçlayan bir antrenör, sporcularının fiziksel performansından önce onların ruhsal gelişimleri ve sosyalleşmeleri adına faaliyette bulunmaları beklenir.

Sporcunun sadece fiziksel varlığı ile değil, duygu, düşünce ve değerleriyle de sporun içerisinde olduğu göz önüne alındığında spordaki tatmini; "sporcunun kendi branşına karşı olan tutumu ve beklentileri" olarak açıklayabiliriz<sup>4</sup>.

Spor branşlarına bakıldığında antrenörlerin Hizmetkâr liderlik davranışları sergilemesi beklenen branşlardan biride bedensel engelli sporcular oldukları düşünülebilir. Çünkü antrenörlerin bedensel engelli sporcularda önceliğinin sonuçtan çok sporcu memnuniyeti yani sporcu tatmini olduğu bir gerçektir. Hizmetkâr liderlik davranışının sergilenmesi bedensel engelli sporcularda amaçlara daha kolay ulaşılmasını sağlarken sporcununda antrenöründen ve takımından tatmin olması bireysel tatmini gerçekleştireceğinden sporcuda tatmin duygusunu en üst seviyeye çıkartabilir.

Bu bilgiler doğrultusunda "Bedensel Engelli Sporcularda Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini ile İlişkisi" isimli bu çalışma yapılmış ve hizmetkâr liderliğin sporda uygulanabilirliği ve bu modelin sporcu tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Çalışmada dört bölümden oluşan genel bilgiler kısmının, birinci bölümünde "Liderlik" kavramı ele alınmıştır. Liderlik hakkındaki görüşler, bazı liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderlik yaklaşımı irdelenmiştir.

İkinci bölümde ise liderlik ve spor kavramları incelenmiş, liderliğin spordaki önemi açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise sporcu tatmini konusuna değinilmiş, iş tatmini konusu açıklandıktan sonra sporcu tatmini kavramları incelenmiştir.

Tezin araştırma bölümünde, sporda hizmetkâr liderlik modelinin sporcu tatmini üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların yorumlanması, sonuç ve öneriler bulunmaktadır.

Yurt içinde ve yurt dışında farklı liderlik davranışlarının sporcu tatmini ve performansı üzerindeki etkilerini araştıran bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Sporda hizmetkâr liderlik konusu ise yurt dışındaki bilimsel çalışmalarda sınırlı olarak ele alınmıştır. Ülkemizde sporda "Hizmetkâr Liderlik" konulu çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmanın sporda hizmetkâr liderliğin uygulanabilirliği açısından daha sonra yapılacak araştırmalara yön verebileceği ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı; Bedensel Engelliler Spor Federasyonu'na bağlı "Ampute Futbol" ve "Tekerlekli Sandalye Basketbol" branşlarında antrenörlerin "Hizmetkâr Liderlik" davranışları düzeyini araştırıp, bu modelinin "Sporcu Tatmini" ile olan ilişkisini ortaya çıkarmaktır.

## 2 GENEL BİLGİLER

### 2.1 LİDERLİK

#### 2.1.1 Tanımı ve Bazı Yeni Yaklaşımlar

Liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir<sup>5</sup>.

Liderlik, sadece tek bir alanı değil, tüm sosyal bilimler alanlarını ilgilendirdiğinden dikkatleri üzerine çekmiş ve bu konuyla ilgili enstitüler kurulmuştur. Bu yüzden literatürde, liderliğe ilişkin birçok tanımlar ve farklı noktalardan yaklaşımlar yer almaktadır. Araştırmalara bakıldığında başlıca liderliğe yaklaşılma noktaları; kişisel özellikler, davranışlar, bağlamsal perspektifler ve bunların değişik kombinasyonları, vb. gibidir<sup>6</sup>. Ayrıca liderlik, sosyal bilimlerdeki farklı disiplinlerin konuya hangi açıdan ve nasıl yaklaştıklarıyla da yakından ilişkilidir<sup>7</sup>. Liderliğin bir multidisiplin konusu olmasının yanı sıra literatürde yer alan liderlik tanımlamalarına yönelik herhangi bir tartışmanın olmayışı da dikkatleri çekmektedir<sup>8</sup>.

Son yıllarda yapılan bir çalışmada da liderlik, izleyiciler tarafından lider davranışlarının algılanmasından ve yine izleyicileri tarafından liderin konumsal olmayan özelliklerinin, davranışlarının ve performansının nitelendirilmesiyle oluşan sonuçlardan etkilenen bir süreç biçiminde ifade edilmiştir<sup>9</sup>.

Burns ise liderliği; "insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirme"<sup>10</sup> olarak tarif etmektedir. Mumford liderliği; "sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır" diye tanımlarken, Etzioni liderliği; "etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür"<sup>11</sup> şeklinde açıklamıştır.

Stogdill ise liderliği “bireyle grup arasındaki etkileşimin bir işlevi” olarak adlandırmıştır<sup>12</sup>.

Türker’e (2004)<sup>13</sup> göre liderlik; kaynakları, amacı, yöntemleri ve gerekli coşkuyu sağlayarak, kişileri olumlu olaylar doğrultusunda direkt veya dolaylı olarak etkileme ve ikna etme yeteneğidir.

Başka bir tanımda ise lider; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir<sup>14</sup>. Lider; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneğine sahip kimsedir<sup>15</sup>.

Kavramsal olarak bakıldığında liderlik; yol gösterme, önde gitme, öğretme ve birlikte olunan topluluğu aydınlatmadır<sup>16</sup>. Liderliğe bir süreç olarak bakılırsa, belli bir ortamda amaçların gerçekleştirilebilmesi için başkalarının etkilenmesi sürecidir. Buna göre, “liderin davranışı”, “izleyenlerin davranışı” ve “çevre” süreç olarak liderliğin öğeleridir<sup>17,9</sup>. Grup birliği açısından liderlik, gözle görülebilir etkiler yapma ve bu etkilerin yarattığı değişmedir. Liderlik, grup içindeki bireylerin yaşantılarını değerlendirip düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanmadır<sup>18</sup>.

Tarihin her döneminde insanlar sosyal bir varlık olmaktan ileri doğaları gereği liderlere her zaman ihtiyaç duymuşlardır. Toplumların ya da örgütlerin liderlere her yerde ve her zaman ihtiyaç duydukları ve duyacakları kaçınılmaz bir gerçektir<sup>19</sup>.

Work (1996)<sup>20</sup> Liderlerin dört temel değeri benimsemesi gerektiğini ileri sürmektedir:

- Liderlerin, iş görenler arasındaki kültürel, etnik ve cinsiyet farklılıklarına karşı daha saygılı ve duyarlı olmaları gerekmektedir.
- Liderlerden örgütlerinin iş tanımını yeniden yaparak örgüt kültürlerini geliştirmeleri beklenmektedir.
- Liderlerin çalışanlarıyla yeni iletişim biçimleri geliştirmeleri gerekmektedir.
- Liderlerden kendilerini farklılıkları benimsemeye ve onlarla yaşamaya alışması beklenmektedir.

Bu değerler doğrultusunda liderliğin ne kadar geniş bir kavram ve araştırma konusu olduğu görölmektedir. Dünyada ve ölkemizde organizasyonların ve örgütlerin istek ve ihtiyaçlarının artması rekabet ortamında tutunabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için var olan liderlik kalıplarının dışına çıkabilecek farklı düşünebilen ve farklı davranabilen, örgütü bulunduğu noktadan daha uzağa taşıyabilecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu beklentiler ve hedeflerde yeni liderlik yaklaşımlarının doğmasına neden olmuştur.

Liderlik konusunda yapılan çalışmalar, liderliğe yönelik yeni yaklaşımları da ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada liderliğe ilişkin değişimleri yansıtan liderlik Yaklaşımlarından Kozmopolit Liderlik, İzlemeyi Bilen Liderlik, Öğrenen Lidelik, Vizyoner Lidelik, Etkileşimci Liderlik, Karizmatik Liderlik, Serbestiyetçi Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Antrenör Tipi Liderlik, Takım Liderliği, Katılımcı Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik kavramları incelenmeye çalışılmıştır.

### **2.1.1.1 Kozmopolit Liderlik Yaklaşımı**

Kanter (1996)<sup>21</sup> geliştirdiği kozmopolit liderlik yaklaşımında, liderin geleneksel duvarları aşması gerektiğini vurgulamakta ve gelecekte sınırlarının ötesini görebilecek zihinsel esnekliğe sahip olamayanların, bırakın gelişmeyi, mevcudu bile koruyamayacaklarını belirtmektedir.

Geleceğin lideri, sınırlarının ötesini görebilen kişi olacaktır. Diğer sektör, disiplin hatta farklı fonksiyon ve kùltürlerdeki fırsatları değerlendirmenin yollarını arayan bu liderlerin ortak özelliği öğrenme odaklı olmalarıdır. Onlar, cevapların hep kendilerinde olmadığını bildikleri için yanındakilerle sıkça beyin fırtınası benzeri düşünce üretme ve cevap arama çalışmalarını yaparlar<sup>22</sup>.

### **2.1.1.2 İzlemeyi Bilen Liderlik Yaklaşımı**

Birçok alanda aşırı bilgi yüklemesinin yaşandığı 21.yüzyılın başlarında liderlerin kendi başına karar vermede zorlanmaktadır. Her şeyi bilmeye ve herkese ne yapacağını söylemeye çalışan bir lider kendini başarısızlığa sürükler. Etkili liderler kimi durumlarda önlerindeki en iyi seçeneğin izlemek olduğunu bilirler. Bu hiyerarşik bir zorunluluktan değer, başarı için diğerlerinin kapasite ve öngörülerine dayanmak zorunda kalmasındandır<sup>22</sup>.

Katı iş bölümü yerine, güçlü ilkeler benimseyip, bu ilkelere bağlı kalan lider insana önem vermektedir. Araştırmacılar izlemenin dinlemenin ötesinde bir yetenek olduğunu belirtip, gerekli kritik davranışlar ve yetenekler olarak; hep cevap verme yerine sorular sormayı, hep diğerlerinin kendine yardımcı olmasını beklemek yerine, liderin diğerlerine yardımcı olmasını önermektedirler.

### 2.1.1.3 Öğrenen Liderlik Yaklaşımı

Öğrenen lider yaklaşımı, lider davranışının öğrenme ve kendini geliştirme boyutu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Geleceğin etkili örgüt modeli olarak öğrenen örgüt modelinin görülmesi, öğrenen liderlerin önemini artırmaktadır. Geleceğin liderlerinden zeki ve olağanüstü bir takım özelliklere sahip olmalarından çok, öğrenmeyi becerebilme davranışı beklenmektedir. Bilgi yoğun teknolojilerin artması ve mevcut bilgi birikiminin kısa sürede geçersiz kalması, liderleri sürekli olarak öğrenmeye zorlamaktadır<sup>23</sup>.

Schein'e (1996)<sup>24</sup> göre gelecekte değer verilen öğrenme yeteneği, sürekli öğrenme yeteneği olacaktır. Bundan dolayı liderlerinin aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekecektir:

- Gerçeği ve kendisini olduğu gibi algılayabilme ve sezgi.
- Değişim ve değişimin getirdiği yeni öğrenmeler için kendini motive edebilme.
- Güç ve kontrolü, ilgi ve yeteneklerine göre çalışanlarıyla paylaşma istek ve yeteneği.
- Başkalarının katılımını sağlama istek ve yeteneği.
- Örgüt kültüründeki işlevsel ve işlevsel olmayan kabullenmeleri analiz edebilme ve örgüt kültürünü kendi güçlü yanları üzerine yeniden inşa edebilme.

Gelecekte güçlü liderlerin, güçlü ekiplere sahip olacağını vurgulanmakta ve en büyük gücün bilgi gücü olduğuna işaret edilerek bilgiye ulaşma, onu kullanma ve yeni bilgiler üretme kapasitesi üzerinde durulmuştur.

#### 2.1.1.4 Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Geleceğin liderlerinin temel görevi, insanların kapasitelerini tümüyle ortaya koymalarını sağlayacak ortak bir vizyon oluşturmak ve onu canlı tutmaktır. Vizyon, örgütün geleceğe yönelik olarak resmini çizmektir. Bu resmin çizimine astlarını katan ve onlara ileriye yönelik bir ufuk kazandıran liderler geleceğin dünyasına yön vereceklerdir<sup>23</sup>. Vizyoner bir lider olarak yönetici, hedeflerini hep ileri dönük koymak zorundadır. İyi bir yönetici eğitim alanında meydana gelen değişimleri izleyerek, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır. Vizyoner liderlik, diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, özel bir enerji ve mesaj yansıtmaktadır. Paylaşılan bir vizyonun oluşturulması, liderlik açısından önem taşımaktadır<sup>25</sup>.

Vizyoner liderlerin çok güçlü önseziye sahip olmaları gerekir. vizyoner liderler; amaçlara ulaşmak için, iyi eğitilmiş ve teknik becerilerle donatılmış bireylerin kapasitesini ortaya çıkaracak vasıfta olmak zorundadırlar. Günümüzde yüksek derecede karmaşık ve belirsiz çevrede liderler stratejik vizyona ihtiyaç duyarlar.

Stratejik vizyon geliştiren liderler, örgütler için birçok faydayı da sağlarlar; geleceğe yönelimi berraklaştırır, netleştirir, örgütlerin misyon ve hedefleri için kavramsal çerçeve hazırlar, çalışanlarda iletişimi, katılımı ve istekliliği zenginleştirir<sup>26</sup>.

Vizyoner lider grubun nereye gitmekte olduğunu dile getirir ama oraya nasıl varılacağını belirtmez. İnsanları yenilik ve deney yapmakla, hesaplı risklere girmekte serbest bırakır. Genel tabloyu ve belirli bir görevin oradaki yerini bilmek, insanların önlerini görmelerini sağlar, kendilerinden ne beklendiğini anlarlar. Herkesin ortak hedefler için çalıştığı hissi, ekibe bağlılığı geliştirir. En etkileyici liderlik tarzlarının başında gelen vizyoner yaklaşımı da lider, insanlara sürekli olarak görevlerini ve amacını hatırlatır ve her gün yapılan sıradan işlere büyük bir anlam katar.

Çalışanlar ortak hedeflerin kendi çıkarlarına uyduğunu anlarlar. Bunun sonucu ise, hevesle çalışan bir grup ortaya çıkar<sup>27</sup>.

### **2.1.1.5 Geleneksel (Transactional) Liderlik Yaklaşımı**

Bu kuramın fikir babası olan Burns, geleneksel ; “lider ile takipçi arasında meydana gelen bir tür alışveriş”<sup>28</sup> olarak tanımlamıştır. Burns’un ortaya koyduklarından yola çıkan Bass (1985)<sup>28</sup> ise, geleneksel liderliği, lider ile astları arasındaki amaç-ödül ilişkisine dayanan bir alışveriş süreci olarak ele almıştır. Takipçiler liderin ortaya koyduğu amaçlar doğrultusunda hareket ettikleri takdirde prestij, ücret, terfi gibi birtakım kazançlar sağlayacaklarını belirtmiştir.

Kuram Fieldler’in durumsal yaklaşımının, House ve Dessler’in yol-amaç kuramının ve Yukl’ın liderlikte çelişki kuramının bir sentezlemesi olarak ortaya çıkmıştır. Geleneksel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Geleneksel liderler, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler<sup>14</sup>.

Lider, astlara bu görevleri yerine getirmeleri karşılığında, onların beklentilerini tatmin edecek ücretler teklif eder. Bu alışverişin konusu ekonomik, politik veya psikolojik olabilir ve her iki taraf birbirine karşı bağımlı olup, ilişkinin değerini anlamakta ve bu ilişkinin söz verilen etkileşimlere dayalı olduğunu bilmektedir. Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık, itibar gibi gereksinimleri karşılarken, performansı düşük olanlar ise cezalandırılır<sup>29</sup>.

Geleneksel lider takipçilerinin gerekli çabayı göstermeleri için onlarda kendilerine güven duygusu uyandırmalıdır. Güven duygusu

belirsizliklerin ortadan kaldırılmasıyla oluşturulur. Takipçilerden ulaşmaları istenilen hedef için neler yapmaları gerektiği ve beklenen rollerin neler olduğunun açıklanmasıyla belirsizlik ortamı giderilmiş olur. Lider ihtiyaçların farkında olmalı ve takipçilerin istenilen çabayı göstermeleri halinde ihtiyaçların nasıl tatmin edileceğini belirtmelidir. Bu sayede takipçiler hedefe yönlendirilmiş olur<sup>28</sup>.

#### **2.1.1.6 Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı**

Günümüzde hiçbir örgüt değişime karşı tepkisiz değildir. Yeni teknoloji, rekabet ve demografik güçlerinin üstesinden gelmek için, liderler örgütlerinin işlerini yürütme tarzını temelden değiştirmek zorundadır. Bu değişim çabaları kalite yönetimi, yeniden düzenleme, yeniden yapılanma ve toparlanmayı gerektirmektedir. Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişme kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır<sup>30</sup>.

Bu bağlamda eski (geleneksel) liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Burada liderlik örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır<sup>28</sup>.

Burns dönüşümcü liderliği açıklarken böyle bir liderin zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkilemesinin izleyicilerinin moral seviyelerini yükselteceği ve böylece onların bütününe desteğini alacağı varsayımına dayanmıştır. Ancak bu durum, dönüşümcü liderlik yaklaşımının siyasal yaşamın dışındaki alanlarda da uygulanabilirliğinin araştırılmasını ve güncelleştirilmesini gerektirmiştir. Burns'e göre modern

organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahip olmakta çünkü değişimin ustasının bu tarz liderler olduğu vurgulanmaktadır. Dönüşümcü lider daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar<sup>31</sup>.

Burns, gelecekle ilgili sahip olduğu vizyonu ve çağdaş bir medeniyetin gereği olarak atılması gerektiğine inandığı adımları dönüşümcü lider adı altında toplamıştır ve dönüşümcü liderlik teorisi bugüne kadar ortaya konulmuş tüm liderlik teorilerinin zirvesinde yer almıştır<sup>32</sup>.

#### **2.1.1.7 Serbestiyetçi (Laissez-faire) Liderlik Yaklaşımı**

Bu tarz liderler karar verme başta olmak üzere yönetim ile ilgili sorumluluklarından kaçarlar. Bunun yanı sıra aktif veya proaktif olmak yerine hareketsiz ve pasif kalırlar<sup>33</sup>. Gerçekte, bu aşırı pasif liderlik çeşidi liderliğin olmadığını göstermektedir. Bass, serbestiyetçi liderliği aktif liderlik çeşitleriyle negatif bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmiş, bu tarz liderlik ile çalışanların performansı, çabası ve davranışsal göstergeler arasında negatif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Bu ilişki serbestiyetçi liderliğin, liderlik yapmak için uygun olmayan bir tarz olduğunu göstermektedir<sup>34</sup>.

Bu tür yöneticiler altında çalışanlar, temelde sorumluluklarını icra etmek için kendi planlarına ve görev anlayışlarına bırakılırlar. Genellikle bu tarz yöneticiler göreceli olarak dikkatsiz, ilgisiz, çoğunlukla ise yerinde bulunmayan güçsüz liderlerdir. Çalışanların iş ile ilgili temel bilgi ve beceri ile donatılmalarını müteakip tamamen kendi hallerine bırakıldığı, gereken yardım ve desteği çoğu zaman kendi yöneticileri

yerine diğer yöneticilerden, iş arkadaşlarından, firmanın diğer bölümlerinde çalışanlardan ve hatta firma dışından bir liderlik türüdür<sup>35</sup>.

Bu tür davranış sergileyen, liderin görevlerini yürütebilecek düzeyde yetenekli olmadığı söylenebilir. Bu gözlem doğru gibi görünmektedir. Ancak yüksek derecede aktif liderliğin gerekli olmadığı hatta arzulanmadığı durumlarda (sıfır hiyerarşik organizasyon yapısı, işin her defasında değişebilirliği/belirsizliği ve çalışanları üst düzey bilgi ve yeteneğe sahip olması vb.) ortaya çıkabilir. Örneğin Kerr ve Jermier liderlik teorileri yerine, liderliğin önemini azaltabilecek birçok çalışan, görev ve organizasyon karakteristikleri önermişlerdir. Liderlerin daha az aktif rol oynamaları, aynı zamanda çalışanların güçlenmesine sebep olabilir ki bu da dönüştürücü liderliğin daha faydalı bir bileşeninin oluşmasına neden olabilir<sup>34</sup>.

#### **2.1.1.8 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**

Karizma kişinin çekiciliği ile ilgili bir kavramdır. Karizmatik lider sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik lider, izleyicilerine hayal edilen gelecekle ilgili bir vizyon ve herkesin destekleyeceği bir sistem oluşturup, onlara güvenir ve sonuçta da izleyenlerinin güvenini kazanır<sup>36</sup>.

Bu tanımlara paralel olarak karizmatik davranışlar, çalışanlarından alınan verimlilik değişkenlerine etki eden lider davranış çeşitlerinden en etkili olanlarından biridir. Çünkü çalışanları liderlerine karşı güvenir ve saygı duyarlar. Bu sayede kendilerinden beklenenin daha üzerinde işler başarmak için motive edilirler. Karizmatik liderlik kavramı üzerinde yaptığı çalışmalarda Bass yönetilen ve karizmatik olmak üzere iki çeşit davranış üzerinde durmaktadır. Liderler, astlarının görevlerini

başarabilmeleri için nelere ihtiyaçları olduğunu tespit ederler. Bu ihtiyaçları sınırlandırır ve astlarının ihtiyaç duygusunu kazanmaya çalışırlar<sup>37</sup>.

Karizmatik liderler, beklentilerimizden daha fazlasını yapabilmemiz için görevlerimizin değerini ve önemini hissettirerek takım başarısını kendi menfaatlerimizden daha üstte tutmamız gerektiğini öğreterek, gereksinimlerin derecesini en üst seviyeye çıkartarak takipçilerini motive ederler. Karizmatik liderler, grubun misyonunu belirginleştirerek, izleyenler arasında paylaşılan fikir ve değerlere bağlı olarak, ideolojik hedefler oluştururlar. Geleceğin bir görüntüsünü ortaya koyarak grubun çalışmasına bir anlam ve sevk verirler. İki duvar ustasının hikâyesi buna en iyi örnektir. Bu iki ustaya ne yaptıkları sorulduğunda birincisi, duvar yaptığını söylerken diğeri ise, katedral yaptığını söylemiştir. Karizmatik liderler vizyon sahibi oldukları gibi, takipçilerini de vizyon sahibi yaparlar. Astlarının, uyguladıkları yönetim faaliyeti boyunca motivasyon ve tatminlerini en yüksek seviyede tutmaya çalışırlar<sup>37</sup>.

Karizmatik liderler demokratik bir yaşam felsefesiyle pek örtüşmemesine rağmen bazı durumlarda ortaya çıkarlar. O nedenle, dikkat merkezinde olması gereken, karizmatik liderden çok onu ortaya çıkaran koşullardır<sup>15</sup>.

#### **2.1.1.9 Antrenör Tipi Liderlik Yaklaşımı**

Geleneksel tarzdaki yöneticiler, faaliyetleri son derece mekanistik ve hiyerarşik bir yapıda sürdürürler. İş görenler bu tür organizasyonlarda sadece kendileri ile ilgilenir ve yöneticinin işi en iyi bilen kişi olduğunu varsayar. Bu tür bir varsayımın sonucunda, lider, işletmeyi yönetip kararları alırken diğer çalışanların düşüncelerinden faydalanmaz. Böylelikle astlar, verimliliğin artırılması ve yeni ürünlerin yaratılması sürecine katılmamış olurlar<sup>1</sup>.

En genel anlatım ile antrenör türü liderler, faydalı ve gerekli yetenekleri öğrenme ve kullanmada diğerlerine yardımcı olan kişilerdir. Antrenör türü liderlik, karşılaştıkları örgütsel güçleri çözümlene konusunda astları eğitip, onlara yol göstermektedir. Bu tip lider aynen bir atletizm antrenörü gibi astların doğru olmayan davranışlarını tespit eder ve bu tür davranışları nasıl düzeltecekleri konusunda onlara uygulamalı önerilerde bulunur<sup>39</sup>. Artık işletmeler etkili takım çalışmalarını yapmaya, çalışanlarının takım olarak aynı dili kullanmasına önem vermektedirler. Bunu daha yaygın hale getirme gayretinde olan organizasyonlar antrenör türü liderlik yaklaşımını uygulayabilecek elemanları istihdam etme gayretine girmektedirler.

#### **2.1.1.10 Katılımcı Liderlik Yaklaşımı**

Katılımcı liderlik yetkiyi merkezkaçlaştırır. Katılımcı kararlar, otokratik liderlik uygulamalarının tam tersine tek yanlı değildir. Çünkü kararlar, izleyicilere danışılarak onların katılımları ile oluşturulur. Katılımcı liderlik tarzı, liderlerin yönetim yetkisini izleyicilere paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçları, plan ve politikaların belirlenmesinde, işbölümünün yapılmasında ve iş emrinin meydana getirilmesinde önder daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir<sup>38</sup>.

#### **2.1.1.11 Takım Liderliği Yaklaşımı**

Bir takım içindeki liderliği inceleyen birçok araştırmacı, takımın ihtiyaçlarını yeterince dikkate almadan liderin asıl görevini yapmasını veya yaptırmasını esas alan göreve yönelik bir yaklaşımı seçmişlerdir. Bu yaklaşımı benimseyen lider, vazife ve takımın idamesi için kritik olan bütün görevlerin tamamlanmasını sağladığı oranda etkilidir. Liderlik görevlerinin tek bir kişi tarafından yerine getirilmesi önemli değildir.

Bu yaklaşım altında takım liderliği; "sosyal problemleri geniş kapsamlı özel tepkilerle üstesinden gelinmiş, sosyal problem çözümlerinin dinamik bir sürecidir"<sup>38</sup> şeklinde tanımlanmıştır.

Birçok takım liderinin, etkin antrenörlüğün nasıl yapılacağını öğrenme konusunda çabaladığı görülebilir. Bu çaba, yeni davranışları gerektirmekte, eş güdümlenme ve yönlendirmedeki alışkanlıklardan geniş ölçüde farklılaşmayı içermektedir. Takım liderleri için ekip tasarımındaki araştırma bulguları önemlidir. Takımları iyi bir şekilde tasarladıktan sonra liderler antrenörlüğün nasıl etkin yapılacağı öğrenme ve kendi davranışıyla sınamada serbestliğe sahiptirler<sup>40</sup>.

## **2.1.2 Farklı Bir Yaklaşım: Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı**

### **2.1.2.1 Tanım ve Anlamı**

Hizmetkâr lider, bir farklılık yaratabilmek için diğerlerine hizmet etmek amacıyla bir şirkete, kulübe, cemiyete ya da sosyal harekete katılan ve öncülük eden kişidir<sup>41</sup>.

Hizmetkâr liderlik teorisi, lideri bir hizmetkâr olarak yani diğerlerine hizmet etmek isteyen kişi olarak görmekle başlar. Hizmetkâr, diğerlerinin ve kurumun birincil ihtiyaçlarına odaklanarak kendini bir lidere dönüştürür. Teoriye göre, hizmetkâr lider bu faaliyetlere çıkar elde etmek için katılmaz. Bu yaklaşımda liderliğin nihai amacı, hizmet edilenlerin daha bilgili ve hak sahibi olmaları, dayanışma ve özgürlük kazanmaları, sonunda da birer hizmetkâr lider haline gelmeleridir<sup>41</sup>.

Hizmetkâr lider bir organizasyonda da gruptaki her bir takipçisinin gelişimini sağlayabilmek için gruba adapte olmaya mecburdur. Hizmetkâr lider, organizasyon içindeki bireylerde ortak bir yön bulmak için uğraşır. Ortak olmayan amaçlar için uğraşan transaksiyonel (etkileşimci)

liderlerin aksine hizmetkâr liderin amacı diğerlerine hizmet etmek ve takım üyelerinden aldığı tepkilere göre takım hedefi oluşturmaktır<sup>3</sup>.

Bireylerin ihtiyaçlarının karşılandığı zaman çok daha etkili şekilde eylemde buldukları düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan hizmet yönelimli liderlik yaklaşımının çeşitli tanımları yapılmıştır. Hizmetkâr liderler çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir. Bu yüzden örgütten çok iş görenlerle ilgilenirler. Hizmetkâr liderlik; liderin bencil olmadan insanların iyiliğine yönelik önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır.

Hizmetkâr liderlik davranışı; insanlara değer verme ve geliştirme, takım kurma, liderlik yapma ve liderliği paylaşmadır, Yukl (2002)'e göre hizmet yönelimli liderler; insanları dinlerler, onları över, destekler ve onların ihtiyaçları ile ilgilidirler<sup>42</sup>. Diye tanımlamıştır.

Başka bir görüşe göre ise Hizmetkâr lider; yasal gücüne dayalı olarak, zorlayarak istediklerinin yapılmasını istemez; ikna ederek istediği şeyleri yaptırma yolunu tercih eder<sup>43</sup>.

Hizmetkâr liderin temel anlamda bazı özellikler doğrultusunda hareket ediyor olması gerekir. Bu özelliklerin başında liderin “vizyon belirlemesi” gelir. Lider amaçlar doğrultusunda vizyonunu belirlemeli ve etrafındakileri bu doğrultuda koordine etmeli ve mutlak surette çalışma değerlerini ve davranış normlarını tanımlamalıdır. Aksi takdirde liderin başarıya ulaşması mümkün olamaz. Hizmetkâr lider ortaklarıyla takipçileri için bir ortam oluşturmalı, her şeyin ve herkesin hedefe doğru uyum içinde ilerlemesini sağlamalıdır. Hizmetkâr liderin sahip olması gereken başka bir önemli özellik de, kendisini hizmet bilinciyle grubun en altında konumlandırmasıdır. Bu özellikler, liderin başarısı üzerinde olmazsa olmaz etkiye sahiptir<sup>44</sup>.

Bu açıklamalar ve tanımlar ışığında bu bölümde, hizmetkâr liderliğin geçmişi ve özellikleri ile ilgili tanımlar yer almaktadır.

### **2.1.2.2 Gelişimi**

Hizmetkâr liderlik teorisi AT&T firmasında 40 yıl boyunca yönetim uzmanı olarak çalışan Robert Greenleaf tarafından geliştirilmiştir. Çalıştığı dönemlerde, Greenleaf gündelik yaşamın ve yönetim tecrübelerinin de vermiş olduğu deneyimle liderlik hakkında bilgi sahibi olmuştur. Greenleaf çalışanların yönetimi ve organizasyonların yürütülmesi ile ilgili güçlü fikirler geliştirmiştir. Uygulamada, yönetim ve liderlikle karşı karşıya kalan insanların konularla daha etkili bir biçimde ilgilenmesine yardımcı olmak için kendi tecrübelerini kullanmak istemiştir. İşte bu süreçte bazı kuruluşlar, kolejler ve üniversitelerde organizasyonel danışman olarak ikinci kariyerine başlamıştır<sup>45</sup>.

Greenleaf, “Hizmetkâr Lider” anlayışının ortaya çıkışını Herman Hesses’in 1956’da yazdığı “The Journey to East” romanında “Leo” isimli ana karakter olarak ifade etmiştir<sup>46</sup>.

Greenleaf (1996) “Hizmetkâr Liderlik” teorisini Judeo – Christian mirası üzerine temellendirmesine rağmen, Herman Hesse (1996)’nin “Doğuya Yolculuk” adlı eserini okuyana kadar teoriyi direk bir şekilde tanımlamamıştır. Hesse’nin kitabı Leo adlı alçak gönüllü bir hizmetkârdan yoğun bir şekilde etkilenen bir grup erkeğin yolculuğunu anlatmaktadır. Leo yolculuğun devamı için, grubun her türlü sorunuyla yakından ilgilenmiş ve çözüm yolları bulmak için birçok görevi yerine getirmiştir. Bununla beraber yolculuk sırasında Leo gizemli bir şekilde ortadan kaybolmuştur. Leo’nun ortadan kaybolmasının ardından gruptakiler onsuz yola devam edemeyeceklerini anlamışlar ve yolculuktan vazgeçmişlerdir. Bundan sonra grup Leo’nun kendileri için bir “Hizmetkâr

Lider” olduğunu ve onun birinci görevinin diğer insanlara yardım etmek olduğunu fark etmişlerdir<sup>45</sup>.

Greenleaf’in Leo’nun hizmetkâr lider rolü oynadığını fark ettiğini belirtmiştir. Greenleaf hikâyenin ana fikri olarak etkili liderin öncelikle diğerlerine hizmetkâr olarak görüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Daha sonra Greenleaf birçok yazısında Hizmetkâr Lider kavramını vurgulamıştır<sup>47</sup>.

Greenleaf ve arkadaşları “Robert Greenleaf Merkezi” olarak ta ünlenen “Uygulamalı Etik Merkezi” açmışlardır. Bu merkezin misyonu; liderlik, yapı ve karar verme sürecinde yeni bir yaklaşımla bütün kurumların kalitesini yükseltmektir. Hizmetkâr liderlik olarak adlandırılan bu doğru kaynaklı yaklaşım diğer insanlara hizmeti, çalışmada bütünsel yaklaşımı, topluluk hissini arttırmayı ve karar verme sürecinde paylaşmayı vurgulamaktadır.

1970 yılında Greenleaf hizmetkâr liderlik teorisinin temelini oluşturan üç makale yayınlamıştır. Bu dönemde organizasyonların özensizliğinden şikâyet edilmiş ve bu kurumlar toplumdaki yanlış yönetimden kaynaklanan krizlere sebep olmakla suçlanmıştır. Bu toplumsal rahatsızlığın sonucu olarak seri makalelerin ilki olan “Lider Olarak Hizmetkâr” adlı makale yayınlanmıştır. Bu araştırma daha özenli bir toplum oluşturma amacıyla kişisel sorumluluk yüklenen liderlik pozisyonundaki insanları cesaretlendirmiştir. Toplumun problemlerinin gerçek kaynağının sistem değil sistem içindeki liderlik kavramı olduğuna inanmıştır. “Gayri şahsi sistemi (non-personal system) eleştirmektedir fakat eleştirilmesi ve geliştirilmesi gereken sistem değil bizim davranışlarımız ve umursama düzeyimizdir”<sup>48</sup> şeklinde görüş belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle Greenleaf bu modeli; lider tarafından daha fazla öz eleştiri, özen ve fedakârlık gerektiren yeni bir liderlik şekli olarak önermiştir.

Hizmet eğilimli bu liderlik davranışı aynı zamanda bireylerin lider karşısında özgür ve bilinçli bir biçimde hareket etmelerini ve lidere itaat etmelerini de öngörmektedir. Bu yaklaşımı takip etmeyi seçen kişiler net bir şekilde var olan kurumların otoritesini kabul edeceklerdir. Çünkü onların hizmetkâr davranışları güvenilir olduklarını kanıtlamıştır. Bu yaklaşım gelecekte başarılı olursa, tutarlı kurumlar öncelikli olarak hizmetkâr tarafından yönlendirilen kuruluşlar olacaktır<sup>48</sup>.

“Hizmetkâr Olarak Kurum” adlı makalesinde ise Greenleaf, çalışanların güç ve topluluk duygusunu bastırıldığını düşündüğü, organizasyonel yapıların değerlendirilmesi için yetkilileri açıklama yapmaya çağırarak hizmetkâr liderlik teorisini geliştirmeyi düşünmüştür. Makale bir organizasyon içindeki formal ve informal yapıları hedef almıştır. Formal yapı kurulu otorite düzeniyle ilgilenmekte, İnfomal yapı ise formal yapıyı yerinde tutan liderlik kavramı ile ilgilenmektedir. Bu makalenin içeriğinde gelenekçi müdür ve yöneticilerden olumlu ve olumsuz yönde eleştiri alan, organizasyonun tarihsel çerçevesini ortaya koymuştur.

Greenleaf “Vekil Olarak Hizmetkârlar” adlı makalesinde ise lider pozisyonunda olan insanların diğerlerini yönlendirmede daha aktif rol alması gerektiğini ortaya koymuştur. Greenleaf liderlik şeklini uygulayanların (otoriter ve hiyerarşik) tam olarak kuruma karşı olan görevlerini yerine getirmediğini ileri sürerek bu makalede otokratik liderin hizmetkâr liderlik tarzıyla eğitilebileceklerine ilişkin görüş ve önerilerini belirtmiştir<sup>45</sup>.

### **2.1.2.3 Özellikleri**

Greenleaf, yazılarında hizmetkâr liderlik özelliklerini belirtmese de onun liderlik fikirleriyle ilgili teori ve prensiplerini herhangi birinin uygulamasına yardımcı olacak kavramları ve uygulamaları net bir

şekilde belirtmektedir. Spears (1995)<sup>49</sup>, Greenleaf'in çalışmalarını inceleyip analiz ederek hizmetkâr lidere atfettiği özellikler tanımlamıştır.

Spears'a göre; hizmetkâr liderlik bir şeyi yapmak için detaylı açıklamalarla dolu olan tipik bir "kullanım kılavuzu (nasıl yapılacak)'na sahip değildir". Bu düz bir yönetme felsefesi değildir, takip edilecek kurallar yoktur. Bunun yerine ekiptekiler felsefelerini ve davranışlarını yansıtmalı ve fikirlerini beyan etmelidirler.

Bununla beraber Spears, bazı özellikler listeleterek Greenleaf'in liderlik ile ilgili fikrini bir yapıya oturtmak için çaba sarf etmiştir. Bu özellikler; dinleme, empati, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, hizmet etme, kişilerin gelişimine katılım ve toplum (topluluk) oluşturmadır<sup>50</sup>.

### **2.1.2.3.1 Dinleme**

Hizmetkâr lider, grubun ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlara çözüm bulmak ister<sup>51</sup>. Bunu sağlayabilmenin yolu etkili iletişim kurmanın temeli olan dinlemedir<sup>52</sup>. Dinleme düzenli bir yansıtma ile birlikte, hizmetkâr liderin gelişimi için gereklidir. Taylor (2002)'a göre ise, hizmetkâr liderliğin özünde alınan kararların uygulanmasına kadar doğrudan insanları etkileme yolu olarak dinleme ve konuşma yeteneği yer almaktadır<sup>53</sup>.

Liderlere genellikle karar alma ve iletişim yetenekleri olduğu için değer verilir. Hizmetkâr lider için bu vasıfların önemli olmasına rağmen grup üyelerini yoğun bir biçimde dinleme ile güçlendirmelidir. Lider bir grubun isteklerinin ne olduğunu araştırır ve bu isteği netleştirmeye yardımcı olup söyleneni dinlemeye çalışır. Dinleme aynı zamanda, birinin ruhunun, vücudunun ve zihnini ne söylediğini anlamaya çalışmayı ve

birinin iç dünyasıyla temasta olmayı kapsar. Düzenli aralıklarla düşünmeyi gerektiren dinleme hizmetkâr liderin gelişimi için önemli bir noktadır.

Greenleaf'in kendisi şu cümleyi dile getirdiğinde dinlemenin önemini fark etmiştir:

“ Bir ön yargım var ve bunun hakkında önereceğim şudur ki sadece gerçek doğal bir hizmetkâr öncelikle bir probleme dinleyerek karar verir. Gerçek anlamda dinleme diğer insanlarda güven yaratır”.

Greenleaf hizmetkâr liderin sorumluluğunu sadece diğerlerini dinlemekle sınırlandırmamıştır. Ona göre liderler aynı zamanda içinden gelen sesleri de dinlemelidir. Liderler iç seslerini netleştirmek ve keşfetmek için kendilerini dinlemelerini de önermiştir<sup>50</sup>.

### **2.1.2.3.2 Empati**

Başarılı hizmetkâr liderler empatik dinleme (karşısındakini anlayabilme) becerisine de sahiptirler<sup>51</sup>. İyi bir hizmetkâr diğerleri ile empati kurmaya ve onları anlamaya çaba gösterir<sup>52</sup>. Taylor (2002)'da bir hizmetkâr liderin diğerlerini dinlemek için gönüllü oldukları zaman, onların izleyenlerden saygı görececeklerini ve böylece izleyenlerin liderleri takip etmede istekli olabileceklerini ileri sürmüştür<sup>53</sup>.

Empati, dinleme özelliği ile yakından ilgili bir özelliktir. Greenleaf'e göre hizmetkâr lider diğerlerini dinlerken sadece iletilen mesajı duymaya çalışmakla yetinmemeli aynı zamanda mesajı diğerlerinin perspektiflerinden anlamaya çalışmalıdır.

Spears (1998)<sup>50</sup> empatiyi şöyle tanımlamıştır;

“Hizmetkâr lider başkalarını anlamaya ve onlarla empati kurmaya çalışır. İnsanlar kabul görmeye ve

tanınmaya ihtiyaç duyarlar. Beraber çalıştığı insanların iyi niyetlerini ön gören kişi, diğer insanların performanslarını kabul etmese bile onları insan olarak reddetmez. En başarılı hizmetkâr liderler, yetenekli empatik dinleyicilerdir”.

Liderlerin diğer insanlarla empati kurması kurum içinde daha fazla güven oluşturduğunu ortaya koymuştur. İzleyenler kendilerini yönlendiren insanlar ile empati kurduğu ve neler yapabildiği bağlamında eleştirel bir şekilde değerlendirilmelerine rağmen, oldukları gibi kabul ettiklerinde kendilerini geliştirirler. Liderleri ile empati kurmaya çalışan bireyler kendilerini anlayan liderlerinin güvenilir olma ihtimallerini de arttırır<sup>48</sup>.

### **2.1.2.3.3 Farkındalık**

Crippen (2005)<sup>52</sup>e göre, hizmetkâr lider genel bir farkındalığa, özellikle kendi kendinin farkındalığına sahiptir. Biri kendimizle ilgili diğerlerinin söyledikleri şeyi dinleme, yansıtma, sürekli olarak öğrenmeye açık olma ve söylediğimiz veya yaptığımız şeylere inanma ve bildiğimiz şeylerle bağlantı kurma yoluyla farkındalığı geliştirebilir.

Etkili bir lider olabilmek için liderlerin geleceğin belirsizliği ile yüz yüze kaldığında farkındalığın önemi ortaya çıkar. Farkındalığın riskleri vardır. Bu riskler hayatı daha ilginç kılar ve kesinlikle lider olarak bir insanın kuvvetini artırır. Farkındalık durumunda, normalden daha fazla uyarılmışlık vardır. Mevcut olan durumda daha yoğun bir temas söz konusudur ve ihtiyaç duyulduğunda gelecekte içsel öngörüler ortaya koymak için daha fazla bilinçli olan zihinde mevcuttur<sup>48</sup>.

Spears (1998)<sup>50</sup> farkındalık kavramını aşağıdaki gibi açıklamıştır:

“Genel farkındalık ve özellikle kendinden farkındalık hizmetkâr lideri güçlendirir. Farkındalığı arttırma noktasında söz verme zor olabilir, biri asla diğerinin ne bulabileceğini bilemez. Farkındalık aynı zamanda etik değerleri içeren konuları anlamaya yardımcı olur. Farkındalık çoğu durumları daha içeriden görülmesini mümkün kılar”.

Liderlerin nasıl davranacağı konusunda ve etkili kararlar vermesinde onlara yardımcı olan, çevreden gelen sinyalleri ve işaretleri görmek, hissetmek ve dinlemek zorundadırlar. İhtiyaçları olan ipuçları orada mevcuttur fakat farkındalık olmaksızın lider bunlara açık olamaz. Böylelikle uygun bir şans kaçırabilirler ya da en azından olumsuz bir tecrübeden kaçınmak mümkün olmayabilir. Farkındalık duygusu her zaman liderin içinde bulunması gereken bir özellik olduğuna inanılmıştır. Farkındalık bir lideri iç barışında uyandırabilir ve lider üzerinde yıkıcı bir etkiye de sahip olabilir. Fakat Greenleaf farkındalık durumunda etkili liderlerin ne bulabileceği konusunda korkularının olmadığını öne sürmüştür; farkındalık teselli veren değildir, aksine rahatsız edici ve harekete geçirendir. Yetenekli liderler genellikle uyanıktırlar ve mantıksal bir biçimde motive edendirler. Onlar teselli arayanlar değil gerektiğinde teselli eden olmalıdırlar<sup>48</sup>.

Çevre ve takipçilerin farkındalığı liderlerin şuurlu olması gereken tek etmen değildir. Aynı zamanda kendi (öz-benlik) farkındalık kavramıyla da ilgilidir. Bir lider ve birey olarak bir insanın kendi gücüyle bireysel olarak uyum içinde olmalıdır. Bu farkındalık liderlerin liderlik şanslarını en üst düzeye çıkarmak için farkında oldukları güçlerini kullanmalarına imkân tanır<sup>54</sup>.

Farkındalık aynı zamanda empati, dinleme, öngörü ve toplum oluşturma gibi diğer bazı hizmetkâr liderlik karakteristiklerini de destekler ve bu karakteristiklerin etkinliğinin her birine katkıda bulunur.

#### 2.1.2.3.4 İkna

İkna, Greenleaf tarafından “gücün kullanımı” şeklinde tanımlanmıştır. Liderlik, baskısından ziyade ikna yönü ile değiştirme özelliği ikna boyutunu ortaya çıkarmaktadır.

Spears (1998)<sup>50</sup> iknayı şöyle açıklamıştır:

“Bir organizasyonda karar verme esnasında kişisel otoriteden ziyade ikna yoluna güvenme hizmetkâr liderlerin en önemli özelliklerinden biridir. Hizmetkâr lider baskıdan ziyade diğerlerini ikna etmek için çaba sarf ederler. Bu özellik hizmetkâr liderlik ile geleneksel otoriter model arasındaki en net ayrımı ifade eder. Hizmetkâr lider gruplar arasında ortak karar oluşturmada etkilidir”.

Spears (2004)<sup>51</sup>, hizmetkâr liderlerin bir örgütte karar verme sürecinde yetkiden önce ikna etmeye önem vermeleri gerektiğini belirtir. Hizmetkâr liderler takipçilerini zorla itaat etmekten çok ikna etmeyi isterler<sup>55</sup>. Hizmetkâr liderler, aldıkları kararların uygunluğu konusunda izleyenlerini ikna ettikleri için gönüllü olarak izleyenler kararları yerine getirmek için çaba gösterirler<sup>56</sup>.

Hizmetkâr liderler ikna edici olmak için iki temel strateji kullanırlar: Birincisi; umudun pekiştirilmesi, ikincisi; insanların yapmaları gereken şeyleri kendileri için yapabileceklerine ikna etmektir. Umudun

pekiştirilmesi, belirlenen amaçlara doğru kişilerin olumlu bir yöne gittiği ve önemli bir ivme kazandığı pekiştirici aracılığıyla takip eden kişileri cesaretlendirmenin bir yoludur. Aynı zamanda takipçiler gerekli değişiklikleri yapma noktasında yetkilendirildiklerini fark ettikleri için artık lidere bağımlı olmak zorunda değillerdir. Kendi iradeleri ve seçimleri aracılığıyla içsel olarak motive olmaktadır<sup>47</sup>.

Greenleaf ikna boyutunu tecrübelerine dayanarak şöyle açıklamıştır<sup>50</sup>:

“Çoğu şeyi fazla güç kullanmadan yapmanın yolları vardır; bazı şeyleri baskıcı güç kullanarak yapmak için genellikle değerli olan zaman ve enerji boşa harcanır. Başka bir yerde belirttiğim gibi, bir yönetimin elindeki baskıcı güç bir şeyi durdurmak ya da ortadan kaldırmak için faydalıdır. Fakat baskı kullanarak yapıcı çok fazla şey yapılamaz. Bir yönetimin elindeki gizli baskıcı güç toplumdaki durgunlaştırıcı bir etmendir. Fakat bu gücün kullanımı oldukça yıkıcıdır oysa İkna iyi bir taktiktir”.

Öyleyse, ikna baskıyı ortadan kaldıran bir unsurdur. Baskının kısa vadede etkinliği olup bazı durumlarda uygun bir yol olabilir. Baskının buna karşın başarısızlık korkusu, gücenme ve otoriteye direnme gibi olumsuz etkileri vardır. İkna bu olumsuzlukları ortadan kaldırabilir.

#### **2.1.2.3.5 Kavramsallaştırma**

Spears (1995)'a göre kavramsallaştırma; “izleyenleri çeken bir pozisyona sahip olmayı sağlayan bir niteliktir”. Lider Örgütün en iyi şekilde nereye yöneleceğini açıkça görme yeteneğini gösterdiği zaman çalışanlar tarafından izlenmesi mümkün olabilir. Crippen (2005)'e göre kavramsallaştırma; “tarihi perspektifte, geçmiş ve gelecek hedefleri

düzeltilme ve ifade etme, değerlendirme, analiz etme ve uzun süre de olabilecek olayları öngörme yeteneğidir”<sup>53</sup>.

Organizasyonun gündelik aktivitelere benzemesinin ötesinde kavramsallaştırma vizyon kadar önemli bir yere sahiptir. Kavramsallaştırma vizyonun ortaya çıkardığı uygulama olarak gözükmektedir. Hizmetkâr liderler muhteşem hayaller görmek için yeteneklerini geliştirme yolları ararlar. Bir probleme veya organizasyona kavramsal bir açıdan bakmak demek günlük olabilecek olayları öncesinde düşünmek demektir. Geleneksel yönetici kısa vadeli operasyonel amaçları başarmak için çaba sarf ederler. Aynı zamanda hizmetkâr lider olmayı isteyen bir yönetici daha geniş temelli kavramsal düşünmeyi ortaya koymak için düşüncelerini geliştirmelidir. Hizmetkâr liderler, kısa süreli plan odaklı yaklaşımla kavramsal düşünme arasında bir denge kurmaya çalışan kişiler olarak adlandırılırlar<sup>50</sup>.

Uygulayanlar ve kavramsallaştıranlar arasındaki ayrımı ortaya koymak için Greenleaf (1977) bu terimler arasındaki farkı açıklamıştır. Buna göre; hem uygulayıcı, hem de kavramsallaştıran sonuç odaklıdır. Uygulayıcı öncelikli olarak işi yapmakla sorumludur. Kavramsallaştıran öncelikli olarak ne, ne zaman, nasıl, ne bedelle, ne öncelikle yapılması gerektiği ve ne kadar iyi yapıldığı konusuyla yükümlüdür.

Kavramsallaştırma strateji bağlamında da ele alınabilir. Lider planı yapandır, planı yaparken şu soruları sormalıdır; Ne yapacağız? Neye hizmet ediyoruz? Bu organizasyon kimin için var?<sup>57</sup>.

### **2.1.2.3.6 Öngörü**

Hizmetkâr lider gelecekteki fırsatları ve tehlikeleri önceden fark eder ve kararların bu öngörü dikkate alınarak verilmesini sağlar.

Öngörü Kavramsallaştırma boyutuyla yakından ilgili olan bir boyuttur. Spears(1998)<sup>50</sup>'e göre öngörü; muhtemel sonucu önceden görme yeteneğidir. Tanımlanması zor ama tespit edilmesi kolay bir kavramdır. Öngörü, hizmetkâr liderin geçmişten çıkardığı dersleri, içinde bulunduğu zamanın gerçeklerini ve bir kararın gelecekteki muhtemel sonuçlarını anlamasını mümkün kılar. Öngörü boyutu belirsiz hatta gizli olmasına rağmen, sistematik olarak öngörünün etkinliğini arttıracak pek çok yol mevcuttur. Greenleaf (1996)<sup>58</sup>, öngörü yeteneğine sahip olan liderin etkin uygulamasının liderin daha fazla dikkat ettiğine ve daha iyi hazırlandığında ortaya çıktığına inanmaktadır

Yeni şeyler üretmek, genellikle öngörü yeteneğini kullanan liderlerin ürünüdür. Organizasyonları yıkmaya çalışan olumsuz durumlardan kaçınırken aktif bir şekilde daha ileriye gitmelerini sağlayan şey önceden düşünceleridir. Liderin öncelikli zorunluluklarından biri takip eden insanları ve organizasyonu güvende tutmak olduğundan, öngörü çok önemli bir düşüncedir. Greenleaf'e göre öngörü; "Liderin merkezi etiğidir. Bir lider gelecekteki olayları diğer insanlardan önce görmelidir. Dün doğru hareketleri yapmak ve bugünü önceden görmek için ciddi etik uzlaşmalar dünün başarısızlıklarına bağlıdır"<sup>59</sup>. Demıştır.

Kavramsallaştırmada olduğu gibi, farkındalık, dinleme ve üstlenme gibi diğer hizmetkâr lider boyutları da liderin öngörü boyutunun gelişmesine yardımcı olur.

#### **2.1.2.3.7 Hizmet Etme**

Hizmetkâr lider kurumu için verdiği kararlarla toplumun daha iyiye gitmesini hedefler. Gelecekte dünyayı daha iyi bir yer yapma isteği hizmetkâr liderliğin en önemli özelliklerinden biridir<sup>44</sup>.

Lore (1998)<sup>60</sup>, hizmet etme boyutunu güvenilir olma, insandan ve amaçtan sorumlu olma bağlamında açıklamıştır. Organizasyon ve grup üyeleri liderlerine güvenmelidirler. Liderler, kendi ilgi ve kişisel kazançlarından ziyade yönlendirdiği insanların daha iyiye ulaşmalarını sağlamak için etkileme güçlerini kullanma sorumluluğuna sahiptir. Spears (2004)<sup>51</sup>, hizmet etme boyutunun öncelikle grubun üyelerine ve amaçlarına hizmet etmeyi vurgulamaktadır. Spears aynı zamanda kontrolden ziyade ikna ve açıklığın kullanılmasını vurgulamıştır.

Hizmet etme, çevremizdekileri kontrolden ziyade hizmette bulunarak organizasyonun iyi duruma gelmesi için sorumluluk alma isteği olarak tanımlanmıştır. Basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, yardımcılık kontrol ya da itaat olmadan sorumluluk almaktır. Sonrasında hizmet etme; “bize verilene saygı göstermek, incelik duygusu ile gücü kullanmak ve kısa dönemli kendi isteklerinden daha önemli amaçları takip etmek”<sup>60</sup> şeklinde ifade edilmiştir.

#### **2.1.2.3.8 İnsanların Gelişimine Katılım (Görev Alma)**

Hizmetkâr liderler, kendilerini bireylerin gelişimlerine adanmışlardır. Hizmetkâr lider çalışanların gelişimini artırmada mümkün olan her şeyi yapabilmek için sorumlu olduklarının farkındadırlar<sup>51</sup>. Hizmetkâr lider için görev alma, etkili dinleme, insanlara önemli olduklarını hissettirme, takım çalışmasına vurgu yapma, sevgi ve eşitliğe değer vermeyi kapsar<sup>56</sup>.

Hizmetkâr liderliğin dayandığı temel prensibin insanların gelişimine katkıda bulunma olabileceği belirtilmiştir. Hizmetkâr liderler, insanların işçi olarak somut katkılarından öte kendine özgü değerlerinin olduğuna inanırlar. Hizmetkâr lider kurumundaki her bireyin gelişiminde tam anlamıyla görev alır. Hizmetkâr lider, çalışanlarının ruhsal,

profesyonel ve kişisel gelişimlerini arttırmak için gücü dâhilinde her şeyi yapma sorumluluğu olduğunun farkındadır. Uygulamada bu durum somut eylemleri içerir. Bu somut eylemler, mesleki ve kişisel gelişim için uygun fonları bulmayı, takipçilerinden gelen önerileri ve fikirleri dikkate almayı, karar verme aşamasında çalışanları cesaretlendirmeyi ve işten ayrılmak durumunda kalan kişilerin başka bir iş bulmaları konusunda onlara yardımcı olmayı içerir<sup>56</sup>.

Katkıda bulunma duygusal anlamda özen gösterme değildir. Bunun aksine amaçlara ulaşma ve gelişim için diğerlerinin isteklerine destek veren gerçek pratik çabaları içeren duygular ile hareket etme anlamına gelir. Greenleaf' e göre liderlik yeteneğine sahip insan yetiştirme kursu açan bir kurum, her şeyden önce kurulu insan gücüne sahip olmalıdır<sup>50</sup>.

Saygı duyulan liderler aynı zamanda kendini takip eden kişilerin kendine güvenlerini, kendi değerlerini arttıran ve onları takip eden kişilerin değerli olduklarını hissettiren liderlerdir. İnsanların gelişimine katılan lider, şeref, haysiyet, özen ve insanlara saygı özellikleriyle karakterize edilir ve bütünlük ile inisiyatifi destekleyen etik bir çevre oluşturur<sup>61</sup>.

Hizmetkâr liderlik uygulamaları yapan bir firma olan Toro şirketinin Ceo'su olan Melrose, kişisel gelişim için belirli davranışlar tanımlamıştır. Bu davranışları şöyle sıralamıştır; diğerlerinin düşüncelerine gereken değeri verme, diğer insanlardan bir şeyler öğrenmeye açık olma, diğerlerini sorumluluk alma noktasında cesaretlendirme, hem yapıcı hem olumlu geri bildirim verme ve kazanma odaklı çözümler oluşturmaz. Melrose, çalışanların kişisel gelişiminin, firmanın en önemli mal varlıklarının değerini arttıracığına imkân tanıdığını vurgulamıştır<sup>55</sup>. Bu boyut; organizasyon içindeki insanları yeniden yapılandırır, olgunlaştırır,

güçlendirir, geliştirir, yeniden yapılandırır ve onları daha donanımlı hale getirir.

Frick (1995)<sup>62</sup>, takipçilerinin kişisel gelişimine katkıda bulunma karakteristiğini pratik bir biçimde ele almıştır. Buna göre; her işe alımdan sonra işe alınan kişi sadece çalışan statüsü değil, daha ziyade iş arkadaşı statüsünü de almıştır. Tabii ki iş arkadaşı olarak onların yanında olmak, öğretmek, yol göstermek ve geliştirmek istersiniz. Sonuçta kurum çalışanlarını seminerlere gönderir, organizasyon içinde onlara kariyer yolları açar, aralıklı sürelerle kişisel amaçlarının ne olduğunu görüşür ve onlara danışman tahsis eder. Organizasyon öncelikle iş arkadaşlarının başarısını kolaylaştırmayı benimser.

Bütün insanların değerinin ve varlığının farkında olup onların düşünen ve duygularıyla hareket eden canlılar olduğu için liderlerin insanların işte ne yaptığından fazlasını düşünmesi gerekmektedir.

#### **2.1.2.3.9 Topluluk Oluşturma**

Hizmetkâr lider takipçilerinin kendilerini bir topluluk olarak hissetmelerini sağlar. Hizmetkâr lider takım ruhunu takipçilerine aşılar, takım oluşturur ve işbirliğini geliştirir. Hizmetkâr liderlerin bulunduğu örgütte, insanlar takımlarında birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışırlar ve rekabet yerine işbirliğini tercih ederler. İyi bir hizmet ve sevgi çevresi bütün bireylerin var olduğu bir takım oluşturmayı gerektirir<sup>53</sup>.

Greenleaf (1977)<sup>48</sup>e göre insanların gelişimine katkıda bulunmanın bir yoluda topluluk duygusu oluşturmaktır. Çoğu insan için kendi ayakları üzerinde durabilen bir yaşam formu olarak topluluğu yeniden inşa etmek için ihtiyaç duyulan şey liderlerin belirli kuralları uygulaması değil, belirli bir topluluğun yapısına göre liderlik özellikleri sergilemesi gerekmektedir.

Spears (1998)<sup>50</sup>, Amerika Birleşik Devletleri'nin topluluk duygusunu nasıl kaybettiğini ve hizmetkâr liderliğin nasıl kendi ayakları üzerinde durabilen ve kişilerin bu etkili yolu ne şekilde kullandığını vurgulayarak Greenleaf'in bu düşüncesini aşağıdaki gibi ortaya koymuştur:

“İnsan, hayatını şekillendiren unsurların yerel (küçük) topluluklardan büyük işletmelere kaymasının sonucu olarak son yıllardaki insanlık tarihinde bir kayıp olduğuna inanmıştır. Bu farkındalık hizmetkâr lideri bir kurum içinde çalışan insanları topluluk haline getirmek için çeşitli yollar bulmaya itmiştir”

Hizmetkâr lider gerçek topluluğun diğer kurumlarda ve işte çalışan insanların arasından seçilerek oluşturulabileceğini ifade etmiştir.

Toplum oluşturma fikrinin savunucularından Peck (1995)<sup>63</sup> ise, toplum oluşturma ile ilgili olarak Greenleaf'in söylediklerinden yola çıkarak şunları söylemiştir:

“Greenleaf hizmetkâr liderlik ile ilgili çalışmasında, eğer tam anlamıyla iyi yönetilebilen üç büyük kurum geliştirebilse dünyanın kurtulabileceğini ifade etmiştir. Bu kurumlardan biri özel sektörde, biri devlet sektöründe, bir diğeri de kar amacı gütmeyen kuruluşların sektöründedir. Greenleaf'in inandığı ve benim bildiğim kadarıyla yönetimde böylesi bir mükemmellik, rutin olarak toplum modunu kullanan organizasyonel terbiye kültürü aracılığıyla başarılabilir”.

Toplum oluşturma kavramı bundan önce incelenen bütün niteliklerin toplamını gerektirir. Bir eğitim çerçevesi oluşturmada başarılı bir sonucun ortaya çıkması için diğer hizmetkâr liderlik boyutlarının bu boyutu desteklemesi gerekmektedir.

Son olarak Page (1996)<sup>45</sup> aşağıdaki Tablo ile geleneksel liderlik modeli ile hizmetkâr liderlik modelini karşılaştırarak konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır.

**Tablo 1. Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklılıklar**

<b>Emir Veren ( Geleneksel) Liderlik</b>	<b>Hizmetkâr Liderlik</b>
Liderin amacı kendisine hizmet edilmesidir.	Liderin amacı diğerlerine hizmet etmektir.
Öncelikle lider kendi imajını ve kariyerini düşünür.	Diğerlerini yücelterek kendini geri plana çekip çalışanların potansiyellerini arttırmak için çözüm yolları arar takım ve üyeleri kendisinden önce gelir.
Beraber çalıştığı grup üyelerini kendisinden daha aşağıda görür ve bu doğrultuda davranış sergiler.	Beraber çalıştığı takım üyelerini takımın en önemli mekanizması olarak görür ve onlara saygı duyar.
Bağlılık atmosferi oluşturur	Diğerlerini teşvik eden ve geliştirilebilecek potansiyellerini ortaya çıkarabilecek bir atmosfer oluşturur
Yapılan hatalar sonucunda grup üyelerini suçlar	Çalışanlara değer verir ve onları över
Hakkındaki olumsuz eleştirileri kabullenmez, başarıyı kendisine mal eder	Düşünceleri ve eleştirileri değerlendirir, başarıyı paylaşır
Grup üyelerinin bireysel gelişimleriyle fazla ilgilenmez	Grup üyelerinin gelişimleriyle yakından ilgilenir ve daha donanımlı olmaları için çaba harcar
Kurallar ve kısıtlamalar lider tarafından konulur ve paylaşılmaz	Lider genellikle ikna ve paylaşım yolunu seçer

#### **2.1.2.4 Hizmetkâr Liderliği Destekleyen ve Eleştiren Düşünceler**

Yapılan çalışmaları, araştırmaları ve tanımlar sonucu ortaya çıkan Hizmetkâr liderlik tarzı çeşitli organizasyonlarda ivme kazanmıştır<sup>48</sup>. Liderlik ve organizasyonel yönetim ile ilgili araştırmacılar, kurumsal

kazançlar ve çalışanın memnuniyeti konusunda hizmetkâr liderlik kavramının olumlu etkilerini ortaya koymuşlardır. Başarılı işletmeler, organizasyonlarını yürütmek için hizmetkâr liderlik kavramının prensiplerini artan bir biçimde kullanan işletmeler başarılı olmaktadır.

Hizmetkâr liderlik tarzı ile ilgili başlıca eleştirilerden biri bu kavramın prensiplerinin uygulamadaki zorluğu ile ilgilidir. Buna ek olarak, bu tarzı bazıları tarafından uygulanması zor ve fikrîsel bazda olduğu düşünülmüştür. Quay (1997), Greenleaf'in tarzını eleştirmiştir: "Bir sürü pratik fikir ve tüm tavsiyelere rağmen iyiyi takip etmek kötüden sakınmak için müdürleri ikna etmeye çalışmak zordur" diye görüş belirtmiştir ve rekabete denge ve sistematik kontrole, kurulu hiyerarşiye dayanan klasik yönetim sistemini tercih etmiştir. Quay (1997), Greenleaf'in teklifinin gerçekçi olmadığını belirtmiştir. "Görevde olanların haklılığındansa rekabete ve mücadele gücüne inanmak daha iyidir" demiştir<sup>45</sup>.

Greenleaf'in hizmetkâr liderlik tarzına yönelik eleştiriler bir fikir olarak doğrulanabilir; bununla beraber, eleştiriler Greenleaf'in kendisi, hizmetkâr liderlik kavramının uygulanması zor ya da kolay bir şekilde hayata geçirilmeyecek kavramlar içerdiğini kabul etmektedir. Greenleaf (1977)<sup>48</sup>:

"Söylediklerim benim veya başkalarının kurumsal yenilemeye dayanan tecrübelerinden kaynaklanmaktadır. Kişisel bir söylemdir. Ne bir kullanım kılavuzu ne de bilimsel bir tez anlamına gelir. Liderliğin özellikleri, akademik zekâ ölçekleriyle ölçülemeyecek bazı zihinsel işlevleri gerektirir. Lider akademik şekilde değerlendiremeyecek iki zihinsel yeteneğe sahip olmak durumundadır. Bunlar; bilinmeyeni bilme hissi ve önceden görülmeyeni görebilme yetisidir".

Greenleaf'in fikirlerinin gelenekçi olmadığını kendisinin kabul etmesi onların neden bu kadar değerli olduğunun göstergesidir. Geleneksel uygulamalardan farklılaşma genellikle yenilikçi ve radikal fikirleri gerektirir. Greenleaf bir liderin nasıl düşünmesi ve nasıl yönetmesi gerektiği konusunda radikal fikirlerin gerektiğini savunur. Greenleaf bir liderin nasıl düşünmesi ve nasıl yönetmesi gerektiği konusunda radikal bir değişiklik yapmak istemiştir ve bunu yapmak için gelenekçi olmayan ve farklı kavram ve fikirler önermiştir. Buna ilaveten, Greenleaf'in tarzını deneysel olarak ölçmeye yönelik başarılı çabalarda bir artış meydana gelmiştir. Greenleaf'in modeli, nitel alandaki deneysel çalışmaya daha uygun gözükmesine rağmen nicel alandaki deneysel inceleme hız kazanmıştır.

Laub (1999), organizasyonlardaki hizmetkâr liderlik kavramını ölçmek için niceliksel güvenilir bir araç geliştirmiştir. Bu araç sadece Laub'un çalışması için değil, aynı zamanda diğer çalışmalar içinde faydalı olmuştur<sup>64</sup>.

Aynı zamanda Farling, Stone ve Winston (1997) " Hizmetkâr Liderlik: bilimsel çalışma için durum oluşturma" adlı makalelerinde, bilimsel sorgulamayı geliştirme potansiyeline sahip olan kavramsal bir hizmetkâr liderlik modeli geliştirmişlerdir<sup>45</sup>.

Greenleaf'in hizmetkâr liderlik modeli bazı eleştiriler almasına rağmen çok büyük destek de görmüştür. Özellikle, hizmetkâr liderlik kavramı, hızlı bir şekilde gelişen global ekonominin ve değişen toplumun tam anlamıyla ihtiyaç duyduğu liderlik davranışı şeklinde tanımlamıştır. Lopez (1995)<sup>47</sup>, hizmetkâr liderlik mevcut liderlik literatürünü bilgilendirmekte olduğunu iddia ederek, bugün liderlerin uygulamalarının ve değerlerinin Greenleaf tarafından önerilenler olduğunu vurgulamıştır. Tarr (1995)<sup>65</sup>, hizmetkârlığın işe yaradığı için popülerite kazandığını belirtmiş "Hizmetkâr liderlik birinin mesleğinin doğasını güçlendirir ve işle

ilgili asil içgüdüleri ortaya çıkarır ve performansı artırır ve insanların potansiyellerini ortaya çıkarır” demiştir. Page (1996)<sup>66</sup> hizmetkâr liderliğin çalışanlara, insanların en değer verdiği şeyi yani saygınlığı arttırdığını eklemiştir.

Rieser, çoğu insanın Greenleaf'i insan ilişkileri ve modern organizasyondaki yenilikçi bir figür olarak gördüğünü vurgulamıştır. Bu büyük oranda, hizmetkâr liderlik kavramının ve fikirlerinin günümüz organizasyonel uygulamalarında ortaya çıkmasına bağlıdır<sup>64</sup>. Peck (1998)<sup>63</sup> konuyu daha ileriye götürüp Greenleaf'in bir önder olduğunu öne sürmüştür. Buradaki yorumlar, işletme üzerine etkin yazarların Greenleaf'in fikirlerinin uygulanabilir olduğunu düşünmektedirler. Kısacası hizmetkâr liderlik, birçok organizasyonda etkili bir liderlik modeli olarak uygulanabileceği düşüncesini savunmuşlardır. Greenleaf (1977)<sup>48</sup> hizmetkâr liderliğin büyük sosyal ilişkilere ve alanlara uygun bir liderlik modeli olduğunu belirtmiştir.

Greenleaf, çeşitli organizasyonlarda işletme (yönetim) danışmanı olarak çalışırken, bu liderlik davranışını özellikle vurgulamıştır. Bu organizasyonların içinde 3. Dünya ülkelerinden, Avrupa ve Amerika'dan birçok işletme, sağlık organizasyonu, profesyonel dernekler, hayır kurumları ve üniversiteler bulunmaktadır. Greenleaf'in bu analizleri sonucunda çevrelerini dikkate almaksızın, çoğu organizasyon hizmetkâr liderlik modelini kullanarak hem bireysel hem de organizasyon çerçevesinde başarı ve yarar sağlayabilecekleri hakkında görüşlerini bildirmiştir<sup>64</sup>.

Graham (1998) Greenleaf'in bu görüşlerini “Hizmetkâr liderlik herhangi bir karşılıklı ilişkide, organizasyonel ilişkilerde veya herhangi bir ortamda meydana gelebilir” ifadesiyle desteklemiştir. Hâkim organizasyon şekli hizmetkâr liderlikten başka kendi ayakları üzerinde durabilen bir liderlik paradigmasına sahip değildir. Kar amacı güden ya da gütmeyen bir

kurum ya da veya herhangi bir devlet kurumu için sürdürülebilir rekabetin tek kaynağı yetenekli çalışanları olan organizasyonun (kurumun) misyon ve vizyonuna güvenmektir. Bu da hizmetkâr liderliğin, spor organizasyonu dâhil, diğer organizasyonlarda, mesleklerde ve farklı amaçlarda kullanılabilir olduğunu göstermektedir<sup>64</sup>.

Bugüne kadar yapılan araştırmalar sınırlı sayıda olmasına rağmen hizmetkâr liderlik kavramının potansiyel olarak geniş bir yelpazede uygulanabilir olduğu fikrini destekler niteliktedirler. Larkin (1995)<sup>67</sup>, erkek ve bayan liderlerin liderlik özelliklerini inceleyen nitel bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada incelenen liderlerin çoğu Greenleaf tarafından tanımlaması yapılan özelliklerin izlerini taşıdıkları gözlemlenmiştir. Taylor (1998)<sup>55</sup>, hizmetkâr lider olarak tanımlanan eğitimcileri incelemek için niteliksel bir yöntem kullanmışlardır. İncelenen eğitimcilerin daha sonra bu çalışmada sıralanan hizmetkâr liderlik özelliklerini liderlik uygulamalarında kullandıklarını belirlemiştir. Wheaton (1999)<sup>68</sup>, etkili okul yöneticileri ve hizmetkâr liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırmadan ortaya çıkan sonuçlar hizmetkâr liderlik özelliklerinin tercih edilen liderlik modeli ile birbirine paralellik gösterdiği görülmüştür. Livovich (1999)<sup>69</sup>, devlet okulu yöneticilerindeki hizmetkâr liderlik özelliklerini ölçmek için bir araştırma yapmıştır. Araştırma doktora derecesine sahip ve uzun yıllar büyük okullarda çalışan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri gösterdiğini ortaya koymuştur.

Bu çalışmalar hizmetkâr liderliğin yalnızca olumlu etkilerini ortaya koymakla kalmamış aynı zamanda organizasyonel durumlarda hizmetkâr liderlik özelliklerini ayırt edici olduğunu göstermiştir. Eğitim ve iş dünyasında yapılan çalışmalar hizmetkâr liderlik kavramının bu alanlarda uygulanabilir olduğunu ortaya koymuştur. Bunla beraber hizmetkâr liderlik araştırmalarında spor organizasyonları sınırlı bir şekilde ele alınmıştır.

## **2.2 Sporda Liderlik**

### **2.2.1 Liderlik ve Spor İlişkisi**

Sporda liderlikte önemli olan noktalar, genel liderlik rolü için düşünülenlerden farklı değildir. Bir spor liderinden de beklenen; grup üyelerine üyelik hazzını yaşatma, o grupta olmaktan tatmin sağlamalarına yardımcı olma ve üyeleri belirli faaliyetlere yönlendirme, yol gösterme ve etkileme şeklindedir<sup>70</sup>.

Liderlik davranışı araştırmaları, spor takımlarının belirli yapısından ötürü spora yönelmiştir. Her antrenör, kendine özgü bir liderlik davranışı stili sergiler<sup>71</sup>. Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere sporda liderlik, antrenör kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre antrenör kavramının açıklanması faydalı olacaktır.

### **2.2.2 Lider Olarak Antrenör**

Antrenör, sporcuları performanslarının, potansiyellerini doruğuna taşıyan onların fiziksel sosyal, duygusal ve zihinsel kapasitelerinin gerçekleşmesine yardımcı olan ve hazırlayan kişilerdir<sup>72</sup>.

Antrenör, bir araştırmaya göre şöyle tanımlanmaktadır: Bir amaç için mücadele eden insanların (sporcuların) eğitilmiş yöneticisidir. Antrenör, bu amaca doğru sporcularına zekice yönlendiricilik yapmaktadır<sup>73</sup>. Antrenörlük karşılıklı iletişim ve etkileşimle diğerlerini etkileme ve yönlendirmeye dayalı bir liderlik sanatıdır<sup>74</sup>. İyi antrenörler denilince, beklentisi olmaksızın saygıyı görebilen ve diğerlerini küçümsemeden etkileyen çok yönlü özellikler gösterebilen çalıştırıcılarıdır.

Genel anlamda Antrenör; sporcuların fiziksel-fizyolojik, zihinsel, duygusal (psikolojik) ve sosyal kapasitelerinin amaçlı

davranışlarla geliştirilmesine yardımcı olan ve bunun için antrenmanın bilimsel hedeflerini yerine getiren, özel eğitim-öğretim almış kişidir<sup>75</sup>.

Antrenör, pozitif davranışlarıyla oyuncularının tutumunu pekiştirmeyi sağlayarak takım içinde sportif bir hava yaratmalıdır. Oyuncularla arasında arkadaşça bir atmosfer oluşturarak, antrenman ve maç analizlerine onları da katarak sorumlulukları paylaşmaya ve kendi kendilerini kontrol etmeye alıştırmalıdır<sup>76</sup>.

Antrenör kendi branşıyla ilgili olarak detaylı, etraflı, derin bir bilgiye, anlayışa, kavrayışa ve kural bilgisine sahiptir. Ayrıca dünyaya, insanlara bakışı, onun yaşama bakış açısını dolayısıyla antrenörlük felsefesini oluşturur. Sevgi, şefkat ve bağlılık antrenörü farklı kılan önemli özelliklerdir. İşini seven antrenör, amaç ve sonuç için elinden gelenin daha üstünde bir çabayı gönüllü olarak gösterir. Her şeyden önce başarılı bir insan olmak iyi bir kişilik ve karakterden geçer. Antrenörler sporcularını etkileyici güçlerini kendi karakterlerinden alırlar. Bu bakımdan antrenörlerin hem kendi başarıları hem de takımlarının başarısı için bu özelliği kusursuz düzeyde taşımaları gerekir. Takım lideri veya antrenör grup üyelerine (sporcular) performans geliştirme amaçlı ilham ve cesaret verir. Sorumluluk almaya özendirirken kendine güveni sağlar<sup>76</sup>.

Sporla eğitici kadro denildiğinde akla ilk gelen “antrenör”dür. Bu uygulamalı spor eğitimcileri, sporun gelişmesinde oldukça önemli role sahiptirler. Antrenörün günümüzde çeşitli tanımları yapılmaktadır. Meydan Larousse sözlüğüne göre antrenör; atlet, yüzücü, boksör v.b. sporcuları, spor veya spor takımlarını, yaptırdığı çalışmalarla yarışma veya karşılaşmalara hazırlayan kişiler olarak tanımlanırken, Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğü, antrenörü; sporcu yetiştiren kimse olarak tanımlamıştır<sup>77</sup>.

Bu açıklamaların yanı sıra antrenörün birçok tanımı yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları antrenör teknisyen olarak gerekli bilgileri, bilimin ışığında sporcunun başarısı için kullanan, daha sonra bu

bilgileri spor becerileri ve stratejiler ile birleştiren ve farklı mizaçlardaki insanlara uygulayabilen kişi olarak tanımlanırken, antrenörün iyi bir organizatör, etkili bir yönetici, motive edici ve sporcuya bağımsızlığını ve yeterliliğini kazandıran bir eğitimci olması gerektiği de belirtilmiştir<sup>74</sup>.

Sporda grup dinamiklerini ortaya çıkarmak için yapılan çalışmalar. Grubun büyüklüğü, yapısı, liderlik, uyum, motivasyon, görev, saygınlık, yeterlik, vb. gibi birçok yöne odaklanmaktadır. Bunlardan biri olan liderlik, insanları istenen bir amaca doğru yönelten, belirli bir topluluğu sevk ve idare etmek için gereken özellikler; belirlenen sportif amaçlar için birey ve grubu etkileyen davranışsal süreç olarak tanımlanabilir. Etkili antrenör sporcularından başarılı performans elde eden liderdir. Bunun için, antrenör sporcuların birçok kişisel ve bireysel ihtiyaçlarını karşılamaya hazır olmalıdır. Etkili bir antrenör, bir yandan sporcularının kişisel beklentilerine cevap verirken öteki taraftan ve antrenörlük becerilerini geliştirerek takımın performansında gelişme sağlayabilen ve kendi davranışlarının sporcuları üzerinde yaratacağı etkiyi bilebilen kişidir.

Başarılı bir antrenör, spor bilimleri, spor yönetimi, spor dalının teknik ve taktikleri hakkında iyi bir bilgiye sahip olmanın yanı sıra çeşitli kitaplar, seminerler ve elektronik kaynaklar hakkında bilgi sahibi olup antrenörlük becerilerini geliştirmeleri, yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir. İyi bir antrenör, planlama ve organize etme yeteneğine sahip olmalı, her sporcunun problemleri ile ayrı ayrı ilgilenmelidir<sup>78</sup>.

Antrenörler öncelikle, bireyin karakteristik özelliklerini ortaya çıkarıp geliştirmeyi, doğal dinamizmini güçlendirmeyi ve dış çevreye karşı olumlu tepki göstermelerini sağlamasını amaçlayan ve sporcularıyla sürekli ve etkileşim içinde olan bir eğitim ortamı hazırlar. İkinci aşamada ise, grup bireylerinin tek tek gerçekleştirme olanağı bulamayacakları işleri ve işlevleri ortaklaşa gerçekleştirebilmelerini kolaylaştıran ve yönetim yükümlülüğünü üstlenmiş olan bir kişi olarak da tanımlanmıştır<sup>79</sup>.

Sonuçta etkili antrenör davranışlarını belirleyen şey, sporcularıyla sürekli iletişim içinde olmalarıdır.

Antrenör, olumlu davranışlarla sporcuların fiziksel ve ruhsal performanslarını arttırarak takım içinde sportif bir hava yaratmalı ve sporcuları müsabakaya hazır bir hale getirmelidir<sup>80</sup>.

Yukl (1998)<sup>81</sup>, antrenörlük davranışlarını dört yaklaşıma ayırmıştır. Tüm modern antrenörlük kuramlarının kaynağını bu dört liderlik yaklaşımından aldığını, en azından bunlardan ayrı düşünölemeyeceğini ifade etmiştir. Bu yaklaşımlar;

- Özellik(trait) yaklaşımı.
- Davranışçı yaklaşım.
- Rol yaklaşımı.
- Durumsal yaklaşım.

Özellik (trait) yaklaşımına göre etkin liderler aynı ortak özellikleri paylaşırlar. Bir liderin başarılı olması takım sporcularının ve çevrenin özelliklerine değil, liderin sahip oldukları kişilik özelliklerine bağlıdır. Bu yaklaşıma göre liderlik doğuştan gelir.

Liderliğin davranış yaklaşımına göre, herhangi bir kişi etkin liderlerin davranışlarını öğrenerek lider olabilir. Etkili bir lider doğuştan değil sonradan yaratılır.

Liderlik ile ilgili diğer yaklaşım rol yaklaşımıdır. Bu görüşe göre liderlik anlayışında uygun bir seçeneği izlemek önemlidir.

Liderlikle ilgili son yaklaşım, durumsal yaklaşım olarak adlandırılır. Bu yaklaşımda etkili bir liderlik, hem liderin özelliklerine hem de liderin içinde bulunduğu ortama bağlıdır<sup>82</sup>.

Sporda liderlik, hangi liderlik stiline en yüksek üretim, iş doyumu, grubun etkinliği ve hedef başarılarına öncülük ettiğini saptamak için geniş çapta araştırılan bir konudur. Yapılan çalışmalar ayrıca, farklı durumlarda liderler tarafından sergilenen evrensel davranışları tanımlamakla ilgilidirler. Liderlik teorileri liderin grubunun belirledikleri hedefleri doğrultusunda hareket etmemesi gerektiğini aynı zamanda, 2 eşit derecede önemli konu olan, durumun gerektirdikleri ve liderlikte üyelerin tercihlerini arasında da hareket etmeleri gerektiğini savunurlar.

Liderlik davranışları çalışmaları, spor takımlarının belirgin bir yapıları olmasından dolayı spor alanına doğru kaymıştır. Bir lider (Antrenör) ve takipçileri-astları (sporcuları ) vardır. Antrenör ortam içerisinde bir liderlik stili davranışı sergiler. Dale ve Weinberg (1989) liderlik davranışları ve sporu araştıran çalışmaların sporcuların tercih ettikleri davranışlar, yetenekleri ya da deneyimleri, takımın büyüklüğü, sporun kendi doğasıyla birlikte görevin doğası gibi faktörleri incelemiştir<sup>82</sup>.

### **2.2.3 Sporda Hizmetkâr Lider Olarak Antrenör**

Sporda “Hizmetkâr Liderlik” oldukça yeni bir çalışma alanıdır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar az olmakla birlikte “Hizmetkâr Liderlik” gerçekleştirilmesi karmaşık, kişisel ve güç bir liderlik stili olarak tanımlanmıştır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde lise düzeyindeki öğrencilere sportif programlarda “Hizmetkâr Liderlik” uygulamalarının çok etkili olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, oyuncuların kazanma becerilerini de belirgin bir biçimde geliştirmiştir. Blum'un (2002)<sup>83</sup> yapmış olduğu çalışmanın genel problemi rekabetçi takım sporlarında uygulamak amacıyla “hizmetkâr liderlik Modeli” geliştirmektir. Çalışmaya göre

hizmetkâr liderlik modeli kullanımı her bireyin öğrenmesi ve yaşam kalitesini arttırmasına yardım eder. Bu programda bireyler yaşam boyu başarının araçlarını öğrenirler. Spor, aynı zamanda toplumda pozitif değişimi sağlayabilir. Hizmetkâr liderlik modeli uygulaması takım üretimini arttırır. Takım üyeleri daha akıllıca çalışır ve yaşamlarında daha yüksek kalite sağlarlar. Bu sayede takım daha sık kazanır.

2008 yılında başarılı antrenör John Wooden'ın liderlik tarzı ve bunun hizmetkâr liderlik ile olan ilişkisi üzerine bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre %90 hizmetkâr lider olarak belirlenen Wooden'ın aynı zamanda hizmetkâr liderliğin karakteristiği olarak insanları gelişmeye sevk ettiği ve Greenleaf'in belirlediği hizmetkâr lider özelliklerini taşımakta olduğu saptanmıştır<sup>3</sup>.

Westre tarafından (2003)<sup>45</sup> yılında yapılan çalışma, hizmetkâr liderliğin anlamını incelemek ve sporda uygulanabilirliğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda hizmetkâr liderliğin spor için geçerli bir liderlik stili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Antrenörler, görevlerinde hizmetkâr liderliği nasıl yerine getirdiklerini paylaşmışlardır. Bu uygulamalardan birçoğu Greenleaf'in ve Spears'ın tanımladığı hizmetkâr lider davranışı ve özelliklerini oluşturmaktadır.

Rieke ve arkadaşları (2008)<sup>84</sup> tarafından yapılan çalışma "Hizmetkâr lider" özelliklerine sahip olarak algılanan antrenörlerin davranışları ile sporcularının zihinsel becerilerini, motivasyonlarını, memnuniyet ve performanslarını kullanmasında nasıl bir ilişki olduğunu saptamak amacıyla yapılmıştır. Bununla beraber çalışma, hizmetkâr liderliğin spora potansiyel uygulamasını sınaması için ilk olma özelliği taşımaktadır. Buna göre koçlarını "Hizmetkâr lider" olarak algılayan sporcuların diğer sporculara göre daha yüksek motivasyona sahip, mutlu, zihinsel olarak daha güçlü hem de görev odaklı olduğu bulunmuştur. Sonuçlar, hizmetçi lider modellerini savunan metotları kullanan koçların

daha iyi performansı destekleyen daha sağlıklı psikolojik bir profile sahip sporcular yetiştirdiğini ortaya koymuştur.

Westre'ye göre sporda hizmetkâr liderliği anlamının genişliği yarışma düzeyini (gençler, okullar arası, profesyonel), diğer sporları, diğer dinleri ya da dini olmayan üyelikleri ve bayan antrenörleri inceleyerek artabilir<sup>3</sup>.

Sporda “hizmetkâr liderlik” ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde sporcuların motivasyonlarının arttığı, kazanmak için daha da hırslandıkları görülmektedir. Ancak sonuçları daha belirgin bir şekilde görmek için yarışma düzeyini (gençler, okullar arası, profesyonel), diğer sporları ve diğer ülkeleri incelemek faydalı olabilir.

## **2.3 Sporcu Tatmini**

### **2.3.1 Tatmin Kavramı**

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

Beklentinin karşılanamadığı durumlarda ise tatminsizlik oluşur. Cribbin (1972)'e göre tatmin zihinsel olmaktan çok hissi bir kavramdır. Gellerman (1970) ise, “tatmin terimini bir başka kişi tarafından doğrudan gözlenemeyen ve yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tasvir edilen ve ifade edilebilen zevki veya iç huzuru anlatmak için kullanılan bir kavramdır” diye tanımlamıştır<sup>85</sup>. Tatmin faktörü öyle bir ögedir ki, bir bireyin, bu unsurun aracılığı olmadan kendini daha iyi hissetmesi pek mümkün değildir<sup>85</sup>.

Eren (1993)'e göre genel anlamda hayatın farklı çevrelerinden (örneğin aile, okul, çeşitli kurumlardan) bireyin elde ettiği hoşnutluk ya da hoşnutsuzluğu tatmin kavramı içerisinde düşünmek gerekir. Birey, bu alanların elverişli veya elverişsiz durumlarına göre, istediği imkânları bulduğu ölçüde tatmin olacak ve psikolojik açıdan huzur duyacaktır. Öbür türlü ise tatminsizliğe uğrayarak hüsrana dediğimiz psikolojik durum içerisine girecektir. Korman (1978)'a göre tatminsizlik hayal kırıklığı ile özdeş görülmektedir. Bu anlamda hayal kırıklığı tatmin olmamış bir bireyin içerisinde bulunduğu gibi bir duygudur<sup>86</sup>.

Sporcu tatmini konusunu açıklamadan önce konunun özüne bakacak olursak temelinde iş gören tatmini yatmaktadır. Sporcunun da bağlı bulunduğu kulübün iş göreni olduğu düşünülürse önce iş tatmini kavramının açıklanması faydalı olacaktır.

İş tatmini, bir kişinin işinden kaynaklanan olumlu ya da keyif verici duygusal durum olarak ifade edilebilir. Schermerhorn ve arkadaşları "kişilerin işleri hakkında olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir" şeklinde tanımlanmıştır<sup>87</sup>. Bireylerin işine, fiziki ve sosyal şartlara karşı bir tutumu olan tatmin, kişinin işinden beklediklerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesidir. İş tatmini, bir çalışan tarafından önemli olan şeyleri, o çalışanın işinin ne ölçüde sağladığı algısı ile ilgilidir.

İş tatmini en genel anlamda, "çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutum" olduğu söylenebilir. Kreitner ve Kinicki iş tatminini şöyle tanımlamışlardır; bireyin beklentileri ve işinden aldıklarının birbirini karşılaması ile ilgilidir. Beklentiler daha fazla ise bireyde doyumsuzluk oluşacaktır. Yapılan iş bireyde hoşça gitme veya olumlu duygusal etki yaratmıyorsa bireyde iş tatminsizliği oluşmaktadır<sup>88</sup>.

İş tatmini ile ilgili başlıca kavramlar: Örgütsel bağlılık, iş değerleri, ruh halleri, moral, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık konularını içerir.

**Örgütsel Bağlılık:** Örgütsel bağlılık ile iş tatmini Arasındaki ilişkinin nedenselliği hakkında yapılan çalışmalarda farklı yaklaşımlar vardır. Bağlılığın İş Tatmini sonucunda ortaya çıktığı, İş Tatmininin örgütsel bağlılığa neden olduğu literatürde hâkim görüşü temsil etmektedir. Bu görüşü savunan yazarlar İş Tatmininin örgütsel bağlılıktan önce gelmesi gerektiğini ve örgütsel bağlılığın İş Tatmininden geliştiğini, bağlılığın tatminden daha uzun zaman aldığı ve tatminden daha kalıcı olduğunu öne sürmektedirler<sup>89</sup>.

**İş Değerleri:** Çalışanların işlerinden beklentileri ve iş yerinde nasıl davranacaklarına dair kişisel kanaatleri iş değeri olarak tanımlanır. İş değerleri onların tatminiyle yakından ilgilidir. İş değerlerini genel olarak “içsel iş değerleri” ve “dışsal iş değerleri” olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür<sup>90</sup>:

- İçsel iş değerleri: İşin doğasıyla ilgilidir. Bunlara, yeni şeyler öğrenmeye istekli olma, mücadeleci olma, işte sahip olunan tüm potansiyeli kullanma, yaratıcı olma gibi örnekler verilebilir. İçsel iş değerlerine daha fazla önem veren çalışanlar, mücadele gerektiren, sahip olduğu tüm beceri ve yeteneklerini kullanabileceği, sorumluluk yükleyen, özerk ve kendi başına kararlar alabileceği, aynı zamanda kişisel gelişim için fırsatlar sunan işlerde çalışmak isterler. Ayrıca, çalışanların karar alma sürecine katılımıyla bireylerin işin kendisinden zevk alabildikleri bir ortamın oluşması sağlanmakta ve böylece çalışanların içsel iş değerleri tatmin edilmektedir.

- Dışsal iş değerleri ise, işin getirileriyle ilgili olup, yüksek ücret, iş güvencesi, daha iyi statü elde etme bunlara örnek verilebilir. Mesela, çalışmak için birincil amacı para kazanmak olan ve sadece bu amaç için çalışanların güçlü

dışsal iş değerleri vardır. Bunlar için iş; temelde kendileri ve aileleri için ekonomik güvence kazanma yoludur; işe işin kendisi için değil, başta para olmak üzere benzer getirileri için değer verirler.

**İş Ruh Halleri:** Genelde ruh haleti (haleti ruhiye), bireyin ruh hallerini; özelde, iş ruh halleri ise, bireyin işteki ruh hallerini ifade etmektedir. İş ruh halleri, “kişilerin işlerini yerine getirdiklerinde ya da işlerini yaptıklarında kendilerini nasıl hissettikleri” olarak tanımlanmaktadır. İş ruh hallerinin doğası çok değişken bir nitelik taşımaktadır. Değerler ve tutumlardan farklı olarak, iş ruh halleri günden güne, saatten saate ve hatta bazen dakikadan dakikaya değişebilmektedir. Bu bağlamda iş ruh hallerini olumlu ya da olumsuz olarak sınıflandırmak mümkündür.

Çalışanlar olumlu ruh halleri içindeyken, kendilerini heyecanlı, coşkulu, aktif, güçlü ya da atak hissederler; olumsuz ruh halleri içindeyken de, sıkıntılı, ürkek, alaycı, düşmanca tavırlı ya da tedirgin hissederler. İşle ilgili olmayan çok sayıda faktör çalışanın işteki ruh halini etkileyecek potansiyele sahiptir. Örneğin, nişanlanmak bir çalışanın hem işte hem de iş hayatı dışında çok iyi bir ruh hali içinde olmasını sağlayabilir. Buna karşılık çalışanın evinde eşiyle tartışması onun kötü bir ruh haline girmesine neden olabilir<sup>91</sup>.

**Moral:** Moral tanımlanmakta güçlük çekilen ve zor ölçülebilen, sosyal ve psikolojik bir kavram olup, birey için kullanıldığı gibi grup için de kullanılmaktadır. Moral, kısaca, “bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer” olarak tanımlanabilir. Burada moral grup açısından ele alınacaktır. İşletme örgütü, ortak bir amaca doğru beraberce çalışmak durumundaki bireylerden oluşan bir grup niteliği taşımaktadır. Bu nedenle, işletmede bir takım ruhunun geliştirilmesi ve işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Düşük veya yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında

en önemli etken, belli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir. Moral devamlı değişiklikler gösteren, yükselip alçalan dinamik bir kavramdır. Dolayısıyla, çalışanın moralinin sürekli desteklenerek yükseltilmesi sağlanmalıdır<sup>92</sup>.

**Motivasyon:** Motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve bu doğrultuda gayret göstermeleri olarak tanımlanır. Motivasyon kavramını iyi anlayabilmek için, önce motivasyon ya da güdü kavramını ele almak gerekir. Motivasyon, “kişinin davranışının gerisinde yatan etken” olup; “kişinin davranışının dayanağı olan güç” ya da “tatmin edilmeye çalışılan uyarılmış ihtiyaç” olarak da ifade edilebilir. O halde, güdüler insanı harekete geçiren güçlerdir. Motivasyon veya güdüleme ise, “kişinin bir takım iç veya dış uyarıcıların etkisiyle harekete geçmesidir”. Güdüler gerilimleri azaltır veya gerilim durumu yaratır<sup>93</sup>.

Motivasyonun iki temel özelliği vardır: bunlardan ilki, motivasyonun kişiye özgü olmasıdır. Bir başka deyişle, bir kimseyi motive eden herhangi bir durum veya olay bir başkasını aynı derecede motive etmeyebilir. İkinci özellik ise, motivasyonun ancak insan davranışlarında gözlenebilmesidir. Bu nedenle, yöneticilerin, çalışanların davranışlarını yorumlamaları ve bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek unsurlar, modeller bulmaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda motivasyon, kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzu ve çabası ile yakından ilgilidir. Bireyin yaptığı işten memnun olmasında, tatmin duymasında ve doyum sağlamasında motivasyon önemli bir rol oynamaktadır<sup>94</sup>.

**Örgütsel Vatandaşlık (Kurumdaşlık):** İş Tatmini ile ilişkili başka bir kavram da örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel bağlılığın sonucu olan örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların bir talimata, yazılı kurallara dayalı olmaksızın örgüt içindeki biçimsel görevlerinin ötesinde ortaya koydukları, örgütsel etkinliği arttıran ve fayda sağlayan gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde, bireylerin sadece kendi istekleri doğrultusundaki işe yönelik davranışları yatar. Çalışan herhangi bir yazılı kural ve zorlama olmaksızın, gönüllü olarak ve örgütlerin ödül sistemiyle bağlantısız bir şekilde kendiliğinden bu davranışı ortaya koymaktadır<sup>91</sup>.

### **2.3.2 İş Tatmini ve Liderlik İlişkisi**

İş gören tatmininin sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, İş Tatmininin yönetim politikaları ve yönetici davranışlarından etkilendiğini göstermektedir. Örgütler başarılı olmak için yönetim ile işgücü arasında iş birliğine dayalı bir bağ oluşturmalıdır. Bu bağın oluşturulmasında, algılanan liderlik stiline insanların beklentilerindeki liderlik stiliyle örtüşmesi oldukça önemlidir. Algılanan liderlik davranışının, beklenen liderlik davranışına yakın olması, iş görenin İş Tatminine ve sadakatine olumlu olarak yansımaktadır<sup>95</sup>.

Liderlerin insana odaklanan, uzun vadeli düşünen, değişime ayak uydurabilen, yaratıcı, objektif düşünen, takım ruhuna sahip, iletişime açık olma gibi özelliklerini iş görenlere yansıtabilme ve aktarma yeteneklerine sahip olmaları gerekir. Bu ise iste verimliliği ve İş Tatmini beraberinde getirir. Etkin lider ile beklenen sonuçları alan örgüt arasında önemli bir bağın olduğu liderlik yaklaşımlarının temel bulgusudur. Liderin örgüt üzerindeki yapısal etkisi, iş gören tatminini olumlu yönde etkileyerek örgütsel başarıyı arttıracaktır. Etkili liderler, genellikle farklı liderlik

davranışlarından bir veya birkaçına uygun davranıp, duruma bağlı olarak farklı tarzlar arasında gidip gelebilenlerdir<sup>11</sup>.

Uygun olmayan liderlik davranışı ve motivasyon teknikleri kullanılırsa, örgütsel amaçlar gerçekleştirilemez. Çalışanlar mutsuzluk oluşturarak güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilirler<sup>96</sup>.

### **2.3.3 Sporcu Tatmini Kavramı**

Spordan tatmin, spora katılım ve spor yapmaktan zevk almanın ayrılmaz bir parçasıdır. Tatminin oluşmadığı durumlarda sporcular başarı ve zevk almak için başka kaynaklara yönelirler. Pethlichkoff (1993) sporcunun spora katılımından aldığı tatmin seviyesinin performansını algılamasında da önemli bir rol oynadığını söyler. Sriboon (2001) tarafından sporcu tatmini bir organizasyondaki sporcunun algıladığı yönetim kalitesi ve yaşam kalitesi olarak kabul edilir<sup>85</sup>.

Tatmin sporculuk deneyimiyle ilişkili yapının, sürecin ve sonuçların karmaşık olarak değerlendirilmesinin sonucu olarak ortaya çıkan pozitif etkidir. Tatmin, sporcunun ne istediği ve ne aldığı algılamasının arasındaki farktır. Sporcu tatmini, sporcularla ilişkili olan fiziksel, psikolojik ve çevresel bakış açılarından elde edilir. Tatmin seviyesi bir sporcunun spor takımı ve çevresiyle ilgili duygu ve düşüncelerinin bir göstergesidir. Sporda tatmin çok çeşitli değişkenlerle bir birleşim içerisinde çalışılmıştır. Spor psikolojisi alanında çalışan çeşitli bilim adamları sporcu tatminini yaptıkları veya çalıştıkları işe bir öncü veya sonuç bir olarak dâhil etmişlerdir<sup>82</sup>.

Kulüp yöneticileri ve antrenörler hem kişisel hem de kulüp hedeflerine ulaşmak için sporcuların ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya ve sporcularını performanslarını arttıracak

şekilde motive etmeye çalışırlar. Sporcunun performansının niteliği, genellikle o kişinin motivasyonuna bağlıdır. Motive edici gücü düşük olan bir durumun, düşük bir başarı ile sonuçlanması muhakkaktır.

Chelladurai ve Riemer sporcu tatminini, bir sporcunun spor deneyimine bağlı olarak yapıları, süreçleri ve sonuçların değerlendirmesiyle doğan pozitif duygusal bir durum olarak tanımlar. Başka bir deyişle sporcunun tatmin seviyesi, sporcunun çabasının, onun kişisel standartlarının ne kadar karşıladığının bir yansıması olarak görülebilir. Chelladurai ve Rimer sporcu tatmininin 3 sebepten dolayı önemli olduğunu belirtir<sup>98</sup>.

Birincisi; sporcunun yaptığı spordan aldığı tatmin doğal olarak o spor dalında göstereceği performansla ilintili olmak zorundadır. Örneğin daha çok tatmin olan bir sporcu yarışma sırasında daha fazla efor/çaba ortaya koyacaktır. İkinci sebep ise sporcu tatminin bütünlük gibi diğer durumların öncüsü veya sonucu olduğudur. Çünkü tatmin uyum gibi diğer yapıların kavramsal çerçevesi içerisinde bir sonuç olarak gözükülebilir. En son sebep ise sporcu tatmininin sporcu programlarındaki anahtar mesele olduğudur. Hümanistlik bakış açısı sporcu tecrübesinin zevk/eğlence verici olması ve sporcuların gelişimine katkıda bulunan bir araç olması gerektiğini öngörür ve burada gelişim ana sonuçtur. Bunu söyleyerek sporcu tatmininin hem teorik ve hem de pratik yaklaşımlar içerdiğini anlarız<sup>98</sup>.

Tatmin spora katılımın ve spor yapmaktan zevk alma için önemli bir faktördür. Tatminin olmadığı durumlarda sporcular potansiyel başarı ve zevk almak için diğer başka alanlarda bu tatmini arayabilirlerdi. Chelladurai (1984) tatmini; “sporcular tarafından performansları ile ilgili olarak ifade edilen doyum” olarak açıklamıştır. Pethlichkoff (1993) sporcunun spor yapmaktan dolayı aldığı tatmin seviyesinin performansını algılamasında da önemli bir rol oynadığını söyler<sup>99</sup>.

Sriboon (2001), sporcu tatminini; bir organizasyondaki sporcunun algıladığı yönetim ve yaşam kalitesi olarak ifade edilmiştir. Tatmin sporculuk deneyimi ile ilişkili yapının, sürecin ve sonuçların karmaşık olarak değerlendirilmesinin sonucu olarak ortaya çıkan pozitif etkidir. Tatmin “sporcunun ne istediği ve ne aldığı algılamasının arasındaki farktır”. Sporcu tatmini sporcularla ilişkili olan fiziksel, psikolojik ve çevresel bakış açılarından elde edilir. Tatmin seviyesi bir sporcunun spor takımını çevresi ile ilgili duygu ve düşüncelerinin bir göstergesidir. Sporda tatmin çok çeşitli değişkenlerle bir birleşim içerisinde çalışılmıştır. Spor psikolojisinde alanında çalışan çeşitli bilim adamları sporcu tatminini yaptıkları veya çalıştıkları işe bir sonuç veya bir öncü olarak dâhil etmişlerdir<sup>82</sup>.

Sporcu tatmini üzerinde etkisi olan bir yapı rol belirsizliğidir. Rol netliğine (açıklık) duyulan ihtiyacı rol belirsizliği ve sporcunun tatmini arasındaki potansiyel bir düzenleyici değişken olarak görmüştür. Bu ilişkiyi incelemek için Bray 112 erkek buz hokeyi oyuncusuna sporcu tatmin anketi, rol belirsizlik ölçeği ve sporcunun rol netliği ihtiyacını değerlendiren bir anket uygulamıştır. Bunların neden-sonuç ilişkisine dayalı verileri göstermiştir ki belirsizlikler arttıkça daha az sayıdaki sporcunun tatmini gerçekleşmektedir. Bu sonuç Eys ve meslektaşlarının (2003) sonuçları ile de tutarlıdır. Aynı zamanda rol belirsizliği ve sporcu tatmininin değişik yönleri arasındaki ilişkinin rol netliğine daha fazla ihtiyaç duyan sporcularda net olarak gözüküğünü görmüşlerdir<sup>100</sup>.

#### **2.3.4 Sporcu Tatmininin İlişkili Olduğu Konular**

Sporcu tatmini açısından önemli olabilecek ve daha incelenmemiş değişkenler ise rol kabulü, rol tatmini ve rol belirsizliği ve takım bütünlüğüdür. Bu kavramlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.3.4.1 Rol Kabulü

Rol davranışları çalışanların örgüt içinde üzerine düşen görevi yapması için gösterdiği davranış biçimleridir. Bu davranışlar, çalışanın uymak zorunda olduğu biçimsel olarak tanımlanmış görevleridir. Örgütlerde çalışanların rol davranışlarını yerine getirmesini sağlamak için biçimsel ödül ve ceza sistemlerinden yararlanır. Ekstra rol davranışları ise iş gerekleri dışında, çalışanın genellikle, örgütün pozitif tavrına vermek güdüsüyle göstermeyi istediği, gönüllü davranışlardır. Çalışanların rol davranışını göstermesiyle ekstra rol davranışını göstermesi birbirinden farklıdır. Çünkü rol ve ekstra rol davranışları hem kavramsal hem de motivasyonel temelleri bakımından birbirinden farklı kavramlardır<sup>101</sup>.

Biddle (1979) rol kabulünü, "beklentilere uygunluk" olarak tanımlamıştır. Bakıldığında bu durum belli bir rolün baskısına karşı verilen açık bir cevabıdır. Diğer yandan, Biddle daha sonra kabullenmeyi aslında iki beklentinin birbirleriyle kıyaslandığı gizli bir idrak süreci olarak tanımlanmıştır. Spordan bir örnekle açıklamak gerekirse; bir sporcu antrenörün kendisi için rol beklentilerini, rol sorumluluklarıyla ilgili kendi beklentileriyle karşılaştırabilir. Ayrıca Biddle göre eğer odak kişi veya sporcu, beklentilerini diğer kişilerce belirlenmiş role benzer görürse kendi rolünü kabule daha yatkın olacaktır<sup>98</sup>.

Sporla takım rolleri konusunda Eys ve arkadaşları rol kabulünü; sporcunun kendisine verilen rol sorumluluğundan doğan beklentilerle kendisine biçtiği rol sorumluluğundan doğan beklentileri birbiriyle uyumlu ve benzer olarak algılamasının derecesini yansıtan dinamik, gizli bir süreç olarak tanımlamışlardır. Diğer bir deyişle sporcu kendi rolüyle ilgili beklentilerinin kendisine rol yüklemiş olanların (antrenör, takım arkadaşı, vs) beklentileriyle uyumlu olması içerir. Sporcular emirleri (antrenör ne diyorsa yap) dinlemeye ve onlara itaat etmeye şartlandırılmışlardır. Eys ve meslektaşları tarafından yapılan rol kabulü bir başka özelliği, beklentilerin kıyaslanmasının sporcunun kendi içinde

gerçekleşiyor olduğudur. Rol beklentilerine verilen cevap açıkken, rol kabulü açıktan olmuyor aksine kabulü biz ancak başarı ve uygun davranışta görebiliyoruz<sup>102</sup>.

Bir sporcu kendisine verilen rolün gereği davranışları yapmaya razı ise bu rolü kabul ediyor olmalı ve yerine getirilmelidir. Fakat her zaman davranışlar idraki yansıtabileceği diyemiyoruz. Mesela bir sporcu rolünü yerine getirme niyetinde olabilir. Fakat şartların zorlamasıyla (mesela daha iyi bir rakip) bunu gerçekleştiremeyebilir. Rol kabulünün açık bir tanımı ya da kavramsallaştırılması olmadığı konu üzerinde fazla çalışma yapılmamış olduğunu göstermektedir. Rol kabulü, rol tatminiyle aynı manada kullanıla gelmiştir<sup>98</sup>.

#### **2.3.4.2 Rol Tatmini**

Rol tatmini, rol konusunun duygusal bir unsuru olarak görülmüş ve çalışmalarda saptanan tek duygusal/etkileyici unsur olmuştur<sup>14</sup>. Bir önceki bölümde belirtildiği gibi rol tatmini, rol kabulünü tanımlamakta kullanıla gelmiştir. Buna rağmen Eys ve meslektaşları rol tatmini için organizasyon literatüründe kullanıla gelen rol tatmini tanımı kolaylıkla spor alanına uygulanabileceğini belirtmişlerdir. Locke İş Tatminini, kişinin işinin veya rolünün, iş veya rol değerlerini tatmin ediyor olduğunu veya tatmin ettiğini hissetmekten kaynaklanan keyifli durum olarak tanımlamıştır.

Rol tatmini hakkında fazla çalışma yoktur. Fakat az sayıdaki çalışmalar bu yapının önemini desteklemektedir. Bireyleri rollerinden tatmin elde etmeye sevk eden etmenleri belirlemek için Rail gönüllü sporcularla bir çalışma yapmıştır. Katılımcılarla yapılan yarı planlı görüşmelerden sonra algılanan dört rol tatmini ortaya çıkmıştır<sup>103</sup>;

- Yeteneklerini kullanabilme dereceleri
- Rollerini ne kadar önemli gördükleri
- Rollerine gösterilen takdir ve olumlu tepki derecesi
- Rollerinin gereği sorumluluklarını yerine getirme konusunda kendilerine tanınan özgürlük seviyesi.

Eys ve meslektaşları bu algıların bir spor ortamında nasıl uygulanabileceğini tanımlamışlardır. Örneğin; sporcular eğer rollerinin önemli olduğuna inanır, kabiliyetlerinin hakkıyla kullanıldığına ve işlevleri karşılığında takdir ve olumlu tepki aldıklarında sporcular büyük ihtimalle çok daha yüksek bir rol tatminine sahip olacaklardır. Bray özellikle spor ekipleri ve kolejler arası basketbol oyuncularında rol tatmininin algılanmasını inceledi (aynı zamanda pek çok diğer rol tertiplerini). Organizasyonel Psikolojide İş Tatmini Ölçeğinden adapte edilen bir ölçümlemeyi kullanarak rol tatmininin görev uyumu, rol yetkinliği ve rolün önemi ile olumlu ve rol belirsizliği ile de olumsuz eslik eder durumda olduğunu sonucunu elde etti. Bir diğer çalışmada Beauchamp ve meslektaşları benzer kaynaklardan rol tatmininin bir ölçümünü geliştirdiler. Olayda rol tatmini, rol belirsizliği ragbi ve çim hokeyi oyuncularında ilişki görülmüştür<sup>104</sup>.

Bu iki yapılanma (rol kabulü ve rol tatmini) hem ekip uyumu hem de sporcu tatmini üzerinde önemli etkilere sahip olmuş olabilirler ve sırası ile bunların ikisi de spor psikolojisi alanında kavramsal ve uygulama neticeleri olur. Aynı zamanda rol kabulünün ve rol tatmininin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Özellikle rol kabulü ve rol tatminin ayrı yapılanma olarak ve rol ilişkisinin gerçekte iki ayrı elementi olup olmadıklarının tespit edilmesi için ölçülmesi gerekmektedir. Rol yapılanmalarının ve ilişkilerinin daha iyi anlaşılması, gerek antrenör

gerekse uygulayan kişiler için pratik bilgiler sunar ki böylelikle kişiler arasındaki ilişkiler ve grup dinamiklerinin rollerine dikkat çeker ve ayrıca grup dinamiği çerçevesinde rol yapılanmaları, grup bütünlüğü ve sporcu tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesini sağlar<sup>98</sup>.

### **2.3.4.3 Rol Belirsizliği**

Rol belirsizliği bireyin kurumdaki hakları, iş yükümlülükleri ve ayrıcalıkları ile ilgili bilgi eksikliğidir. Ayrıca kurumsal yapının tam olarak belirlenmemesi ve bireylerin geleceklerinin şansa bağlı olması da rol belirsizliğini arttırmaktadır. Diğer taraftan kuruma yeni katılan bireylerinde rollerinin en baştan belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü rolü hakkında kesin bilgiye sahip olmayan bireylerin kaygıları artacak ve bu da İş Tatmini düzeylerinin düşmesine neden olacaktır<sup>105</sup>.

Başka bir tanıma göre rol belirsizliği bireyin görev, yetki ve sorumluluklarının iyi çizilmemiş olması ve bireyden beklenen görev ile ilgili davranışların açık olmaması, bireyin, işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemesi ve yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmaması olarak tanımlanmaktadır<sup>106</sup>.

Rol belirsizliği sporda iki şekilde görülmektedir. Birincisi psikolojik nedenlerden kaynaklanan sorunlar diğeri ise performanstan kaynaklanan sorunlar olarak görülmektedir. Sporcu eğer takım içerisinde ne anlam ifade ettiğini bilmiyorsa ya da antrenör tarafından görev yetkisi verilmemişse sporcu takım içerisinde kendisinin değersiz olduğu hissine kapılacaktır. Bu durum sporcuda stres oluşturacağından tatmin düzeyinin düşmesine neden olacaktır.

Rol belirsizliği ve sporcu tatmini üzerinde yapılan çalışmalarda rol belirsizliği ve İş Tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Tubre ve Collins (2000)<sup>107</sup> yaptıkları

çalışmada, rol belirsizliğinin sporcu performansı ve sporcu tatmini üzerindeki ilişkiyi incelemişlerdir, çalışma sonucunda takım içinde rol belirsizliği yaşanan sporcuların tatmin ve performans seviyelerinin düşük olduğu sonucuna varmışlardır. Bebetos ve arkadaşlarının (2007)<sup>108</sup> yaptıkları çalışmada, hentbolcuların rol belirsizliğinin sporcu doyumu üzerinde etkisi isimli çalışmalarında da yine negatif bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur.

Eys ve Caron (2001)<sup>109</sup> rol belirsizliği ile hem görev uyumu hem de görev öz yeterliliği arasındaki ilişkiyi incelemiş ve rol belirsizliği için çok boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Bu model sporcuların bir ekipte kendi rolleri hakkında bilgi toplamalarını dört şekilde değerlendirmiştir; birinci faktör sporcunun sorumlulukların kapsamıdır ve bu da rolün kendisinin ne ile ilgili olduğunu ilgilendirir. Diğer faktör, sporcunun bu rolü yerine getirmesi için gerekli davranışların kendisi tarafından anlaşılır olmalıdır. Üçüncü faktör ise sporcunun kendisine on görülmüş rolü nasıl yaptığı hususunda geri bildirim nasıl aldığı ile ilgilidir ve son faktör ise sporcu kendi rolünün sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda sonuçlarının bilincinde olmalıdır.

Bu faktörler değerlendirildiğinde kendi rollerinin sorumlulukları hakkında zor anlaşılır olan sporcunun ise göreve geldiğinde ve kendi ekiplerini daha az bütünleşmiş olarak algıladıklarını göstermektedir ve aynı zamanda ekibe karşı daha düşük seviyede çekicilik rapor etti. Bu bulgu sporcuların ekip tarafından cazip kılınmaması sebebi ile önemlidir ve böylece bu oyuncuların ekibe veya spora dönmeme şansları daha yüksektir<sup>98</sup>.

#### **2.3.4.4 Takım Bütünlüğü**

Takım bütünlüğü, grup bütünlüğü, spor psikolojisi, sosyal psikoloji, askeri psikoloji vb. alanlarda incelenmiştir. Spor gruplarındaki bütünlüde incelendiğinde; bütünlük, bir grubun birbirine bağlanma eğilimi, istekler ve grup üyelerinin ihtiyaçlarının tatmini doğrultusundaki süreçtir. Bu tanım grup bütünlüğünün yapısını anlamada farklı bakış açıları sunmaktadır. Birincisi; bütünlük çok boyutludur, yani birçok faktör bir grubun bütünlüğünü etkileyebilir ve bu faktörler gruptan gruba değişebilir. İkincisi bütünlük dinamiktir. Grupların bütünlükleri zamanla değişebilir ve bir noktada bütünlüğü etkileyen faktörler daha sonradan etkilemeyebilir. Ayrıca bütünlük doğal ortamda ihtiyaçtan ortaya çıkar. Yani bütün gruplar bir amaç için bir araya gelirler. Son olarak bütünlüğün oluşmasında etkili ve sosyal bir faktör vardır ki bu da grupların sosyal etkileşiminden ortaya çıkar.

Eys ve Carron,(2005)<sup>109</sup> bütünlüğü etkileyebilecek 4 değişik faktörden söz etmişlerdir. Bunlar çevresel faktörler, kişisel faktörler, takım faktörleri ve liderlik faktörleridir. Faktörler ayrı verilmesine rağmen, her biri birbirleriyle ilişkilidir.

## **2.4 Bedensel Engelliler Spor Federasyonu**

### **2.4.1Tarihçesi**

1990 yılında kurulan Özürlüler Spor Federasyonunun 2000 yılında dörde bölünmesiyle kurulun Türkiye Bedensel Engelliler Spor Federasyonu 2006 yılında özerk yapıya kavuşmuştur. Engelliler spor branşları 2000 yılında fazla tanınmaz ve bilinmez iken bugün geldiği nokta herkes tarafından bilinmektedir. Başarılı federasyonlar sıralamasında ilk altı içine giren federasyonun yegâne kaynağı engelli sporcular ve kulüpleridir. 2000 yılında federasyon uluslar arası federasyonlar tarafından pek tanınmamasına karşın günümüzde birçok branşta Türkiye ismini yurt dışında başarılarıyla duyurmaktadır. Bedensel Engelliler Spor Federasyonu 31 Mayıs 2006 tarih ve 26184 sayılı Resmi Gazetede ilan edildiği üzere İdari ve Mali açıdan Özerklik yapısı kazanmıştır<sup>110</sup>.

### **2.4.2 Amacı**

Engelli bireylerin spor faaliyetlerine katılımı toplumun dikkatini engelli bireylere çekerek olumsuz tutum ve davranışların değişmesinde önemli rol oynayacaktır. Bu faaliyetler yolu ile engelliler toplum içinde iş birliği, paylaşım ve kişiler arası ilişkilerin kurallarını öğrenirler. Yapılan faaliyetler engelli bireylerin yaşam kalitesini yükseltir ve kendilerini gerçekleştirebilecekleri sosyal ortam yaratır<sup>111</sup>.

Yaklaşık 8,5 Milyon engelli nüfusa sahip ülkemizde engelli ve sağlıklı kişi ayrımı yapmaksızın engelli bireylere spor hizmeti ve faaliyeti sunarak onları topluma kazandırmak ve rehabilite etmek hedeflenmektedir. Günümüzde bedensel engellilerin sorunlarının çözülmesi için çaba sarf edilen bir dönemde engelli bireylere de spor yapma imkânı sağlanması konusu tüm dünyayı meşgul eder bir konu haline gelmiştir.

Bu amaçla Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) ve Uluslararası Paralimpik (Engelliler) Komitesi (IPC) arasında varılan antlaşmaya istinaden Olimpiyatlara ev sahipliği yapmak isteyen ülkelerin Engelliler Olimpiyatlarını da organize etmeleri ve her türlü tesis ve organizasyonu olimpiyatların sona ermesini takiben 15 gün içinde 5.000 engelli sporcu için taahhüt etmeleri gerekmektedir<sup>110</sup>.

### **2.4.3 Ampute Futbol ve Tekerlekli Sandalye Basketbol Branşları**

#### **2.4.3.1 Ampute Futbol Branşı**

Kişinin kol, bacak, ayak veya elinin tümünün veya bir kısmının olmaması durumuna amputasyon denir. Ampute futbol bir bacağı olmayan sporcuların kanedyen kullanarak oynadıkları bir futbol türüdür. Dünyada yaygın bir şekilde oynanmakta olup, düzenli olarak Avrupa ve Dünya Şampiyonaları organize edilmektedir. Ampute futbolun aynı zamanda Paralimpik oyunlarına katılabilmesi için çalışmalar sürdürülmektedir. 2. Dünya Savaşı sonrası gaziler öncülüğünde başlamıştır. Brezilya, İngiltere, ABD, Ukrayna, Rusya, Özbekistan, Gana, İran gibi ülkelerde ampute futbol ligi mevcut.

1998 yılından bu yana Dünya ve Avrupa Şampiyonaları düzenleniyor. 2005 Dünya Ampute Futbol Şampiyonası Brezilya'da organize edilmiş ve ülkemiz 5. olarak şampiyonayı tamamlamıştır. Milli Takımımız 21 -30 Eylül 2006 yılında Rusya 'da Avrupa Şampiyonası düzenlenmiş Avrupa 5.si olmuştur. 11-21 Kasım 2007 Antalya'da ev sahipliği yaptığımız Dünya Şampiyonasında takımımız Dünya 3.sü olmuştur. 02-06 Aralık 2008 Antalya'da düzenlenen Avrupa Şampiyonasında Rusya ile final oynamış ve Avrupa 2.si olmuştur. En son 2010 yılında Arjantin'de düzenlenen Dünya Şampiyonasında Ampute Futbol Milli takımımız Dünya 3.sü olmuştur.

Saha uzunluğu 60m, genişliği ise 40m arasında halı saha, sentetik zemin ya da normal çim zeminlerde oynanan ampute futbol takımları 6 oyuncu ve 1 kaleciden oluşur. Takımlar istedikleri kadar oyuncu değiştirme hakkına sahiptirler. Oyunda ofsayt kuralı uygulanmaz ve 25 dakikalık iki devre olan müsabaka süresinde 10 dk devre arası verilir<sup>110</sup>.

#### **2.4.3.2 Tekerlekli Sandalye Basketbol Branşı**

Tekerlekli sandalye basketbolu engelli sporları içindeki lokomotif branştır. Ancak Amerika ve İngiltere gibi bazı ülkelerde engelsiz atletlerin de tekerlekli sandalye kullanma şartıyla katılıp oynayabildiği karışık takımlar da mevcuttur. Basketbol'un, temel kurallara uyarak, engelliler için uyarlanmış halidir. Maçlarda standart büyüklükteki bir basketbol sahası ve standart yükseklikte potalar kullanılır. Kurallarda bazı ufak değişikler vardır. Örneğin basketboldaki hatalı yürüme yerine, burada bir atlet topu sektirmeden veya elinden çıkarmadan tekerlekli sandalyenin çemberini arka arkaya 3 kez ittirdiğinde hatalı sürüş ihlali yapmış olur. Tekerlekli sandalye basketbolu dünya genelinde kayda değer bir ilgi ve rekabet alanıdır. Paralimpik Oyunlarında yer almaktadır.

2008 Pekin Olimpiyatlarında Avustralya eski Şampiyon Kanada'yı yenerek altın madalyayı almıştır. Uluslararası Tekerlekli Sandalye Basketbolu Federasyonu (IWBF) dünya genelinde bu sporun düzenleyicisi ve yöneticisidir. Türkiye'de tekerlekli sandalye basketbolu Türkiye'de de Türkiye Bedensel Engelliler Spor Federasyonu'nun düzenlediği Süper lig, 1. Lig ve 2. lig'den oluşan 3 ligde lig organizasyonu yapılmaktadır. Takımların yolluk ve harcırahları Türkiye Bedensel Engelliler Spor Federasyonu tarafından karşılanmakta ve engellilerin spor yapması teşvik edilmektedir. Tekerlekli Sandalye Basketbolu A Milli Takımı Avrupa'nın ilk sekiz takımı içinde yer almakta olup, Genç Milli Takımı 2008'de Avrupa 2.ligi kazanma başarısını yakalamıştır. Bayan Milli

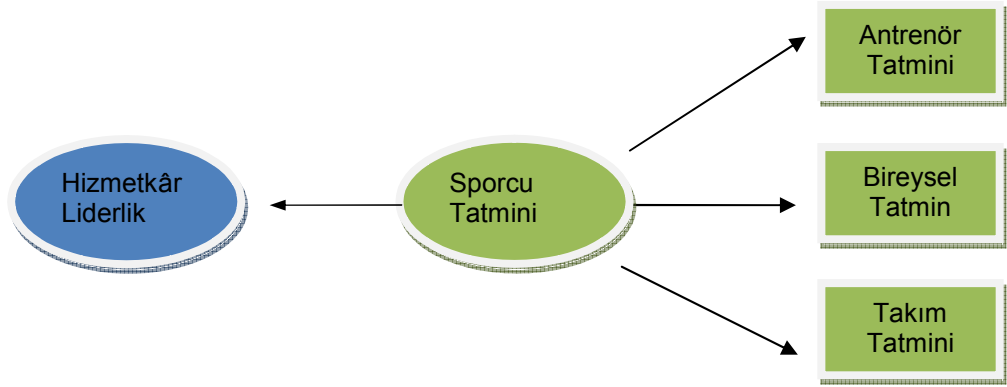
Takımı da yeni kurulmuş olup Avrupa'da 6 takım arasında mücadele etmektedir<sup>110</sup>.

### 3 YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan model, evren, örneklem, verilerin toplanması ve veri toplama aracının özellikleri, geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının sonuçları, verilerin çözümlenmesi ve bulguların elde edilmesinde kullanılan istatistiksel çözümlene teknikleri üzerinde durulmuştur.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında Bedensel Engelli Spor Kulüplerinde Hizmetkâr liderlik uygulamasının ne düzeyde gerçekleştirildiği tespit edilmeye çalışılmış ve bu uygulamanın Sporcu tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma ilişkisel tarama modelinde olup; tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi

tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. İlişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir<sup>112</sup>.

### 3.2 Evren ve Örneklem

Araştırma; Bedensel engelli sporcularda hizmetkâr liderlik modelinin uygulanabilirliğini ve bunun da sporcu tatmini üzerine olumlu etki yapabileceği varsayımı göz önüne alınarak yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın evrenini 2009-2010 sezonunda Bedensel Engelliler Spor Federasyonu'na bağlı Ampute Futbol Ligi'nde mücadele eden 12 takım ve Tekerlekli Sandalye Basketbol 1. Ligi'nde mücadele eden 10 takım olmak üzere toplamda 22 kulüp ve 332 sporcu oluşturmaktadır. Veriler sezonun 16. ve 20.haftaları arasında toplanmıştır. Çalışmada örneklem seçimi yoluna gidilmemiş evrenin tamamı üzerinde çalışılmıştır.

Aşağıda Spor kulüplerinin branşları, toplam sporcu sayıları ve ulaşılan sporcu sayıları tablo halinde verilmiştir.

**Tablo 2. Spor Kulüpleri ve Sporcu Sayıları**

Kulüp	Branş	Toplam Sporcu Sayısı	Ulaşılan Sporcu Sayısı
Altay SK	AF	12	6
Ankara Yeni mah. Bel. Bed. Eng. SK	AF	16	11
Antalya Bed. Eng. SK	AF	18	18
Ay Yıldız Ampute SK	AF	19	7
G. Antep şahin Bey Bel. Gençlik ve SK	AF	15	13
İstanbul Özürlüler SK	AF	20	13
Kara Kuvvetleri Gücü SK	AF	14	11

Kayseri Bed. Eng. Gençlik ve SK	AF	16	14
Konya Engelliler Gücü SK	AF	14	9
Samsun Bed. Eng. SK	AF	16	16
Samsun Engelli Gücü	AF	14	11
Malatya Bed. Eng. SK	AF	18	14
Adana Martı SK	TSB	15	14
Ankara Büyük Şehir Bel. SK	TSB	17	15
İstanbul Dostluk SK	TSB	11	11
Kırklareli Engelliler SK	TSB	15	12
Osmaniye Engelliler SK	TSB	13	12
Şanlı Urfa Engelliler SK	TSB	16	14
Samsun Engelliler SK	TSB	12	11
Konya Engelliler SK	TSB	11	9
Ordu Engelliler SK	TSB	18	Dönmedi
Yalova Engelliler SK	TSB	12	Dönmedi
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>332</b>	<b>241</b>

Tabloda görüldüğü gibi çalışmaya katılan 241 sporcudan; 130 sporcu (% 53.9) ampute futbol (AF) takımı, 111 sporcu (% 46.1) tekerlekli sandalye basketbol (TSB) takımı sporcusudur. Çalışmanın evreninde 332 sporcu bulunmaktadır.

### 3.3 Verilerin Toplanması

Çalışmada; verilere araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi formu”, Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” ve “Sporcu Tatmin Ölçeği” yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan ölçekler Bedensel Engelliler Spor Federasyonu’ndan alınan resmi izin yazısı ile beraber kulüp başkanları, kulüp sekreterleri, takım kaptanları ve idareciler ile yapılan telefon görüşmeleri sonucunda takımların fikstürleri de göz önüne alınarak yüz yüze görüşmelerle ya da posta yoluyla bir gözlemci kontrolünde sporculara uygulanmıştır. Anketlerin uygulanması

aşamasında, sporcular üzerinde herhangi bir baskı oluşturmadan sorulara kendi iradeleriyle cevap vermeleri sağlanmıştır.

Bu bağlamda 22 kulüp toplamda 332 sporcu için hazırlanan anket veri formlarının Sporculara ulaştırılması sağlanmış ve 20 kulüpten toplam 254 anket geri dönmüştür. Geri dönen anket verilerinin 13 tanesi eksik ve yanlış doldurulduğundan ya da anketlere aynı cevaplar verildiğinden çalışma dışında tutulmuş ve değerlendirme 241 anket veri formu üzerinden yapılmıştır.

### **3.4 Veri Toplama Araçları**

Çalışmada veri toplama araçları olarak; araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu, sporda hizmetkâr liderlik ölçeği ( SHLÖ) ve sporcu tatmin ölçeği (STÖ) kullanılmıştır (Ek.1). Kişisel bilgi formunun oluşturulmasında ve ölçeklerin belirlenmesinde uzman görüşlerinden ve literatür taramasından faydalanılmıştır.

#### **3.4.1 Kişisel Bilgi Formu**

Kişisel bilgi formunda bedensel engelli sporcuların; cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, spora başlama yaşları, milli sporcu olup olmadıkları, daha önce kaç takım ya da kulüpte sporcu oldukları, şimdiki takımlarında ne kadar süredir sporcu oldukları ve mevcut antrenörleriyle ne kadar süredir çalıştıkları gibi özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Kişisel bilgi formu oluşturulurken çalışma grubunun özellikleri göz önünde bulundurulmuştur.

### **3.4.2 Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (SHLÖ)**

Yusuf Cerit (2005-2007)<sup>42-53</sup> tarafından kendi çalışmalarında kullanmak üzere yurt dışında hazırlanan, Türkçeye uyarlayıp geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış hizmetkâr liderlik ölçeklerinden oluşturulan soru havuzu sonucunda spor alanına uygun görülen sorular uzman görüşleri eşliğinde seçilmiş ve yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda 24 madde ve tek alt boyuttan oluşan sporda hizmetkâr liderlik ölçeği(SHLÖ) oluşturulmuştur. SHLÖ kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum arasında derecelendirilmiş 5'li likert tip ölçektir. Ölçeğin puanlaması, 0 -23.99 arası Kesinlikle katılmıyorum, 24 – 47.99 arası katılmıyorum, 47 – 71.99 arası kararsızım, 72 – 95.99 arası katılıyorum, 96 – 120 arası kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Daha sonra sporda uygulanabilirliğini test etmek amacıyla araştırma grubumuz üzerinde tekrar geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır.

#### **3.4.2.1 Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması**

##### **3.4.2.1.1 Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi**

Analiz sürecinin ilk aşamasında eksik değer (missing value) incelemesi yapılmıştır. Veri matrisinde ölçekteki maddelerin % 10'nundan daha fazlasını yanıtlamayan kişi bulunmamıştır. Ayrıca ölçekteki maddelerin tümüne 4 katılımcının aynı puanı verdiğiinden, görüşleri değerlendirme dışında tutulmuştur. Bu işlemi takiben, veri matrisinde 237 gözlem yer almıştır.

Analiz sürecinin ikinci aşamasında standartlaştırılmış puanı ( $Z_{.001}$ ) 3.29'dan büyük univariate aykırı gözleme rastlanmamıştır. Ayrıca mahalnobis uzaklık (distance) değeri 42.98'ten büyük 21 multivariate aykırı gözleme rastlanmıştır. Bu analizler sonucunda veri setinden 216

gözlem kalmıştır. Bu gözlemler veri setinden çıkarıldıklarında iç tutarlık katsayısının 0.97; açıklanan toplam varyansın 0.55 olduğu ve faktörlü çözümlenedeki faktör yüklerinin Tek boyut için 0.62 – 0.83; arasında değiştiği gözlenmiştir. (faktör analizi ve reability).

**Tablo 3. SHLÖ İç Tutarlılık Katsayısı**

İç Tutarlılık Katsayısı		
Alpha	,97	P<0.01
24		

Buna ilaveten, veri matrisinde yer alan madde dağılımları arasındaki univariate çoklu bağlantılar pearson korelasyon katsayılarıyla; multivariate çoklu bağlantılar ise tolerans ve varyans şişme değerlerine (VIF) bağlı olarak incelenmiştir. Bulgular maddeler arasındaki korelasyon katsayılarının 0.36 - 0.73; 0'a yaklaşan tolerans ve 5'ten büyük varyans şişme değerinin bulunmadığını göstermiştir. Bundan hareketle, veri setinde çoklu değişimin bulunmadığı sonucuna varılmıştır (univariate-multivariate).

Analiz sürecinin üçüncü aşamasında, maddelerin univariate normal dağılım özelliklerine ne derece sahip oldukları eğiklik (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, 3'ten büyük eğiklik ve 10'dan büyük basıklık değerlerine rastlanmamıştır (eğiklik basıklık) Katılımcı sayısının 221 olması nedeniyle, madde dağılımlarındaki düşük düzeyde sapmaların, analiz sonuçlarını etkilemeyeceği sonucuna varılmış ve herhangi bir dönüştürme (transformation) işlemi yapılmamıştır. Ayrıca uygulamalara katılan kişi sayılarının betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizleri için yeterli olacağı varsayılmıştır. Bu işlemde ayrı olarak madde çiftleri arasındaki ilişkiler

saçılma grafikleri ile incelenmiştir. Grafiklerin ayrıntılı incelenmesi sonucunda, bazı madde çiftleri arasında düşük düzeyde doğrusal (linear) ilişki bulunduğu görülmüştür. Düşük düzeyde doğrusal ilişkilerin gözlenmesi, madde dağılımlarındaki normalden sapmalara dayandırılmıştır.

**Tablo 4. SHLÖ Faktör Yükleri**

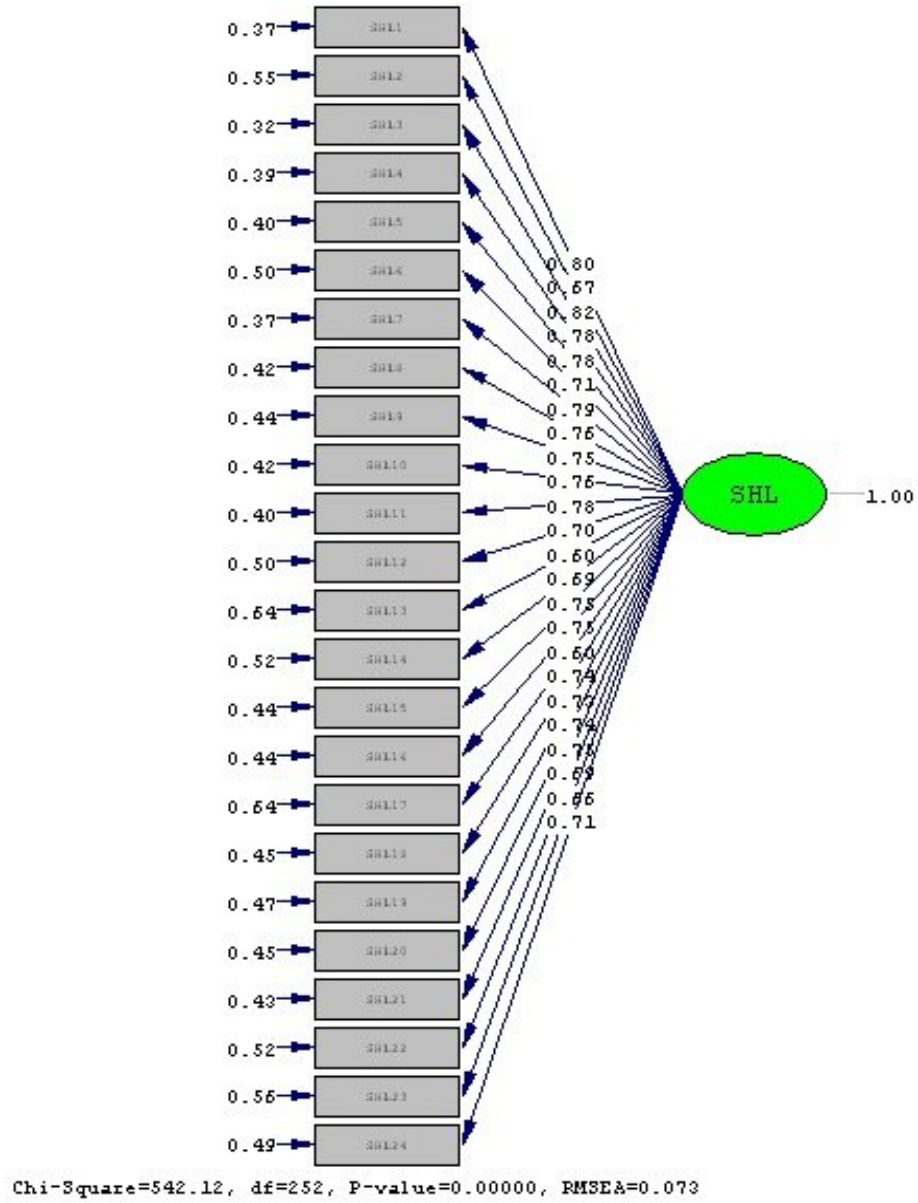
<b>Faktör Yükleri</b>	
	<b>Yük Değerleri</b>
	1
SHLÖ1	,802
SHLÖ2	,688
SHLÖ3	,825
SHLÖ4	,789
SHLÖ5	,784
SHLÖ6	,718
SHLÖ7	,797
SHLÖ8	,772
SHLÖ9	,756
SHLÖ10	,772
SHLÖ11	,785
SHLÖ12	,719
SHLÖ13	,619
SHLÖ14	,713
SHLÖ15	,757
SHLÖ16	,759
SHLÖ17	,624
SHLÖ18	,754
SHLÖ19	,746
SHLÖ20	,756
SHLÖ21	,769
SHLÖ22	,718
SHLÖ23	,686
SHLÖ24	,728

### 3.4.2.1.2 Analiz Sonuçları

SHLÖ'nin faktör yapısını incelemek amacıyla öncelikle 216 kişi üzerinde yapılan bir araştırmadan elde edilen veriler, betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizleriyle incelenmiştir.

SHLÖ'nin faktör yapısının ele alındığı ilk çalışmada ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve iç tutarlık katsayısının 0.97; açıklanan toplam varyansın 0.56 olduğu ve tek faktörlü çözümlemedeki faktör yükleri 0.62 – 0.80 arasında değiştiği gözlenmiştir.

SHLÖ'nin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, bağımsız model katsayısının çok yüksek bir değere ( $KIKARE/276=17143,29$ ) sahip olması, veri setinden elde edilen varyans – kovaryans matrisinin test edilmeye uygun ve gizil (latent) değişkenle göstergeler (manifest) arasında yeterli düzeyde ilişki olduğunu göstermiştir. Kuramsal olarak ön görülen iki çözüme ilişkin genel uyum katsayıları  $kikare/252=542,12$ ;  $P = 0.00$ ;  $\chi^2/sd= 2.15$ ;  $GFI=0.83$ ,  $CFI=0.98$  ve  $AGFI=0.79$   $RMSEA=0.073$ 'dir. Bu sonuçlara göre, kuramsal modelin veri setinde gözlenen değişimleri (variance - covariance), orta derecede açıklayabildiği ve çeşitli modifikasyonlara ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bu katsayılar araştırma kapsamında öngörülen tek boyutlu modelin maddeler arasında gözlenen ilişkileri açıklamada yeterli olduğunu göstermektedir. Model'e ilişkin parametre tahminleri Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları

### 3.4.3 Sporcu Tatmin Ölçeği (STÖ)

Sporcu tatmin ölçeği; Türksoy (2008)<sup>98</sup> tarafından "Futbolda sporcu tatmini ile antrenörlerden beklenen ve gerçekleşen liderlik davranışlarının tespiti" isimli doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere 56 maddelik ASQ ölçeğinin Türkçeye uyarlanması sonucu en yüksek puanı

alan 20 madde ve 7 alt boyut seçilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapıldıktan sonra sporcu tatmin ölçeği oluşturulmuştur. Bu ölçeğin bedensel engelli sporcularda uygulanabilirliğini test etmek amacıyla yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışması sonucunda ölçek 19 soru ve 3 alt boyuttan oluşmuştur. STÖ kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum arasında derecelendirilmiş 5'li likert tip ölçektir. Ölçeğin puanlaması aşağıdaki gibidir.

Bireysel Tatmin - Antrenörden Tatmin	0 – 07.99 Kesinlikle Katılmıyorum
	8 – 15.99 Katılmıyorum
	16 – 23.99 Kararsızım
	24 – 31.99 Katılıyorum
	32 – 40.00 Kesinlikle Katılıyorum
Takım Tatmini	0 - 02.99 Kesinlikle Katılmıyorum
	03 – 05.99 Katılmıyorum
	06 – 08.99 Kararsızım
	09 – 11.99 Katılıyorum
	12 – 15.00 Kesinlikle Katılıyorum

### **3.4.3.1 Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması**

#### **3.4.3.1.1 Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi**

Analiz sürecinin ilk aşamasında eksik değer (missing value) incelemesi yapılmıştır. Veri matrisinde ölçekteki maddelerin % 10'nundan daha fazlasını yanıtlamayan kişi bulunmamıştır. Ayrıca ölçekteki maddelerin tümüne 5 katılımcının aynı puanı verdiğiinden, görüşleri değerlendirme dışında tutulmuştur. Bu işlemi takiben, veri matrisinde 236 gözlem yer almıştır.

Analiz sürecinin ikinci aşamasında standartlaştırılmış puanı ( $Z_{.001}$ ) 3.29'dan büyük univariate aykırı gözleme rastlanmamıştır. Ayrıca

mahalonobis uzaklık (distance) değeri 37.57'den büyük 15 multivariate aykırı gözleme rastlanmıştır. Bu analizler sonucunda veri setinden 221 gözlem kalmıştır. Bu gözlemler veri setinden çıkarıldıklarında iç tutarlık katsayısının 0.94; açıklanan toplam varyansın 0.59 olduğu ve faktörlü çözümlenedeki faktör yüklerinin I. boyut için 0.65 – 0.76; II. boyut için 0.49 - 0.71; üçüncü boyut için 0.55 – 0.77 arasında değiştiği gözlenmiştir. (faktör analizi ve reability).

**Tablo 5. STÖ İç Tutarlılık Katsayısı**

İç Tutarlılık Katsayısı		
Alpha	,94	P<0.01
20		

Buna ilaveten, veri matrisinde yer alan madde dağılımları arasındaki univariate çoklu bağlantılar pearson korelasyon katsayılarıyla; multivariate çoklu bağlantılar ise tolerans ve varyans şişme değerlerine (VIF) bağlı olarak incelenmiştir. Bulgular maddeler arasındaki korelasyon katsayılarının 0.22 - 0.61; 0'a yaklaşan tolerans ve 5'ten büyük varyans şişme değerinin bulunmadığını göstermiştir. Bundan hareketle, veri setinde çoklu değişimin bulunmadığı sonucuna varılmıştır (univariate-multivariate).

Analiz sürecinin üçüncü aşamasında, maddelerin univariate normal dağılım özelliklerine ne derece sahip oldukları eğiklik (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, 3'ten büyük eğiklik ve 10'dan büyük basıklık değerlerine rastlanmamıştır (eğiklik basıklık) Katılımcı sayısının 221 olması nedeniyle, madde dağılımlarındaki düşük düzeyde sapmaların, analiz sonuçlarını etkilemeyeceği sonucuna varılmış ve herhangi bir dönüştürme (transformation) işlemi yapılmamıştır. Ayrıca uygulamalara katılan kişi sayılarının betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizleri için yeterli olacağı

varsayılmıştır. Bu işlemten ayrı olarak madde çiftleri arasındaki ilişkiler saçılma grafikleri ile incelenmiştir. Grafiklerin ayrıntılı incelenmesi sonucunda, bazı madde çiftleri arasında düşük düzeyde doğrusal (linear) ilişki bulunduğu görülmüştür. Düşük düzeyde doğrusal ilişkilerin gözlenmesi, madde dağılımlarındaki normalden sapmalara dayandırılmıştır.

Hair JF, ve Arkadaşları (2009)<sup>122</sup> DFA'nın (doğrulayıcı faktör analizleri) genellikle sıralı ya da daha iyi ölçeklere sahip maddelerle yapıldığını ve 4 kategoriden daha fazlasını içeren ölçümlerin eşit aralık olarak kabul edildiğini belirtmektedirler. Bu nedenle 1 – 5 arasında puanlanan STÖ (DFA) pearson korelasyon katsayıları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizlerinde faktör çıkarma yöntemi olarak maksimum likelihood benimsenmiştir. DFA'da modelin uygunluğu (model fit) uyum iyiliği istatistiklerine (goodness-of-fit statistics) bağlı olarak değerlendirilmiştir.

#### **3.4.3.1.2 Analiz Sonuçları**

STÖ'nin faktör yapısını incelemek amacıyla öncelikle 221 kişi üzerinde yapılan bir araştırmadan elde edilen veriler, betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizleriyle incelenmiştir.

STÖ'nin faktör yapısının ele alındığı ilk çalışmada ölçeğin üç boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve toplam varyansın 0.35'ini açıkladığı bulunmuştur. İç tutarlık katsayısının 0.93; açıklanan toplam varyansın 0.59 olduğu 3 faktörlü çözümlenmedeki faktör yüklerinin I. boyut için 0.65 – 0.76; II. boyut için 0.49 - 0.71 ve III. boyut için 0.55 – 0.77 arasında değiştiği gözlenmiştir.

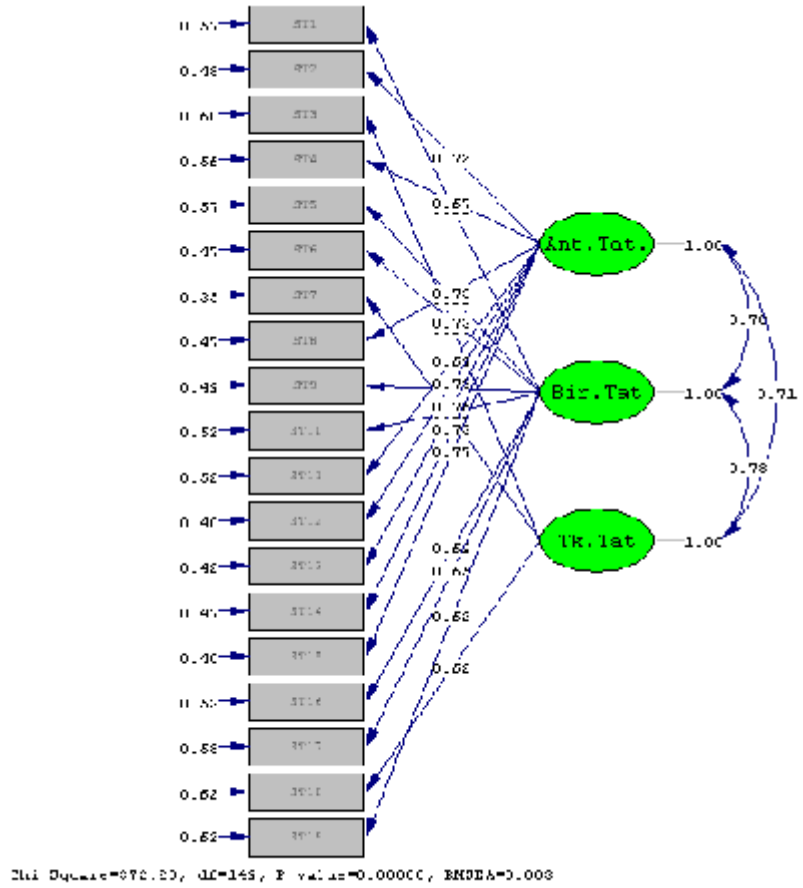
**Tablo 6. STÖ Faktör Yükleri**

	Döndürülmüş Faktör Yükleri		
	Yük Değerleri		
	1	2	3
STÖ13	,760	,260	,111
STÖ15	,705	,192	,323
STÖ11	,705	,324	-,011
STÖ14	,697	,042	,449
STÖ2	,682	,272	,189
STÖ4	,680	,305	,034
STÖ12	,662	,259	,343
STÖ8	,646	,251	,335
STÖ16	,219	,708	,191
STÖ17	,296	,653	,133
STÖ10	,399	,643	,044
STÖ1	,346	,632	,066
STÖ9	,388	,610	,161
STÖ19	,012	,607	,505
STÖ5	,149	,593	,421
STÖ6	,388	,493	,409
STÖ7	,292	,219	,771
STÖ3	,228	,088	,734
STÖ18	,089	,482	,546

Ölçeğin I. Boyutunu; 2.4.8.11.12.13.14.15 numaralı maddeler oluşturmakta ve Antrenörden tatmin olarak adlandırılmaktadır. II. Boyutunu; 1.5.6.9.10.16.17.19 numaralı maddeler oluşturmakta ve Bireysel tatmin olarak adlandırılmaktadır. III. Boyutu ise; 3.7.18 numaralı maddeler oluşturmakta ve Takım tatmini olarak adlandırılmaktadır. Sporcu tatmin Ölçeğinin bütününe ait iç tutarlık katsayısı ise (Cronbach alfa) 0.93'tür

STÖ'nin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, bağımsız model katsayısının çok yüksek bir değere ( $K^2/171 = 6819.24$ ) sahip olması, veri setinden elde edilen varyans – kovaryans matrisinin test

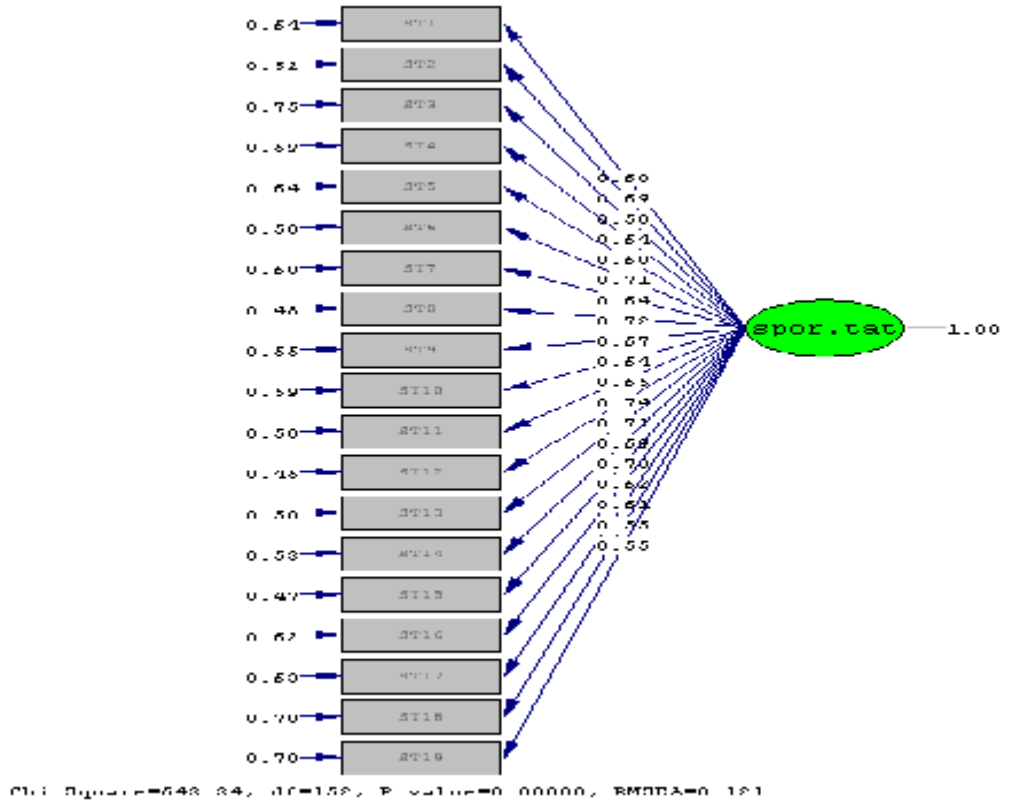
edilmeye uygun ve gizil (latent) değişkenle göstergeler (manifest) arasında yeterli düzeyde ilişki olduğunu göstermiştir. Kuramsal olarak ön görülen iki çözüme ilişkin genel uyum katsayıları  $\chi^2/kkare/149= 372.28$ ;  $P = 0.00$ ;  $\chi^2/sd= 2.50$ ;  $GFI=0.85$ ,  $CFI=0.97$  ve  $AGFI=0.81$   $RMSEA=0.083$ 'tür. Bu sonuçlara göre, kuramsal modelin veri setinde gözlenen değişimleri (variance - covariance), orta derecede açıklayabildiği ve çeşitli modifikasyonlara ihtiyaç duyduğu görülmektedir.



Şekil 3. Ölçüm Modeli: Üç Boyutlu Sporcu Tatmin Ölçeğinin Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları

SEM çalışmalarında genellikle çok boyutlu olduğu varsayılan özelliklere ilişkin önerilen modelle, bu özelliklerin tek faktörle

açıklanabileceğini öngören “alternatif” model karşılaştırılarak, söz konusu özelliğin faktör yapısı incelenmektedir. Bu yaklaşımdan hareketle, analizin bir sonraki aşamasında alt faktörlerin (aile motivasyonu ve aile desteği ) bağımsız özellikler olmadığını ve kuramsal olarak belirlenen alt faktörlerin tek bir temel faktör altında birleşebileceğini öngören tek boyutlu model test edilmiştir. Tek boyutlu modele ilişkin genel uyum katsayıları  $\chi^2/df = 643.34$ ;  $P = 0.00$ ;  $\chi^2/sd = 4.23$ ;  $GFI=0.76$ ,  $CFI=0.94$  ve  $AGFI=0.71$ ;  $RMSEA=0.12$ 'dir. Kuramsal modelle tek faktörlü modelin uyum düzeyleri karşılaştırıldığında, aradaki farkın kuramsal model lehine önemli olduğu görülmüştür.



Şekil 4. Tek Boyut Sporcu Tatmini Ölçeği Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları

kikare/3= -271,06. Bu sonuçlara göre, tek faktörlü modelin veri setinde gözlenen değişimleri (variance - covariance), iki faktörlü modele göre daha iyi açıkladığı kabul edilmiş ve kuramsal modele ilişkin parametreler şekil 2’te sunulmuştur.

### 3.5 Verilerin Analizi

Verilerin analizinde; önce kullanılan ölçeklerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirleyebilmek için tek örneklem kolmogorov smirnov testi ölçeklerin homojenliğini ölçmek içinde levene testi uygulanmış ve  $p < .05$  bulunduğu takdirde (varyansların homojen olmadığı durumlarda) varyans analizi yerine parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis-H Testi, t testlerinin yerine Mann Whitney-U Testi kullanılmıştır.  $p > .05$  bulunduğu takdirde ise t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) işlemleri yapılmıştır. Varyans analizinde anlamlı bulunması halinde Tukey testi kullanılmıştır. ayrıca Verilerin analizinde; Frekans ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

**Tablo 7. Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik ve Sporcu Tatmini ilişkisini Açıklamada Kullanılan Testler**

Değişken	Hizmetkâr liderlik ve sporcu tatmini	Normallik varsayımı	Homojenlik varsayımı	Uygulanan Testler
Branş	Hizmetkâr liderlik	-	-	Mann-Whitney U
	Sporcu tatmini	-	-	Mann-Whitney U
Millilik	Hizmetkâr liderlik	+	+	T testi
	Sporcu tatmini	+	+	T testi
Takım sayısı	Hizmetkâr	+	+	T testi

	liderlik			
	Sporcu tatmini	+	+	T testi
Takımda kalma süresi	Hizmetkâr liderlik	+	+	Anova
	Sporcu tatmini	+	+	Anova
Ant çalışma süresi	Hizmetkâr liderlik	+	+	Anova
	Sporcu tatmini	+	+	Anova
Eğitim	Hizmetkâr liderlik	+	+	Anova
	Sporcu tatmini	+	+	Anova

**Tablo 8. Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Ve Sporcu Tatmini ilişkisini Açıklamada Kullanılan Testler**

Değişken	Hizmetkâr liderlik ve sporcu tatmini	Normallik varsayımı	Homojenlik varsayımı	Uygulanan Testler
Branş	Hizmetkâr liderlik	-	-	Mann-Whitney U
	Sporcu tatmini	-	-	Mann-Whitney U
Millilik	Hizmetkâr liderlik	-	-	Mann-Whitney U
	Sporcu tatmini	+	+	T testi
Takım sayısı	Hizmetkâr liderlik	-	-	Mann-Whitney U
	Sporcu tatmini	+	+	T testi
Takımda kalma süresi	Hizmetkâr liderlik	+	+	T testi
	Sporcu tatmini	+	+	T testi

---

Ant. çalışma süresi	Hizmetkâr liderlik	-	-	Mann-Whitney U
	Sporcu tatmini	+	+	T testi
Eğitim	Hizmetkâr liderlik	-	-	Kruskal-Wallis
	Sporcu tatmini	+	+	Anova

---

#### 4 BULGULAR

Bulgular bölümünde öncelikle hizmetkâr liderlik ile sporcuların tatmini arasındaki ilişkilere ait sonuçlara yer verilmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderlik ve sporcu tatmini için “branş”, “millilik”, “sporcu olduğu takım sayısı”, “takımda bulunma süresi”, “antrenörle ne kadar süre çalıştığı” ve “eğitim” değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Hizmetkâr liderlik ile sporcu tatmini arasındaki ilişki ortaya koymak için pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı (r) ele alınmıştır.

Değişkenlerde yapılan analizlere göre normallik ve homojenlik gösteren iki gruba ait olan analizlerde t testi, ve en az üç kategori gösterenler için Anova testi uygulanmıştır. Normallik ve homojenlik göstermeyen durumlarda t testi yerine Mann-Whitney U ve Anova yerine de Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Ölçeklere ait normallik ve homojenlik sonuçları Ek 5’de verilmiştir.

**Tablo 9. Araştırma Grubunun Yaş Durumlarını Gösteren Yüzde ve Frekans Dağılımları**

<b>Branş</b>	<b>Yaş aralığı</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde %</b>
<b>AF</b>	14-22	35	22.7
	23-31	68	44.2
	32-40	47	30.5
	41 ve üstü	4	2.6
<b>TSB</b>	14-22	20	23.0
	23-31	36	41.4
	32-40	24	27.6
	41 ve üstü	7	8.0

Tablo 9 incelediğinde; ampute futbolcuların % 22,7'si 14-22, %44,2.'si 23-31, %30,5'i 32-40, % 2,6'sı 41 ve üstü yaş arasındadır. Tekerlekli sandalye basketbolcularının % 23'ü 14-22, %41,4'ü 23-31, %27,6'sı 32-40, % 8'i 41 ve üstü yaş arasındadır.

**Tablo 10. Araştırma Grubunun Spora Başlama Durumunu Gösteren Yüzde ve Frekans Dağılımları**

<b>Branş</b>	<b>Spora Başlama Yaşı</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde %</b>
<b>AF</b>	7-15	19	12.3
	16-22	71	46.1
	23-30	46	29.9
	31 ve üstü	18	11.7
<b>TSB</b>	12-18	24	27.6
	19-25	46	52.9
	26-32	8	9.2
	33 ve üstü	9	10.3

Tablo 10 incelediğinde ampute futbolcuların; % 12,3'ü 7-15 , %46.1'i 16-22 , % 29.9'u 23-30, % 11.7'si 30 ve üstü yaş arasındadır. Tekerlekli sandalye basketbolcuların; % 27,6'sı 12-18, %52.9'u 19-25, % 9.2'si 26-32, % 10.3'ü 33 ve üstü yaş arasındadır.

**Tablo 11. Araştırma Grubunun Medeni Durumunu Gösteren Yüzde ve Frekans Dağılımları**

<b>Branş</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde %</b>
<b>AF</b>	Evli	78	50.6
	Bekâr	72	46.8
	Boşanmış	4	2.6
<b>TSB</b>	Evli	48	55.2
	Bekâr	37	42.5
	Boşanmış	2	2.3

Tablo 11 incelediğinde; Ampute futbolcuların% 50,6'sı evli, %46,8'i bekâr, % 2,6'sı boşanmıştır. Tekerlekli sandalye basketbolcularının % 55,2'si evli, %42,5'i bekâr, % 2,3'ü boşanmıştır.

**Tablo 12. Araştırma Grubunun Eğitim Durumunu Gösteren Yüzde ve Frekans Dağılımları**

<b>Branş</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde %</b>
<b>AF</b>	İlköğretim	42	27.3
	Lise	94	61.0
	Ön lisans	10	6.5
	Lisans	8	5.2
<b>TSB</b>	İlköğretim	29	33.3
	Lise	40	46.0
	Ön lisans	10	11.5
	Lisans	8	9.2

Tablo 12 incelediğinde; Ampute futbolcuların % 27,3'ü ilköğretim mezunu, % 61'i lise mezunu, % 6,5'i ön lisans mezunu, % 5,2'i lisans mezunudur. Tekerlekli sandalye basketbolcularının % 33,3'ü ilköğretim mezunu, % 46'sı lise mezunu, % 11,5'i ön lisans mezunu, % 9,2'i lisans mezunudur.

**Tablo 13. Araştırma Grubunun Millilik Durumunu Gösteren Yüzde ve Frekans Dağılımları**

<b>Branş</b>	<b>Millilik Durumları</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde %</b>
<b>AF</b>	Milli Sporcu	40	26.0
	Milli Sporcu Değil	114	74.0
<b>TSB</b>	Milli Sporcu	13	14.9
	Milli Sporcu Değil	74	85.1

Tablo 13 incelediğinde; Ampute futbolcuların % 26'sı milli sporcu, % 74'ü milli sporcu değildir. Tekerlekli sandalye basketbolcularının % 14,9'u milli sporcu, % 85,1'i milli sporcu değildir.

**Tablo 14. Araştırma Grubunun Şimdiye Kadar Kaç Takımda Sporcu Olduğunu Gösteren Frekans Dağılımları**

<b>Branş</b>	<b>Takım Sayısı</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde %</b>
<b>AF</b>	1 takım	100	64.9
	2 ve daha fazla takım	54	35.1
<b>TSB</b>	1 takım	51	58.6
	2 ve daha fazla takım	36	41.4

Tablo 14 incelediğinde; Ampute futbolcuların şimdiye kadar % 64,9'u 1 takımda sporcu olduğunu % 35,1'i 2 ve daha fazla takımda sporcu olduğunu belirtmişlerdir. Tekerlekli sandalye basketbolcularının % 58,6'sı 1 takımda sporcu olduğunu, % 41,4'ü 2 ve daha fazla takımda sporcu olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 15. Araştırma Grubunun Takımlarında Bulunma Sürelerini Gösteren Yüzde ve Frekans Dağılımları**

<b>Branş</b>	<b>Süre</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde %</b>
<b>A F</b>	1 yıldan az	51	33.1
	1-3 yıl	66	42.9
	3 yıl ve üzeri	37	24.0
<b>TSB</b>	1 yıldan az	37	42.5
	1-3 yıl	50	57.5
	3 yıl ve üzeri	0	0

Tablo 15 incelediğinde; Ampute futbolcuların % 33,1'i 1 yıldan az süredir, %42,9'u 1-3 yıl arasında, % 24'ü 3 yıl ve üzeri bir süredir takımında bulduklarını belirtmişlerdir. Tekerlekli sandalye basketbolcularının % 42.5'i 1 yıldan az süredir, % 57,5'i 1 yıldan fazla bir süredir takımında bulduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 16. Araştırma Grubunun Antrenörleriyle Çalışma Sürelerini Gösteren Yüzde ve Frekans Dağılımları**

<b>Branş</b>	<b>Süre</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde %</b>
<b>AF</b>	1 yıldan az	74	48.1
	1-3 yıl	63	40.9
	3 yıl ve üzeri	17	11.0
<b>TSB</b>	1 yıldan az	50	57.5
	1-3 yıl arası	37	42.5
	3 yıl ve üzeri	0	0

Tablo 16 incelediğinde; Ampute futbolcuların % 48,1'i 1 yıldan az süredir, %40,9'u 1-3 yıl arasında, % 11,0'ı 3 yıl ve üzeri süredir antrenörleriyle çalıştıklarını belirtmişlerdir. Tablo 8 incelediğinde; Tekerlekli sandalye basketbolcularının %57,5'i 1 yıldan az, % 42,5'i 1 yıldan fazla süredir antrenörleriyle çalıştıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 17. Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri İle Sporcu Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

		<b>Antrenörden tatmin</b>	<b>Bireysel tatmin</b>	<b>Takımdan tatmin</b>	<b>Sporcu tatmini toplam</b>
Hizmetkâr liderlik	R	.676	.510	.329	.627
	P	.000	.000	.000	.000
	N	154	154	154	154

Tablo 17'de görüldüğü gibi;

Ampute futbolcuların hizmetkâr liderlik düzeyleri ile antrenörden tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ( $r=0.676$   $p<0.05$ ).

Ampute futbolcuların hizmetkâr liderlik düzeyleri ile bireysel tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ( $r=0.510$   $p<0.05$ ).

Ampute futbolcuların hizmetkâr liderlik düzeyleri ile takımdan tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ( $r=0.329$   $p<0.05$ ).

**Tablo 18. Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri İle Sporcu Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

		<b>Antrenörden Tatmin</b>	<b>Bireysel Tatmin</b>	<b>Takımdan Tatmin</b>	<b>Sporcu tatmini toplam</b>
Hizmetkâr	R	.769	.512	.523	.709
liderlik	P	.000	.000	.000	.000
	N	87	87	87	87

Tablo 18’de görüldüğü gibi;

Tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik düzeyleri ile antrenörden tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ( $r=0.769$   $p<0.05$ ).

Tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik düzeyleri ile bireysel tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ( $r=0.512$   $p<0.05$ ).

Tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik düzeyleri ile takımdan tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ( $r=0.523$   $p<0.05$ ).

**Tablo 19. Branş Değişkenine Göre Bedensel Engelli Sporcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

		N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Hizmetkâr liderlik	AF	154	126.82	19530.50	5802.500	-1.725	0.044
	TSB	87	110.70	9630.50			

Tablo 19’da görüldüğü gibi; branş değişkeni ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [U değeri =5802.500 P=0.044<.05]. Ortalama değerlere baktığımızda; ampute futbolcuların tekerlekli sandalye basketbolcularına göre hizmetkâr liderlik düzeyleri yüksek çıkmıştır.

**Tablo 20. Branş Değişkenine Göre Bedensel Engelli Sporcuların Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

		N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Antrenörden tatmin	AF	154	130.19	20049.00	5284.00	-2.727	0.006
	TSB	87	104.74	9112.00			
Bireysel tatmin	AF	154	131.60	20266.50	5066.50	-3.144	0.002
	TSB	87	102.24	8894.50			
Takımdan tatmin	AF	154	133.61	20576.50	4756.50	-3.757	0.000
	TSB	87	98.67	8584.50			

Tablo 20'de görüldüğü gibi; Ölçeğin alt boyutlarından antrenörden tatmin alt boyutu puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [U değeri =5284.000 P=0.006<.05]. Ortalama değerlere baktığımızda; ampute futbolcuların tekerlekli sandalye basketbolcularına göre antrenörden tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Ölçeğin alt boyutlarından bireysel tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [U değeri =5066.500 P=0.002<.05 ]. Ortalama değerlere baktığımızda; ampute futbolcuların tekerlekli sandalye basketbolcularına göre antrenörden tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır. Ölçeğin alt boyutlarından takımdan tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [ U değeri =4756.500 P=0.000<.05 ]. Ortalama değerlere baktığımızda; ampute futbolcuların tekerlekli sandalye basketbolcularına göre takımdan tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

**Tablo 21. Milli Sporculuk Durumu Değişkenine Göre Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren t Testi Sonuçları**

	n	$\bar{X}$	S.s	t	P
Hizmetkâr Mili sporcu liderlik	40	93.68	18.51	-1.254	0.215
Milli sporcu değil	114	97.61	12.17		

Tablo 21'de görüldüğü gibi; milli sporcu olan ve olmayan Ampute futbolcuların hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri =-1.254 P=0.215>.05].

**Tablo 22. Milli Sporculuk Durumu Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

		n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Hizmetkâr liderlik	Milli sporcu	13	53.85	700.00	353.00	-1.525	0.127
	Mili sporcu değil	74	42.27	3128.00			

Tablo 22’de görüldüğü gibi; milli sporcu olan ve olmayan tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [U değeri =353.000 P=0.127>.05].

**Tablo 23. Milli Sporculuk Durumu Değişkenine Göre Ampute Futbol ve Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmini Düzeylerini Gösteren t Testi Sonuçları**

		N		$\bar{X}$		S.s		t		P	
		TSB	AF	TSB	AF	TSB	AF	TSB	AF	TSB	AF
Antrenör tatmini	Milli	13	40	30.83	31.92	6.25	5.78	0.493	-	.623	.050
	Mili değil	74	114	31.33	27.23	5.37	8.38				
Bireysel tatmin	Milli	13	40	31.33	27.69	5.37	5.84	1.070	0.824	.286	.412
	Mili değil	74	114	30.08	25.91	6.16	7.41				

Takım	Milli	13	40	10.53	7.62	3.17	2.93	1.388	0.871	.167	.386
tatmini	Mili	74	114	9.82	8.46	2.58	3.27				
	değil										

Tablo 23'te görüldüğü gibi; tekerlekli sandalye basketbolcularında;

Ölçeğin alt boyutlarından antrenörden tatmin alt boyutu puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri = -0,493 P=0,623>.05].

Ölçeğin alt boyutlarından bireysel tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri =1,070 P=0,286>.05].

Ölçeğin alt boyutlarından takımdan tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri =1,388 P=0,167>.05].

Ampute futbolcularda;

Ölçeğin alt boyutlarından antrenörden tatmin alt boyutu puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [t değeri = 1,935 P=0,050<.05]. Ortalama değerlere baktığımızda; milli sporcu olan Tekerlekli sandalye basketbolcularının milli olmayanlara göre antrenörden tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Ölçeğin alt boyutlarından bireysel tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri =0,824 P=0,412>.05].

Ölçeğin alt boyutlarından takımdan tatmin puan ortalamaları, arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri =-0,871 P=0,386>.05].

**Tablo 24. Milli Sporculuk Durumu Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

		n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Hizmetkâr liderlik	Mili sporcu	13	53.85	700.00	353.00	-1.525	0.127
	Mili sporcu değil	74	42.27	3128.00			

Tablo 24'te görüldüğü gibi; milli sporcu olan ve olmayan Tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [U değeri =353.000 P=0.127>.05].

**Tablo 25. Şimdiye Kadar Kaç Takımda Sporcu Oldukları Değişkenine Göre Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren t Testi Sonuçları**

		n	$\bar{X}$	S.s	T	p
Hizmetkâr liderlik	1 takım	100	98.1100	13.3613	1.829	0.069
	2 takım ve daha fazla	54	93.7778	15.1914		

Tablo 25'te görüldüğü gibi; ampute futbolcuların hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri =1.829 P=0.069>.05].

**Tablo 26. Şimdiye Kadar Kaç Takımda Sporcu Oldukları Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

		n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Hizmetkâr liderlik	1 takım	51	40.73	2077.00	751.000	-1.440	0.150
	2 takım ve daha fazla	36	48.64	1751.00			

Tablo 26'da görüldüğü gibi; daha önce kaç takımda sporcu oldukları ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [U değeri =751.000 P=0.150>.05].

**Tablo 27. Şimdiye Kadar Kaç Takımda Sporcu Oldukları Değişkenine Göre Bedensel Engelli Sporcuların Sporcu Tatmini Düzeylerini Gösteren t Testi Sonuçları**

		n		$\bar{X}$		S.s		T		P			
		TSB	AF	TSB	AF	TSB	AF	TSB	AF	TSB	AF		
Antrenör tatmini	1 takım	51	100	26.61	31.35	7.80	5.98	-	1.816	0.476	.073	.655	
	2 takım ve daha fazla	36	54	29.81	30.93	8.49	4.85						
Bireysel tatmin	1 takım	51	100	24.55	29.12	7.30	6.29	-	2.586	-	0.208	.011	.835
	2 takım ve daha fazla	36	54	28.47	29.33	6.47	5.64						
Takım tatmini	1 takım	51	100	8.49	9.99	3.19	2.56	0.539	-	0.101	.592	.920	
	2 takım ve daha fazla	36	54	8.11	10.04	3.29	3.11						

Tablo 27'de Ampute futbolcularda;

Ölçeğin alt boyutlarından antrenörden tatmin alt boyutu puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri = 0.476 P=0.655>.05].

Ölçeğin alt boyutlarından bireysel tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri =-0.208 P=0.835>.05].

Ölçeğin alt boyutlarından takımdan tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri =-0.101 P=0.920>.05].

Tekerlekli sandalye basketbolcularında;

Ölçeğin alt boyutlarından antrenörden tatmin alt boyutu puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri = -1.816 P=0.073>.05].

Ölçeğin alt boyutlarından bireysel tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [t değeri =-2.586 P=0.010<.05]. Ortalama değerlere baktığımızda; daha önce 2 ve daha fazla takımda oynayan tekerlekli sandalye basketbolcularının bireysel tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Ölçeğin alt boyutlarından takımdan tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri =0.539 P=0.592>.05].

**Tablo 28. Takımlarında Bulunma Süreleri Değişkenine Göre Ampute Futbolcuların Hizmetkâr liderlik ve Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren Varyans Analizi Sonuçları**

	Değişken	n	$\bar{X}$	Ss	F	P	Anlamlı farklılık
Hizmetkâr liderlik	1 yıldan az	51	98.02	13.42	1.889	.155	Yok
	1-3 yıl	66	94.10	13.74			
	3 yıl ve üzeri	37	99.08	15.40			
Antrenör tatmini	1 yıldan az	51	33.08	5.20	4.918	.009	1-2
	1-3 yıl	66	29.91	5.55			
	3 yıl ve üzeri	37	30.92	5.62			
Bireysel tatmin	1 yıldan az	51	30.43	6.01	6.308	.002	3-1
	1-3 yıl	66	27.27	6.03			3-2
	3 yıl ve üzeri	37	30.92	5.26			
Takım tatmini	1 yıldan az	51	10.80	3.04	4.956	.008	1-2
	1-3 yıl	66	9.26	2.48			
	3 yıl ve üzeri	37	10.24	2.52			

Tablo 28’de Hizmetkâr liderlik ölçeğinde görüldüğü gibi; hizmetkâr liderlik düzeyleri ile ampute futbolcuların takımlarında bulunma süreleri ile arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [F değeri =1.889 P=0.155>.05].

Sporcu tatmini ölçeğinde görüldüğü gibi; antrenörden tatmin alt boyutu ile ampute futbolcuların takımlarına bulunma süreleri ile arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri = 4.918

P=0.009<.05]. Bu farklılık sonucunda; 1 yıldan az süredir takımda bulunan ampute futbolcuların 1-3 yıl arasında takımda bulunan futbolculara göre antrenörden tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Bireysel tatmin alt boyutu ile ampute futbolcuların takımlarında bulunma süreleri arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri =6.308 P=0.002<.05]. Bu farklılık sonucunda; 3 yıl ve üzerinde takımda bulunan ampute futbolcuların 1 yıldan az ve 1-3 yıl arasında takımda bulunan futbolculara göre bireysel tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Takımdan tatmin alt boyutu ile ampute futbolcuların takımlarında bulunma süreleri arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri =4.956 P=0.008<.05]. Bu farklılık sonucunda; 1 yıldan az süredir takımda bulunan ampute futbolcuların 1-3 yıl arasında takımda bulunan futbolculara göre takımdan tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

**Tablo 29. Takımlarında Bulunma Süreleri Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

		n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Hizmetkâr liderlik	1 yıldan az	37	50.22	1858.00	695.000	-1.976	0.048
	1 yıldan fazla	50	39.40	1970.00			

Tablo 29'da görüldüğü gibi; takımlarında bulunma süreleri ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [U değeri =695.000 P=0.048<.05]. Ortalama değerlere

baktığımızda; 1 yıldan az süredir takımda bulunan tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik düzeyleri yüksek çıkmıştır.

**Tablo 30. Takımlarında Bulunma Süreleri Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren t Testi Sonuçları**

		n	$\bar{X}$	S.s	T	P
Antrenörden tatmin	1 yıldan az	37	29.95	6.76	2.090	0.040
	1 yıldan fazla	50	26.44	8.89		
Bireysel tatmin	1 yıldan az	37	28.54	7.17	2.739	0.008
	1 yıldan fazla	50	24.42	6.76		
Takımdan tatmin	1 yıldan az	37	9.027	3.26	1.750	0.084
	1 yıldan fazla	50	7.82	3.12		

Tablo 30'da görüldüğü gibi; Ölçeğin alt boyutlarından antrenörden tatmin alt boyutu puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [t değeri = 2.090 P=0.040<.05]. Ortalama değerlere baktığımızda; 1 yıldan az süredir takımda bulunan tekerlekli sandalye basketbolcularının antrenörden tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Ölçeğin alt boyutlarından bireysel tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [t değeri =2.739 P=0.008<.05]. Ortalama değerlere baktığımızda; 1 yıldan az süredir takımda bulunan tekerlekli sandalye basketbolcularının bireysel tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Ölçeğin alt boyutlarından takımdan tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri =0.539 P=0.592>.05].

**Tablo 31. Antrenörleriyle Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Bedensel Engelli Sporcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri ile Sporcu Tatmini Düzeylerini Gösteren Varyans Analizi Sonuçları**

	Değişken	n	$\bar{X}$	Ss	F	P	Anlamlı Farklılık
Hizmetkâr liderlik	1 yıldan az	74	98.87	13.79	2.737	0.068	Yok
	1-3 yıl	63	93.43	13.36			
	3 yıl ve üzeri	17	98.41	16.86			
Antrenör tatmini	1 yıldan az	74	32.54	5.44	4.397	.014	1-2
	1-3 yıl	63	30.13	5.44			
	3 yıl ve üzeri	17	29.35	5.76			
Bireysel tatmin	1 yıldan az	74	29.80	6.83	.940	.393	Yok
	1-3 yıl	63	28.40	5.18			
	3 yıl ve üzeri	17	29.53	5.40			
Takım tatmini	1 yıldan az	74	9.77	2.89	.851	.429	Yok
	1-3 yıl	63	10.10	2.69			
	3 yıl ve üzeri	17	10.71	2.37			

Tablo 31’de görüldüğü gibi; hizmetkâr liderlik düzeyleri ile ampute futbolcuların antrenörüyle ne kadar süredir çalıştıkları arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri =2.737 P=0.068>.05].

Tablo 31’de görüldüğü gibi; antrenörden tatmin alt boyutu ile ampute futbolcuların antrenörüyle ne kadar süredir çalıştıkları arasında farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri = 4.397 P=0.014<.05]. Bu farklılık sonucunda; 1 yıldan az süredir takımda bulunan ampute futbolcuların 1-3 yıl arasında bulunan futbolculara göre antrenörden tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Bireysel tatmin alt boyutu ile Ampute futbolcuların şuanadaki antrenörüyle ne kadar süredir çalıştıkları arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri =0.940 P=0.393>.05].

Takımdan tatmin alt boyutu ile Ampute futbolcuların şuanadaki antrenörüyle ne kadar süredir çalıştıkları arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri =0.851 P=0.429>.05].

**Tablo 32. Antrenörleriyle Ne Kadar Süredir Çalıştıkları Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

		N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Hizmetkâr liderlik	1 yıldan az	50	50.59	2529.50	595.500	-2.830	0.005
	1 yıldan fazla	37	35.09	1298.50			

Tablo 32’de görüldüğü gibi; tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik düzeyleri ile şuanadaki antrenörlerle takımda ne kadar süredir çalıştıklarının puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [U değeri =595.000 P=0.005<.05]. Ortalama değerlere baktığımızda; 1 yıldan az süredir şuanadaki antrenörleriyle çalışan tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik düzeyleri yüksek çıkmıştır.

**Tablo 33. Antrenörleriyle Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren t Testi Sonuçları**

		n	$\bar{X}$	S.s	t	P
Antrenörden tatmin	1 yıldan az	50	31.14	5.16	4.371	0.000
	1 yıldan fazla	37	23.59	9.51		
Bireysel tatmin	1 yıldan az	50	27.52	7.046	2.069	0.042
	1 yıldan fazla	37	24.35	7.083		

Takımdan tatmin	1 yıldan az	50	8.84	3.20	1.726	0.088
	1 yıldan fazla	37	7.65	3.16		

Tablo 33'te görüldüğü gibi;

STÖ alt boyutlarından antrenörden tatmin alt boyutu puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [t değeri = 4.371 P=0.000<.05]. Ortalama değerlere baktığımızda; 1 yıldan az süredir antrenörüyle çalışan tekerlekli sandalye basketbolcularının antrenörden tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

STÖ alt boyutlarından bireysel tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [t değeri =2.069 P=0.042<.05]. Ortalama değerlere baktığımızda; 1 yıldan az süredir antrenörüyle çalışan tekerlekli sandalye basketbolcularının bireysel tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

STÖ alt boyutlarından takımdan tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [t değeri =1.726 P=0.088>.05].

**Tablo 34. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik ile Sporcu Tatmini Düzeylerini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Değişken	n	$\bar{X}$	Ss	F	P	Anlamlı farklılık
Hizmetkâr liderlik	İlköğretim	42	99.40	13.46	2.044	0.110	Yok
	Lise	94	96.27	13.92			
	Ön lisans	10	96.10	11.32			
	Lisans	8	86.25	19.87			
Antrenör tatmini	İlköğretim	42	31.07	6.32	.998	.395	Yok
	Lise	94	31.49	5.24			

	Ön lisans	10	31.90	6.32			
	Lisans	8	28.00	4.50			
Bireysel tatmin	İlköğretim	42	29.12	5.56	.156	.926	Yok
	Lise	94	29.38	6.39			
	Ön lisans	10	28.70	5.50			
	Lisans	8	28.00	5.90			
Takım tatmini	İlköğretim	42	9.55	2.70	1.116	.345	Yok
	Lise	94	10.27	2.61			
	Ön lisans	10	9.10	3.54			
	Lisans	8	10.50	3.63			

Tablo 34'te görüldüğü gibi;

Eğitim düzeyi değişkeni ile hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [F değeri =2.044 P=0.110>.05].

Sporcu tatmini düzeyinde ise;

Eğitim düzeyi değişkeni ile antrenörden tatmin alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [F değeri = 0.998 P=0.395>.05].

Eğitim düzeyi değişkeni ile Bireysel tatmin alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [F değeri =0.156 P=0.926>.05].

Eğitim düzeyi değişkeni ile Takımdan tatmin alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [F değeri =1.116 P=0.345>.05].

**Tablo 35. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

	n	Sıra ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	P	Anlamlı fark
İlköğretim	29	37.05	3	3.829	0.281	Yok
Lise	40	48.34				
Ön lisans	10	48.85				
Lisans	8	41.44				

Tablo 35'te görüldüğü gibi; eğitim düzeyi değişkeni ile tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır [ X<sup>2</sup> değeri =3.829 P=0.281>.05]

**Tablo 36. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren Varyans Analizi Sonuçları**

	Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	F	P	Anlamlı farklılık
Antrenörden tatmin	İlköğretim	29	26.76	8.17	1.068	.367	Yok
	Lise	40	29.00	7.48			
	Ön lisans	10	29.80	8.88			
	Lisans	8	24.50	10.68			
Bireysel tatmin	İlköğretim	29	23.10	6.91	2.992	.036	1-2
	Lise	40	28.13	6.40			
	Ön lisans	10	27.10	7.80			
	Lisans	8	26.38	8.73			
Takımdan tatmin	İlköğretim	29	7.34	3.09	2.158	.099	Yok
	Lise	40	8.95	3.45			
	Ön lisans	10	9.50	2.59			
	Lisans	8	7.38	2.20			

Tablo 36'da görüldüğü gibi; eğitim düzeyi değişkeni ile antrenörden tatmin alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [ F değeri = 1.068 p=0.367>.05].

Eğitim d¼zeyi değişkeni ile bireysel tatmin alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır [F değeri =2.992 P=0.036<.05]. Bu farklılık sonucunda; eğitim d¼zeyi lise mezunu olan sporcularının ilköğretim mezunu olan sporculara göre bireysel tatmin d¼zeyleri yüksek çıkmıştır. Eğitim d¼zeyi değişkenine göre; takımdan tatmin alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır [F değeri =2.158 P=0.099>.05].

## 5 TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, bedensel engelli sporcuların hizmetkâr liderlik ölçeği ve Sporcu tatmini ölçeğinin alt boyutlarıyla arasındaki ilişkinin sporcuların eğitim durumu, millilik durumu, daha önce kaç kulüpte buldukları, şu anki kulüplerinde ne kadar süredir buldukları ve antrenörleriyle çalışma sürelerine göre elde edilen bulgular ışığında yorumlanarak tartışılmasına yer verilmiştir.

Ampute futbolcuların, % 22,7'si 14-22, %44,2.'si 23-31, %30,5'i 32-40, % 2,6'sı 41 ve üstü yaş arasındadır. Tekerlekli sandalye basketbolcularının % 23'ü 14-22, %41,4'ü 23-31, %27,6'sı 32-40, % 8'i 41 ve üstü yaş arasındadır.

Ampute futbolcuların hizmetkâr liderlik düzeyleri ile antrenörden tatmin düzeyleri, ( $p<0.05$ ), bireysel tatmin düzeyleri ( $p<0.05$ ) ve takımdan tatmin düzeyleri ( $p<0.05$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Tekerlekli sandalye basketbolcularının Hizmetkâr liderlik düzeyleri ile antrenörden tatmin düzeyleri ( $p<0.05$ ), bireysel tatmin düzeyleri ( $p<0.05$ ) ve takımdan tatmin düzeyleri ( $p<0.05$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlara göre antrenörlerin sergiledikleri Hizmetkâr liderlik modelinin Sporcu tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Mark ve arkadaşlarının (2008)<sup>113</sup> yapmış olduğu "Organizational Citizenship Behavior in Sport: Relationships with Leadership, Team Cohesion, and Athlete Satisfaction" isimli çalışmalarında 193 elit sporcu ve antrenörleri üzerinde liderlik stillerinin Sporcu tatmini üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda antrenörlerin kullandıkları liderlik stilleri ve Sporcu tatmini arasında yüksek ilişki bulunmuştur.

Nazarudin ve arkadaşlarının (2009)<sup>114</sup> yaptığı “Coaching Leadership Styles and Athlete Satisfaction Among Malaysian University Basketball Team” isimli çalışmalarında basketbol koçlarının liderlik stilleri ile sporcu tatmin düzeylerinin ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Aminuddin'in (2002)<sup>115</sup> yapmış olduğu “Practice of Transformational Leadership Among Malaysia High School Coaches and its Impact on Athlete Satisfaction with Individual Performance” isimli çalışmasında lise koçlarının dönüşümsel liderlik uygulamalarının sporcuların bireysel performansları ile sporcu tatmini üzerine etkisini incelediği çalışmada liderlik modelinin sporcu tatmini ile yüksek ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmaların sonuçları bizim çalışmamızın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedirler.

Köprülü (2010)<sup>116</sup> ile yapılan görüşmede; “Bedensel engelli sporculara diktatör bir lider olarak değil arkadaş ve dostça yaklaşımın olumlu sonuçları olduğunu ve bu yaklaşımın doğal olarak sporcularda tatmin duygusunu yükselttiği olağan bir sonuç olarak karşımıza çıkıyor” demiştir. Sunay (2010)<sup>117</sup> ile yapılan görüşmede; “ Sporcuların iç dünyalarını anlamak gerekir. Bedensel engelli sporcuların kendilerini gerçekleştirmelerini ve kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlamak için hizmetkâr liderlik modelinin uygun bir davranış modeli olduğunu ve bunun da sporcu tatminini pozitif yönde etkileyecek bir durum olduğu kesinlikle göz ardı edilmemelidir” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu görüşme sonuçları çalışmamızla benzerlik göstermektedir.

Çakıoğlu'nun (2003)<sup>118</sup> yapmış olduğu “Futbolda Liderlik ve Sporcu Tatmini” isimli çalışmasında sporcunun tatmin düzeyinin tercih edilen ve gerçek liderlik davranışı arasındaki uyum ile bir ilişkisi olmadığı saptanmıştır. Bu çalışma bizim çalışmamızla benzerlik göstermemektedir.

Riemer ve Toon (2001)<sup>119</sup> yaptıkları “Leadership and Satisfaction In Tennis: Examination Of Congruence, Gender and Ability” isimli çalışmalarında tenis Şampiyonasında yarışan 140 tenisçi üzerinde

yaptıkları çalışmalarında sporcu doyumunun tercih edilen ve algılan liderlik davranışları arasındaki uyuma bağlı olmadığını belirlemişlerdir.

Dwyer ve Fischer (1990)<sup>120</sup> yaptıkları “Wrestlers’ Perceptions of Coaches’ leadership As Predictors of Satisfaction With Leadership” isimli çalışmalarında güreşçilerin liderlik doyumunun belirleyicileri olarak antrenör liderlik davranışlarının sporcu tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu farklılıkların nedenleri arasında örneklem grubunun durumu, spor yapma amaçları, ruh ve beden sağlıkları, eğitim, profesyonel olan sporcuların diğer amatör branşlara göre maddi gelirlerinin yüksek olması ve maddi kayıp kaygılarının bulunması buna paralel olarak antrenörlerin de takımlarında bulunma önceliğinin maddi kazanç sağlamaları gibi nedenler gösterilebilir.

Bedensel engelli sporcuların branş değişkeni ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $P=0.044<.05$ ). Ortalama değerlere baktığımızda; ampute futbolcuların tekerlekli sandalye basketbolcularına göre hizmetkâr liderlik düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Sporda hizmetkâr lider; takımlarda antrenörlerin temel görevleri arasında sporcuların geliştirilmesi, onların takım içindeki etkinliklerinin düzenlenmesi ve ihtiyaç duydukları konularda yardımcı olma ve sporcularına birey olarak değerli olduklarının hissettirilmesi gibi öncelikleri yapması gerekmektedir. Bu kavramlar göz önüne alındığında Ampute Futbol antrenörlerinin tekerlekli sandalye basketbol antrenörlerine göre daha çok hizmetkâr eğilimli oldukları düşünülebilir. Bunun nedenleri ise her iki branş antrenörleri arasında eğitim, tecrübe ve var olan imkânlardan bahsedilebilir.

Köprülü (2010)<sup>116</sup> ile yapılan görüşmede; “ Ampute futbol branşının popüler oluşu, antrenörlerin Hizmetkâr liderlik davranışlarının

daha belirgin olduğu ve antrenörlerin sporcularına kendi yeteneklerini sergilemede daha fazla fırsat tanıdığı göz önüne alındığında sporcuların antrenörlerinden algıladıkları hizmetkâr liderlik algılarının yüksek çıkması olağandır” şeklinde görüş bildirirken Sunay (2010)<sup>117</sup> ise; “ Antrenörlerin liderlik anlayışı açısından iyi bir eğitim aldıkları ve buna bağılı olarak hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeleri normal bir sonuçtur” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu görüşme sonuçları çalışmamızla benzerlik göstermektedir.

Bedensel engelli sporcuların branş değişkenine göre STÖ alt boyutlarından antrenörden tatmin ( $P=0.006<.05$ ), bireysel tatmin ( $P=0.002<.05$ ) ve takımdan tatmin ( $P=0.000<.05$ ) puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır Ortalama değerlere baktığımızda; ampute futbolcuların tekerlekli sandalye basketbolcularına göre antrenörden tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Sporcu tatmini, sporcunun beklentileri ile aldıkları arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Sporcunun dâhil olduğu spor branşı ve kulüpten beklentilerini karşılamasını bekler bu beklentiler arasında öncelikle kişisel gelişim, saygınlık, iletişim ve performans (bireysel tatmin), antrenör, koç, kondisyoner, masör yani genel olarak teknik kadro (antrenör tatmini), ve dâhil olduğu takım içerisinde maddi kazanç, sosyal ilişkiler, araç gereç imkânları, takımın imajı (takımdan tatmin) gibi beklentiler yer alır. Bu beklentilerin birçoğunun gerçekleşmesi ya da beklentileriyle örtüşmemesi sporcuda tatminsizliğe yol açabilir. Çalışma sonucunda ampute futbolcuların tekerlekli sandalye basketbolcularına göre tatmin düzeylerinin yüksek çıkması bu sebeplere bağılı olarak açıklanabilir.

Bedensel engelli sporcuların milli sporculuk durumu değişkeni ile hizmetkâr liderlik algı düzeyleri incelendiğinde ampute futbolcuların hizmetkâr liderlik puan ortalamaları ( $P=0.215>.05$ ) ve tekerlekli sandalye basketbolcularının puan ortalamaları ( $P=0.127>.05$ ) arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Bedensel engelli sporcuların milli sporculuk durumu değişkeni ile sporcu tatmin düzeyleri ilişkisi incelendiğinde, tekerlekli sandalye basketbolcularında; STÖ alt boyutlarından antrenörden tatmin alt boyutu puan ortalamaları ( $P=0,623>.05$ ), bireysel tatmin puan ortalamaları ( $P=0,286>.05$ ) ve takımdan tatmin puan ortalamaları ( $P=0,167>.05$ ) arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Ampute futbolcularda ise; STÖ alt boyutlarından bireysel tatmin puan ortalamaları ( $P=0,412>.05$ ) ve takımdan tatmin puan ortalamaları ( $P=0,386>.05$ ) arasındaki farkın anlamlı olmamasına rağmen antrenörden tatmin alt boyutu puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $P=0,050<.05$ ). Ortalama değerlere baktığımızda; milli sporcu olan ampute futbolcuların milli olmayanlara göre antrenörden tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Antrenörlerin liderlik davranışları ve sporculara yaklaşımı sporcu tatmini ile doğrudan etkili olduğu söylenebilir. Bu bağlamda Ampute Futbol milli takım sporcularının milli olmayan sporculara göre daha yüksek doyum sağlamaları milli takım imkân ve şartlarının daha iyi olması ve milli takım sporcusu olmanın verdiği haz ile birlikte doyum düzeylerinin yüksek olması için önemli etkenler olarak kabul edilebilir. Antrenörden tatmin boyutunda ise milli takım antrenörlerinin sporcuların istek ve ihtiyaçlarına daha çok cevap verdiği ve uluslar arası müsabakalarda rakip takım antrenörlerinin de davranışlarını gözleme imkânlarının olması, milli takım antrenörlerinin diğer antrenörlere göre daha tecrübeli ve daha yetenekli oldukları düşünülürse antrenörden tatmin düzeylerinin yüksek çıkması doğal bir sonuç olarak görülebilir.

Köprülü ve Sunay (2010)<sup>116-117</sup> ile yapılan görüşmede; "Milli olan sporcuların hem takımlarında elit sporcu olmaları hem de kulüplerinde elit sporcu olmaları ve takımlarda sürekli forma giyme şansı bulmaları sporcularda yüksek bir tatmin duygusu oluşturur. Bu durum hem antrenör sporcu ilişkisini geliştirir hem de sporcu performansını artırır"

şeklinde görüş belirtmişleridir. Bu görüşme sonuçları çalışmazla benzerlik göstermektedir.

Bedensel engelli sporcuların sporcu oldukları takım sayısı ile hizmetkâr liderlik düzeyleri ilişkisi incelendiğinde ampute futbolcuların ( $P=0.069>.05$ ) ve tekerlekli sandalye basketbolcularının ( $P=0.150>.05$ ) puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Sunay (2010)<sup>117</sup> ile yapılan görüşmede; “Sporcuların gittikleri her takımda antrenörlerinden memnun olmaları bu sonucun ortaya çıkmasına neden olabilir” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu görüşme sonucu çalışmamızla benzerlik göstermektedir.

Bedensel engelli sporcuların sporcu tatmini düzeyleri incelendiğinde; Ampute futbolcularda; STÖ alt boyutlarından antrenörden tatmin puan ortalamaları ( $P=0.655>.05$ ), bireysel tatmin puan ortalamaları ( $P=0.835>.05$ ) ve takımdan tatmin puan ortalamaları ( $P=0.920>.05$ ) arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Tekerlekli sandalye basketbolcularında ise; STÖ alt boyutlarından antrenörden tatmin ( $P=0.073>.05$ ) ve takımdan tatmin ( $P=0.592>.05$ ) puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Fakat ölçeğin alt boyutlarından bireysel tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $P=0.010<.05$ ). Ortalama değerlere baktığımızda; daha önce 2 ve daha fazla takımda oynayan tekerlekli sandalye basketbolcularının bireysel tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bu durum Ramazanoğlu ve Çoban'ın (2004)<sup>5</sup> yaptığı “Elit Tekvandocuların Spor Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi” isimli çalışma ile bizim çalışmamız paralellik göstermektedir.

Bedensel engelli sporcuların transfer durumları ve takım seçme imkânları yapmak istedikleri spor branşına göre oldukça zor bir iş olarak gözükmektedir. Bunun nedeni bedensel engelli spor kulüplerinin yeterli sayıda olamaması ya da var olan kulüplerin sporcuların istek ve

ihtiyaçlarına cevap verememesi gösterilebilir. Bu nedenle birden fazla takımda sporcu olanların bireysel tatminlerinin yüksek çıkması buna gerekçe olarak gösterilebilir. Çünkü bedensel engelli sporcuların öncelikle maddi kazançtan çok bireysel tatmin sağlama amacı gttklerinden dolayı bu tatmini sağlamayan takımını bırakıp bağka bir takımda spora devam etmeleri buna neden olarak gösterilebilir.

Takımlarında bulunma süreleri değiğkenine göre ampute futbolcuların hizmetkâr liderlik düzeyleri ile arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmığtır ( $P=0.155>.05$ ).

Sunay (2010)<sup>117</sup> ile yapılan grğmede; “ Sporcuların buldukları takımı benimsemeleri ve takımlarıyla zdeğleğmeli bu sonucu ortaya çıkarır” Şeklinde grğ belirtirken, Köprülü (2010)<sup>116</sup> ile yapılan grğmede ise; “ sporculara her takımda sunulan imknların benzerlik göstermesi, sosyal Şartların yeterliliği aile ve eğitim durumları buna gerekçe olarak gösterilebilir” Şeklinde grğ belirtmiğlerdir.

Tekerlekli sandalye basketbolcularının takımlarında bulunma süreleri ile hizmetkâr liderlik düzeyleri puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmığtır ( $P=0.048<.05$ ). Ortalama değerlere baktığımızda; 1 yıldan az süredir takımda bulunan tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik düzeyleri yüksek ıkmığtır.

Bu durum ampute futbolcuların takımda bulunma sürelerinin antrenörlerin hizmetkâr liderlik düzeylerinde değiğkenlik göstermemesine rağmen tekerlekli sandalye basketbolcularında farklılık göstermektedir. Buna göre takıma yeni katılan engelli sporcuların antrenörlerinin liderlik modellerinden memnuniyetinin yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni takıma yeni katılan sporcuların kendilerine olan güvenlerinin sağlanması, takıma adapte olmaları ve kulübün amaçları doğrultusunda antrenörün sporcuya her konuda yardımcı olacak Şekilde yaklağması sporcular üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Bu davranığa paralel olarak

hizmetkâr liderlik davranışları sergileyecek antrenörler bu farklılığın ortaya çıkmasına neden olabilir.

Ampute futbolcuların STÖ alt boyutlarından; antrenörden tatmin alt boyutu ile takımlarında bulunma süreleri arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $P=0.009<.05$ ). Bu farklılık sonucunda; 1 yıldan az süredir takımda bulunan Ampute futbolcuların 1-3 yıl arasında takımda bulunan futbolculara göre antrenörden tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bireysel tatmin alt boyutu ile ampute futbolcuların şuanda buldukları takımda ne kadar süre buldukları arasında farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $P=0.002<.05$ ). Bulgular sonucunda; 3 yıl ve üzeride takımda bulunan ampute futbolcuların 1 yıldan az ve 1-3 yıl arasında takımda bulunan futbolculara göre bireysel tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır. Takımdan tatmin alt boyutu ile ampute futbolcuların takımlarında ne kadar süredir buldukları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $P=0.008<.05$ ). Bu farklılık sonucunda; 1 yıldan az süredir takımda bulunan ampute futbolcuların 1-3 yıl arasında takımda bulunan futbolculara göre takımdan tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Sonuçlara göre ampute futbolcuların antrenörden tatmin ve takımdan tatmin düzeyleri 1 yıldan azdır takımda bulunan sporcuların tatmin düzeyleri yüksek çıkmasına rağmen bireysel tatmin boyutunda ise 3 yıldan fazladır takımda bulunan sporcuların tatmin durumları diğer sporculara göre yüksek çıkmıştır. Bu durum takımda az süredir bulunan sporcuların antrenörlerinin liderlik davranışlarının ve takım içi etkileşim, iletişim ve takım olma olgusunun olumlu yönde olduğunu ve bununda sporcular tarafından algılandığı göstermektedir. Takıma yeni katılan sporcuların hem kendilerini takımın bir parçası olarak algılamaları ve taktımdan memnuniyetleri antrenör davranışlarına paralel olarak arttığı düşünülebilir. Bu durumdan farklı olarak bireysel tatmin boyutunda ise takımda üç yıldan fazladır bulunan sporcuların tatmin durumları diğer sporculara oranlara göre daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bunun nedeni

ise sporcuların takımlarında uzun süre kalmaları ve sporcusu oldukları takımdan ayrılmamaları ve uzun süre takımlarında sporcu olmaları bireysel doyumlarının bir göstergesi olarak gösterilebilir

Tekerlekli sandalye basketbolcularının sporcu tatmin düzeyleri takımda ne kadar süredir buldukları arasındaki ilişki incelendiğinde; STÖ alt boyutlarından antrenörden tatmin alt boyutu puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $P=0.040<.05$ ). Ortalama değerlere baktığımızda; 1 yıldan az süredir takımda bulunan tekerlekli sandalye basketbolcularının antrenörden tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır. STÖ alt boyutlarından bireysel tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $P=0.008<.05$ ). Ortalama değerlere baktığımızda; 1 yıldan az süredir takımda bulunan tekerlekli sandalye basketbolcularının bireysel tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır. STÖ alt boyutlarından takımdan tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ( $P=0.592>.05$ ).

Tekerlekli sandalye basketbolcuları ile ampute futbolcuların antrenörden tatmin boyutu arasında farklılık görülmezken bireysel tatmin ve takım tatmini boyutları arasında farklılık görülmektedir. Ampute futbolcularda bireysel tatmin boyutunda sporcuların takımda bulunma süreleri arttıkça bireysel tatminlerinin artmasına rağmen tekerlekli sandalye basketbolcularında tam tersi olarak görülmektedir. Bu durum nedenleri arasında basketbol sporcularının beklentilerinin daha erken gerçekleştiği ve daha fazla bireysel doyum sağladığı, ampute futbolcularda ise bu sürenin uzaması bireysel tatminin gerçekleşmesi için belirli bir sürenin geçmesinin gerektiğini söyleyebiliriz.

Bedensel engelli sporcuların hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde ile ampute futbolcuların antrenörüyle ne kadar süredir çalıştıkları arasında anlamlı farklılığın bulunmamasına ( $P=0.068>.05$ ) rağmen tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik düzeyleri ile şuanadaki antrenörlerle çalışma süreleri puan

ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $P=0.005<.05$ ). Ortalama değerlere baktığımızda; 1 yıldır antrenörleriyle çalışan tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Bu durum tekerlekli sandalye basketbolcularının antrenörlerinin sporcularıyla etkileşim süreci sonucunda 1 yıldan az süredir antrenörlerle çalışan sporcuların antrenörlerini tanıma sürecinde daha yüksek doyum sağladıkları ve antrenörlerin sporcularına karşı daha çok Hizmetkâr Liderlik davranışları sergiledikleri savunulabilir.

Ampute futbolcuların ve tekerlekli sandalye basketbolcularının antrenörleriyle çalışma süreleri ile sporcu tatmin düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde bedensel engelli sporcuların STÖ antrenörden tatmin alt boyutu ile arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $P=0.014<.05$ ), ( $P=0.000<.05$ ). Bu farklılık sonucunda; 1 yıldan az süredir takımda bulunan sporcuların 1 yıldan fazla süredir takımda bulunan sporculara göre antrenörden tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar ile Türksoy'un (2008)<sup>98</sup> yaptığı çalışma farklılık göstermektedir. Bu çalışmaya göre antrenörleriyle birlikte çalışma süresi 1 yıldan az olan sporcuların puan ortalaması 1 yıldan fazladır antrenörleriyle çalışan sporculara göre antrenörden tatmin düzeyleri düşük çıkmıştır.

Ampute futbolcuların antrenörleriyle çalışma süreleri ile sporcu tatmin düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde STÖ bireysel tatmin alt boyutu ile ( $P=0.393>.05$ ), Takımdan tatmin alt boyutu ( $P=0.429>.05$ ) arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Tekerlekli sandalye basketbolcularının STÖ alt boyutlarından takımdan tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ( $P=0.088>.05$ ). Buna rağmen STÖ alt boyutlarından bireysel tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $P=0.042<.05$ ). Ortalama değerlere baktığımızda; 1 yıldan az süredir antrenörlerle çalışan tekerlekli sandalye basketbolcularının bireysel tatmin düzeyleri yüksek

çıkmiştir. Bu sonuçlar Türksoy'un (2008)<sup>98</sup> yaptığı çalışma ile benzerlik göstermemektedir.

Bedensel engelli sporcularda ampute futbolcuların eğitim düzeyi değişkeni ile hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ( $P=0.110>.05$ ). Tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır ( $P=0.281>.05$ ).

Ampute futbolcuların eğitim düzeyi değişkeni sporcu tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman STÖ antrenörden tatmin alt boyutu [F değeri = 0.998  $P=0.395>.05$ ], bireysel tatmin alt ( $P=0.926>.05$ ) ve takımdan tatmin alt boyutu ( $P=0.367>.05$ ) arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu sonuç Türksoy'un (2008)<sup>98</sup> yapmış olduğu "Futbolda Sporcu Tatmini Ve Antrenörden Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti" isimli çalışmayla paralellik göstermemektedir. Bu çalışmaya göre ilköğretim ve üniversite mezunları arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Köprülü ve Sunay (2010)<sup>116-117</sup> ile yapılan görüşmede; "Eğitim sporcular için önemli bir etkidir. Sporcuların kendilerini ifade edebilmeleri eğitim düzeyleri yükseldikçe birbirlerinden farklılık göstermektedir. Sporcuların eğitim düzeyleri yükseldikçe antrenör-sporcu ilişkisinin daha etkili olduğu ve bu etkileşim sonucunda ise sporcunun tatmin düzeyinin yükseldiği tarafımızdan net bir şekilde gözlenmiştir". Bu görüşme sonucu bizim çalışmamızın sonucuyla benzerlik göstermemektedir.

Tekerlekli sandalye basketbolcularının eğitim düzeyi değişkeni ile antrenörden tatmin alt boyutu ( $P=0.345>.05$ ) ve takımdan tatmin alt boyutu ( $P=0.099>.05$ ) arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Eğitim düzeyi değişkeni ile bireysel tatmin alt boyutu arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $P=0.036<.05$ ). Bu farklılık sonucunda; eğitim düzeyi lise mezunu olan sporcularının ilköğretim mezunu olan sporculara göre bireysel tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Bu durum bedensel engelli sporcularda eğitim seviyesinin arttıķa sporcu tatminini düzeyinin de arttığını göstermektedir. Korkmaz ve arkadaşları (2009)<sup>121</sup> tarafından yapılan "Türkiye Süper Ligi Masa Tenişçilerinin Doyum Düzeyleri" isimli çalışma ve Ramazanoğlu ve oban'ın (2004)<sup>4</sup> yaptığı "Elit Tekvandocuların Sporcu Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi" isimli çalışmaları bizim çalışmamızla paralellik göstermektedir.

## 6 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bedensel engelli sporcuların algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeyleri ile sporcu tatmin ölçeğinin alt boyutları antrenörden tatmin düzeyleri, bireysel tatmin düzeyleri ve takımdan tatmin düzeyleri arasındaki pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve hizmetkâr liderlik modelinin sporda kullanılabilirliği sonucuna varılmış ve bu modelin sporcu tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bedensel engelli sporcuların branş değişkeni göz önüne alındığında; hizmetkâr liderlik modelinin engelli sporcular üzerinde pozitif etkilerinin olduğu görülmekte olup, antrenörlerin bedensel engelli sporculara hizmet eğilimli liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Sporcu tatmininde ise STÖ alt boyutlarından antrenörden tatmin, bireysel tatmin ve takımdan tatmin alt boyutlarından alınan puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu durumda hizmetkâr liderlik davranışları gösteren antrenörler, bedensel engelli sporcularda tatmin duygusunu olumlu yönde etkilemiştir.

Milli sporculuk durumlarına bakıldığında ise bedensel engelli sporcuların hizmetkâr liderlik algılarında bir farklılık göstermemiştir. Buna göre milli olmayan sporcularında milli sporcular kadar doyum sağlamları liglerde ve milli takımda görev yapan antrenörlerin tamamının hizmetkâr liderlik davranışları sergiledikleri sonucu çıkarılmıştır. Bu durum doğal olarak sporcu tatmininde de benzer sonuçları ortaya çıkarmıştır.

Bedensel engelli sporcuların, sporcusu oldukları takım sayısının hizmetkâr liderlik algılarında branşlara göre farklılık göstermediği anlaşılmış bu durumda daha önce oynadığı takımlarda da hizmetkâr liderlik algısının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. sporcu tatmini de hizmetkâr liderlik davranışlarına paralel sonuçlar göstermiştir.

Sporcuların takımlarında buldukları süre ampute futbolcuların hizmetkâr liderlik algılarında farklılık göstermemesine rağmen tekerlekli sandalye basketbolcularında takımlarında 1 yıldan az süredir bulunan sporcuların hizmetkâr liderlik davranışlarından daha çok etkilendiği gözlenmiştir. Bu durum sporcu tatmininde farklılık göstermiştir ölçeğin alt boyutları arasındaki farklılıklar takımda buldukları süreye göre değişkenlik göstermiştir.

Antrenörleriyle çalışma süreleri incelendiğinde bedensel engelli sporcuların hizmetkâr liderlik algılarında farklılıklar bulunmuştur. Tekerlekli sandalye basketbolcularının ampute futbolcularına göre 1 yıldan az süredir takımda bulunan sporcuların diğer sporculara göre antrenörden tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bu değişkenle sporcu tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde tekerlekli sandalye basketbolcularının antrenörden tatmin alt boyutunda farklılık gösterdiği bulunmuştur. Buna göre 1 yıldan az süredir takımda bulunan sporcuların antrenörden tatmin düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim durumunun bedensel engelli sporcuların hizmetkâr liderlik algılarında bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır fakat sporcu tatmini düzeyinde ise ampute futbolcularda değişkenlik göstermezken tekerlekli sandalye basketbolcularının eğitim düzeyi ile bireysel tatmin düzeyinde farklılık gözlenmiştir. Bu durum eğitim seviyesinin yükselmesi bireysel tatmin düzeyini de olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Spor ortamındaki antrenör-sporcu ilişkisinin incelenmesi ve sporda hizmetkâr liderlik modelinin uygulanabilirliğini araştırmak ve bu modelin sporcu tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmış bu çalışmada sporcular antrenörlerinin davranışlarını nasıl algıladıklarını değerlendirip, bu davranış modelinin kendileri üzerindeki tatmin düzeylerini belirtmişlerdir. Sonuçlara bakıldığında araştırma gurubu olarak seçilen

Bedensel Engelliler Spor Federasyonu'na bağlı Ampute Futbol Ligi ve Tekerlekli Sandalye Basketbol 1. Ligi takımları üzerinde yapılan "Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik davranışlarının Sporcu Tatmini ile İlişkisi" araştırılmış, sonuç olarak sporda uygulanabilir olduğu görüşüne varılmıştır.

**Bu sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:**

- Türkiye Bedensel Engelliler Spor Federasyonu hizmetkâr liderliğin ampute futbol ve tekerlekli sandalye basketbol branşlarında etkili bir liderlik stili olduğu sonuçlarından hareketle eğitim seminerlerinde ve kurslarında antrenörlere hizmetkâr liderlik davranışları hakkında bilgiler verip, önerilerde bulunulabilir.
- Türkiye Bedensel Engelliler Spor Federasyonu diğer branşlarında da hizmetkâr liderliğin uygulanabilirliğini ve sonuçlarını ortaya koyacak çalışmalar yapabilir ya da yaptırabilir.
- Kulüp Yöneticileri de antrenörlerinin hizmetkâr liderlik davranışları sergilemeleri ya da bu davranışlarını daha etkili kullanabilmeleri için, onlara gerekli eğitim ve destek verecek projeler üretebilirler.
- Hizmetkâr liderliğin sporcu tatmini üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alınırsa bu liderlik modelinin federasyondan kulüp başkanlarına, yöneticilerden çalışanlarına, antrenörlerden sporcularına kadar her kademede uygulanması hem federasyonu hem de kulüpleri amaçlarına daha çabuk ulaştırıp yönetim, teknik ve performans açısından daha başarılı sonuçlar ortaya çıkartabilir.

- Diğer federasyonlarda bu sonuçlardan yola çıkarak kendi branşlarında Hizmetkâr Liderlik – Sporcu Tatmini ilişkisini araştırabilir ve sonuçlarını karşılaştırabilirler.
- Farklı ülkelerde ve Türkiye’de Bedensel Engelliler Spor Federasyonu’na bağlı branşlar üzerinde hizmetkâr liderlik modeli ve sporcu tatmini etkisi araştırılıp, Uluslararası farklılıklar ortaya çıkartılabilir.
- Bedensel engelli sporcular ile diğer spor branşları arasındaki hizmetkâr liderlik algısı ve sporcu tatmini düzeyleri arasındaki ilişki incelenebilir.
- Hizmetkâr liderlik modelinin sporda kullanılabileceği soncuna varılmasından dolayı diğer spor branşlarında da uygulanabilirliği araştırılmalıdır.

## 7 ÖZET

Çalışmanın amacı; Bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının sporcu tatmini ile ilişkisini araştırmaktır. Çalışmanın evrenini Bedensel Engelliler Spor Federasyonu'na bağlı 2009-2010 sezonunda mücadele eden Ampute Futbol ligi ve Tekerlekli Sandalye Basketbol 1. Ligi takımları oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modeliyle yapılan bu çalışmaya 20 kulüpten toplam 241 bedensel engelli sporcu katılmıştır. Verilerin toplanmasında geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan tek boyutlu ve 24 sorudan oluşan "Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (SHLÖ)" ve üç alt boyutlu ( antrenörden tatmin, bireysel tatmin ve takım tatmini) ve 19 sorudan oluşan "Sporcu Tatmin Ölçeği (STÖ)" uygulanmıştır. Sonuçlar sporcuların anketlere verdikleri cevaplar üzerinden istatistiksel çözümleme yöntemleri ile değerlendirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında; frekans, Regresyon Analizi, Kruskal Wallis Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi, gruplar arası farkı belirleyebilmek için Tukey testi kullanılmıştır.

Çalışma sonucunda; Ampute futbolcularının hizmetkâr liderlik düzeyleri ile STÖ alt boyutlarından antrenörden tatmin düzeyleri, bireysel tatmin düzeyleri ve takımdan tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ( $p<0.05$ ).

Tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik düzeyleri ile STÖ alt boyutlarından antrenörden tatmin düzeyleri, bireysel tatmin düzeyleri ve takımdan tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır ( $p<0.05$ ).

Branş değişkenine göre ampute futbolcuların ve tekerlekli sandalye basketbolcularının hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $p<.05$ ). Ortalama değerlere baktığımızda; ampute futbolcuların tekerlekli sandalye basketbolcularına göre hizmetkâr liderlik düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Branş değişkenine göre ampute futbolcuların ve tekerlekli sandalye basketbolcularının STÖ alt boyutları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ( $p<.05$ ). Ortalama değerlere bakıldığında ampute futbolcuların tekerlekli sandalye basketbolcularına göre antrenörden tatmin, bireysel tatmin ve takımdan tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Çalışmanın sonucunda; Antrenörlerin uyguladıkları hizmetkâr liderlik davranışının sporcu tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler;** Antrenör, Bedensel Engelli Sporcular, Hizmetkâr Liderlik, Sporcu Tatmini.

## 8 SUMMARY

The aim of the current study was to investigate the relationship of behaviours of trainers on athletes satisfaction at physically handicapped athletes. The population of the study consisted of the teams of Amputee Football League and First League of Wheelchair Basketball in the season of 2009 – 2010 acting under the Federation of the Physically Handicapped. A total sum of 241 physically handicapped athletes out of 20 clubs was included in the study, which was carried out through the method of relational scanning. A single dimensional Mentoring Scale at Sport (MSS) made up of 24 items and a three dimensional (Satisfaction of trainer, individual satisfaction and team satisfaction) Athletes Satisfaction Scale (ASS) made up of 19 items were used. The results were analyzed through statistical analysis methods depending on the responses by the athletes to the questionnaire.

In the analysis and comment of the data, frequency, Regression Analysis, Kruskal Wallis Test, One Way Variance Analysis (ANOVA) Test were used and Tukey Test was used to determine the difference between the groups.

It was found at the end of the study that there was a positive and significant relation between the mentoring levels of Amputee footballers and satisfaction of trainer, individual satisfaction and satisfaction of team, out of MSS dimensions ( $p < 0.05$ ).

A positive and significant relation was found between the mentoring levels of Wheelchair Basketball Players and satisfaction of trainer, individual satisfaction and satisfaction of team, out of MSS dimensions ( $p < 0.05$ ).

It was also determined that the difference between mentoring score means of amputee footballers and wheelchair basketball players depending on the variable of branch was significant ( $p < .05$ ) As for mean values; mentoring levels of amputee footballers were higher compared to those of wheelchair basketball players.

The difference between MSS sub-dimensions of amputee footballers and wheelchair basketball players depending on the variable of branch was significant ( $p < .05$ ). As for the mean values, amputee footballers had a higher level at the satisfaction of trainer, individual satisfaction and satisfaction of team compared to wheelchair basketball players.

It was found at the end of the study that mentoring behaviour by trainers had a positive effect on the satisfaction of athletes.

**Keywords:** Trainer, Physically Handicapped Athletes, Trainer, Satisfaction of Athletes.

## 9 KAYNAKLAR

1. Akçakaya M. 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. 1. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi; 2010.
2. Mulford B. Sillins H. Leithwood K. Educational Leadership for Organizational Learning and Improved Student Outcomes. Dordrecht: Kluwer Academic; 2004.
3. Taylor T. The Servant Leadership of John Wooden. Unpublished Doctoral Dissertation: Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University; 2008.
4. Ramazanoğlu F. Çoban B. Elit Tekvandocuların Spor Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2004 14 (2): 321-330.
5. Oktay E. Gül, H. Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2003; 10.
6. Taormina R. J. Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture. Leadership & Organization Development Journal. 2008 29 (1): 85-102.
7. Uzun G. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. Y. Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi: 2005.
8. Rost J C. Leadership for the Twenty-First Century. Westport: Praeger Pub: 1993.

9. Antonakis J. Atwater L. Leader Distance: A Review and A Proposed Theory. Leadership Quarterly, 2002; 13: 673-704.
10. Genç N. Halis M. Kalite Liderliği. 1.Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları; 2006.
11. Çelik V. Eğitimsel Liderlik. 2. Baskı Ankara: Pegem A.Yayıncılık; 2000.
12. Şişman M. Öğretim Liderliği. 1. Baskı. Ankara: Pegema Yayınları; 2002.
13. Türker B. Tarihe Yön Verenlerin Karakter Analizi. 1.Baskı. Ankara: Elma Yayınevi; 2004.
14. Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları; 2001.
15. Werner I. Liderlik ve Yönetim, (Çev): Üner, V. 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayınları; 1993.
16. Gümüşeli Aİ. İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. Doktora Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi; 1996.
17. Aydın M. Eğitim Yönetimi. 4. Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayınları; 1994.
18. Bursalioğlu Z. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 12. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncıları; 2002.
19. Bayrak S. Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği. 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu. İstanbul. 1997: 1; 355-358.
20. Work JW. Leading a Diverse Work Force. Hesselbein, F, Goldsmith, M and R. Beckhard (eds). The Leader of the Future. Jossey Bass Publishers. San Francisco: 1996.

21. Kanter RM. World-Class Leaders: The Power of Partnering. Hesselbein, F, Goldsmith, M and R. Recharad (eds). The Leader of the Future. San Francisco: 1996.
22. Özden Y. Eğitimde Yeni Değerler. 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık; 1999.
23. Çelik V. Eğitimsel Liderlik. 1. Baskı. Ankara: Pegem Yayınları; 1999.
24. Schein EH. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers; 1996.
25. Starratt RV. Leaders With Vision the Quest School Renewal. Corwin Prens Inc: 1995.
26. Özkaya M. Bir Lider Olarak Vehbi Koç. Doktora tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi; 2000.
27. Goleman D. Boyatzis R. Mckee A. Yeni Liderler. (Çev): Nayır F. 1. Baskı İstanbul: Varlık Yayınları; 2002.
28. Bass BM. Leadership and Performance beyond Expectations. NewYork: Free Press; 1985.
29. Şirin EF. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2008.
30. Çelik V. Eğitimsel Liderlik. 4. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık; 2007.
31. Bass BM, Avolio BJ. Transformational Leadership and Organizational Culture. International Journal of Public Administration. 1994; 17(3-4): 541-554.
32. Armstrong S. The Conductor as Transformational Leader. Music Educators Journal. 1996; 82: 22-25.

33. Bass BM. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1999; 8(1): 9-33.
34. Hartog ND. Muijen JV. Kopman L. Transactional Versus Transformational Leadership An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1997; 70: 241-258.
35. Dubinsky AJ. Yammarino J, Jolson A, Spangler D. Transformational leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 1995; 15(2): 17-34.
36. Hasançebiöglu T. Ööretmenlerin Liderlik Stilleri, Bilgisayar Tutumları ve Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi; 2002.
37. Önder S. Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stillерinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri. Yüksek Lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2007.
38. Akçakaya M. 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. 1. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi; 2010.
39. Güney S. Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları; 2001.
40. Gürsoy A. Liderlikte Duygusal Zekâ, Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi Manisa: Celal Bayar Üniversitesi; 2005.
41. Akiş Y. Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası.1. Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım; 2004.
42. Cerit Y. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi. 2007; 33: 88-98.

43. Joseph E. Winston BE. A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust. *Leadership&Organizational Development Journal*; 2005; 26 (1): 6-22.
44. Akiş Y. İçimizdeki Lider. *Ceo's Üst Düzey Yöneticilerin Dergisi*. 2004; 10: 18-24.
45. Westre KR. *Servant Leadership in Sport*. Unpublished Doctoral Dissertation: Gonzaga University; 2003.
46. Greenleaf RK. *Greenleaf's Theory of Srevant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York; John Wiley and Sons: 1995. 87-98.
47. Lopez IO. *Becoming a Servant-Leader: The Personal Development Path*. In L.C. Spears (ed.) *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Srevant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York; John Wiley and Sons: 1995. 149-160.
48. Greenleaf RK. *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press; 1977.
49. Spears LC. *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleafs Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley and Sons: 1995.
50. Spears LC. *Tracing The Growing Impact of Servant- Leadership*. In L.C. Spears (ed.) *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York; John Wiley and Sons: 1998. 1-11.
51. Spears LC. *Practicing Servant Leadership*. *Leader to Leader*. 2004; 7: 7-11.

52. Crippen C. The Democratic School: First to Serve, then to Lead. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. 2005; 47 (5): 1-17.
53. Cerit Y. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi*. 2005; 6 (2): 1-19.
54. Bottum B. Lenz D. Within Our Reach: Servant-Leadership For The Twenty-First Century. In L.C. Spears (ed.) *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York; John Wiley and Sons: 1998. 157-170.
55. Taylor DJ. Images of Servant Leadership in Education. Unpublished Doctoral Dissertation. Northern: Arizona University; 1998.
56. Russell RF. Stone AG. A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 2002; 12 (3): 145-157.
57. Graham JW. Servant-Leadership and Enterprise Strategy. In L.C. Spears (ed.) *Insights On Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York; John Wiley and Sons: 1998. 145-156.
58. Greenleaf RK. *On Becoming a Servant Leader*, San Francisco Jossey-Bass 1996.
59. Fraker AT. Robert K. Greenleaf and Business Ethics: There in No code. In L.C. Spears (ed.) *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Srevant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley and Sons; 1995. 37-48.
60. Lore JS. Servant-Leadership in a Christian Organization: The Sister of St. Joseph Health System. Spears (ed.) *Insights on Leadership: Service,*

Stewardship, Spirit, and Servant Leadership New York; John Wiley and Sons: 1998. 297-307.

61. Dobbs J. The Empowerment Environment. *Training and Development*. 1993; 47(2): 55-57.

62. Frick D. Understanding Robert K. Greenleaf and Servant-Leadership. In L.C. Spears (ed.) *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York; John Wiley and Sons: 1998. 353-358.

63. Peck SM. Servant-Leadership Training and Discipline in Authentic Community. In L.C. Spears (ed.) *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York; John Wiley and Sons: 1998; 87-98.

64. Horsman JH. *Perspectives of Servant-Leadership and Spirit in Organizations*. Unpublished Doctoral Dissertation. Washington, Tacoma: Gonzaga University; 2001.

65. Tarr D. The Strategic Toughness of Servant-Leadership. In L.C. Spears (ed.) *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York; John Wiley and Sons: 1995. 79-83.

66. Page D. The Failure of The Christian Servant Leader (Web Page). URL [twu.ca/Leadership/articles/ch2-page.htm](http://twu.ca/Leadership/articles/ch2-page.htm)(2009).

67. Larkin D. *Beyond Self to Compassionate Healer: Transcended Leadership (Leadership Faith God Centered)*. Unpublished Doctoral Dissertation. Seattle: Seattle University; 1995.

68. Wheaton C. *Servant Leadership and The Public School Superintendent*. Unpublished Doctoral Dissertation. Washington, Tacoma: Gonzaga University; 1999.

69. Livovich MJ. An Investigation Of Servant-Leaders in Public School Superintendents in The State Of Indiana. Unpublished Doctoral Dissertation. Indiana: State University; 1999.
70. Gökdeniz ZA. Boş Zaman & Rekreasyon Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara: 2003.
71. Konter E. Sporda Motivasyon. Saray Medikal Yayıncılık. İzmir: 1995.
72. Dale J. Weinberg RS. The Relationship Between Coaches' Leadership Style and Burnout. The Sport Psychologist. 1989; 3: 1-13.
73. Terry P. Bull SJ. The Psychology of The Coach-Athlete Relationship, Sport Psychology, Self-Help Guide. London: The Crowood Press; 1991.
74. Başer E. Futbolda Psikoloji ve Başarı. 1. Baskı. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık; 1994.
75. Konter E. Bir Lider Olarak Antrenör. 1.Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım; 1996.
76. Erdem K. Futbolda Kenar Yönetimi Yönetmel Beceriler –Strateji – Taktik. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları; 2006.
77. Şahin HM. Beden Eğitimi ve Sporda Temel Kavramlar. 1. Baskı. Gaziantep: Nobel Yayınları; 2002.
78. Martens R. Başarılı Antrenörlük. (Çev: Büyükonat, R ).1. Baskı. İstanbul: Beyaz Yayınları; 1998.
79. Koludan S. Futbolda Antrenörlük ve Eğitim Öğretim İlkeleri. 1.Baskı. Ankara: Türk Tarih Kurumu; 1988.
80. Kasap H. Erdem K. Antrenörlük Felsefesi. 1. Baskı. Futbol Eğitim Yayınları. 2009; 1: 8.

81. Yukl GA. Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1998.
82. İnce P. Antrenör Davranışları ve Sporcu Doyumu: Ölçek Geliştirme ve Uyarlama Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi; 2006.
83. Blum M. The Development of a Servant Leadership Model for Application to a Competitive Team Sport Setting. Unpublished Doctoral Dissertation. The United States Sports Academy: 2002.
84. Rieke M. Servant Leadership in Sport: Paradigm for Effective Coach Behavior International Journal of Sports Science&Coaching. 2008; 3(2): 22-34.
85. Özdevecioğlu M. Yalçın Y. Spor Tatmininin Sporcuların Stres ve Saldırganlık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. Niğde Üniversitesi Besyo Dergisi. 2010; 4 (1): 63-76.
86. Eroğlu F. Davranış Bilimleri. 10. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım; 2004.
87. Luthans F. Organizational Behavior, 7. Baskı, McGraw-Hill Inc., New York. 1995.
88. Yelboğa A. İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi. İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi. 2008; 19 (61): 217.
89. Robert P. Tett and John P.Meyer. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. Personnel Psychology, 1993; 46(2).

90. George M, Gareth R. Understanding and Managing Organizational Behavior, Fourth Edition, Upper Saddle River, NJ., Pearson/ Prentice Hall, 2005.
91. Demir N. Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. Doktora tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi; 2005.
92. Loyd L. Byars and Leslie W. Human Resource Management, International Edition. New York: N.Y. Mc Graw Hill; 2004.
93. Mucuk İ. Pazarlama İlkeleri. 14. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi; 2004.
94. Koçel T. İşletme Yöneticiliği. Genişletilmiş 9.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım; 2003.
95. Savery LK. The Congruence Between The Importance Of Job Satisfaction And The Perceived Level Of Achievement. Journal Of Management Development 1996; 15 (6): 9.
96. Okakın N. Tınaz P. Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma: Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları. 21.YY.da Liderlik Sempozyumu. DHO Matbaası; İstanbul. 1997: 2.
97. Ural O. Futbolda Takım Performansına Etki Eden Motivasyonel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama (Gençlerbirliği Spor Kulübü Örneği). Yüksek Lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2008.
98. Türksoy A. Futbolda Sporcu Tatmini İle Antrenörlerden Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti. Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi; 2007.
99. Altahayneh Z. the Effects of Coaches Burnout on the Satisfaction and Burn out of Athletes. Unpublished Doctoral Dissertation. Florida State Universty: 2003.

100. Bray SR. Beauchamp M. R., Eys M. A., Carron A. V. Need For Clarity as a Moderator of the Role Ambiguity – Satisfaction. Manuscript Submitted for Pubkication. 2004.

101. Türeker M. Artan İE. Çalışanların Rol Tanımlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi; Sakarya: 1997.

102. Biddle BJ. Role Theory: Expectations, İdentities and Behaviors. New York: Academic Press; 1979.

103. Rail G. Perceived Role Haracterstics and Executive Satisfaction in Voluntery Sport Associations. Journal of Sport Psychology. 1987; 9: 376-384.

104. Garland Barryt JR. Personality and Leader Behavior in Collegiate Football: A. Multidimensional Approach to Performance, Annual Convention of the American Psychological Association in New York: 1987.

105. [www.hurriyet.com.tr/julideTukel](http://www.hurriyet.com.tr/julideTukel).2010.

106. Sabuncuoğlu, E. Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2008; 23(1): 35-49.

107. Tubre TC, Collins JM. A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. Journal of Management. 2000; 26; 155-169.

108. Bebetos E, Theodorakis D, Tsigilis N. Relations between Role Ambiguity and Athletes' Satisfaction among Team Handball Players. Sport Journal. 2007: 10 (4); 35.

109. Eys MA, Carron AV, Bray SR. Beauchamp M. R. The Relationship Between Role Ambiguity and Intention to Return. Journal of Applied Sport Psychology 2005; 17: 255-261.

110. [www.tbesf.org.tr](http://www.tbesf.org.tr).2010

111. Karakoç Ö. İştime Engelli Milli Sporcular İle Spor Yapmayan İştime Engellilerin Benlik Saygısı Düzeylerinin Araştırılması.Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi; 2010.

112. Karasar, N. Bilimsel Araştırma Yöntemleri. 12. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi; 2003.

113. Mark W. Richard H. Richard T. Organizational Citizenship Behavior in Sport: Relationships with Leadership, Team Cohesion, and Athlete Satisfaction. Journal Of Applied Sport Psychology, 2008; 20: 25-41.

114. Nazarudin F. Mohamad H. Marjohan J. Soh G. Anuar D. Coaching Leadership Styles and Athlete Satisfactions Among Malaysian University Basketball Team. Research Journal of International Studies. 2009; 9.

115. Aminuddin Y. Practice of transformational leadership among Malaysia high school coaches and its impact on athlete satisfactions with individual performance. Journal of International Council for health, physical education, recreation sport and dance. 2002; 38(1): 26-30.

116. Köprülü H İ. Ampute Futbol Milli Takım Antrenörü. "Bedensel Engelli Sporcularda Hizmetkâr Liderlik ve Sporcu Tatmini ilişkisi" İsimli Görüşme Sonuçları. Ankara: 10 Aralık 2010.

117. Sunay H. Ampute Futbol MHK Başkanı. "Bedensel Engelli Sporcularda Hizmetkâr Liderlik ve Sporcu Tatmini İlişkisi" İsimli Görüşme Sonuçları. Ankara: 10 Aralık 2010.

118. akioğlu A. Leadership and Satisfaction in Soccer: Examination of Congruence and Players Position. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: ODTU; 2003.
119. Riemer HA, Toon K. Leadership and satisfaction in tennis: Examination of congruence, gender and ability. Research Quarterly for Exercise and Sport. 2001; 72(3): 243- 256.
120. Dwyer JM, Fischer DG. Wrestlers' perceptions of coaches' leadership as predictors of satisfaction with leadership. Perceptual and Motor Skills. 1990; 71: 511-517.
121. Korkmaz F. zkaya G. Ercan İ. Türkiye Süper Ligi Masa Tenisçilerin Doyum Düzeyleri. 2. Raket Sporları Sempozyumu. Kocaeli: 2009; 113-114.
122. Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE. Multivariate Data Analysis. USA: 7. Th. Prentice Hall; 2009.

## 10 EKLER

### EK 1: Kişisel Bilgi Formu

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

Arş. Gör. İlker ÖZMUTLU  
G.Ü. BESYO

1. Cinsiyetiniz: Bay ( ) Bayan ( )
2. Yaşınız:.....
3. Medeni durumunuz: ( ) Bekâr ( ) Evli ( ) Boşanmış ( ) Ayrı Yaşıyor
4. Eğitim durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans  
( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5. Milli Sporcu musunuz? ( ) Evet ( ) Hayır
6. Spora başlama yaşıınız:.....
7. Daha önce kaç takım yada kulüpte sporcu oldunuz:.....
8. Şu anki takımınızda ne kadar süredir bulunmaktasınız:.....
9. Şu anki antrenörünüzle ne kadar süredir çalışıyorsunuz:.....

## EK 2: Sporda Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Soruları; “Kesinlikle katılmıyorum – kesinlikle katılıyorum” aralığında işaretleyiniz. ANTRENÖRÜM;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Sporcularına karşı içten ve samimidir					
2. Sporcularından bir şeyler öğrenir					
3. Sporcularına hizmet etme ve kişisel fedakârlık yapmada gönüllüdür					
4. Sporcuların mutluluğu için onları içtenlikle destekler					
5. Sürekli olarak sporcularını inisiyatif almaları için teşvik eder					
6. Sporcularının başarısından haz alır					
7. Güçlü bir görev hissine dayalı liderdir					
8. İşine çok fazla odaklanır					
9. Etkili ve yardımcı olan sporcuların öneri ve çözümlerini benimser					
10. Sporcularına örnek bir liderlik davranışı sergiler					
11. Takım çalışması ve grup uyumunu artırmak için kişisel çıkarlarından Gönüllü fedakârlık eder					
12. Fikirlerinden kaynaklanan güçlükleri kabul etmede gönüllüdür					
13. Konuştuklarını yapar					
14. Yanlış yaptığını kabul eder					
15. Sporcularına hizmet etme duygusuna sahiptir					
16. Sporcularıyla empati kurduğundan onlar problemlerini kendisine rahatlıkla anlatırlar					
17. Sporcularını çalışmalarında teşvik eder, değerlendirir ve takdir eder					
18. Sporcularının gelişiminde oldukça fazla zaman ve enerji harcar					
19. Arzulu şekilde sporcularını başarılı olmaları için isteklendirir					
20. Yaptıkları işlerde sporcuların beklentilerinin ötesinde başarılı olmaları için onları motive eder					
21. Verimliliği en üst seviyeye ulaştırmak için sporcuları, işleri ile uyumlu hale getirmeye çalışır					
22. Sık sık sporcularına nasıl karar aldığını ve problemleri nasıl çözdüğünü gösterir					
23. Sporcularını aralarında rekabet etmelerinden çok birlikte çalışmalarını teşvik eder					
24. Kararlardan etkilenen sporcular ile ortak kararlar alır					

### EK 3: Sporcu Tatmin Ölçeği

Bu anket, sporcunun sezon boyunca gösterdiği bireysel -takım- antrenör performansından, ne kadar tatmin olduğunu ölçmek için hazırlanmıştır.	Hiç tatmin etmedi	Çok az derecede tatmin etti	Orta derecede tatmin etti	Tatmin etti	Çok iyi derecede tatmin etti
1. Tüm sezon boyunca ulaştığım performans seviyesi beni,,					
2. Antrenörümden gördüğüm saygı, itibar beni,					
3. Sezon boyunca takımımın aldığı maç sonuçları beni,					
4. Antrenörümün bana karşı arkadaşça yaklaşımı beni ,					
5. Takım arkadaşlarımın aynı amacı paylaşma seviyesi beni,					
6. Aldığım özel çalışmalar beni,					
7.Sezon boyunca takımın gösterdiği genel performans beni,					
8. Antrenörümün mevkiimle ilgili teknik ve taktikleri öğretmesi beni,					
9. Takımın sezon içindeki başarılarına ulaşmasında benim rolümün boyutu beni,					
10. Beceri seviyemdeki gelişme beni,					
11. Ben başarılı olurken antrenörümün kullandığı takdirin derecesi beni,					
12. Antrenörümün mevcut yetenekleri bir araya getirme tarzı beni,					
13. Antrenörümün beni destekleme derecesi beni,					
14. Antrenörümün müsabaka esnasında taktik seçimi beni,					
15. Antrenörüm müsabaka esnasında takımı nasıl yönettiği beni,					
16. Potansiyelimle, takımdaki rolümün birbirine uyumu beni,					
17. Müsabaka esnasında, benim motivasyonum beni,					
18. Akademik destek hizmetleri veren personel (özel antrenörler,danışmanlar..) beni,					
19. Takım arkadaşlarımın kendilerini takımın başarılarına doğru birlikte çalışmaya adanmaları beni,					

## EK 4: Bedensel Engelliler Spor Federasyonundan Alınan Resmi İzin Yazısı



### TÜRKİYE BEDENSEL ENGELLİLER SPOR FEDERASYONU BAŞKANLIĞI TURKISH SPORTS FEDERATION FOR THE PHYSICALLY DISABLED

SAYI : TBSEB/414  
KONU : Anket uygulama

04/05/2010

#### İLGİLİ MAKAMA

Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek okulunda Araştırma görevlisi olan İker ÖZMUTLU'nun Doktora Tez Konusu olan "Bedensel Engelli Sporcularda Liderlik ve spore tutumunu" isimli çalışmasını Ampute Futbol ve Tekerlekli Basketbol Takımlarına anket uygulamasında Federasyonumuzun bir sakınca bulunmamaktadır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
Zekeriya AYAN  
Genel Sekreter V.

## EK 5: Sporcu Tatmini Düzeylerini Gösteren One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi ve Homojenlik Testi Sonuçları

**Tablo 1. Ampute Futbolcuların Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi**

		Antrenörden Tatmin	Bireysel Tatmin	Takımdan Tatmin
N		154	154	154
Normal Parameters	Mean	31,2013	29,1948	10,0065
	Std. Deviation	5,5946	6,0500	2,7547
Most Extreme Differences	Absolute	,103	,078	,092
	Positive	,058	,064	,092
	Negative	-,103	-,078	-,090
Kolmogorov-Smirnov Z		1,280	,972	1,140
P		,075	,301	,149

Tablo 1’de görüldüğü gibi;  $P > 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize kullanılan verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2. Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi**

		Hizmetkâr liderlik
N		154
Normal Parameters	Mean	96,5909
	Std. Deviation	14,1336
Most Extreme Differences	Absolute	,081
	Positive	,072
	Negative	-,081
Kolmogorov-Smirnov Z		1,005
P		,265

Tablo 2’de görüldüğü gibi;  $P>0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3. Milli Sporcu Olan ve Olmayan Ampute Futbolcuların Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	sd2	P
Antrenörden tatmin	2,861	1	152	,093
Bireysel tatmin	,245	1	152	,621
Takımdan tatmin	3,514	1	152	,063

Tablo 3’de görüldüğü gibi;  $P>0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4. Milli Sporcu Olan Ve Olmayan Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	sd2	P
Hizmetkâr Liderlik	9,137	1	152	,003

Tablo 4’de görüldüğü gibi;  $P<0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olmadığını göstermektedir.

**Tablo 5. Ampute Futbolcuların Sporcu Tatmin Düzeyleri İle Daha Önce Kaç Takımda Yer Aldıklarını Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Antrenörden tatmin	2,113	6	147	,055
Bireysel tatmin	1,579	6	147	,157
Takımdan tatmin	1,946	6	147	,077

Tablo 5’de görüldüğü gibi;  $P>0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6. Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri İle Daha Önce Kaç Takımda Yer Aldıklarını Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Hizmetkâr Liderlik	,017	1	152	,898

Tablo 6’da görüldüğü gibi;  $P>0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7. Ampute Futbolcuların Sporcu Tatmin Düzeyleri İle Takımlarında Bulunma Sürelerini Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Antrenörden tatmin	3,866	1	85	,053
Bireysel tatmin	,124	1	85	,726
Takımdan tatmin	,002	1	85	,964

Tablo 7’de görüldüğü gibi;  $P>0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 8. Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri İle Takımlarında Bulunma Sürelerini Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Hizmetkâr Liderlik	1,287	2	151	,279

Tablo 8’de görüldüğü gibi;  $P>0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9. Ampute Futbolcuların Sporcu Tatmin Düzeyleri İle Şuandaki Antrenörleriyle Ne Kadar Süre Çalıştıklarını Gösteren Homojenlik Testi Sonuçları**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Antrenörden tatmin	,074	2	151	,929
Bireysel tatmin	3,642	2	151	,029
Takımdan tatmin	1,135	2	151	,324

Tablo 9’da görüldüğü gibi;  $P>0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 10. Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri İle Şuandaki Antrenörleriyle Ne Kadar Süre Çalıştıklarını Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Hizmetkâr Liderlik	,653	2	151	,522

Tablo 10’da görüldüğü gibi;  $P>0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 11. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Ampute Futbolcuların Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Antrenörden tatmin	,921	3	150	,432
Bireysel tatmin	,307	3	150	,820
Takımdan tatmin	1,922	3	150	,128

Tablo 11’de görüldüğü gibi;  $P>0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 12. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Ampute Futbolcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Hizmetkâr Liderlik	1,218	3	150	,305

Tablo 12’de görüldüğü gibi;  $P>0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 13. Branş Değişkenine Göre Bedensel Engelli Sporcuların Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi**

		Antrenörden Tatmin	Bireysel Tatmin	Takımdan Tatmin	Hizmetkâr Liderlik
N		241	241	241	241
Normal Parameters	Mean	30,0207	28,1037	9,4025	93,7303
	Std. Deviation	6,8188	6,6334	3,0331	18,2514
Most Extreme Differences	Absolute	,097	,071	,101	,126
	Positive	,072	,041	,061	,095
	Negative	-,097	-,071	-,101	-,126
Kolmogorov-Smirnov Z		1,509	1,107	1,566	1,958
P		,021	,017	,015	,001

Tablo 13’de görüldüğü gibi;  $P<0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize verilerin normal dağılıma uygun olmadığını göstermektedir.

**Tablo 14. Branş Değişkenine Göre Bedensel Engelli Sporcuların Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	sd2	P
Antrenörden tatmin	15,214	1	239	,000
Bireysel tatmin	3,539	1	239	,041
Takımdan tatmin	7,251	1	239	,008

Tablo 14’de görüldüğü gibi;  $P < 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olmadığını göstermektedir.

**Tablo 15. Branş Değişkenine Göre Bedensel Engelli Sporcuların Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Homojenlik Testi**

Levene istatistiği	sd1	sd2	P
31,214	1	239	0,000

Tablo 15’de görüldüğü gibi;  $p < 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olmadığını göstermektedir.

**Tablo 16. Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi**

		Antrenörden Tatmin	Bireysel Tatmin	Takımdan Tatmin
N		87	87	87
Normal Parameters	Mean	27,9310	26,1724	8,3333
	Std. Deviation	8,1950	7,1953	3,2194
Most Extreme Differences	Absolute	,124	,070	,103
	Positive	,070	,060	,103
	Negative	-,124	-,070	-,100

Kolmogorov-Smirnov Z	1,157	,653	,957
P	,137	,787	,319

Tablo 16'da görüldüğü gibi;  $P > 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 17. Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi**

		Hizmetkâr liderlik
N		87
Normal Parameters	Mean	88,6667
	Std. Deviation	23,1007
Most Extreme Differences	Absolute	,172
	Positive	,110
	Negative	-,172
Kolmogorov-Smirnov Z		1,605
P		,012

Tablo 17'de görüldüğü gibi;  $P < 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize verilerin normal dağılıma uygun olmadığını göstermektedir.

**Tablo 18. Milli Sporcu Olan ve Olmayan Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	sd2	P
Antrenörden tatmin	1,839	1	85	,179
Bireysel tatmin	1,838	1	85	,179
Takımdan tatmin	,733	1	85	,394

Tablo 18'de görüldüğü gibi;  $P > 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 19. Milli Sporcu Olan Ve Olmayan Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	sd2	P
Hizmetkâr Liderlik	2,988	1	85	,048

Tablo 19'da görüldüğü gibi;  $P < 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olmadığını göstermektedir.

**Tablo 20. Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmin Düzeyleri İle Daha Önce Kaç Takımda Yer Aldıklarını Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Antrenörden tatmin	,410	1	85	,524
Bireysel tatmin	,698	1	85	,406
Takımdan tatmin	,220	1	85	,641

Tablo 20'de görüldüğü gibi;  $P > 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 21. Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri İle Daha Önce Kaç Takımda Yer Aldıklarını Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Hizmetkâr Liderlik	2,981	1	85	,048

Tablo 21'de görüldüğü gibi;  $P < 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olmadığını göstermektedir.

**Tablo 22. Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmin Düzeyleri İle Şu anda Buldukları Takımda Ne Kadar Süre Bulduklarını Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Antrenörden tatmin	3,866	1	85	,053
Bireysel tatmin	,124	1	85	,726
Takımdan tatmin	,002	1	85	,964

Tablo 23'de görüldüğü gibi;  $P > 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 24. Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri İle Şuanda Buldukları Takımda Ne Kadar Süre Bulduklarını Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Hizmetkâr Liderlik	3,211	1	85	,047

Tablo 24'de görüldüğü gibi;  $P < 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olmadığını göstermektedir.

**Tablo 25. Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmin Düzeyleri İle Şuandaki Antrenörleriyle Ne Kadar Süre Çalıştıklarını Gösteren Homojenlik Testi Sonuçları**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Antrenörden tatmin	27,663	1	85	,000
Bireysel tatmin	,060	1	85	,806
Takımdan tatmin	,129	1	85	,720

Tablo 25'de görüldüğü gibi;  $P > 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 26. Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri İle Şuandaki Antrenörleriyle Ne Kadar Süre Çalıştıklarını Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Hizmetkâr Liderlik	29,932	1	85	,000

Tablo 26'da görüldüğü gibi;  $P < 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olmadığını göstermektedir.

**Tablo 27. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Sporcu Tatmin Düzeylerini Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Antrenörden tatmin	,652	3	83	,584
Bireysel tatmin	,365	3	83	,778
Takımdan tatmin	1,578	3	83	,201

Tablo 27'de görüldüğü gibi;  $P > 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

**Tablo 28. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tekerlekli Sandalye Basketbolcularının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerini Gösteren Homojenlik Testi**

	Levene Statistic	sd1	Sd2	P
Hizmetkâr Liderlik	29,932	1	85	,000

Tablo 28'de görüldüğü gibi;  $P < 0,05$  olduğu görülmektedir. Buda bize varyansların homojen olmadığını göstermektedir.

## 11 ÖZGEÇMİŞ

20.05.1979 yılında Kars'ta doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Kars'ta tamamladı. 2003 yılında Kafkas Üniversitesi Sarıkamış Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundan mezun oldu. 2005 yılında Kafkas Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı. 2006 yılında Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans eğitimine başladıktan sonra halen aynı Üniversite ve bölümde akademisyenliğe devam etmektedir.

**İlker ÖZMUTLU**