



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı

Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalı

LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKÂ EKSENİNDE
ANTRENÖRLERİN ÇALIŞMA MOTİVASYONU VE
TÜKENMİŞLİK DİNAMİKLERİ

Ercan GÜLER

Yüksek Lisans Tezi

VAN - 2010

Van, 2025

LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKÂ EKSENİNDE
MOTİVASYONU VE TÜKENMİŞLİK DİNAMİKLERİ
ANTRENÖRLERİN ÇALIŞMA

Ercan GÜLER

2025



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı

Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalı

LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKÂ EKSENİNDE ANTRENÖRLERİN ÇALIŞMA
MOTİVASYONU VE TÜKENMİŞLİK DİNAMİKLERİ

LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE CONTEXT OF
COACHES WORK MOTIVATION AND BURNOUT DYNAMICS

Ercan GÜLER

Dr. Öğr. Üyesi Kemal SARĞIN

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2025

Öz

Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzları ve duygusal zeka kavramlarının antrenörlerin çalışma motivasyonu ve tükenmişlik algıları üzerindeki etkilerini nicel bir metodoloji kullanarak incelemektir. Türkiye genelinde çeşitli spor dallarında faaliyet gösteren 689 antrenör, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve çalışma kapsamına alınmıştır. Araştırma sürecinde, katılımcılardan Liderlik Tarzları Ölçeği, Duygusal Zekâ Ölçeği, Çalışma Motivasyonu Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Envanteri gibi ölçüm araçlarını doldurmaları talep edilmiştir. Toplanan veriler, SPSS istatistiksel analiz programında işlenmiş, frekans analizleri, çapraz tablo analizleri ve korelasyon analizleri gibi çeşitli istatistiksel testler uygulanmıştır. Normal dağılıma bakılarak t-testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, liderlik tarzlarının ve duygusal zeka düzeylerinin, antrenörlerin çalışma motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ve tükenmişlik düzeylerini azalttığını göstermiştir. Özellikle yüksek duygusal zeka düzeyine sahip antrenörlerin, stres yönetimi konusunda daha etkin oldukları ve takımlarını daha başarılı bir şekilde yönettikleri belirlenmiştir. Bu bulgular, antrenörlük mesleği için liderlik ve duygusal zeka becerilerinin önemini vurgulamakta ve bu alanlarda eğitim programlarının geliştirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Sonuç olarak, bu çalışma, liderlik ve duygusal zeka eğitimlerinin antrenörlerin profesyonel gelişimine önemli katkılarda bulunduğunu ve sporcular üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymuştur. Çalışma, liderlik ve duygusal zeka alanındaki literatüre değerli katkılarda bulunarak, bu kavramların antrenörlerin profesyonel yaşamlarındaki rollerini ve etkilerini detaylı bir şekilde ele almıştır.

Anahtar sözcükler: liderlik tarzları, duygusal zeka, çalışma motivasyonu, tükenmişlik, antrenör

Abstract

The aim of this study is to examine the effects of leadership styles and emotional intelligence on coaches' work motivation and burnout perceptions using a quantitative methodology. A total of 689 coaches working in various sports disciplines across Turkey were selected through convenience sampling and included in the study. During the research process, participants were requested to fill out measurement tools such as the Leadership Styles Scale, Emotional Intelligence Scale, Work Motivation Scale, and the Maslach Burnout Inventory. The collected data were processed using the SPSS statistical analysis program, and various statistical tests, including frequency analyses, cross-tabulations, and correlation analyses were applied. T-tests and ANOVA tests were conducted after checking for normal distribution. The research findings indicate that leadership styles and levels of emotional intelligence positively influence coaches' work motivation and decrease their levels of burnout. In particular, coaches with high levels of emotional intelligence were found to be more effective in stress management and led their teams more successfully. These results underscore the importance of leadership and emotional intelligence skills in the coaching profession and point to the need for developing educational programs in these areas. In conclusion, this study demonstrates that training in leadership and emotional intelligence significantly contributes to coaches' professional development and has positive effects on athletes. The study makes valuable contributions to the literature on leadership and emotional intelligence by extensively exploring the roles and impacts of these concepts in the professional lives of coaches.

Keywords: leadership styles, emotional intelligence, work motivation, burnout, coaches

Teşekkür

Tez çalışmam sırasında bana her zaman bilgi ve içtenlikle rehberlik eden, değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Kemal SARGİN'a derin minnettarlığımı ifade etmek isterim. Ayrıca, hayatım boyunca yanımda olan ve bu akademik yolculuk süresince desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli aileme en içten teşekkürlerimi sunarım. Bu araştırmanın gerçekleşmesinde gönüllü olarak katılım sağlayan tüm katılımcılara da şükranlarımı sunarım.



İçindekiler

Öz.....	i
Abstract.....	ii
Teşekkür.....	iii
Tablolar Dizini.....	vi
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	vii
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	2
Araştırmanın Amacı Ve Önemi	3
Araştırma Problemi	3
Alt Problemler	4
Sayıtlılar	4
Sınırlılıklar	5
Tanımlar.....	5
Bölüm 2 Kuramsal Çerçeve.....	8
Liderlik Kavramı Ve Kuramsal Çerçeve.....	8
Liderlik Kavramının Tanımı ve Önemi.....	8
Liderliğin Unsurları	9
Liderliğin Önemi	9
Liderlik Teorilerinin Gelişimi	11
Modern Liderlik Teorileri.....	12
Liderlik Teorilerinin Uygulamaları	15
Duygusal Zekâ Kavramı.....	19
Antrenörlükte Duygusal Zekânın Rolü	25
Motivasyon Kavramı.....	26
Motivasyon Teorileri.....	27
Spor ve Motivasyon.....	30

Antrenörlerin Motivasyon Kaynakları.....	32
Tükenmişlik Kavramı.....	33
Duygusal Tükenmişlik	35
Motivasyon ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki	35
Duyarsızlaşma	36
Düşük Başarı Hissi.....	37
Spor Ortamında Tükenmişlik.....	38
Antrenörler ve Tükenmişlik Süreci.....	39
Antrenörlerde Tükenmişlik Dinamikleri.....	40
Çalışma Ortamındaki Baskılar	41
Sporcularda Çatışma	42
Yetersiz Sosyal Destek	43
Başarı Beklentileri	44
Tükenmişliği Azaltmaya Yönelik Stratejiler.....	45
Bölüm 3 Yöntem.....	48
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
Veri Toplama Süreci.....	48
Veri Toplama Araçları	49
Verilerin Analizi	51
Bölüm 4 Bulgular ve Yorum.....	52
Bölüm 5 Tartışma, Sonuç ve Öneriler	86
Tartışma.....	86
Sonuç.....	94
Öneriler	94
Kaynaklar	96
EK-A: Etik Beyanı.....	125
EK-B: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu	126

Tablolar Dizini

<i>Tablo 1 Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgileri.....</i>	56
<i>Tablo 2 Liderlik Stilleri ve Duygusal Beceriler Üzerine Anket Sonuçlarının İstatistiksel Değerlendirmesi.....</i>	58
<i>Tablo 3 Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Cinsiyet değişkeni arasındaki Bağımsız örneklem T testi sonuçları</i>	60
<i>Tablo 4 Duygusal Zeka Ölçeği Cinsiyet değişkeni arasındaki Bağımsız örneklem T testi sonuçları</i>	62
<i>Tablo 5 Motivasyon Ölçeği Cinsiyet değişkeni arasındaki Bağımsız örneklem T testi sonuçları</i>	65
<i>Tablo 6 Tükenmişlik Ölçeği Cinsiyet değişkeni arasındaki Bağımsız örneklem T testi sonuçları</i>	71
<i>Tablo 7 Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Tukey Testi.....</i>	77
<i>Tablo 8 Branş Değişkenine İlişkin Tukey Testi.....</i>	84

Simgeler ve Ksaltmalar Dizini

DZ : Duygusal Zeka



Bölüm 1

Giriş

Spor ortamlarında antrenörlerin liderlik tarzları ve duygusal zekâ düzeyleri, hem bireysel hem de takım bazında performansı, motivasyonu ve iş tatminini etkilerken, aynı zamanda antrenörlerin kendi mesleki yaşamlarındaki tükenmişlik süreçleri üzerinde de doğrudan belirleyici bir role sahiptir (Çakır ve Özdilek, 2023; Songur ve İnce, 2020). Aynı zamanda liderlik ve duygusal zekâ, günümüz spor dünyasında bireylerin ve takımların başarılarını şekillendiren kritik iki unsur olarak öne çıkmaktadır (Acar, 2002; Arslan ve Kılıç, 2021). Liderlik, bireylerin ortak hedeflere ulaşmasını sağlayan bir rehberlik süreci olarak antrenörlük uygulamalarında merkezî bir öneme sahiptir (Terlemez, 2019). Özellikle etkili liderlik, bir antrenörün takım dinamiklerini yönlendirme, sporcular arasında uyumu sağlama ve bireylerin potansiyellerini en üst düzeyde ortaya koymasına olanak tanıyan bir yapı taşı oluşturur (Hanayoğlu ve diğ., 2023). Liderlik sadece fiziksel performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda sporcuların duygusal bağlarını güçlendirerek daha dayanıklı ve bağlı bir takım oluşturulmasını sağlar (Arslan ve Kılıç, 2021; Bayrakdaroğlu ve diğ., 2022). Bununla birlikte, liderliğin kalitesi, antrenörün duygusal zekâ becerileriyle doğrudan bağlantılıdır.

Duygusal zekâ ise bireylerin hem kendi duygularını hem de çevrelerindeki insanların duygularını fark etme, anlama ve yönetme becerisini ifade eder (Doğan ve Şahin, 2007; ünsel ve diğ., 2017). Antrenörlerin duygusal zekâsı, sporcularla kurdukları iletişimden meslektaşlarıyla olan etkileşimlerine kadar geniş bir yelpazede etkili olmaktadır. Duygusal zekâ sahibi bir antrenör, sporcuların duygusal durumlarını doğru bir şekilde değerlendirebilir, onların stresle başa çıkma becerilerini destekleyebilir ve motivasyonlarını yüksek tutabilir (Dağ ve Sari, 2019; Güler ve Erhan, 2022). Aynı zamanda, bu özellik antrenörlerin kendi mesleki zorluklarına karşı daha dirençli olmalarına ve tükenmişlik belirtilerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine katkıda bulunur.

Bu çalışma, liderlik ve duygusal zekâ kavramlarının antrenörlerin mesleki yaşamlarındaki çalışma motivasyonu ve tükenmişlik dinamikleri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel amacı, antrenörlerin

liderlik becerileri ve duygusal zekâ düzeylerinin motivasyonlarını artırıcı ve tükenmişliklerini azaltıcı mekanizmalarını anlamak, bu mekanizmalar arasındaki ilişkiyi bütüncül bir şekilde ele alarak literatüre özgün bir katkı sağlamaktır. Çalışmada liderlik tarzlarının farklı boyutları (Otoriter, demokratik, dönüştürücü vb.) ile duygusal zekânın bileşenleri (Öz farkındalık, empati, duygusal düzenleme vb.) ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ve bu kavramların çalışma motivasyonu ve tükenmişlik üzerindeki etkileri detaylandırılmıştır. Ayrıca, antrenörlerin liderlik tarzlarının ve duygusal zekâlarının, yalnızca bireysel performanslarını değil, aynı zamanda takım atmosferini, sporcuların gelişimini ve organizasyonel başarıyı nasıl etkilediği de değerlendirilmiştir.

Çalışmanın hedefleri arasında, liderlik ve duygusal zekâ ile motivasyon ve tükenmişlik arasındaki karmaşık ilişkilerin ortaya konulması, bu ilişkileri açıklayan teorik modellerin test edilmesi ve antrenörlerin mesleki yaşamlarında karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarına yönelik stratejik öneriler sunulması yer almaktadır. Bu bağlamda, araştırma, yalnızca antrenörlerin mesleki tükenmişliklerinin nedenlerini analiz etmekle kalmamakta, aynı zamanda bu tükenmişliği önleyecek faktörlere dair yeni bir perspektif sunmaktadır. Çalışmayı literatürdeki benzerlerinden ayıran en önemli özellik ise liderlik ve duygusal zekâ gibi iki disiplinler arası kavramı bir araya getirerek, bu iki unsurun antrenörlerin çalışma motivasyonları ve tükenmişlik dinamikleri üzerindeki etkilerini birlikte ele almasıdır.

Sonuç olarak, bu araştırma, liderlik, duygusal zekâ, motivasyon ve tükenmişlik kavramlarını kapsamlı bir çerçevede birleştirerek, spor dünyasında antrenörlerin mesleki yaşamlarını daha sürdürülebilir ve tatmin edici bir şekilde yönlendirmelerine ışık tutmayı hedeflemektedir. Bu kavramlar, antrenörlerin bireysel ve takım performanslarını destekleme, mesleki tatminlerini artırma ve spor dünyasında daha dengeli bir iş-yaşam döngüsü oluşturmalarına katkı sağlayacak şekilde çalışmanın merkezinde yer almaktadır (Hanayoğlu ve diğ., 2023).

Problem Durumu

Spor dünyasında antrenörlerin yalnızca teknik ve fiziksel yeterlilikleri değil, liderlik becerileri ve duygusal zekâ düzeyleri de sporcuların gelişimi, takım

dinamikleri ve organizasyonel başarı açısından kritik öneme sahiptir. Liderlik, ekip yönetimi, etkili iletişim ve sorun çözme süreçlerinde belirleyici bir rol oynarken, duygusal zekâ bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama, yönetme ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturma kapasitesini ifade etmektedir. Ancak, yoğun rekabet ortamı ve ağır sorumluluklar, antrenörlerin tükenmişlik riski ile karşılaşmasına ve motivasyon kaybı yaşamasına neden olabilmektedir. Literatürde liderlik ve duygusal zekâ ekseninde antrenörlerin motivasyonu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye dair çalışmalar sınırlı olup, özellikle bu iki unsurun etkileşiminin antrenörlerin mesleki performansı üzerindeki etkileri yeterince incelenmemiştir. Bu bağlamda, antrenörlerin liderlik ve duygusal zekâ düzeylerinin, çalışma motivasyonu ve tükenmişlik dinamikleri üzerindeki etkilerini ele alan bu araştırma, mevcut boşlukları doldurarak hem literatüre katkı sağlamayı hem de spor alanında uygulanabilir stratejiler geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, liderlik ve duygusal zekâ ekseninde antrenörlerin çalışma motivasyonu ve tükenmişlik dinamiklerini incelemektir. Spor dünyasında antrenörler, hem bireysel hem de takım performanslarını şekillendiren kritik bir role sahiptir. Liderlik stilleri ve duygusal zekâ seviyeleri, antrenörlerin çalışma motivasyonlarını artırabileceği gibi, tükenmişlik risklerini de azaltabilir (Çakır ve Özdilek, 2023). Araştırma, bu iki önemli faktörün antrenörlerin profesyonel yaşam kalitelerine ve iş tatminlerine olan etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma, spor yönetimi ve psikolojisi alanındaki literatüre katkı sağlamanın yanı sıra, antrenörlerin daha verimli ve sürdürülebilir bir iş yaşamı sürdürmeleri için pratik öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, araştırma hem akademik hem de uygulamalı açıdan önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Araştırma Problemi

Günümüzde spor dünyasında antrenörlerin liderlik tarzları ve duygusal zekâ becerileri, hem kendi motivasyonlarını sürdürme hem de sporcular ve ekipleri üzerinde olumlu bir etki yaratma açısından büyük önem taşımaktadır (Arslan ve Kılıç, 2023). Ancak, yoğun rekabet ortamı, sürekli başarı beklentisi

ve iş yükü, antrenörlerin çalışma motivasyonunu düşürerek tükenmişlik riskiyle karşı karşıya kalmalarına neden olabilmektedir (Ağ ve Aydın, 2022). Bu bağlamda, liderlik ve duygusal zekâ becerilerinin, antrenörlerin motivasyonlarını artırmada ve tükenmişlik dinamiklerini yönetmede nasıl bir rol oynadığına dair yeterli bilimsel bilgi bulunmamaktadır. Araştırmanın temel problemi, liderlik ve duygusal zekâ ekseninde antrenörlerin çalışma motivasyonu ve tükenmişlik dinamikleri arasındaki ilişkiyi anlamak ve bu ilişkilerin nasıl şekillendiğini ortaya koymaktır (Arslan ve Kılıç, 2023).

Alt Problemler

Bu çalışmanın alt problemi, liderlik stilleri ve duygusal zekâ düzeylerinin antrenörlerin çalışma motivasyonu ve tükenmişlik dinamikleri üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma, liderlik yaklaşımlarının (örneğin, otoriter, demokratik, dönüştürücü) antrenörlerin motivasyon düzeylerini nasıl şekillendirdiğini ve duygusal zekânın bu süreçteki aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca, antrenörlerin duygusal zekâ becerilerinin, tükenmişlik sendromuna karşı direnç geliştirmelerinde ve iş tatminini artırmalarında ne ölçüde etkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, liderlik, duygusal zekâ, motivasyon ve tükenmişlik arasındaki etkileşimler bütüncül bir yaklaşımla ele alınarak, antrenörlerin mesleki performans ve psikolojik dayanıklılık düzeylerine yönelik kapsamlı bir analiz sunulması hedeflenmektedir.

Sayıtlar

Bu çalışma, liderlik ve duygusal zekâ kavramlarının antrenörlerin çalışma motivasyonu ve tükenmişlik dinamikleri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Liderlik yaklaşımları ve duygusal zekâ bileşenlerinin, antrenörlerin motivasyon düzeylerini artırma, iş doyumunu sağlama ve tükenmişlik belirtilerini azaltmadaki rolü değerlendirilecektir. Araştırma, liderlik teorileri, duygusal zekâ modelleri, motivasyon ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkileri kuramsal ve ampirik bir çerçevede ele alarak, spor bağlamında bu unsurların birbirleriyle etkileşimini analiz etmeyi hedeflemektedir. Antrenörlerin liderlik tarzları ve duygusal zekâ düzeylerinin, mesleki dayanıklılıklarını nasıl şekillendirdiği ve tükenmişliği önlemeye yönelik stratejilerdeki etkileri tartışılacaktır. Araştırmada, demografik değişkenlerin yanı

sıra liderlik ve duygusal zekâ faktörlerinin motivasyon ve tükenmişlik üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri incelenerek, spor ortamında sürdürülebilir bir çalışma düzeni için uygulamaya dönük öneriler sunulacaktır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, liderlik, duygusal zekâ, çalışma motivasyonu ve tükenmişlik kavramlarını antrenörler bağlamında ele alırken bazı sınırlılıklar içermektedir. İlk olarak, araştırmanın örneklem grubu belirli bir bölge veya spor dalıyla sınırlı olabilir ve bu durum bulguların genelleştirilebilirliğini kısıtlayabilir. Ayrıca, veri toplama araçlarının öz bildirim esasına dayanması, katılımcıların yanıtlarında sosyal beğenilirlik etkisine neden olabilecek bir sınırlılık yaratabilir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin yalnızca nicel verilere dayalı olması, derinlemesine nitel veri eksikliğine yol açabilir. Bunun yanı sıra, liderlik ve duygusal zekâ gibi çok boyutlu kavramların ölçümünde kullanılan yöntemlerin sınırlılıkları, sonuçların doğruluğunu etkileyebilir. Araştırma, zaman ve kaynak kısıtlamaları nedeniyle uzun dönemli etkileri inceleyememiş, bu nedenle bulgular kısa vadeli değerlendirmelerle sınırlı kalmıştır. Bu sınırlılıklar, araştırmanın kapsamını daraltmakla birlikte, gelecekteki çalışmalar için geliştirilmesi gereken alanları işaret etmektedir.

Tanımlar

Liderlik. Liderlik, bir bireyin bir grup insanı belirli bir hedefe ulaşmak için motive etme, yönlendirme ve etkileme sürecidir (Erdem, 2012). Liderlik Diğer organizasyonlarla işbirliği oluşturmak, projeler geliştirmek, çatışmaları çözmek ve genel işletme koordinasyonunu sağlamak için diğer yöneticiler ile birlikte çalışacak ustalıkta olmalıdır (Hoye, 2006). Spor bağlamında liderlik, antrenörlerin sporcuları ve takımları organize ederek başarıya yönlendirdiği süreçtir (Mutlu ve diğ., 2019). Liderlik bu tanımlarla beraber işlevselliğinde çeşitli davranışsal modeller sergileyerek bağlı bulunduğu örgütün başarı, sürdürülebilirlik ve gelecek programlarını yapabilmek için bir takım özellikleri sergilemek ve uygulamak zorundadır bunlar liderlik süreçleri diye de tanımlanabilir (Yeşilyurt, 2007).

Liderlik Yaklaşımları. Liderlik yaklaşımları, liderlik stillerini ve etkilerini açıklamak için geliştirilmiş teoriler ve modellerdir. Bu yaklaşımlar arasında otoriter, demokratik ve serbest liderlik gibi türler yer alır (Acar, 2013).

Duygusal Zekâ. Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma, anlama, yönetme ve yönlendirme becerisidir (Günsel ve diğ., 2017). Spor antrenörlüğünde duygusal zekâ, hem sporcularla etkili iletişim kurmayı hem de duygusal zorluklarla başa çıkmayı içerir (Meyer ve Fletcher, 2007; Meyer ve Zizzi, 2007; Thelwell ve diğ., 2008; Lane ve diğ., 2009).

Duygusal Zekâ Bileşenleri. Duygusal zekânın bileşenleri arasında öz-farkındalık, öz-denetim, motivasyon, empati ve sosyal beceriler bulunur. Bu bileşenler, bireyin kişisel ve sosyal başarısında kritik bir rol oynar (Akın vd., 2007).

Çalışma Motivasyonu. Çalışma motivasyonu, bireyin işine yönelik içsel ya da dışsal bir isteklilik göstermesidir (Akbaba ve Aktaş, 2005). Antrenörlerin çalışma motivasyonu, işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için gereken enerjiyi ve bağlılığı ifade eder (Akbaba ve Aktaş, 2005).

Motivasyon Teorileri. Motivasyon teorileri, bireylerin davranışlarını anlamak ve yönlendirmek için geliştirilmiş açıklamalardır. Bunlar arasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve Deci ve Ryan'ın Öz Belirleme Teorisi yer alır (Kaya ve Yolcu, 2023; AlKhalifa et. al., 2024).

Tükenmişlik. Tükenmişlik, uzun süreli stresin bir sonucu olarak bireyin fiziksel ve duygusal kaynaklarının tükenmesi durumudur (Arı ve Bal, 2008). Spor antrenörlerinde tükenmişlik, genellikle iş yükü, performans baskısı ve duygusal yorgunlukla ilişkilidir (Ari ve Bal, 2008; Demirel, 2023).

Tükenmişlik Dinamikleri. Tükenmişlik dinamikleri, bireyin tükenmişliğe yol açan faktörlerini ve bu süreçteki değişimleri ifade eder. Bu dinamikler arasında duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma yer alır (Cherniss 1982).

Liderlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki. Liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki, liderlerin duygusal farkındalık ve yönetim becerileriyle ekip üyeleri üzerinde nasıl etkili olduklarını açıklar (Vardarlier ve Yapıcı, 2020). Duygusal zekâ, liderlerin daha etkili ve empatik bir şekilde liderlik yapmasını sağlar (Doğan, 2005).

Motivasyon ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki. Motivasyon ve tükenmişlik arasındaki ilişki, bireyin motivasyonunun tükenmişliği nasıl önlediği ya da tükenmişlik yaşandığında nasıl etkilendiğini açıklar. Düşük motivasyon genellikle tükenmişlik riskini artırır (Ayan, 2015; Kim & Kim, 2020).

Antrenörlerin Çalışma Motivasyonu. Antrenörlerin çalışma motivasyonu, onların görevlerini yerine getirirken sergiledikleri istek, bağlılık ve çaba düzeyini ifade eder. Bu motivasyon, hem bireysel hem de takım performansını etkiler (Terlemez, 2019).

Antrenörlerde Tükenmişlik Dinamikleri. Antrenörlerde tükenmişlik dinamikleri, uzun süreli stres, yüksek beklentiler ve yeterli destek eksikliği gibi faktörlerin birleşimiyle oluşan duygusal ve fiziksel tükenme süreçleridir (Coşkun, 2012).

Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki. Liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki, liderlik tarzının bireyin iş yükü ve stres seviyesini nasıl etkilediğini açıklar. Örneğin, destekleyici bir liderlik yaklaşımı tükenmişliği azaltabilir (Güllü ve Şahin, 2019).

Duygusal Zekâ ve Motivasyon Arasındaki İlişki. Duygusal zekâ ve motivasyon arasındaki ilişki, bireyin duygusal farkındalık ve yönetim becerilerinin işine yönelik istekliliğini nasıl artırdığını gösterir (Emmerling vd., 2008).

Antrenörlerin Liderlik Roller. Antrenörlerin liderlik rolleri, sporcuları ve takımları hedeflere yönlendirme, motive etme, rehberlik etme ve performanslarını optimize etme süreçlerini içerir (Chelladurai ve Carron 1983).

Spor Antrenörlüğünde Psikolojik Dinamikler. Spor antrenörlüğünde psikolojik dinamikler, antrenörlerin liderlik, motivasyon ve tükenmişlik süreçlerini etkileyen bireysel ve çevresel faktörleri ifade eder (Jones, 2002).

Bölüm 2

Kuramsal Çerçeve

Liderlik Kavramı Ve Kuramsal Çerçeve

Liderlik, bireylerin grup ya da topluluk üzerinde etkili olma ve belirli bir hedefe yönlendirme becerisini ifade eden karmaşık bir olgudur. İnsanlık tarihinin erken dönemlerinden itibaren liderlik, toplulukların hayatta kalması, organize olması ve hedeflerine ulaşması için hayati bir unsur olmuştur. Liderlik, yalnızca belirli bir bireyin liderlik nitelikleri ile sınırlı kalmamakta; aynı zamanda liderin çevresel koşulları yönetme, izleyicilerle etkili bir ilişki kurma ve dinamik süreçleri yönlendirme yeteneğini de kapsamaktadır (Yeşil, 2016; Özkan, 2016).

Günümüz organizasyonel yapılarında liderlik, bireylerin davranışlarını, motivasyonlarını ve performanslarını doğrudan etkileyen kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir (Songur ve İnce, 2020; Çetin ve diğ., 2017). Etkili liderlik, organizasyonların stratejik hedeflere ulaşmasını sağlarken, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırmada da önemli bir rol oynar (Doğanay ve Şen, 2016; Güngör ve Polat, 2022; Aksoy, 2012). Liderlik teorileri, bu olguyu anlamak ve açıklamak amacıyla farklı zamanlarda geliştirilmiş bir dizi model ve yaklaşımı içerir. Bu makale, liderlik teorilerinin temel kavramsal çerçevesini, tarihsel gelişimini ve çeşitli yaklaşımlarını detaylı bir şekilde ele almayı amaçlamaktadır (Yeşil, 2016; Özkan, 2016).

Liderlik Kavramının Tanımı ve Önemi

Liderlik, bireylerin bir grup ya da topluluğun davranışlarını etkileyerek, onları belirli bir hedefe yönlendirme yeteneğini ifade eden karmaşık bir sosyal süreçtir. Bu süreç, liderin sahip olduğu kişisel özellikler, izleyicilerin gereksinimleri ve çevresel koşulların etkisiyle şekillenir. Literatürde liderlik, çeşitli teoriler ve yaklaşımlar aracılığıyla ele alınmış, bireysel davranışlardan organizasyonel yapılara kadar farklı boyutlarda incelenmiştir (Erel ve Demirel, 2018; Yeşil, 2016). Liderlik, genel anlamda, bireylerin veya grupların belirli hedeflere ulaşmasını sağlamak üzere sergilediği etkileşimsel davranış ve tutumların bütünü olarak tanımlanabilir (Kesimli, 2013). Yukl'a (2006) göre liderlik, bir grubu veya organizasyonu etkili bir şekilde yönlendirme becerisidir.

Bu yönlendirme, genellikle liderin vizyonu, motivasyon sağlama kapasitesi ve karar verme yeteneği ile desteklenir. Bass (1990) ise liderliği, hem insanları motive etme hem de gruba rehberlik etme yeteneği olarak ele alır. Bu tanımlar, liderliğin dinamik ve durumlara bağlı bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır.

Liderliğin Unsurları

Liderlik, bireyin kişisel özellikleri, grup dinamikleri ve izleyiciler ile çevresel koşulların bir araya gelmesiyle şekillenen, birbiriyle etkileşim içindeki çok yönlü bir yapıya sahiptir (Özsalmanlı, 2005). Öncelikle liderin karizma, etkili iletişim becerisi, karar alma yeteneği ve özgün düşünce yapısı gibi bireysel özellikleri, liderlik sürecinin temel taşlarından biridir (Demircioğlu, 2005). Araştırmalar, başarılı liderlerin genellikle empati, duygusal zekâ, çatışma yönetimi ve çevresel farkındalık gibi niteliklere sahip olduklarını vurgulamaktadır (Karamuk ve Dulay, 2023; Özdemir ve Özdemir, 2007). Bununla birlikte, liderliğin etkinliği yalnızca liderin bireysel özelliklerine bağlı değil, aynı zamanda grupların dinamiklerine ve izleyicilerin beklentilerine de bağlıdır. Grubun uyumu, ortak hedeflere olan bağlılığı ve liderle kurulan etkili iletişim, liderliğin başarı oranını önemli ölçüde etkiler. Liderin gruptaki bireylerin gereksinimlerini anlama ve bu gereksinimlere uygun bir yönelim sergileme becerisi, grup özgülündeki liderlik sürecini şekillendirir. Tüm bunların yanında, liderliğin etkisi çevresel koşullarla da yakından ilişkili olup organizasyonel yapı, ekonomik durum, kültürel farklılıklar ve sosyal dinamikler liderliğin niteliğini çok yönlü şekilde şekillendiren faktörlerdir (Çubukçu, 2018; Yeşil, 2013). Bu unsurların bir araya gelmesiyle lider, hedeflere ulaşılmasında rehberlik ederken, bireylerin ve grupların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve gelişimlerine olanak tanır.

Liderliğin Önemi

Liderlik, bireysel, grupsal ve organizasyonel düzeyde çok yönlü bir yapıya sahip olup bu boyutlar birbiriyle yakından ilişkili olarak liderlik kavramını şekillendirir (Öner ve Kanaryan, 2015). Bireysel düzeyde, liderlik bireylerin potansiyellerini ortaya çıkararak, kendilerini tanımalarına, geliştirmelerine ve hedeflerine ulaşmalarına olanak tanır (Karaman, 2018). Lider, bireysel gelişime rehberlik ederek bireylerin yeteneklerini maksimize eden bir rol oynar (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Grup düzeyinde ise liderlik, grup dinamiklerinin

şekillenmesinde ve grup uyumunun sağlanmasında kritik bir faktördür. Grubun motivasyonunu ve başarıya olan bağlılığını yükseltmek, liderin etkin bir şekilde rehberlik etmesiyle mümkün olur (Doğanay ve Şen, 2016). Aynı zamanda, grup içi çatışmaların çözülmesi ve ortak hedeflere odaklanması liderin başarılı önderliği sayesinde gerçekleşir. Organizasyonel düzeyde liderlik, uzun vadeli stratejik hedeflerin belirlenmesi, vizyonun oluşturulması ve ekiplerin bu vizyona uygun hareket etmesini sağlamak açısından çok önemlidir (Derin, 2019). Organizasyonel liderlik, kurumsal yapıların sürekliliğini ve rekabet avantajının sürdürülmesini sağlayan temel bir unsurdur. Tüm bu düzeylerde liderliğin etkisi, bireylerin ve ekiplerin potansiyellerini maksimize etme yeteneği ile doğrudan ilişkilidir (Doğanay ve Şen, 2016).

Etkili liderlik, organizasyonel, grupsal ve bireysel düzeylerde çok boyutlu olumlu sonuçlar yaratabilen karmaşık bir etkileşim sürecidir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Bu kapsamda etkili liderlik, bireylerin ve grupların motivasyonunu artırma, uyumlu ve başarı odaklı ekipler oluşturma ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasını destekleme gibi birçok önemli sonucu beraberinde getirir. Özellikle bireysel düzeyde, liderliğin etkisi, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkararak kişisel gelişimlerini desteklemesi ve hedeflere ulaşmalarına rehberlik etmesiyle kendini gösterir. Grupsal düzeyde ise etkili liderlik, grup içi uyum ve işbirliği sağlayarak, ortak hedeflere odaklanmayı mümkün kılar; ayrıca grup çatışmalarını çözümleyerek başarıyı artırır (Karcıoğlu ve Kahya, 2012; Yüksekbilgili ve Yıldırım, 2023). Organizasyonel düzeyde liderlik, uzun vadeli stratejik hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması, organizasyonun vizyonunun netleştirilmesi ve ekiplerin bu vizyona uygun hareket etmesinin sağlanması noktasında kritik bir öneme sahiptir (Akyüz, 2018). Liderin etkisi, yalnızca bireysel ve grup başarısının artırılmasıyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda organizasyonel yapının sürekliliğini ve rekabet avantajını sürdürebilir kılmasında belirleyici bir rol oynar (Öz mutlu, 2024). Bu çerçevede liderlik, bireylerin, grupların ve organizasyonların gelişiminde hayati bir rol oynar; etkili liderlik uygulamaları sadece hedeflere ulaşılmasını değil, aynı zamanda bireylerin ve ekiplerin potansiyellerini ortaya çıkarmasını da sağlar. Dolayısıyla liderlik, hem

bireysel hem de organizasyonel başarıyı destekleyen stratejik bir güç olarak değerlendirilir (Akyüz, 2018).

Liderlik Teorilerinin Gelişimi

Liderlik teorileri, tarihsel süreç içerisinde farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. İlk liderlik teorileri, liderlerin doğuştan gelen niteliklere sahip olduğunu savunurken, daha sonraki teoriler liderlik davranışlarının öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğuna odaklanmıştır. Bu süreç üç ana dönem altında incelenebilir:

Özellikler Teorisi (Trait Theory). 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan ve liderlik çalışmalarında temel bir yaklaşım olarak kabul edilen Özellikler Teorisi, liderlerin belirli doğuştan gelen ve onları diğerlerinden ayıran niteliklere sahip olduğunu ileri sürer (Küçük özkan, 2015). Bu teoriye göre cesaret, kararlılık, zeka, karizma, güven ve vizyon sahibi olmak gibi kişisel özellikler, etkili bir liderin başarısında kritik bir rol oynar. Bu bağlamda, liderlerin doğuştan bu özelliklere sahip oldukları ve bu özelliklerin geliştirilmesiyle liderlik potansiyellerinin artırılabilceği savunulmuştur. Ancak bu yaklaşım, liderliği yalnızca kişisel özelliklere indirgemesi ve çevresel faktörler ile durumsal koşulları göz ardı etmesi nedeniyle eleştirilmiştir. Modern liderlik anlayışı, liderlik başarısının yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda liderin içinde bulunduğu çevresel koşullar, izleyicilerin beklentileri ve liderin bu koşullara uyum sağlama becerisi ile şekillendiğini savunmaktadır (Biber, 2019; Tengilimoğlu, 2005). Dolayısıyla, Özellikler Teorisi, liderliğin karmaşık yapısını anlamada önemli bir başlangıç noktası olmakla birlikte, günümüzde daha bütüncül yaklaşımların geliştirilmesine zemin hazırlamıştır (Küçük özkan, 2015).

Davranışsal Yaklaşımlar (Behavioral Approaches). 1940'lı ve 1950'li yıllarda liderlik teorilerinde önemli bir dönüm noktası olarak gelişen davranışsal yaklaşımlar, liderlik sürecinin temelinde liderlerin sergilediği davranışların yer aldığını savunmuştur (Akt. Ekşi, 2023). Bu yaklaşımlar, liderlik özelliklerinden ziyade liderlerin ne yaptığına ve nasıl davrandığına odaklanır. Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen öncü çalışmalar, lider davranışlarını iki temel boyutta incelemiştir: görev odaklılık ve insan odaklılık. Görev odaklı liderler, daha çok organizasyonel hedeflerin belirlenmesi, işlerin

planlanması ve sonuçlara ulaşılması konularına yoğunlaşırken, insan odaklı liderler, ekip üyelerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve motivasyonlarını anlamaya ve desteklemeye öncelik verir (Çekmecelioğlu, 2014). Görev odaklılık, verimliliği artırmayı ve iş süreçlerini düzenlemeyi hedeflerken, insan odaklılık, ekip üyeleri arasında güçlü bağlar kurmayı, işbirliğini teşvik etmeyi ve çalışan memnuniyetini artırmayı amaçlar. Bu iki boyut arasındaki denge, liderliğin etkinliği üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Davranışsal yaklaşımlar, liderliğin öğrenilebilir bir süreç olduğu fikrini öne sürerek, liderlik becerilerinin eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebileceğini vurgulamış ve bu yönüyle modern liderlik çalışmalarına önemli bir katkı sağlamıştır (Akt. Ekşi, 2023).

Durumsal Teoriler (Contingency Theories). 1960'lı yıllardan itibaren liderlik teorilerinde önemli bir paradigma değişimi olarak ortaya çıkan Durumsal Teoriler, liderlik davranışlarının etkisinin yalnızca liderin kişisel özellikleri veya davranışlarıyla değil, aynı zamanda bu davranışların sergilendiği durumların özellikleriyle ilişkili olduğunu savunur. Fred Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli, liderlik tarzının etkisinin, lider-izleyici ilişkisi, görevin yapısalılık düzeyi ve liderin sahip olduğu pozisyonel güce bağlı olarak değiştiğini belirtir. Bu model, etkili bir liderlik için liderin mevcut durumun gerekliliklerine uygun bir tarz benimsemesi gerektiğini öne sürer. Benzer şekilde, Hersey ve Blanchard'ın Gelişimsel Liderlik Teorisi, liderin, grup üyelerinin yetkinlik ve bağlılık düzeyine göre liderlik tarzını uyarlaması gerektiğini vurgular. Bu teoriye göre, liderin otoriter, katılımcı veya delegasyon odaklı bir yaklaşım benimsemesi, grup üyelerinin gelişimsel ihtiyaçlarına bağlıdır. Durumsal yaklaşımlar, liderliğin tek bir doğru biçimi olmadığına ve liderin etkili olabilmesi için hem bireyleri hem de çevresel koşulları dikkate alarak esnek bir yaklaşım geliştirmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu teoriler, liderlik çalışmalarında daha bütüncül bir anlayışın gelişimine katkıda bulunarak, modern yönetim ve liderlik uygulamalarına ışık tutmuştur (Yeşil, 2016).

Modern Liderlik Teorileri

Geleneksel liderlik teorilerine ek olarak, modern liderlik yaklaşımları da liderlik olgusunu farklı perspektiflerden ele almaktadır. Bunlar arasında aşağıdaki teoriler öne çıkmaktadır:

Dönüşümcü Liderlik Teorisi (Transformational Leadership).

Dönüşümcü liderlik teorisi, liderlik alanında çığır açan bir yaklaşım olarak James MacGregor Burns ve Bernard Bass tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, liderin yalnızca mevcut hedeflere ulaşmayı sağlamasını değil, aynı zamanda izleyicilerin potansiyellerini ortaya çıkararak onların kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemesini vurgular. Dönüşümcü liderler, güçlü bir vizyon oluşturma, ekip üyelerine ilham verme, bireysel ihtiyaçları gözetme ve entelektüel olarak teşvik edici bir ortam sağlama gibi niteliklere sahiptir (Fırat ve Yeşil, 2020; Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Vizyon oluşturma, liderin geleceğe dair net bir yön belirleyerek ekip üyelerini bu doğrultuda motive etmesini içerir (Eraslan, 2022; Batmaz ve Gürer, 2016). İlham verme ise liderin, yüksek performansı teşvik edecek şekilde, ekip üyelerinin duygusal bağlılıklarını artırmasıdır (Akbolat ve diğ., 2013). Bireysel ilgi gösterme, liderin ekip üyelerinin ihtiyaçlarını anlamasına ve bu doğrultuda rehberlik sağlamasına dayanırken, entelektüel teşvik, ekip üyelerini yenilikçi düşünme ve problem çözme becerilerini geliştirme konusunda cesaretlendirmeyi kapsar (Gün, 2022; Mert ve diğ., 2019). Bu özellikler, dönüşümcü liderliği, hem bireysel hem de organizasyonel başarıya ulaşmak için etkili bir liderlik modeli haline getirmiştir.

Etkileşimci Liderlik Teorisi (Transactional Leadership).

Etkileşimci liderlik teorisi, liderlik sürecini ödül ve ceza mekanizmalarına dayandırarak, lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiyi karşılıklı bir değişim süreci olarak ele alır. Bu yaklaşım, liderin açıkça tanımlanmış hedefler ve görevler doğrultusunda çalışanların performansını yönetmesini ve değerlendirmesini esas alır. Etkileşimci liderler, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşması karşılığında ödüller sunarak motivasyonu artırmayı amaçlar ve hedeflere ulaşılmadığında ise caydırıcı cezalar uygulayarak düzeltici bir rol üstlenir (Gedik,2020; Yolaç, 2011). Bu teori, çalışanların net bir şekilde belirlenmiş sorumluluklar çerçevesinde hareket etmelerini sağlarken, organizasyonel yapıların sürdürülebilirliği için gerekli olan düzeni ve kontrolü sağlar. Etkileşimci liderler, bireylerin organizasyonel hedeflere uyum sağlamasını desteklemek amacıyla performans ölçütlerini sıkı bir şekilde takip eder ve gerektiğinde doğrudan geri

bildirimde bulunur (Akman, 2019). Ancak, bu yaklaşımın bireylerin yaratıcılık ve inovasyon potansiyelini sınırlayabileceği yönünde eleştiriler de bulunmaktadır. Buna rağmen, özellikle istikrarın ve kısa vadeli hedeflerin ön planda olduğu organizasyonlarda etkili bir liderlik modeli olarak görülmektedir (Gedik, 2020; Yolaç, 2011).

Hizmetkâr Liderlik (Servant Leadership). Hizmetkâr liderlik, liderliğin merkezine başkalarına hizmet etmeyi koyan ve bu doğrultuda liderin öncelikli görevinin başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak olduğu bir yaklaşım olarak Robert Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Bu liderlik tarzı, alçakgönüllülük, empati, dinleme becerisi ve toplumsal sorumluluk gibi insani değerlere dayalı bir yönetim anlayışını temsil eder. Hizmetkâr liderler, ekip üyelerinin kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyerek onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmayı hedefler (Balay ve diğ., 2014; Bakan ve Doğan, 2012). Bunun yanı sıra, hizmetkâr liderler, toplulukların refahını artırmak, etik bir yönetim anlayışı benimsemek ve sürdürülebilir bir liderlik yaklaşımı geliştirmek için çaba gösterir (Öter ve Dağlı, 2023; Dal ve Çorbacıoğlu, 2014). Bu modelde, liderin gücü, bireylerin ve toplulukların güçlenmesiyle anlam kazanır. Hizmetkâr liderlik, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırarak organizasyonel başarıya katkıda bulunmakla birlikte, liderlikte güven, şeffaflık ve işbirliği gibi değerlerin önemini vurgulamaktadır (Kılıç ve Portakal, 2016; Yılmaz ve Ceylan, 2016). Bu nedenle, hem bireylerin hem de toplumların ihtiyaçlarını dikkate alan bu liderlik anlayışı, modern yönetim teorilerinde etkili bir paradigma olarak kabul edilmektedir (Balay ve diğ., 2014; Bakan ve Doğan, 2012).

Karizmatik Liderlik (Charismatic Leadership). Karizmatik liderlik, liderin kişisel çekiciliği, özgüveni ve vizyoner bakış açısıyla izleyicilerini derinden etkilediği ve onları belirli bir hedefe yönlendirdiği bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımı, lider ile izleyiciler arasında güçlü bir duygusal bağ kurulmasını sağlar ve özellikle kriz dönemlerinde organizasyonlara yön verme, ekipleri motive etme ve zorlukları aşma sürecinde etkili bir araç olarak kabul edilir (Günçaydı, 2017; Ceylan ve Yöndem, 2021). Karizmatik liderler, vizyonlarıyla çalışanlarını ilham verici bir şekilde etkileyerek onların performanslarını artırır ve ortak hedeflere ulaşma motivasyonlarını güçlendirir (Songur ve İnce, 2020; Aykanak, 2010).

Ayrıca, karizmatik liderler, ekip üyelerinin güvenini kazanma ve onlara ilham verme konularında üstün bir yetkinliğe sahiptir. Bu liderlik tarzı, yalnızca liderin kişisel özelliklerine değil, aynı zamanda çevresel koşullara ve liderin krizlere yanıt verme becerisine de bağlıdır. Sonuç olarak, karizmatik liderlik, liderin bireyler ve gruplar üzerindeki etkisini artıran, onları ortak hedeflere ulaşmak için motive eden etkili bir liderlik modeli olarak öne çıkmaktadır (Tuti ve Özdemir, 2021; Gül, 2003).

Liderlik Teorilerinin Uygulamaları

Liderlik teorilerinin pratikteki uygulamaları, liderlik tarzlarının organizasyonel performans üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir rol oynar (Yavuz ve Karaköse, 2024; Çetin ve diğ., 2017). Özellikle dönüştürücü ve hizmetkâr liderlik yaklaşımları, modern organizasyonlarda çalışan bağlılığını artırma, bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarma ve yenilikçi bir kültür oluşturma potansiyeline sahiptir (Aykanat ve Çalışkan, 2019; Gültekin ve Başar, 2019). Dönüştürücü liderlik, ilham verici vizyon ve bireysel gelişim odaklı yaklaşımıyla ekiplerin motivasyonunu artırırken, hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını önceliklendiren alçakgönüllü bir yönetim anlayışı sunar (Akbolat ve diğ., 2013; Öner ve Kanaryan, 2015). Ayrıca, durumsal liderlik teorisi, liderlerin esnek ve adaptif bir liderlik anlayışı geliştirmelerine olanak tanır; bu da farklı durumlara ve bireylerin ihtiyaçlarına uygun liderlik tarzlarının uygulanmasını sağlar (Tofur, 2018; Şencan ve Akkanat, 2023). Bu liderlik teorileri, modern organizasyonların karşılaştığı karmaşık sorunlara çözüm üretme ve uzun vadeli başarı için sürdürülebilir liderlik stratejileri oluşturma konusunda rehberlik etmektedir.

Liderlik teorileri, liderlik olgusunu anlamak ve uygulamak için zengin bir çerçeve sunar. Her bir teori, liderliğin farklı bir boyutunu ele alarak liderlerin bireysel ve organizasyonel düzeyde daha etkili olmalarına katkı sağlar. Özellikle dönüştürücü liderlik, vizyon ve bireysel gelişim odaklı yaklaşımıyla ekiplerin motivasyonunu artırırken, hizmetkâr liderlik çalışanların ihtiyaçlarını önceliklendiren alçakgönüllü bir yönetim anlayışı sunar (Akbolat ve diğ., 2013; Bakan ve Doğan, 2012). Aynı şekilde, durumsal liderlik teorisi, liderlerin esnek ve adaptif bir liderlik anlayışı geliştirmelerine olanak tanıyarak farklı durumlara

ve bireylerin ihtiyaçlarına uygun liderlik tarzlarının uygulanmasını sağlar. Ayrıca, karizmatik liderlik, liderin kişisel çekiciliği ve ilham verici vizyonuyla ekip üyelerini motive ederken, etkileşimci liderlik ödöl ve ceza mekanizmaları aracılığıyla performansı yönetir. Bu bağlamda, liderlik teorilerinin hem akademik hem de pratik düzeyde daha fazla araştırılması ve geliştirilmesi, liderlik anlayışının derinleştirilmesi ve organizasyonel başarıya katkının artırılması açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda, liderlik teorilerinin hem akademik hem de pratik düzeyde daha fazla araştırılması ve geliştirilmesi, liderlik anlayışının derinleştirilmesi ve organizasyonel başarıya katkının artırılması açısından önem taşımaktadır. Spor liderliği ise bu genel liderlik kavramının, sportif organizasyonlar, takımlar ve bireysel sporcular üzerindeki etkilerini araştıran özel bir alan olarak öne çıkmaktadır (Terlemez, 2019; İnan ve Serinkan, 2020; elik, 2023). Spor liderleri, yalnızca fiziksel performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda sporcuların motivasyonlarını yükseltme, takım dinamiklerini yönetme ve etik değerlerin benimsenmesini sağlama görevini de üstlenir (Hafizoğlu ve diğ., 2024). Özellikle takım sporlarında, liderlik hem saha içindeki koordinasyonu hem de saha dışındaki uyumu etkileyerek başarıya doğrudan katkı sağlar. Bu nedenle, liderlik teorilerinin spor bağlamındaki uygulamaları, rekabetçi başarının yanı sıra bireylerin fiziksel ve psikolojik gelişimlerine de önemli katkılar sunmaktadır (elik, 2013).

Spor Yönetiminde Liderlik. Spor yönetiminde liderlik, antrenörlerin sporcuların performansını optimize etmeleri, takım içi dinamikleri etkili bir şekilde yönetmeleri ve bireysel hedeflerle takım hedeflerini uyumlu hale getirmeleri açısından kritik bir unsur olarak öne çıkar (Terlemez, 2019; Altınok ve diğ., 2017). Bu bağlamda spor liderliği, yalnızca fiziksel becerileri geliştirme sürecini değil, aynı zamanda psikolojik dayanıklılığı artırmayı, sporcuların motivasyonlarını yükseltmeyi ve bir takımda güçlü sosyal bağlar kurmayı hedefler. Antrenörlerin etkili iletişim becerileri, karizmatik liderlik yaklaşımları ve empati temelli davranışları, sporcuların moralini yükseltmede ve zorluklarla başa çıkma kapasitelerini artırmada büyük bir rol oynar. Ayrıca, spor liderliği, kriz dönemlerinde takımın birliğini sağlamayı, bireylerin duygusal gereksinimlerine cevap vermeyi ve yenilikçi stratejilerle takımın başarısını

sürdürülebilir kılmayı gerektirir (Mutlu ve diğ. 2019; Tepeköylü ve diğ., 2021). Özellikle rekabetin yoğun olduğu spor ortamlarında, liderlerin vizyoner bir yaklaşımla sporcuların potansiyellerini ortaya çıkarması, başarıya ulaşmada belirleyici bir faktör olarak kabul edilir. Bu nedenle spor yönetiminde liderlik, hem bireysel gelişimi hem de takım performansını artırmaya yönelik stratejik bir araçtır (Burukoğlu ve Şahin, 2022). Spor yönetiminde liderlik, şu özelliklerle tanımlanabilir:

Otoriter Liderlik. Antrenörlerin, kesin kurallar koyarak karar alımlarını otoriteye dayandırdığı bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, karar alma sürecini hızlandırması ve takım içinde disiplini sağlaması açısından özellikle kriz durumlarında veya belirli kuralların kesinlikle uygulanması gerektiğinde etkili bir model olarak öne çıkar. Otoriter liderler, genellikle takım üyelerinin bireysel karar alma süreçlerine katılımını sınırlar ve kontrolü doğrudan ellerinde tutarlar (Özbey ve Yılmaz, 2021; Alemdar, 2018). Bu durum, bireysel özgürlüklerin kısıtlanmasına yol açarak bazı sporcular üzerinde baskı ve stres yaratabilir. Ancak, özellikle genç sporcuların eğitimi veya yüksek düzeyde odaklanma gerektiren durumlarda otoriter liderlik, karışıklığı önleme ve net bir yön belirleme açısından avantaj sağlayabilir (Terlemez, 2019). Yine de uzun vadede, bu tarzın sporcuların motivasyonunu ve özgüvenini olumsuz etkileyebileceği için, liderin duruma göre esnek bir tutum sergilemesi önemlidir. Bu nedenle, otoriter liderlik tarzı, hedeflere ulaşmada kısa vadeli başarılar sağlasa da, takım dinamikleri ve bireysel gelişim üzerindeki etkileri dikkatlice değerlendirilmelidir (Tunçbilek ve Kaya, 2020).

Demokratik Liderlik. Antrenörlerin, sporcuların görüşlerini dikkate alarak karar alımlarında ekip çalışmasına vurgu yaptıkları bir liderlik tarzıdır. Demokratik liderlik, sporcuların kendine olan güvenini artırmanın yanı sıra takım üyeleri arasında açık bir iletişim ortamı yaratarak dayanışmayı güçlendirir. Bu yaklaşım, takım üyelerinin karar süreçlerine katılımını teşvik ederek bireylerin sorumluluk alma ve kendilerini ifade etme becerilerini geliştirir. Ayrıca, yenilikçi ve yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasını destekleyen bu liderlik tarzı, takım içindeki farklı perspektiflerin değerlendirilmesine olanak tanır (Terlemez, 2019). Demokratik liderler, takım üyelerinin yeteneklerini öne çıkarırken, grup uyumunu

ve iş birliğini artırarak uzun vadeli başarıları destekler. Özellikle bireysel katkıların önemli olduğu spor dallarında, bu liderlik tarzı hem sporcuların motivasyonunu yükseltir hem de takım performansını optimize eder. Ancak bu yaklaşım, karar alma sürecini yavaşlatabileceği için, zaman kısıtlaması olan durumlarda dikkatle uygulanmalıdır. Uzun vadede, demokratik liderlik, takım içinde güven, saygı ve bağlılık duygusunu güçlendiren sürdürülebilir bir liderlik modeli olarak öne çıkar (Daban, 2019; Moalim, 2020; Güneş ve Kılıç, 2024).

Koçluk Tarzı Liderlik. Sporcuları bireysel olarak geliştirmeye odaklanan ve rehberlik eden bir liderlik tarzıdır. Koçluk tarzı liderlik, sporcuların hem teknik becerilerini hem de psikolojik dayanıklılıklarını geliştirmelerine olanak tanır. Bu liderlik yaklaşımı, sporcuların bireysel ihtiyaçlarını anlamaya ve bu doğrultuda rehberlik sağlamaya büyük önem verir (Hanayoğlu ve diğ., 2023; Cevahircioğlu ve Çakıcı, 2022; Yazıcıoğlu ve diğ., 2020). Koçluk tarzı liderler, yalnızca fiziksel performansın artırılmasına değil, aynı zamanda sporcuların öz güvenlerini ve duygusal dayanıklılıklarını geliştirmeye odaklanır. Sporcuların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen bu liderlik modeli, bireysel gelişimi takım performansı ile birleştiren modern spor yönetimi anlayışında sıklıkla tercih edilmektedir. Ayrıca, koçluk tarzı liderler, uzun vadeli başarılar için sürdürülebilir bir motivasyon kaynağı yaratırken, sporcuların bağımsız düşünme ve problem çözme becerilerini de geliştirmeyi amaçlar. Bu yaklaşım, bireysel farklılıkların dikkate alındığı ve ekip içinde uyumun sağlandığı bir liderlik modeli olarak spor dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Çakır, 2023; Arslan & Kılıç, 2021).

Spor liderliğinde etkili bir yönetim anlayışı oluşturmak, sadece fiziksel performansı artırmaya yönelik yaklaşımları değil, aynı zamanda psikolojik faktörleri de dikkate almayı gerektirir (Özkan, 1998). Bu noktada duygusal zekâ (emotional intelligence) kavramı, spor liderliğinin modern dinamikleri içinde vazgeçilmez bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Duygusal zekâ, liderlerin hem kendi duygularını hem de ekip üyelerinin duygularını anlama, yönetme ve bu doğrultuda etkili iletişim kurma becerilerini kapsar (Acar, 2002; Geçikli, 2012; Taşkiran ve Köse, 2016). Daniel Goleman'a göre duygusal zekâ, bireyin empati, öz farkındalık, öz yönetim, sosyal beceriler ve motivasyon gibi unsurları içeren

bir yetkinlik setine sahip olması anlamına gelir. Spor liderliğinde bu unsurların bir araya gelmesi, liderlerin daha duyarlı, uyumlu ve etkili bir yönetim tarzı geliştirmelerini sağlar (Özkan, 1998).

Spor ortamında liderlerin duygusal zekâ becerileri, takım içindeki çatışmaları çözme, sporcuların motivasyonlarını artırma ve stresle başa çıkma noktalarında kritik bir rol oynar. Özellikle bireysel performansın ön planda olduğu spor dallarında, liderin empati yeteneği, sporcuların ihtiyaçlarını daha iyi anlamasına ve buna uygun stratejiler geliştirmesine olanak tanır. Aynı şekilde, takım sporlarında duygusal zekâ, takım içi uyumu güçlendiren ve sporcuların birbiriyle daha etkili bir şekilde iletişim kurmasını sağlayan bir köprü görevi görür (Güllü ve diğ., 2020; Altınışik ve Çelik, 2022). Liderin duygusal zekâ becerileri, sadece bireysel gelişimi değil, aynı zamanda takımın genel başarısını da olumlu yönde etkiler. Spor liderliği ile duygusal zekâ arasındaki bu ilişki, liderlerin geleneksel otoriter veya yalnızca stratejik odaklı yaklaşımların ötesine geçerek daha bütüncül bir yönetim anlayışını benimsemelerine olanak tanır (Çakır ve Özdilek, 2023; Arslan ve Kılıç, 2021). Sporcuların hem fiziksel hem de duygusal ihtiyaçlarını anlamaya yönelik bir liderlik yaklaşımı, bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmanın yanı sıra, daha dayanıklı ve sürdürülebilir bir takım dinamiği oluşturur. Bu bağlamda, liderlerin duygusal zekâ becerilerinin spor yönetimi süreçlerine entegre edilmesi, modern spor liderliğinin geleceği için kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Zengin ve Somoğlu, 2022; Cevahircioğlu ve Çakıcı, 2022).

Duygusal Zekâ Kavramı

Duygusal zekâ (DZ), bireylerin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını tanıma, anlama ve yönetme becerisidir (Goleman, 2019; Yılmaz ve Aktaş, 2020). Modern psikoloji ve liderlik teorilerinde önemli bir kavram olarak kabul edilen duygusal zekâ, bireylerin sosyal ve duygusal bağlamda etkin bir şekilde iletişim kurmalarına olanak tanır. Daniel Goleman'ın öncülüğünü yaptığı çalışmalara göre, duygusal zekâ öz farkındalık, öz denetim, empati, motivasyon ve sosyal beceriler gibi temel bileşenlerden oluşmaktadır. Öz farkındalık, bireyin kendi duygularını tanıma ve bu duyguların davranışlarına

olan etkisini anlama yeteneğini ifade ederken (Harmancı ve diğ., 2019; Koçyiğit ve Bilgin, 2024) öz denetim, kişinin duygusal tepkilerini kontrol etmesini ve olumsuz durumlarda bile sakin kalabilmesini sağlar (Evli ve Şimşek, 2018). Empati, başkalarının duygularını anlama ve bu duyguları dikkate alma becerisi olarak tanımlanırken, motivasyon bireyin hedeflere ulaşmak için içsel bir itki duyma kapasitesini ifade eder (Ersoy ve Köşger, 2016). Sosyal beceriler ise etkili iletişim kurma, çatışmaları yönetme ve ekip çalışmasını destekleme yeteneklerini içerir (Ekşi ve diğ., 2019).

Duygusal zekâ, liderlik bağlamında sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda takım dinamiklerini anlamada ve yönetmede kritik bir rol oynamaktadır (Vardarlier ve Yapıcı, 2020). Liderlerin duygusal zekâ yetkinlikleri, çalışanların ve ekip üyelerinin motivasyonunu artırmak, stresle başa çıkmalarını kolaylaştırmak ve genel olarak daha uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak için bir araç sunar (Aslan, 2018; Uçkun ve diğ., 2021). Spor liderliğinde, duygusal zekâ becerileri takım içindeki çatışmaları çözmek, sporcuların duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve onların performanslarını desteklemek için vazgeçilmezdir (Özdenk ve diğ., 2020; Gözmen, 2015). Özellikle rekabetin yoğun olduğu spor ortamlarında, duygusal zekâ sahibi bir lider, bireylerin ve takımların hem psikolojik dayanıklılıklarını artırabilir hem de başarıya ulaşma sürecini kolaylaştırabilir. Bu nedenle, duygusal zekâ, liderlikte geleneksel yetkinliklerin ötesine geçen bir değer olarak öne çıkmaktadır (Serter ve Biçer, 2019; Yıldız ve diğ., 2021). Daniel Goleman'ın öncülüğünü yaptığı çalışmalara göre, duygusal zekâ beş temel bileşenden oluşur:

Kendi Duygularını Tanıma. Kendi duygularını tanıma, bireyin duygusal durumlarını doğru bir şekilde fark etmesi, bu duyguların davranışlarına, kararlarına ve etkileşimlerine olan etkisini anlaması anlamına gelir. Bu beceri, duygusal zekânın temel bileşenlerinden biri olarak öz farkındalık geliştirmeye olanak sağlar ve bireyin hem kişisel hem de profesyonel yaşamında önemli bir rol oynar (Günsel ve diğ., 2017; Tanrıöğen ve Türker, 2019). Özellikle liderlik bağlamında, kendi duygularını tanıyabilme yeteneği, karar alma süreçlerinde bireyin daha bilinçli ve etkili davranmasını destekler (Elçi ve diğ., 2021; Altan, 2020). Liderler, kendi duygusal durumlarını anlamadıklarında, stres, öfke veya

kaygı gibi olumsuz duyguların etkisiyle sağlıklı kararlar alabilir veya ekipleriyle etkili bir şekilde iletişim kuramayabilir. Bunun aksine, duygusal farkındalığı yüksek liderler, duygularını kontrol altında tutarak hem kendilerine hem de çevrelerine daha dengeli ve güven verici bir yaklaşım sergileyebilirler. Bu yetenek, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda ekip dinamikleri üzerinde de olumlu bir etki yaratır. Çünkü kendi duygularını anlayan bir lider, ekip üyelerinin duygusal ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olabilir ve bu, ekip içindeki güvenin ve iş birliğinin artmasını sağlar (Kalfaoğlu ve Kılınçaslan, 2020; Cengiz ve diğ., 2010). Kendi duygularını tanıma becerisi, aynı zamanda liderin otantik bir şekilde hareket etmesine, empati kurmasına ve karmaşık sorunlarla başa çıkarken daha esnek ve çözüm odaklı bir yaklaşım benimsemesine olanak tanır. Bu nedenle, kendi duygusal durumlarını tanıma yeteneği, bireyin hem kişisel gelişimi hem de liderlik etkinliği açısından kritik bir beceri olarak değerlendirilmektedir (Aslan, 2004).

Duygusal Düzenleme. Duygusal düzenleme, bireyin duygusal tepkilerini kontrol edebilme, olumsuz durumlarla karşılaştığında sakinliğini koruyabilme ve duygularını etkin bir şekilde yönetebilme yeteneğidir (Bintaş-zörer ve Yorulmaz, 2022; Yüzbaşı ve Akgün, 2021). Bu beceri, özellikle liderlik bağlamında büyük bir öneme sahiptir, çünkü liderlerin stresli veya kriz durumlarında ekiplerini yönlendirme kapasitelerini artırır ve etkili bir liderlik sergilemelerine olanak tanır. Duygusal düzenleme becerisi güçlü olan bir lider, ani öfke, korku ya da kaygı gibi olumsuz duyguların karar alma süreçlerine zarar vermesini engelleyebilir ve daha sağlıklı, rasyonel bir perspektif geliştirebilir. Bu durum, yalnızca liderin kendi performansını değil, aynı zamanda ekibin motivasyonunu, güvenini ve iş birliğini de olumlu yönde etkiler (Özcan ve diğ. 2024; Önen ve Kanayran, 2015).

Özellikle kriz anlarında, liderlerin duygusal dengeyi koruyabilmesi, ekip üyelerine güven veren bir atmosfer yaratır ve onların da daha kontrollü ve çözüm odaklı bir yaklaşım benimsemelerini sağlar (Uçkun ve diğ., 2021; Çelebi, 2021). Duygusal düzenleme, liderlerin çatışmaları yapıcı bir şekilde ele almasına, stres kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmesine ve ekip üyeleri arasında empati ve destek odaklı bir iletişim geliştirmesine olanak tanır. Ayrıca, bu beceri, liderlerin uzun vadeli hedeflere odaklanmasını ve geçici zorlukları

daha geniş bir perspektifle değerlendirmesini mümkün kılar (Yaşlıoğlu ve diğ., 2013; Erkutlu ve Chafra, 2012). Duygusal düzenleme kapasitesi yüksek liderler, yalnızca bireysel stresle başa çıkmakla kalmaz, aynı zamanda ekiplerinin stres düzeylerini de azaltarak daha sürdürülebilir bir çalışma ortamı sağlar. Bu nedenle, duygusal düzenleme, liderlerin hem kişisel hem de mesleki etkinliğini artıran kritik bir beceri olarak kabul edilmektedir (Koçyiğit ve Bilgin, 2024).

Empati. Empati, bir bireyin başkalarının duygularını anlama, bu duyguların altında yatan nedenleri kavrama ve bu farkındalığı davranışlarına yansıtma becerisidir (Williams et. al., 2018; Wang et.al., 2021; Özbek, 2010). Duygusal zekânın temel bileşenlerinden biri olan empati, sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde ve olumlu bir iletişim ortamının kurulmasında önemli bir rol oynar (Bulut, 2022; Pelit ve diğ., 2018; Palavan ve Gemalmaz, 2022). Liderlik bağlamında empati, ekip üyelerinin duygusal durumlarını, ihtiyaçlarını ve bakış açılarını anlamak ve bu anlayışı yönetim tarzına entegre etmek açısından kritik bir öneme sahiptir (Tortumlu, 2023; Tortumlu, 2024; Mazzetti & Schaufeli, 2022).

Empati yeteneği güçlü olan liderler, ekip üyelerinin endişelerini ve motivasyonlarını daha iyi kavrayarak, onların ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştirebilir (Al, 2024; Bass, et. al., 2024). Bu beceri, liderlerin ekip üyeleriyle güçlü bir güven ilişkisi kurmasına ve açık iletişimi teşvik etmesine olanak tanır. Empati, aynı zamanda ekip içinde çatışmaların yapıcı bir şekilde ele alınmasını kolaylaştırır ve bireylerin kendilerini değerli hissetmelerine katkıda bulunur. Özellikle stresli veya kriz durumlarında empati, liderlerin ekiplerinin duygusal gereksinimlerini göz önünde bulundurarak daha sağduyulu ve etkili kararlar almasını sağlar (Çam ve Akgün, 2007; İşbilici ve Bilgivar, 2024;).

Günümüzde liderlik anlayışı, yalnızca teknik beceriler ve stratejik düşünme ile sınırlı kalmamakta; aynı zamanda insana odaklanan ve duygusal farkındalığı yüksek bir yaklaşımı da gerektirmektedir (Ölçer, ve Kaya, 2021). Empati, liderlerin yalnızca bireylerin mevcut durumlarına yanıt vermesini değil, aynı zamanda ekip üyelerinin potansiyelini fark ederek onları desteklemesini ve geliştirmesini mümkün kılar. Bu nedenle, empati, liderlerin etkili bir rehberlik

sağlayarak ekip içinde uyum, bağlılık ve verimlilik oluşturmalarını sağlayan temel bir yetkinlik olarak kabul edilmektedir (Zibaei et. Al., 2024; Düger, 2021).

Sosyal Beceriler. Sosyal beceriler, bireyin başkalarıyla etkili iletişim kurma, çatışmaları yapıcı bir şekilde yönetme, ilişkiler geliştirme ve ekip çalışmasını teşvik etme yeteneklerini kapsar. Duygusal zekânın temel unsurlarından biri olarak, sosyal beceriler hem bireysel hem de liderlik bağlamında önemli bir rol oynar. Bu beceriler, özellikle liderlikte, ekip üyeleri arasında uyum sağlamak, iş birliğini artırmak ve ortak bir vizyon etrafında bir araya gelmek için vazgeçilmezdir (Çakır ve Özdilek, 2023).

Etkili bir lider, sosyal becerilerini kullanarak ekip üyeleriyle açık ve güvenilir bir iletişim kurabilir. Bu iletişim, bireylerin kendilerini rahatça ifade etmelerine olanak tanırken, liderin ekip üyelerinin ihtiyaçlarını ve hedeflerini anlamasını kolaylaştırır. Ayrıca, çatışmaların yapıcı bir şekilde ele alınması, sosyal becerilerin liderlikteki bir diğer önemli boyutudur. Lider, ortaya çıkan sorunlara adil ve çözüm odaklı bir yaklaşım sergileyerek ekip içinde güven ortamı yaratabilir ve ekip dinamiklerini koruyabilir (Karcıoğlu ve Kahya, 2012; Yüksekbilgili ve Yıldırım, 2023).

Sosyal beceriler aynı zamanda ekip çalışmasını desteklemek ve bir grup içinde sinerji oluşturmak için de kritik öneme sahiptir. Lider, bu becerileri sayesinde bireysel farklılıkları bir avantaja dönüştürerek, ekip üyelerinin birbirlerinin yetkinliklerinden faydalanmalarını ve daha etkili bir şekilde iş birliği yapmalarını sağlayabilir. Ortak bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonun ekip tarafından benimsenmesini sağlamak, sosyal becerileri güçlü liderlerin ekip performansını artırmada en belirgin etkilerinden biridir (Aktan, 2012; Yalçın, 2018).

Sosyal beceriler, liderlerin yalnızca iletişim ve ilişkilerde başarılı olmasını değil, aynı zamanda ekip üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkararak daha üretken ve uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmalarını sağlar. Günümüzün karmaşık iş dünyasında, sosyal beceriler, etkili liderlik için olmazsa olmaz bir yetkinlik olarak kabul edilmektedir (Güçlü, 1998; Mazzetti & Schaufeli, 2022).

Duygusal zekâ, liderlik bağlamında sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda takım dinamiklerini anlamada ve yönetmede kritik bir rol oynar. Liderlerin duygusal zekâ yetkinlikleri, çalışanların ve ekip üyelerinin motivasyonunu artırmak, stresle başa çıkmalarını kolaylaştırmak ve genel olarak daha uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak için bir araç sunar. Spor liderliğinde, duygusal zekâ becerileri takım içindeki çatışmaları çözmek, sporcuların duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve onların performanslarını desteklemek için vazgeçilmezdir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu spor ortamlarında, duygusal zekâ sahibi bir lider, bireylerin ve takımların hem psikolojik dayanıklılıklarını artırabilir hem de başarıya ulaşma sürecini kolaylaştırabilir. Bu nedenle, duygusal zekâ, liderlikte geleneksel yetkinliklerin ötesine geçen bir değer olarak öne çıkmaktadır (Arslan ve Kılıç, 2021; Çakır ve Özdilek, 2023).

Motivasyon. Motivasyon, bireyin belirlediği hedeflere ulaşmak için içsel bir itki hissetmesi, bu doğrultuda çaba göstermesi ve kararlılıkla ilerlemesini ifade eden bir kavramdır (Genç ve Kekül, 2018; Toksöz, 2021; Kaya ve Yolcu, 2023). Duygusal zekâ bağlamında, motivasyon yalnızca bireysel hedeflere ulaşmayı değil, aynı zamanda olumsuz koşullar ve engeller karşısında dirençli bir tutum sergilemeyi de içerir (Turhan ve Çetinsöz, 2019; Güler ve Erhan, 2022). Daniel Goleman'a göre, yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler, karşılaştıkları zorluklara rağmen olumlu bir tutum sergileyerek sürekli gelişime odaklanırlar. Bu kişiler, başarısızlıkları geçici bir durum olarak görerek öğrenme fırsatına dönüştürür ve daha büyük hedeflere ulaşma yolunda kendilerini yenileyebilirler. Motivasyon, bireyin içsel enerjisini ve bağlılığını artırarak yalnızca bireysel başarıyı değil, aynı zamanda çevresindekilere de ilham verme kapasitesini güçlendirir (Batmaz ve Gürer, 2016; Tekke ve Yıldız, 2020; Aslan, 2021). Liderlik bağlamında, yüksek motivasyon düzeyi, liderlerin ekiplerini etkili bir şekilde yönlendirmesine, ekip üyelerinin enerjilerini en iyi şekilde kanallendirmesine ve ortak hedefler doğrultusunda daha uyumlu bir şekilde çalışmasına olanak tanır (Songur ve İnce, 2020; Mazzettive Schaufeli, 2022; Ulus ve Kerim, 2020). Goleman'ın (2019) yaklaşımına göre, motivasyonun temelinde bireyin kendini gerçekleştirme arzusu ve yaptığı işe anlam katma isteği yatar. Bu

özellik, bireylerin sürekli öğrenme, yenilikçi olma ve ilerleme odaklı bir yaklaşım benimsemelerini sağlar. Ayrıca, motivasyon, bireylerin zorlu durumlarla başa çıkma kapasitesini artırarak, stresli ve karmaşık iş ortamlarında daha dirençli olmalarına katkıda bulunur (Haugland et. al., 2023; Aslan, 2021). Goleman, motivasyonun, bireylerin içsel bir tatmin kaynağı olarak algıladıkları hedeflere ulaşma konusunda onları harekete geçiren en önemli duygusal zekâ bileşenlerinden biri olduğunu belirtir. Bu nedenle, motivasyon, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında başarıya ulaşmalarını destekleyen temel bir güç olarak kabul edilmektedir (Ekşi ve diğ., 2020; Orsini et. al., 2018; Ergül, 2005).

Antrenörlükte Duygusal Zekânın Rolü

Antrenörlükte duygusal zekâ, sporcuların bireysel ve takım düzeyindeki performanslarını artırma açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Antrenörlerin, sporcuların duygusal durumlarını anlaması ve bu doğrultuda iletişim stratejileri geliştirmesi, hem bireysel potansiyellerin ortaya çıkarılmasına hem de takım dinamiklerinin güçlendirilmesine önemli ölçüde katkı sağlar (Tepeköylü ve diğ., 2021; Terlemez, 2022; Sağ ve diğ., 2023). Empati, öz farkındalık ve duygusal düzenleme gibi duygusal zekâ becerilerine sahip antrenörler, sporcularla daha güçlü ve güvene dayalı ilişkiler kurarak onların motivasyonlarını artırabilir. Özellikle stresin yüksek olduğu rekabetçi spor ortamlarında, antrenörlerin duygusal zekâsı, sporcuların baskı altında sakin kalmalarına ve performanslarını en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olur (Güler ve Erhan, 2022; Dağ ve Sari, 2019). Ayrıca, duygusal zekâ, antrenörlerin çatışmaları yönetme, takım içi uyumu sağlama ve bireyler arasındaki iletişim engellerini ortadan kaldırma becerilerini destekler. Bu bağlamda, antrenörlerin duygusal zekâsını geliştirmek, yalnızca sporcuların performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda sporcuların psikolojik dayanıklılıklarını, özgüvenlerini ve takım içindeki sosyal rollerini de olumlu yönde etkiler (Özdemir ve Biçer, 2022; Vansickle et. al., 2010). Modern spor yönetiminde, duygusal zekâ, antrenörlük süreçlerinin etkinliğini artıran ve sporcuların gelişimlerini sürdürülebilir kılan bir liderlik aracı olarak giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Şentuna, 2021).

Antrenörlerin duygusal zekâ becerileri, yalnızca bireylerin duygusal ihtiyaçlarını anlamayı ve takım içindeki iletişim engellerini aşmayı değil, aynı zamanda sporcuların içsel motivasyonlarını destekleyen bir liderlik anlayışını benimsemelerini de sağlar. Duygusal zekâ ile motivasyon arasındaki bu güçlü ilişki, sporcuların performanslarını artırmanın ve uzun vadeli hedeflere ulaşmalarını sağlamanın temelini oluşturmaktadır (Dağ ve Sarı, 2019).

Motivasyon Kavramı

Motivasyon, bireylerin belirli bir hedefe ulaşmak için sergiledikleri enerji, yönelim ve kararlılığı ifade eden psikolojik bir süreçtir. Bu süreç, bireylerin davranışlarını başlatma, sürdürme ve yönlendirme mekanizmalarıyla ilişkilidir. Akademik literatürde motivasyon, bireysel ve çevresel faktörlerin bir etkileşimi olarak tanımlanmakta ve hem içsel hem de dışsal unsurlardan etkilenmektedir (Dündar ve diğ., 2007; Kılıç ve Yılmaz, 2019). İçsel motivasyon, bireylerin kendi iç dünyalarından kaynaklanan, öğrenme isteği, merak, öz yeterlilik ve kişisel tatmin gibi faktörlerle şekillenirken; dışsal motivasyon, ödüller, cezalar, sosyal onay ve dışsal baskılar gibi dışarıdan gelen unsurlara dayanmaktadır (Ryan & Deci, 2000).

Motivasyonun teorik temelleri, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve Deci ile Ryan'ın Öz Belirleme Teorisi gibi önemli yaklaşımlar üzerine inşa edilmiştir. Maslow'a göre, bireyler motivasyonlarını temel fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak, güvenlik, sosyal aidiyet, saygı ve en sonunda kendini gerçekleştirme basamakları doğrultusunda yönlendirirler. Herzberg'in teorisi ise bireylerin motivasyonunu, hijyen faktörleri (örneğin çalışma koşulları ve ücret) ve motivasyonel faktörler (örneğin başarı, takdir ve gelişim fırsatları) arasında ayırarak açıklamaktadır. Öz Belirleme Teorisi ise bireylerin otonomi, yeterlilik ve ilişki kurma ihtiyaçlarının motivasyon üzerindeki etkisini vurgular.

Motivasyon, bireylerin davranışlarını etkileyen temel bir güç olduğu kadar, özellikle spor yönetimi, eğitim ve iş dünyası gibi alanlarda performans, bağlılık ve başarıyı doğrudan etkileyen kritik bir değişkendir (Tezcan ve diğ., 2023; Oran ve diğ., 2023). Motivasyonun etkili bir şekilde yönetimi, bireylerin kendilerini daha değerli hissetmelerine, hedeflerine odaklanmalarına ve

performanslarını optimize etmelerine olanak tanır. Bu bağlamda, liderlerin ve antrenörlerin motivasyon stratejilerini doğru bir şekilde kullanması, hem bireysel hem de takım düzeyinde başarıyı artıran bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Spor ortamında motivasyon, sporcuların yalnızca fiziksel performanslarını değil, aynı zamanda psikolojik dayanıklılıklarını, öz güvenlerini ve hedef odaklılıklarını geliştirmede önemli bir rol oynar. İçsel motivasyonun güçlendirilmesi, sporcuların kendi potansiyellerine ulaşmalarını desteklerken; dışsal motivasyon unsurları, disiplin ve takım çalışması gibi değerlerin korunmasını sağlar. Dolayısıyla, motivasyonun bireylerin ihtiyaçlarına ve çevresel dinamiklere göre uyarlanması, sürdürülebilir başarı ve gelişim için hayati bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Çetiner ve Tolukan, 2023).

Motivasyon Teorileri

Motivasyon, bireylerin hedeflerine ulaşmak için enerji, kararlılık ve sürekli bir çaba ile hareket etmelerini sağlayan temel bir güç olarak tanımlanır (Tabak ve diğ., 2019; Elçi ve Elçi, 2023). Psikoloji ve yönetim bilimleri literatüründe, motivasyon bireylerin davranışlarını başlatan, sürdüren ve belirli bir yönde odaklayan içsel ve dışsal faktörlerin birleşimi olarak ele alınmaktadır (Dündar ve diğ., 2007; Kılıç ve Yılmaz, 2019). Motivasyonun bu çift yönlü yapısı, bireyin içsel istekleri ve çevresel etkiler arasında bir etkileşim yaratarak davranışlara yön verir. İçsel motivasyon, bireyin kendi isteği ve tatmin duygusu ile harekete geçmesini sağlarken; dışsal motivasyon, ödüller, cezalar veya toplumsal beklentiler gibi dış faktörlerden etkilenir (Dündar ve diğ., 2007; Kılıç ve Yılmaz, 2019). Bu ayrım, bireylerin farklı bağlamlarda nasıl motive olduklarını anlamak için kritik bir çerçeve sunar (Kaya ve Yolcu, 2023; AlKhalifa et. al., 2024). Motivasyon, spor alanında bireylerin yalnızca fiziksel performanslarını değil, aynı zamanda psikolojik dayanıklılıklarını ve öz güvenlerini geliştiren kritik bir unsurdur (Ryan & Deci, 2000). Özellikle spor liderliği ve antrenörlük süreçlerinde, motivasyon stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanması, sporcuların hedeflerine ulaşma süreçlerinde kararlılıklarını artırmak ve ekip dinamiklerini güçlendirmek için temel bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır (Uluç, 2023).

Motivasyon teorileri, bu kavramın daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayan önemli modeller sunmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, bireylerin temel fizyolojik gereksinimlerden başlayarak, güvenlik, sosyal aidiyet, saygı ve kendini gerçekleştirme düzeylerine doğru ilerleyen bir motivasyon sürecine sahip olduğunu savunur (Walsh, 2011). Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ise bireylerin motivasyonunu iki ana faktör üzerinden açıklar: hijyen faktörleri ve motivasyonel faktörler. Hijyen faktörleri (örneğin maaş, çalışma koşulları) bireyin memnuniyetini sağlarken, motivasyonel faktörler (örneğin başarı, takdir) bireyin iş performansını ve bağlılığını artırır (Cüceloğlu, 2002,). Öz Belirleme Teorisi ise bireylerin otonomi, yeterlilik ve ilişkiler kurma gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının motivasyon üzerindeki etkisini vurgular (Vansteenkiste vd., 2010). Bilim adamları motivasyonel başarı ve sağlıklı iletişim kurabilmek için çeşitli teoriler geliştirerek bu durumu açıklamışlardır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, bireylerin motivasyonel süreçlerini açıklayan ve insan davranışlarını anlamada önemli bir çerçeve sunan bir teoridir (Sirgy, 1986). Bu hiyerarşi, en temel fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak bireylerin en üst düzeyde kendini gerçekleştirme arzusuna kadar ilerleyen beş basamaktan oluşur (Kula ve Çakar, 2015). En altta yer alan fizyolojik ihtiyaçlar; beslenme, su, uyku ve barınma gibi bireyin hayatta kalması için temel olan gereksinimleri içerir. Bu ihtiyaçlar karşılanmadan, bireyin diğer basamaklara ilerlemesi mümkün değildir (Maslow, 1971). Bir sonraki basamakta güvenlik ihtiyacı bulunur ve bireyin fiziksel, duygusal ve ekonomik güvenlik arayışı bu düzeyde önem kazanır. Üçüncü sırada sevgi ve aidiyet ihtiyacı yer alır; burada bireyler, sosyal ilişkiler kurarak sevgi ve kabul görmeyi arzularlar (Kula ve Çakar, 2015). Dördüncü basamakta, saygı ihtiyacı devreye girer; bireyler, kendilerine duyulan saygıyı ve kendi başarılarını takdir etmeyi önemserler. En üst basamak olan kendini gerçekleştirme, bireyin potansiyelini tam anlamıyla gerçekleştirmesi, kendi yeteneklerini en üst düzeye çıkarması ve kişisel anlamda tatmin hissetmesi ile ilgilidir (Sirgy, 1986). Bu teori, bireylerin ihtiyaçlarının sırayla karşılanması gerektiği fikrini ortaya koysa da, günümüzde yapılan çalışmalar, bu ihtiyaçların birbiriyle iç içe geçebileceğini ve kişiden kişiye değişiklik gösterebileceğini öne

sürmektedir. Maslow'un hiyerarşisi, bireylerin motivasyonel yapılarını anlamak ve insan gelişimine bütüncül bir bakış açısı sunmak adına psikoloji, eğitim, sağlık ve organizasyonel yönetim gibi çeşitli alanlarda kullanılmaya devam etmektedir (Kula ve Çakar, 2015)

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi. Herzberg'in çift faktör teorisi, bireylerin iş tatminini ve motivasyonunu anlamada önemli bir yaklaşım sunarak, çalışma ortamındaki unsurları iki ana kategoriye ayırır: motivasyonel faktörler ve hijyen faktörleri(Allen & Gilmore, 1993). Motivasyonel faktörler, çalışanların işlerinden tatmin duymasını ve daha yüksek bir performans sergilemesini sağlayan unsurlardır. Bu faktörler arasında başarı hissi, yapılan işin takdir edilmesi, sorumluluk verilmesi ve kariyer gelişimi gibi unsurlar bulunur (Kermally, 1999). Herzberg'e göre, bu faktörler bireylerin içsel motivasyonunu artırarak onların işlerine olan bağlılıklarını ve üretkenliklerini olumlu yönde etkiler (Doruk, 2015). Öte yandan, hijyen faktörleri çalışanların iş tatminsizliğini önlemeye yönelik unsurlardır ve genellikle dışsal koşullarla ilgilidir (Adair, 2011). Maaş, çalışma koşulları, yönetim politikaları, iş güvenliği ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler bu kategoriye girer. Ancak, hijyen faktörlerinin varlığı iş tatmini yaratmaz; sadece tatminsizliği önler (Cüceloğlu, 2002). Herzberg'in teorisi, çalışanların motivasyonunu artırmak için yalnızca temel ihtiyaçların karşılanmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda onların işte anlam bulmasını sağlayacak içsel faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini vurgular (Doruk, 2015). Bu teori, modern insan kaynakları yönetiminde ve organizasyonel gelişim süreçlerinde çalışan bağlılığını artırmak için rehber niteliği taşımaktadır (Adair, 2011).

Vroom'un Beklenti Teorisi. Vroom'un beklenti teorisi, bireylerin iş ortamındaki motivasyonlarını açıklarken, onların elde edecekleri ödüller ve bu ödüllerin beklentileri üzerindeki algılarını temel alır (İlgün, 2010). Bu teoriye göre, bireyler bir eylemi gerçekleştirmeye karar verirken üç temel faktörü değerlendirir: beklenti (işin başarıyla tamamlanabileceğine olan inanç), araçsallık (işin sonucunda ödülün alınacağına dair güven) ve valens (ödülün birey için taşıdığı değer) (Barutçugil, 2004). Beklenti, bireyin belirli bir çabanın başarıya ulaşacağını düşünmesiyle ilişkilidir; araçsallık, bu başarının ödüle dönüşme olasılığına yönelik algısını ifade eder; valens ise ödülün birey için

cazipliğini ve anlamını temsil eder. Vroom'a göre, bireylerin motivasyon düzeyi, bu üç faktörün etkileşimiyle belirlenir (Barutçugil, 2004). Eğer birey, çabalarının başarılı olacağına inanmıyor, ödülün kendisine verileceğini düşünmüyor ya da ödülün kendi için değerli olduğunu hissetmiyorsa, motivasyon düzeyi düşük olur (Asnakew'e 2020). Bu teori, bireylerin rasyonel bir şekilde karar aldığını ve motivasyonun ödüllerle olan ilişkisi bağlamında şekillendiğini öne sürer. Vroom'un beklenti teorisi, çalışan motivasyonunu anlamak ve geliştirmek için yöneticilere önemli bir perspektif sunarak ödül sistemlerinin bireylerin beklentileri ve değerleriyle uyumlu hale getirilmesi gerektiğini vurgular. Bu durum sporda da antrenörlerin başarı sağlamalarında etkin rol oynamış bağlı bulunduğu örgütün davranışsal modellerine göre çeşitli motivasyonel durumlar sergilemişlerdi (Eren, 2006).

Spor ve Motivasyon

Motivasyon Kavramı, kökeni Latince'den gelen, harekete geçmek anlamında kullanılan "Movere" kelimesinden türemiştir. Türkçede karşılığı ise "güdü" dür. "Motivasyon bir veya birden çok insanın içsel ve dışsal etmenler aracılığıyla, bir amaç doğrultusunda harekete geçmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Demirhan, O. 2017). Bu kavramı spor ve egzersiz alanında kullanmak istersek "Sporda yüksek performans bedensel değil, aksine tamamen psikolojik bir kavramdır" Şeklinde tanımlanır. Bir sporcunun kondisyonu, tekniği ve taktik kapasitesi ne kadar yüksek olursa olsun, bunlar bir yarışmada oyuna yansıtamazsa hiçbir değeri yoktur. Bunun için ise hırs, irade, istek, özveri, sabır, azim, zeka ve kültür gibi çeşitli psikolojik özelliklere gereksinme vardır (Başer, 1994). Sporda başarı için motivasyon temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bir sporcunun veya bir kişinin şampiyonluk, ödül kazanmak, sağlıklı bir hayata kavuşma, kendine güvenme veya topluma hakim olma gibi motiflerle motive edilmesi, başarılı olmasını da sağlayacaktır (Çankaya, 1994). Spor, spor eylemine katılan insanları ilgilendiren bir alan olarak, motivasyon ise eylemde bulunma hazırlığı olarak kabul edilecek olursa spor-motivasyon ilişkisinin anlamı kendiliğinden ortaya çıkar. Çünkü spor eyleminin sadece psiko-motor yönü değil bunun duygusal ve zihni yönleri de vardır. Eylem, amaçlı, planlı ve bilinçli davranış olarak kabul edilecek olursa, bu

eylemin duygusal yönü önemli bir faktör olarak karşımıza çıkar. Duygulara yüklenen enerji miktarına göre duyguların şiddeti ve yoğunluğu değişebilmektedir. Zira duyguların bir nicelik, bir de nitelik yönleri vardır. Nicelik açısından davranışa başlamaya yol açacak kadar duygularda enerjinin olması lazımdır. Bunun spor açısından taşıdığı anlam, davranışın başlayabilmesi için mutlaka yeterli motivasyonun olması gerektiğidir. Yetersiz veya aşırı motivasyon durumlarında amaca ulaşmada zorluklarla karşılaşılması kaçınılmazdır. Çünkü yetersiz motivasyonda sporcunun uyarılma seviyesi düşük olacağı için performansı da düşecektir (Demirhan, O. 2017). Aşırı motivasyonda aşırı uyarılma sebebiyle sporcu heyecanlanacak, bilinç aydınlığı artacak, davranışlarda acele etme, ayrıntıları gözden kaçırma, dikkatin dağılması, doğru karar verememe gibi durumlar ortaya çıkacağından performans seviyesi yine düşecektir. Nitelik açısından bakıldığında ise sporcunun spor alanına bakış açısı ve kendisinin spor alanındaki yeri ile ilgilidir (Çankaya, 1994). Sporda motivasyonu incelerken, sporun biyolojik ve sosyal yönünü de bilmekte fayda vardır. Kişilerin önemli bir gereksinimi de hareketli olmaktan geçer. Bu gereksinim spor faaliyetleri sayesinde karşılanabilmekte ve organizmada olumlu yönde gelişmeler olmaktadır. Yine spor, sosyal, ekonomik nitelikler kazanmış ve büyük kitlelere hitap etmeye başlamıştır. Spor toplumsal bir kurum haline gelmiş ve spora ilgi günden güne artmıştır. Bu durum spordaki motivasyonu da etkilemiş ve bu kavram psikolojik yönü dışında sosyal boyutlar da kazanmıştır. Bu nedenle motivasyonu nitelik ve nicelik açısından ayrı ayrı incelemek gerekiyor (Demirhan, O. 2017).

- ✓ Nitelik Açısından Spor Motivasyonu
 - Genel spor motivasyonu,
 - Özel spor motivasyonu.
- ✓ Nicelik Açısından Spor Motivasyonu
 - Yeterli motivasyon,
 - Yetersiz motivasyon,
 - Aşırı motivasyon (Atik ve Çelik, 2021).

Genel spor motivasyonunun temelinde yatan takdir edilme gereksinimi, arkadaş arama, çevre edinme gibi sosyal gereksinimlerdir. Bu motivasyonun iyi

kavranabilmesi için sporcunun sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin neler olduğunu iyi bilinmesi gerekir. Çünkü her insanın ve her gencin sosyal ve psikolojik gereksinimleri farklıdır. Kısaca genci spora yönelten sosyal ve psikolojik gereksinimler etkin olma arzusu, kendini bulma, kendini anlatma, kanıtlama, tanıma, prestij, üstünlük sağlama, egemen olma arzusu, macera hevesi, karar verme halinde olma arzusu gibi gereksinimlerdir(Çankaya, 1994). Özel spor motivasyonu ise tamamen biyolojik içerikli olup, hareket, oyun, hareket ederek rahatlama, yüksek kondisyona sahip olma, güçlü olma ve sağlıklı olma dürtülerinden kaynaklanmaktadır. Yeterli motivasyon halinde sporcu yarışmaya hazırdır. Fizyolojik ve psikolojik açıdan kazanmaya hazırdır. Yetersiz motivasyonda sporcunun motivasyon düzeyi düşüktür. Start tembelliği denilen hal görülür. Genel spor motivasyonu yokluğunu meydana getirir. Aşırı motivasyonda ise, motivasyon düzeyi çok yüksek olup yarışma öncesi genellikle start telaşı denilen durum ile kendini belli eder ve genel spor motivasyonunun çok yüksek olduğunu düşündürür. Sporcusunu motive etmek isteyen bir spor hocası önce sporcunun mevcut motivasyonunun niteliğini ve niceliğini doğru saptamak zorundadır (Başer, 1986).

Antrenörlerin Motivasyon Kaynakları

Antrenörlerin motivasyon kaynakları, mesleki performanslarını ve kişisel tatminlerini doğrudan etkileyen çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar arasında çalışma ortamı, sporcuların gelişimi, takım başarıları ve bireysel tatmin ön plana çıkar. Çalışma ortamı, antrenörlerin mesleklerini icra ettikleri fiziksel ve sosyal koşulları ifade eder; bu ortamın destekleyici ve olumlu bir yapıya sahip olması, antrenörlerin motivasyonunu artırır (Terlemez, 2019). Sporcuların bireysel ve takım olarak gelişimi, antrenörlerin işlerinin anlamını görmelerini ve mesleki tatminlerini artırmalarını sağlar (Yapar ve İnce, 2014). Takım başarıları ise, antrenörlerin çabalarının sonuçlarını somut bir şekilde görmelerine olanak tanır ve mesleklerine olan bağlılıklarını güçlendirir (Terlemez, 2019). Bunun yanı sıra, bireysel tatmin, antrenörlerin kişisel hedeflerine ulaşmalarını ve meslekleri aracılığıyla kendilerini gerçekleştirme duygusu yaşamalarını ifade eder (Güvendi ve ark., 2022). Tüm bu faktörler, antrenörlerin yalnızca sporcuların performansına değil, aynı zamanda kendi mesleki gelişimlerine ve

psikolojik iyi oluşlarına da katkıda bulunur. Dolayısıyla, antrenörlerin motivasyon kaynaklarının güçlü bir şekilde desteklenmesi, hem bireysel hem de takım düzeyinde daha yüksek başarıların elde edilmesini sağlar.

Motivasyon, bireylerin belirli bir hedefe ulaşma doğrultusunda hissettikleri enerji, odaklanma ve süreklilik hali olarak tanımlanırken; tükenmişlik, bireyin sürekli ve yüksek düzeyde stres altında kalmasının sonucu olarak gelişen fiziksel, zihinsel ve duygusal çöküş durumunu ifade eder. Motivasyon, bireyin hem kişisel hem de mesleki hayatında başarıya ulaşmasında hayati bir rol oynar ve bireylerin motivasyon seviyelerinin korunması, onların iş tatmini, performansı ve psikolojik iyi oluşu açısından büyük önem taşır. Ancak, bireylerin motivasyon kaynaklarının zayıfladığı durumlarda, bu süreç olumsuz etkilenir ve bireyler giderek tükenmişliğin farklı boyutlarıyla karşılaşabilir. Yoğun iş yükü, sürekli başarı baskısı, organizasyonel desteğin yetersizliği ve mesleki doyumun azalması gibi faktörler, motivasyonu zedeleyen ve zamanla bireyin duygusal yorgunluğa sürüklenmesine neden olan başlıca etmenler arasında yer alır. Bu tür durumlar, bireylerin sadece performansını değil, aynı zamanda iş yaşamında bağlılıklarını ve genel yaşam kalitelerini de düşürebilir. Ayrıca, bireyin ihtiyaç duyduğu kaynakların sınırlı olduğu ya da iş ortamında sosyal destek mekanizmalarının yetersiz kaldığı durumlarda, motivasyon eksikliği daha derin bir tükenmişlik sürecine dönüşebilir (Atik ve Çelik, 2021). Tükenmişlik sendromunun etkileri, bireyin iş yaşamından uzaklaşması, mesleki hedeflerinden vazgeçmesi ve sosyal ilişkilerinde kopmalar yaşaması gibi sonuçlarla kendini gösterebilir. Bu nedenle, bireylerin motivasyonlarını destekleyen çalışma ortamlarının yaratılması, tükenmişlik riskini en aza indirmek ve bireylerin potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirebilmelerini sağlamak açısından kritik bir önem taşımaktadır (Kazu ve Yıldırım, 2021).

Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik, bireyin uzun süreli stres, yoğun iş yükü ve sürekli baskı gibi faktörlere maruz kalmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan, fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluğu içeren bir durumdur (Ari ve Bal, 2008; Demirel, 2023). Bu kavram, ilk olarak Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmış ve günümüzde bireylerin profesyonel ve kişisel yaşamlarını etkileyen önemli bir

sorun olarak ele alınmaktadır. Tükenmişlik, genellikle iş hayatında meydana gelen kronik stresin yeterince yönetilememesi durumunda ortaya çıkar ve üç ana boyutla kendini gösterir: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma.

Duygusal tükenme, bireylerin işlerine devam edebilmek için gerekli enerji ve motivasyonu bulamamasına neden olur. Bu durum, sürekli yorgun hissetmek, işe olan ilginin kaybolması ve duygusal olarak kendini yetersiz hissetmek gibi belirtilerle kendini gösterebilir. Duyarsızlaşma, bireyin işine ve çevresindeki insanlara karşı ilgisinin azalması, empati kapasitesinin zayıflaması ve mesleki bağlarının zedelenmesi anlamına gelir. Kişisel başarı hissinde azalma ise bireyin kendi yeterliliğini sorgulaması, yaptığı işten tatmin olmaması ve başarısızlık duygularının artması ile ilişkilidir.

Tükenmişlik yalnızca bireyin iş performansını olumsuz etkilemekle kalmaz, aynı zamanda fiziksel sağlık sorunları, uyku problemleri, bağışıklık sisteminin zayıflaması ve psikolojik sorunlar gibi daha geniş çaplı sonuçlara da yol açabilir (Veerman et. al., 2024). Bu durum, bireylerin sosyal ilişkilerini, yaşam kalitesini ve genel mutluluğunu da olumsuz etkiler. Tükenmişliği önlemek için stres yönetimi becerilerinin geliştirilmesi, iş yükünün dengelenmesi, bireylerin ihtiyaç duyduğu sosyal desteğin sağlanması ve düzenli aralıklarla dinlenme imkânlarının yaratılması gereklidir. Ayrıca, tükenmişlikle başa çıkmak için organizasyonel düzeyde olumlu bir iş kültürü oluşturulmalı, çalışanların ihtiyaçları dikkate alınmalı ve bireylerin hem fiziksel hem de zihinsel sağlıkları desteklenmelidir. Tükenmişlik, bireylerin sınırlarını zorlayan modern yaşamın bir sonucu olarak yaygın bir sorun haline gelmiş olsa da, etkin önlemler ve stratejilerle yönetilebilir ve bireylerin hem iş hem de özel yaşamlarında daha sağlıklı ve dengeli bir deneyim yaşamaları sağlanabilir (Ari ve Bal, 2008; Demirel, 2023).

Maslach ve Jackson, tükenmişliği bireyin iş hayatında karşılaştığı yoğun stresin sonucunda ortaya çıkan çok boyutlu bir sendrom olarak tanımlamış ve bu olguyu üç temel boyut üzerinden incelemişlerdir. Bu boyutlar, bireyin tükenmişlik sürecindeki farklı deneyimlerini anlamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sunar:

Duygusal Tükenmişlik

Duygusal tükenmişlik, tükenmişlik sendromunun en yaygın ve belirgin boyutlarından biri olarak, bireylerin enerji seviyelerinde belirgin bir düşüş yaşaması, kronik yorgunluk hissetmesi ve işe yönelik motivasyonlarının azalması ile karakterizedir. Bu durum, bireyin hem fiziksel hem de duygusal kaynaklarının tükenmesine yol açar. Özellikle iş yükünün ağır olduğu, yüksek stresli ya da duygusal olarak yoğun bir ortamda çalışan bireylerde daha sık gözlemlenir. Sürekli yorgun hissetmek, yalnızca iş performansını olumsuz etkilemekle kalmaz; aynı zamanda bireyin sosyal yaşamında da etkinliğini kaybetmesine neden olur. Duygusal tükenmişlik yaşayan bireyler, günlük görevlerini yerine getirmekte zorlanır ve bu durum, işten soğuma, verimlilikte düşüş ve mesleki bağlılıkta zayıflama gibi sonuçları beraberinde getirir. Ayrıca, duygusal tükenmişlik, bireyin fiziksel sağlığını da tehdit ederek uyku bozuklukları, bağışıklık sisteminin zayıflaması ve artan hastalık riski gibi sorunlara yol açabilir. Bu boyut, tükenmişlik sendromunun diğer bileşenleri olan duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi ile bir arada gelişebilir ve bireyin genel yaşam kalitesini önemli ölçüde düşürebilir. Bu nedenle, duygusal tükenmişliğin önlenmesi için bireylerin stres yönetimi becerilerini geliştirmesi, iş yüklerinin dengelenmesi ve destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulması gereklidir (Kızılkaya ve Takin, 2023; Onay ve Kılıcı, 2011).

Motivasyon ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Motivasyon, bireylerin bir işi başarıyla tamamlama arzusu ve bu doğrultuda gösterdiği çaba ile doğrudan ilişkilidir; bu nedenle, iş performansının ve mesleki bağlılığın en temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilir. Motivasyon, bireyin enerji seviyesini, odaklanma kapasitesini ve hedeflerine ulaşma kararlılığını artırırken, bu unsurların eksikliği ya da sürdürülememesi, bireyin fiziksel ve duygusal sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Özellikle yoğun iş yükü, sürekli stres ve yetersiz destek gibi durumlarda, bireylerin motivasyon seviyelerinde düşüş yaşanması, tükenmişlik sendromunun ilk belirtilerini ortaya çıkarabilir (Ayan, 2015; Kim & Kim, 2020). Tükenmişlik kavramı, ilk kez Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmış ve bireylerin uzun süreli stresin etkisiyle yaşadığı fiziksel, duygusal ve zihinsel çöküş olarak

ifade edilmiştir. Tükenmişlik sendromu, genellikle üç ana boyut çerçevesinde incelenir: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma. Duygusal tükenme, bireylerin sürekli bir enerji kaybı içinde olması ve işlerini sürdürebilmek için gerekli duygusal ve fiziksel gücü bulamaması durumudur (Eroğlu, 2014). Duyarsızlaşma, bireyin çevresine ve yaptığı işe karşı ilgisinin azalması, mesleki bağlılığının zayıflaması ve empatiden yoksun bir tavır sergilemesiyle karakterizedir. Kişisel başarı hissindeki azalma ise bireyin kendi mesleki yeterliliğini sorgulaması, iş tatmininin azalması ve kendisini başarısız hissetmesiyle kendini gösterir (Çoşkun, 2012). Bu boyutlar, motivasyon ve tükenmişlik arasında güçlü bir etkileşim olduğunu ortaya koyar; çünkü bireyin motivasyon kaynağı olarak gördüğü unsurlar yetersiz kaldığında, bu durum onun tükenmişlik döngüsüne girmesine zemin hazırlayabilir. Bu bağlamda, motivasyonu artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi, bireylerin tükenmişlik riskini azaltmak ve uzun vadede daha sürdürülebilir bir iş performansı elde etmek açısından kritik öneme sahiptir (Eroğlu, 2014).

Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, tükenmişlik sendromunun önemli boyutlarından biri olup, bireyin işine, çevresine ve iş ortamındaki insanlara karşı yabancılaşması ve duygusal bağlarını koparmasıyla tanımlanır (Maslach, 2003). Bu durum, bireyin işine yönelik ilgisinin azalması, yaptığı işi anlamsız görmeye başlaması ve mesleki sorumluluklarına karşı duyarsızlaşması ile ortaya çıkar. İş arkadaşları, müşteriler ya da hizmet verdiği kişilerle empati kurma kapasitesinin zayıflaması, duyarsızlaşmanın belirgin bir özelliğidir (Ertürk, 2010). Birey, karşılaştığı stres faktörlerinden korunma amacıyla bir tür savunma mekanizması olarak duygusal mesafe yaratmaya çalışır. Ancak bu süreç, bireyin iş tatminini azaltır, mesleki ilişkilerini zedeler ve uzun vadede çalışma ortamındaki motivasyonu olumsuz etkiler (Maslach, 2003).

Duyarsızlaşma bireyin meslek yaşamında anlam arayışını ve bağlılığını ciddi şekilde zayıflatabilir. Bu durum, özellikle yüksek stres altında çalışan bireylerde daha sık görülür ve bireyin yaptığı işi yalnızca bir yükümlülük olarak görmesine yol açabilir (Solmuş, 2004). Duyarsızlaşma yaşayan bireyler, çalışma ortamlarında daha fazla çatışma yaşama eğiliminde olabilir ve

mesleklerine yönelik uzun vadeli bağlılıkları zayıflayabilir. Bu durum, iş verimliliğinde düşüşe ve iş ilişkilerinde ciddi kopmalara neden olabilir (Gago-Valiente et al., 2021; Tümkiye ve ark., 2009). Bu nedenle, duyarsızlaşma düzeyini azaltmak için bireylerin duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri, empati kurabilecekleri ve anlamlı bir iş ortamı yaratabilecek destekleyici uygulamalar önem taşır (Ertürk, 2010). Organizasyonel düzeyde ise çalışanların mesleki bağlılığını artırmak, açık iletişimi teşvik etmek ve bireylerin stresle başa çıkma becerilerini güçlendirmek tükenmişliğin bu boyutunun önlenmesinde etkili olabilir (Gago-Valiente et al., 2021; Tümkiye ve ark., 2009).

Düşük Başarı Hissi

Düşük başarı hissi, tükenmişlik sendromunun bir diğer önemli boyutudur ve bireyin kendi mesleki yeterliliğini sorgulaması, performansını yetersiz görmesi ve başarılarının takdir edilmediğine inanması ile karakterize edilir. Bu boyut, bireyin iş yaşamında kendine duyduğu güvenin azalması, mesleki hedeflerine ulaşamayacağına dair bir inanç geliştirmesi ve yaptığı işten tatmin duymamasına yol açar. Birey, çalıştığı ortamda yeterince desteklenmediğini, yaptığı katkıların göz ardı edildiğini ya da çabalarının beklentilerin altında kaldığını düşündüğünde, mesleki başarı hissinde belirgin bir düşüş yaşar (Ardıç ve Polatçı, 2008).

Düşük başarı hissi, bireylerin özsaygısında azalmaya ve mesleki bağlılıklarında zayıflamaya neden olur. Kendi performansını sürekli eleştiren bireyler, bu durumun bir sonucu olarak motivasyon kaybı yaşar ve mesleklerine olan ilgilerini yitirirler. Bu süreç, bireyin yalnızca iş yaşamını değil, aynı zamanda genel yaşam memnuniyetini ve sosyal ilişkilerini de olumsuz etkileyebilir. Zamanla bireyler, mesleki gelişim fırsatlarından uzaklaşarak işlerini yalnızca bir yükümlülük olarak görmeye başlayabilir ve bu durum, kariyer ilerlemelerini de engelleyebilir (Esen, 2019).

Düşük başarı hissi, yalnızca bireysel düzeyde değil, organizasyonel düzeyde de olumsuz sonuçlar doğurur. Çalışanların iş performansının düşmesi, iş tatmininin azalması ve işten ayrılma oranlarının artması, bu boyutun doğrudan etkilerindendir. Bu nedenle, bireylerin başarı hissini desteklemek için

onların çabalarının değer gördüğünü hissettirmek, geri bildirim mekanizmalarını güçlendirmek ve bireylerin profesyonel gelişimlerini destekleyecek fırsatlar sunmak önemlidir. Ayrıca, bireylerin güçlü yönlerini fark etmelerini sağlayan olumlu bir iş kültürü oluşturmak, düşük başarı hissini önlenmesinde kritik bir rol oynar (Yıldız ve ark., 2014).

Maslach ve Jackson, tükenmişliğin bu üç boyutunun genellikle birbiriyle etkileşim içinde olduğunu ve bireyin hem psikolojik hem de fiziksel sağlığını derinden etkilediğini belirtmiştir. Bu model, tükenmişlik sendromunun sadece bireysel bir sorun olmadığını, aynı zamanda iş ortamındaki faktörlerin de bu süreçte kritik bir rol oynadığını vurgular. Tükenmişlik sendromunu önlemek ve yönetmek için bireylerin stresle başa çıkma becerilerini geliştirmeleri, sosyal destek mekanizmalarını güçlendirmeleri ve iş ortamında daha dengeli bir çalışma düzeni oluşturmaları gereklidir. Ayrıca, organizasyonel düzeyde sağlanacak olumlu değişiklikler, tükenmişliğin bireysel ve kurumsal etkilerini azaltmada etkili bir çözüm olabilir (Ardıç ve Polatçı, 2008).

Spor Ortamında Tükenmişlik

Spor ortamı, yüksek fiziksel ve psikolojik talepleri nedeniyle tükenmişlik sendromunun yaygın olarak gözlemlendiği bir alandır. Bu ortam, sporcuların, antrenörlerin ve diğer spor profesyonellerinin sürekli olarak performans odaklı bir yaşam sürdürmesini gerektirir. Rekabetin şiddetli olduğu bu alanda başarıya ulaşma baskısı, uzun çalışma saatleri ve yoğun antrenman programları, bireyler üzerinde fiziksel yorgunluk ve duygusal tükenmişlik gibi olumsuz etkiler yaratabilir. Özellikle antrenörler, hem sporcularının bireysel gelişimlerinden sorumlu olmaları hem de takımın genel başarısını sağlama baskısıyla karşı karşıya kalırlar. Bu durum, antrenörlerin mesleki tatminlerini azaltarak tükenmişlik riskini artırır (Tohma ve Aykın, 2023).

Tükenmişlik, spor ortamında yalnızca bireylerin performansını olumsuz etkilemekle kalmaz, aynı zamanda takım dinamiklerini, sporcular ve antrenörler arasındaki ilişkileri ve genel başarı düzeyini de zayıflatabilir. Tükenmişlik belirtileri arasında sürekli yorgunluk, motivasyon kaybı, sporcularla olan ilişkilerde zayıflama, duygusal mesafe oluşturma ve işten tatminsizlik yer alır. Sporcular açısından bakıldığında, tükenmişlik fiziksel performansın düşmesine,

antrenmanlara olan bağıllığın azalmasına ve uzun vadede sporu tamamen bırakmaya kadar varan sonuçlara yol açabilir (Yang et. al., 2024).

Spor ortamında tükenmişliği önlemek için bireysel ve organizasyonel düzeyde stratejiler geliştirilmesi önemlidir. Bireysel düzeyde, sporcular ve antrenörler için stres yönetimi, zaman planlaması ve zihinsel dayanıklılık eğitimleri sağlanmalıdır. Organizasyonel düzeyde ise, iş yükünün dengelenmesi, olumlu bir çalışma ortamının teşvik edilmesi, geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi ve bireylerin ihtiyaçlarına duyarlı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gereklidir. Ayrıca, düzenli dinlenme ve yenilenme sürelerinin sağlanması, sosyal destek mekanizmalarının artırılması ve bireylerin başarılarının takdir edilmesi, tükenmişlik riskini azaltmada etkili olabilir (Özer ve diğ., 2021; Turhan ve Çoknaz, 2023).

Spor ortamındaki tükenmişlik, bireylerin fiziksel, duygusal ve zihinsel iyi oluşlarını tehdit eden ciddi bir sorundur. Bu sorunun etkili bir şekilde yönetilmesi, yalnızca bireylerin sağlığını ve performansını korumakla kalmaz, aynı zamanda spor ekiplerinin başarısını ve genel spor kültürünün sürdürülebilirliğini de destekler (Kelecek ve diğ., 2017).

Antrenörler ve Tükenmişlik Süreci

Antrenörlük mesleği, motivasyon ve tükenmişlik kavramlarının yoğun biçimde iç içe geçtiği bir çalışma alanıdır (Güllü ve Şahin, 2019; Kaygusuz ve Karagün). Antrenörler, sporcularının fiziksel performansını geliştirme, psikolojik dayanıklılıklarını artırma ve ekip başarısını maksimize etme gibi çok yönlü sorumluluklar taşırlar. Bu görevlerin başarılabilmesi, genellikle yüksek performans beklentileri ve sürekli bir motivasyon gerektirir. Ancak, antrenörlerin iş yükü yalnızca teknik becerilere dayalı değildir; sporcuların bireysel gelişimlerini desteklemek, ekip içi dinamikleri yönetmek ve sürekli rekabet baskısına dayanabilmek de bu mesleğin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu durum, antrenörlerin mesleki başarılarının çoğunlukla sporcularının performansı ile ölçülmesine yol açar ve antrenörlerde bireysel başarı algısını derinden etkiler (Certel ve diğ., 2018; Kayır ve Özbek, 2021).

Sporcuların gelişimine ve başarılarına odaklanmak için harcanan sürekli motivasyon ve enerji, zamanla antrenörlerin kendi kaynaklarının tükenmesine neden olabilir. Sürekli başarı baskısı altında çalışmak, antrenörlerin mesleki tatmin düzeyini düşürerek tükenmişlik riskini artırır. Bunun yanı sıra, sosyal destek eksikliği, profesyonel gelişim fırsatlarının sınırlı olması ve kişisel zaman yetersizliği gibi unsurlar da bu süreci hızlandırır. Özellikle yoğun çalışma programları, antrenörlerin kendilerine vakit ayırmalarını zorlaştırarak, kişisel sağlıklarını ve psikolojik dayanıklılıklarını olumsuz etkileyebilir. Bu durum, tükenmişlik sendromunun en yaygın belirtileri olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma gibi sorunları beraberinde getirebilir (Güllü ve Şahin, 2019).

Antrenörler için tükenmişlik sadece bireysel bir sorun değil, aynı zamanda sporcularla olan ilişkileri, ekip dinamikleri ve genel performans üzerinde de önemli sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, antrenörlerin mesleki yüklerini dengeleyebilmelerini sağlamak, sosyal destek mekanizmalarını güçlendirmek ve profesyonel gelişimlerine yönelik fırsatlar sunmak büyük önem taşır. Özellikle stres yönetimi, zaman planlaması ve motivasyon artırıcı stratejiler gibi konularda eğitimler düzenlenmesi, antrenörlerin tükenmişlik riskini azaltmada etkili olabilir. Sonuç olarak, antrenörlerin tükenmişlik süreci hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde ele alınmalı ve bu sorunun sporcular ve ekip üzerindeki dolaylı etkileri göz önünde bulundurularak kapsamlı çözümler geliştirilmelidir (Tarsuslu, 2024).

Antrenörlerde Tükenmişlik Dinamikleri

Antrenörlerde tükenmişlik, yüksek düzeyde fiziksel ve psikolojik baskıya dayalı çalışma koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan ve bireylerin iş tatminini, mesleki bağlılığını ve genel yaşam kalitesini olumsuz etkileyen karmaşık bir durumdur. Antrenörlük mesleği, hem sporcuların bireysel gelişimini desteklemek hem de takım başarısını en üst düzeye çıkarmak gibi çok yönlü sorumluluklar gerektirir. Bu kapsamlı sorumluluklar, genellikle uzun çalışma saatleri ve sürekli performans beklentileri ile birleşerek, antrenörlerin duygusal ve fiziksel kaynaklarının tükenmesine yol açabilir (Güllü ve Şahin, 2019; Aydın ve diğ., 2024).

Tükenmişlik sürecinde etkili olan dinamikler arasında, öncelikli olarak çalışma ortamındaki sürekli başarı beklentileri yer alır. Antrenörler, başarı odaklı bir meslek icra ettiklerinden, hem kendi üzerlerinde hem de sporcuları üzerinde yoğun bir baskı hissederler. Bu sürekli beklenti durumu, enerji kaybı ve duygusal tükenmeyi tetikleyebilir. Sporcularla yaşanan iletişim ve çatışma problemleri, tükenmişlik riskini artıran bir diğer önemli faktördür. İletişim kopuklukları, disiplin sorunları veya farklı hedeflerden kaynaklanan çatışmalar, antrenörlerin mesleki tatmin düzeyini olumsuz etkileyerek işlerine olan bağlılıklarını zayıflatabilir (Tatlıcı ve Kırımoğlu, 2008).

Uzun çalışma saatleri, antrenörlerin iş-yaşam dengelerini korumalarını zorlaştırırken, kişisel zamanlarının azalması ve sürekli yorgunluk hissi yaşamalarına neden olur. Bu durum, sadece tükenmişlik riskini artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin sosyal ilişkilerinde de zayıflamalara yol açabilir. Yetersiz sosyal destek ve organizasyonel destek eksikliği, tükenmişlik sürecinde önemli rol oynayan diğer dinamiklerdir. Antrenörler, genellikle yoğun programlar nedeniyle yakın çevrelerinden uzaklaşabilir ve destek mekanizmalarına erişimde zorluk yaşayabilirler. Ayrıca, organizasyonel düzeyde sağlanmayan destek, bireylerin yalnızlık ve değersizlik hislerini artırarak tükenmişlik belirtilerinin güçlenmesine neden olabilir (Kavasoğlu ve Bayraktar, 2023; Madan ve Karagözoğlu, 2019).

Bu karmaşık dinamiklerin yönetilmesi, antrenörlerin mesleki ve kişisel yaşamlarında tükenmişlik riskini azaltmak için kritik öneme sahiptir. Destekleyici bir iş ortamı yaratmak, antrenörlerin stresle başa çıkma becerilerini geliştirmek ve iş yüklerini dengeli bir şekilde düzenlemek, tükenmişliği önlemeye yönelik etkili stratejiler arasında yer alır. Ayrıca, profesyonel gelişim fırsatlarının sağlanması ve güçlü iletişim kanallarının kurulması, antrenörlerin mesleki tatminlerini artırarak tükenmişlik sürecini minimize edebilir. Böylelikle, antrenörlerin daha sağlıklı, verimli ve sürdürülebilir bir kariyer yaşamaları mümkün hale gelir (Oğuz ve Katıtaş, 2024; Özutku, 2019).

Çalışma Ortamındaki Baskılar

Antrenörler, sporcuların bireysel performansını geliştirmek ve takımın genel başarısını artırmak gibi çok yönlü sorumluluklar üstlenirler. Bu kapsamlı

görevler, sürekli olarak yüksek performans göstermeleri gerektiği algısını beraberinde getirir. Antrenörler, hem bireysel düzeyde sporcularının fiziksel ve psikolojik gelişimini desteklemek hem de takım hedeflerine ulaşmak için yoğun çaba harcarlar. Bununla birlikte, spor dünyasında başarının genellikle kısa vadeli sonuçlarla ölçülmesi, antrenörler üzerinde sürekli bir baskı oluşturur (Demir ve Kabakçı, 2020).

Bu durum, antrenörlerin zamanla enerji kaybı yaşamasına, fiziksel yorgunluğa ve duygusal tükenmeye sürüklenmesine neden olabilir. Özellikle sürekli rekabet ortamı, kazanma baskısı ve uzun çalışma saatleri, antrenörlerin iş yükünü artırarak onların fiziksel ve zihinsel kaynaklarını tüketebilir. Ayrıca, antrenörlerin mesleklerindeki bu baskılar, sadece tükenmişliğe yol açmakla kalmaz; aynı zamanda iş tatmini, mesleki bağlılık ve genel yaşam kalitesi gibi unsurlar üzerinde de olumsuz etkiler yaratır. Bu bağlamda, antrenörlerin çalışma ortamındaki baskıları yönetebilmesi için destekleyici organizasyonel politikalar, iş yükünün dengeli bir şekilde dağıtılması ve profesyonel gelişim fırsatlarının artırılması gibi stratejiler geliştirilmesi önemlidir. Böylece, antrenörlerin işlerine olan bağlılıklarının sürdürülmesi ve tükenmişlik riskinin azaltılması mümkün olabilir (Akbulut ve Altınkök, 2018).

Sporcularda Çatışma

Antrenörlük mesleğinin merkezinde, sporcularla kurulan ilişki ve bu ilişkinin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi yer alır. Antrenörlerin sporcularla olan etkileşimi, yalnızca bireysel ve takım performansını değil, aynı zamanda antrenörlerin mesleki tatminini ve motivasyonunu da etkiler. Ancak, sporcular ve antrenörler arasındaki beklentilerin uyuşmaması, yetersiz iletişim, disiplinsizlik ya da hedeflerdeki farklılıklar gibi faktörler, ilişkilerde çatışmalara yol açabilir. Bu tür çatışmalar, antrenörlerde stres düzeyini artırarak, duygusal tükenme ve mesleki bağlılıkta azalma gibi tükenmişlik belirtilerini tetikleyebilir (Kelecek ve diğ., 2022).

Sporcularla yaşanan çatışmalar, antrenörlerin işlerini anlamlı bulma duygusunu zayıflatabilir ve bu durum mesleki tatminin azalmasına yol açar. Ayrıca, çatışmaların sürekli hale gelmesi, antrenörlerin işlerine duyduğu bağlılığı ve motivasyonu düşürerek genel performanslarını olumsuz etkileyebilir.

Özellikle, çözülmeyen veya tekrarlayan çatışmalar, antrenörlerin kendilerini başarısız hissetmelerine ve mesleklerine yönelik duyarsızlaşma yaşamalarına neden olabilir. Bu tür çatışmaların önüne geçmek ve tükenmişlik riskini azaltmak için, etkili iletişim stratejilerinin benimsenmesi, sporcuların bireysel ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması ve ortak hedefler belirlenmesi kritik öneme sahiptir. Ayrıca, antrenörlerin liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve çatışma çözme konularında eğitim almaları, bu tür durumları yönetmede faydalı olabilir. Sağlıklı bir antrenör-sporcu ilişkisi, yalnızca sporcuların performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda antrenörlerin mesleki tatminini ve tükenmişlikten korunmasını da destekler.

Yetersiz Sosyal Destek

Sosyal destek, bireylerin stresle başa çıkabilmesi ve duygusal dayanıklılığını artırabilmesi için temel bir unsurdur ve tükenmişlik riskini azaltmada kritik bir rol oynar. Antrenörler için sosyal destek, hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında denge sağlayarak iş yüküyle başa çıkmalarına yardımcı olabilir. Ancak, antrenörlerin yoğun çalışma programları ve uzun saatler süren mesleki sorumlulukları, aileleri, arkadaşları ve meslektaşları ile yeterli düzeyde zaman geçirmelerini zorlaştırır. Bu durum, antrenörlerin sosyal bağlarının zayıflamasına, yalnızlık hissinin artmasına ve destek sistemlerinin yetersiz kalmasına neden olabilir (Keleş ve diğ., 2022).

Sosyal destek eksikliği, antrenörlerin tükenmişlik belirtileri yaşama olasılığını artırır. Özellikle, uzun süreli yalnızlık hissi ve duygusal izolasyon, duygusal tükenme ve mesleki tatmin kaybını tetikleyebilir. Aileden, arkadaşlardan veya meslektaşlardan yeterli desteği alamayan antrenörler, işlerini daha fazla yük olarak görebilir ve bu durum motivasyon kaybına yol açabilir. Aynı zamanda, destek sisteminin yetersizliği, antrenörlerin meslekleriyle ilgili problemleri paylaşmasını ve bu problemlere çözüm bulmasını da zorlaştırır. Bu sorunun üstesinden gelmek için antrenörlere sosyal destek sağlayacak mekanizmaların oluşturulması önemlidir. Örneğin, meslektaşlar arasında güçlü bir dayanışma kültürünün teşvik edilmesi, antrenörlerin karşılaştıkları zorlukları paylaşmalarına ve birbirlerinden öğrenmelerine olanak tanıyabilir. Ayrıca, aile ve arkadaşlarla geçirilecek zamanın artırılmasını

destekleyen iş düzenlemeleri, sosyal bağların güçlenmesine katkıda bulunabilir. Organizasyonel düzeyde ise, antrenörlerin ihtiyaçlarını anlayan ve onlara düzenli geri bildirim sağlayan bir yönetim yapısının oluşturulması, sosyal destek algısını artırarak tükenmişlik riskini azaltabilir. Sosyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, antrenörlerin hem mesleki hem de kişisel yaşamlarında daha sağlıklı ve dengeli bir deneyim yaşamalarını sağlar (Tatlıcı ve Kırımoğlu, 2008).

Başarı Beklentileri

Antrenörlerin mesleklerindeki en belirgin baskılardan biri, sürekli yüksek başarı beklentilerine maruz kalmalarıdır. Takımın veya bireysel sporcuların performansı, genellikle antrenörlerin başarısının bir ölçütü olarak görülür ve bu durum antrenörler üzerinde yoğun bir baskı oluşturur. Özellikle rekabetin yoğun olduğu spor ortamlarında, kazanmaya odaklanan bu beklentiler, antrenörlerin işlerine yönelik algılarını olumsuz etkileyebilir. Her zaman en iyisini başarma zorunluluğu, zamanla bireyin kendini yetersiz hissetmesine, hata yapmaktan korkmasına ve kişisel başarı hissinde azalmaya neden olabilir (Özdemir ve Cömert, 2023).

Başarı beklentilerinin baskısı, antrenörlerin sadece fiziksel enerjilerini değil, aynı zamanda duygusal kaynaklarını da tüketir. Başarısızlık korkusu, antrenörlerin özgüvenlerini zayıflatarak işlerinde yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar geliştirmelerini engelleyebilir. Ayrıca, sürekli yüksek standartlara ulaşma çabası, antrenörlerde tükenmişlik sendromunun diğer boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı da tetikleyebilir. Bu durum, mesleki tatminin azalmasına, iş ilişkilerinin zayıflamasına ve antrenörlerin mesleklerinden uzaklaşmasına yol açabilir (Sağır, 2014).

Başarı beklentilerinin olumsuz etkilerini azaltmak için antrenörlere, sadece sonuçlara değil, süreçlere ve çabalara da değer veren bir değerlendirme yaklaşımı benimsenmelidir. Spor kulüpleri ve organizasyonlar, antrenörlerin başarılarını objektif ve dengeli bir şekilde değerlendiren kriterler oluşturmalıdır. Ayrıca, antrenörlerin psikolojik dayanıklılığını artıracak eğitimler, destekleyici bir iş kültürü ve meslektaşlarıyla düzenli iş birliği fırsatları sağlanmalıdır. Böyle bir yaklaşım, antrenörlerin performans baskısını daha iyi yönetmelerine ve mesleklerine olan bağlılıklarını sürdürebilmelerine olanak tanır. Uzun vadede,

başarı beklentilerinin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi, hem antrenörlerin tükenmişlik riskini azaltır hem de spor ortamında daha sürdürülebilir bir başarı kültürü oluşturur. Bu dinamiklerin farkında olmak, tükenmişlik sürecini anlamak ve önlemek açısından hayati öneme sahiptir (Özen ve Mirzeoğlu, 2006).

Tükenmişliği Azaltmaya Yönelik Stratejiler

Antrenörlerde tükenmişlik riskini azaltmak, bireylerin hem mesleki performansını hem de psikolojik sağlığını korumak açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, antrenörlerin iş yükünün dengelenmesi, iş-yaşam dengesini sağlamak için temel bir adımdır. Yoğun ve düzensiz çalışma saatleri yerine, belirli aralıklarla dinlenme ve yenilenme fırsatlarının sunulması, antrenörlerin fiziksel ve duygusal kaynaklarını yenilemelerine olanak tanır. Bunun yanı sıra, açık iletişim kanallarının oluşturulması, antrenörlerin ihtiyaçlarını, karşılaştıkları zorlukları ve önerilerini dile getirebilecekleri bir platform sağlayarak mesleki tatmini artırabilir. Düzenli olarak geri bildirim mekanizmalarının işletilmesi, antrenörlerin çabalarının takdir edilmesini ve başarılarının fark edilmesini sağlayarak motivasyonu destekler. Bu süreç, yalnızca eksikliklerin değil, güçlü yönlerin de vurgulanmasına olanak tanıyarak antrenörlerin kişisel başarı hissini güçlendirir. Ayrıca, profesyonel gelişim fırsatlarının sağlanması, antrenörlerin mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Seminerler, atölye çalışmaları ve eğitim programları, antrenörlerin hem mesleklerinde yenilikçi yaklaşımlar benimsemelerini hem de iş tatminlerini artırmalarını destekler (Aydın ve diğ., 2024; Güneş, 2024).

Antrenörlere yönelik stres yönetimi teknikleri, zihinsel dayanıklılık ve çatışma çözme becerileri gibi eğitimler, tükenmişlik sendromuna karşı bireysel dayanıklılığı artırmada etkili olabilir. Stres yönetimi eğitimi, bireylerin zorlu durumlarda daha sağlıklı tepkiler vermesini sağlar. Zihinsel dayanıklılık geliştirme çalışmaları, antrenörlerin yoğun baskılar karşısında duygusal dengeyi korumalarına yardımcı olur. Çatışma çözme becerileri ise sporcular, meslektaşlar ve yöneticilerle yaşanabilecek anlaşmazlıkların yapıcı bir şekilde ele alınmasını kolaylaştırır (Altıntaş ve Akalan, 2008; Erdoğan, 2016).

Antrenörlerde tükenmişlik, yalnızca bireysel bir sorun olarak ele alınmamalı, sporcular, takım dinamikleri ve genel spor performansı üzerindeki geniş etkileriyle bütünsel bir perspektifte değerlendirilmelidir. Bu durum, antrenörlerin mesleki bağlılıklarını, iş tatminlerini ve fiziksel, zihinsel ve duygusal iyi oluşlarını doğrudan etkileyerek spor ortamındaki genel başarı ve refah düzeyini şekillendirir. Tükenmişlik, yüksek iş yükü, sürekli başarı baskısı, yetersiz sosyal destek ve çatışma gibi dinamiklerden kaynaklanarak bireylerin mesleki performansını ve kişisel yaşam kalitesini tehdit eder (Li et. al., 2023).

Bu bağlamda, tükenmişliğin önlenmesi ve yönetilmesi için bireysel ve organizasyonel düzeyde kapsamlı stratejiler geliştirilmesi hayati bir öneme sahiptir. Bireysel düzeyde, stres yönetimi, zihinsel dayanıklılık ve çatışma çözme becerilerinin geliştirilmesi, antrenörlerin tükenmişlik riskini azaltmak için etkili araçlar sunar. Organizasyonel düzeyde ise, açık iletişim kanallarının sağlanması, iş yükünün dengelenmesi ve profesyonel gelişim fırsatlarının artırılması gibi uygulamalar, antrenörlerin motivasyonunu ve iş tatminini destekler. Antrenörlerin iyi oluşlarına yapılan yatırım, yalnızca onların tükenmişlikten korunmasını sağlamakla kalmaz; aynı zamanda sporcuların bireysel gelişimine, takım uyumuna ve genel spor performansına olumlu katkılar sunar. Spor ortamında sürdürülebilir bir başarı ve refah kültürü oluşturmanın anahtarı, antrenörlerin fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığının korunmasından geçer. Bu nedenle, tükenmişlik dinamiklerinin farkında olunması ve buna yönelik stratejik adımların atılması, hem bireysel sağlığın korunması hem de spor kültürünün sürdürülebilirliğini sağlamak açısından kritik bir role sahiptir (Güvendi ve ark., 2022).

Sonuç olarak, liderlik ve duygusal zekâ, antrenörlerin çalışma motivasyonu ve tükenmişlik dinamikleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Liderlik stilleri, antrenörlerin sporcularıyla olan etkileşimlerini, takım içindeki dinamikleri ve genel iş tatminlerini etkilerken; duygusal zekâ, antrenörlerin stres yönetimi, empati kurma ve ilişki inşa etme becerileriyle tükenmişlikten korunmalarını sağlayan önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu kavramsal çerçeve, antrenörlerin mesleki motivasyonlarını ve tükenmişlik süreçlerini etkileyen temel değişkenleri anlamaya yönelik bir temel sunmaktadır.

Araştırmanın devamında, liderlik ve duygusal zekâ ekseninde bu değişkenlerin nasıl bir etkileşim içinde olduğunu ortaya koymak amacıyla uygun yöntemler kullanılacak ve elde edilen veriler bu çerçevede değerlendirilecektir (Li et. al., 2023).



Bölüm 3

Yöntem

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemleri kapsamında ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişki düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma desendir (Karasar, 2005). Bu çalışmada, liderlik, duygusal zekâ, çalışma motivasyonu ve tükenmişlik dinamikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Model, değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerini anlamaya ve aralarındaki korelasyonları tespit etmeye odaklanmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde farklı spor branşlarında(Basketbol, Futbol, Atletizm, Voleybol ve Yüzme), görev yapan antrenörler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, antrenörlerin liderlik, duygusal zekâ, çalışma motivasyonu ve tükenmişlik düzeyleri üzerine bilgi toplanmıştır. Araştırmanın örnekleme ise, kolayda örneklem yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Bu yöntemle, araştırmaya katılmaya gönüllü olan ve erişimi kolay 689 antrenör seçilmiştir. Katılımcılar, çeşitli spor dallarında faaliyet gösteren(Basketbol, Futbol, Atletizm, Voleybol ve Yüzme) ve farklı deneyim seviyelerine sahip antrenörlerden oluşmaktadır(Tablo. 1). Bu sayede, araştırmada hem bireysel hem de takım sporlarında görev yapan antrenörlerin görüşleri ve durumları analiz edilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi, araştırmacıların sınırlı kaynak ve zaman koşulları altında verimli bir şekilde veri toplamasını sağlamıştır (Creswell & Creswell, 2017).

Veri Toplama Süreci

Bu araştırmanın veri toplama süreci, bilimsel etik kurallara uygun olarak yürütülmüştür. Araştırma öncesinde, ilgili etik kurullardan gerekli izinler alınmış ve katılımcılara araştırmanın amacı, kapsamı ve mahremiyet ilkeleri hakkında detaylı bilgi verilerek gönüllülük esasına dayalı katılımcılar bilgilendirilmiş olmaları sağlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, aktif olarak farklı branşlarda antrenörlük Basketbol, Futbol, Atletizm, Voleybol ve Yüzme yapan ve belirlenen kriterlere uygun katılımcılar oluşturmuştur. Veri toplama sürecinde, literatürde

geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış Liderlik Stili Ölçeği, Duygusal Zekâ Ölçeği, Çalışma Motivasyonu Ölçeği ve Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Veriler, çevrim içi ölçekler ve yüz yüze uygulamalar aracılığıyla toplanmış, katılımcı gizliliği ve veri güvenliği süreç boyunca titizlikle sağlanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Bu bölümde katılımcılara ilişkin kişisel bilgi formuyla beraber dört temel ölçek kullanılmıştır. Liderlik özelliklerini değerlendirmek için Liderlik Tarzları Ölçeği, Duygusal Zekâ düzeylerini ölçmek amacıyla Duygusal Zekâ Ölçeği, antrenörlerin çalışma motivasyonlarını ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek için ise Spora Özgü Motivasyon Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Ölçekler, daha önceki çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçmiş, spor bağlamında uygunluğu kanıtlanmış araçlardır. Veri toplama sürecinde katılımcılardan demografik bilgiler de toplanarak bulguların farklı değişkenlere göre analiz edilmesi sağlanmıştır. Tüm ölçme araçları, etik kurallar çerçevesinde uygulanmış ve elde edilen veriler gizlilik ilkelerine uygun şekilde işlenmiştir.

Kişisel Bilgi Formu. Bu bölümde, araştırmaya katılan bireylere yönelik tanımlayıcı sorular yöneltmiş olup, katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Katılımcılardan; cinsiyetleri, yaşları, mesleki deneyim süreleri (yıl olarak), görev yaptıkları spor branşı, çalıştıkları kurumun türü (örneğin, spor kulübü, okul veya federasyon) ve haftalık ortalama çalışma saatlerine ilişkin bilgi vermeleri istenmiştir. Elde edilen veriler, katılımcıların genel özelliklerini tanımlamak ve araştırma bulgularını daha kapsamlı bir şekilde değerlendirebilmek amacıyla kullanılmıştır.

Çok Yönlü Liderlik Yönelimi Ölçeği. Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geliştirilen Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği; Politik Liderlik(5 madde), İnsan Kaynaklı Liderlik (5 madde), Karizmatik Liderlik (5 madde) ve Yapısal Liderlik (4madde) olmak üzere toplam 4 boyut ve 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, Tamamen Katılıyorum(5) ifadesinden Tamamen Katılmıyorum(1) ifadesine doğru 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin iç tutarlılık katsayısı, Politik Liderlik için .80, İnsan Kaynaklı

Liderlik için .73, Karizmatik Liderlik için .74 ve Yapısal Liderlik için ise .72 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin bütünü için iç tutarlılık katsayısı .85'dir.

Duygusal Zekâ Ölçeği. Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği, Schutte ve arkadaşları (1998) tarafından bireylerin duygusal zekâ düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş ve Austin ve arkadaşları (2004) tarafından revize edilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Tatar ve arkadaşları (2011) tarafından yapılmış, bu süreçte ölçeğin kültürel uyumu ve psikometrik özellikleri detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir. Duygusal zekânın farklı yönlerini kapsamlı biçimde ölçmeyi amaçlayan ölçek, 5'li Likert tipinde hazırlanmış olup, iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesi olmak üzere dört alt boyuttan ve 28 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar, ifadeleri "Kesinlikle katılmıyorum" (1) ile "Kesinlikle katılıyorum" (5) arasında değerlendirmektedir. Türkçe versiyonu için yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı 0,79 olarak bulunmuş, bu da ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymuştur.

Yetişkin Motivasyon Ölçeği. Yetişkin Motivasyon Ölçeği, Tulunay Ateş ve İhtiyaroğlu (2019) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek, içsel ve dışsal motivasyonu değerlendirmek üzere tasarlanmıştır ve içsel motivasyonu ölçen 18 soru ile dışsal motivasyonu ölçen 12 sorudan oluşmaktadır. Sorular, "Kesinlikle katılıyorum" ifadesine 1 puan verilerek başlanıp, "Kesinlikle katılmıyorum" ifadesine 5 puan verilerek sonlandırılan Likert tipinde bir skalaya sahiptir. Bu ölçekte alınabilecek toplam puan aralığı 21 ile 105 arasındadır ve alınan puan arttıkça bireyin motivasyon seviyesinin de arttığı bildirilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0.883 olarak belirlenirken, İçsel Motivasyon alt ölçeği için bu değer 0.92, Dışsal Motivasyon alt ölçeği için ise 0.82, ölçeğin geneli için 0,92 olarak hesaplanmıştır.

Tükenmişlik Ölçeği. Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bu ölçek, toplamda 22 ifadeden oluşmakta ve tükenmişliği duygusal tükenme (DT), duyarsızlaşma (D) ve kişisel başarıda (KB) olmak üzere üç farklı alt boyutta değerlendirmektedir; duygusal tükenme dokuz ifade, duyarsızlaşma beş ifade ve kişisel başarı sekiz ifade içermektedir. Ergin (1992)

Türk kültürüne daha uygun ve uygulaması kolay olması gerekçesiyle orijinalinde kullanılan 7'li Likert ölçeği yerine 5'li Likert ölçeğini tercih etmiştir ve katılımcılardan ifadeler için "hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman" seçeneklerinden en uygun olanını işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte, kişisel başarı ifadeleri olumlu yönde değerlendirilirken, yüksek puanlar kişisel başarının yüksek ve tükenmişliğin düşük olduğunu gösterir; buna karşın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puanlar yüksek düzeyde tükenmişliği ifade eder. Tükenmişlik düzeyi, bu üç alt boyuttan alınan puanlarla değerlendirilir ve her birey için üç ayrı puan elde edilerek analiz yapılır.

Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 24.0 programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde çeşitli istatistiksel testler ve yöntemler uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların demografik bilgilerinin dağılımlarının belirlenmesi için tanımlayıcı istatistik yöntemleri olan yüzde (%) kullanılmıştır. Özellikle frekans analizleri, yüzdelik hesaplamalar, çapraz tablolar, bağımsız gruplar, Çok Yönlü Liderlik Ölçeği, Duygusal Zeka Ölçeği, Motivasyon Ölçeği, Tükenmişlik Ölçeği cinsiyet değişkeni arasındaki Bağımsız örneklem ölçeklerinde t-testi kullanılmıştır, çoklu karşılaştırmalarda ise ANOVA (Varyans Analizi) gibi yöntemler tercih edilmiştir. ANOVA analizi aynı anda ikiden fazla grup ortalamasının karşılaştırılmasına imkân veren bir yöntemdir. Bu yöntemler, veri setinin çeşitli değişkenler arası ilişkileri ve gruplar arası farklılıkları detaylı bir şekilde incelemek için kullanılmıştır. Eğitim Durum Değişkeni, Farklı Branş Değişkeni, Çalıştığı Kurum Değişkenine İlişkin Tukey Testi Ayrıca, korelasyon analizleri yapılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin gücü ve yönü belirlenmiştir. Normallik testi kolmogoroile yapıldı normal olduğu görüldü 0,05 olarak kabul edildi.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorum

Çalışmanın bu bölümünde, toplanan verilerin bulguları, kapsamlı bir tablolama ve analiz süreci ile ele alınacaktır. İlk olarak, toplanan veriler, araştırma hipotezlerine ve sorularına uygun şekilde sınıflandırılacak, ardından çeşitli istatistiksel analiz teknikleri uygulanacaktır. Analiz sürecinde, veri seti içerisindeki bulgular, nicel olarak tablolar ve grafikler aracılığıyla görselleştirilecek; bu görsel sunumlar, bulguların anlaşılabilirliğini ve erişilebilirliğini artırmak için stratejik olarak kullanılacaktır.

Tablo 1

Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgileri

Değişkenler	Alt Grup	n	%	Toplam
Cinsiyet	Erkek	341	49,5%	
	Kadın	348	50,5%	
	Bekâr	284	41,2%	
Medeni Durum	Boşanmış	41	6,0%	
	Evli	364	52,8%	
Eğitim Durumu	Doktora	76	11,0%	
	Yüksek Lisans	150	21,8%	
	Lisans	254	36,9%	
	Ön Lisans	145	21,0%	
	Lise	64	9,3%	
Spor Branşı	Atletizm	144	20.9%	689
	Basketbol	135	19.6%	
	Futbol	141	20.5%	

	Voleybol	134	19.4%
	Yüzme	135	19.6%
Çalıştığım Kurum Türü	Federasyon	171	24.8%
	Okul	199	28.9%
	Spor Kulübü	176	25.5%
	Üniversite	143	20.8%
	$\bar{x}$	$\pm$	
Yaş	43,7	12,2	
Mesleki Deneyim	19,9	11,5	
Haftalık Çalışma Saati	50.3	6.08	

Tablo 1’de demografik ve mesleki analizler incelenmiştir. Katılımcıların cinsiyet dağılımı, erkeklerin %49,5 (n=341) ve kadınların %50,5 (n=348) oranında olduğunu göstermektedir. Medeni durumları değerlendirildiğinde, bekâr bireyler %41,2 (n=284), boşanmış bireyler %6 (n=41) ve evli bireyler ise %52,8 (n=364) oranında bulunmuştur. Eğitim seviyelerine göre katılımcıların %11’i (n=76) doktora, %21,8’i (n=150) yüksek lisans, %36,9’u (n=254) lisans, %21’i (n=145) ön lisans ve %9,3’ü (n=64) lise mezunu olarak tespit edilmiştir. Spor branşı tercihleri incelendiğinde, atletizm %20,9 (n=144), basketbol %19,6 (n=135), futbol %20,5 (n=141), voleybol %19,4 (n=134) ve Yüzme %19,6 (n=135) olarak kaydedilmiştir. Katılımcıların çalıştığı kurum türleri, federasyon %24,8 (n=171), okul %28,9 (n=199), spor kulübü %25,5 (n=176) ve üniversite %20,8 (n=143) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 43,7 (SS=12,2), mesleki deneyim süresi ortalama 19,9 yıl (SS=11,5) ve haftalık çalışma saati ise ortalama 50,3 saat (SS=6,08) olarak saptanmıştır. Elde edilen bu veriler, çalışmanın ilgili demografik ve mesleki özellikler üzerinden detaylı bir profil çizilmesini sağlamaktadır.

Tablo 2

Liderlik Stilleri ve Duygusal Beceriler Üzerine Anket Sonuçlarının İstatistiksel Değerlendirmesi

<i>N</i> =(689)							
	Min.	Max.	<i>x</i>	sd	Skew.	Kurt.	<i>α</i>
Çok Yönlü Liderlik Ölçeği							
Politik Liderlik	1	5	3,98	1,15	0,209	0,690	0.84
İnsan Kaynaklı Liderlik	1	5	3,46	1,28	-0,379	0,928	0.81
Karizmatik Liderlik	1	5	4,49	1,16	1,028	1,265	0.89
Yapısal Liderlik	1	5	3,84	0,72	0,488	-1,615	0.78
Duygusal Zekâ Ölçeği							
İyi Oluş	1	5	3,52	1,14	-0,47	-0,112	0.85
Öz kontrol	1	5	4,45	0,72	1,458	-1,816	0.88
Duygusallık	1	5	4,10	0,62	-0,281	0,507	0.83
Sosyallik	1	5	3,17	1,03	0,034	-1,520	0.80
Motivasyon Ölçeği							
İçsel Motivasyon	1	5	3,84	0,81	1,979	1,463	0.86
Dışsal Motivasyon	1	5	4,44	1,48	-1,112	0,675	0.83
Tükenmişlik ölçeği							
Duygusal Tükenme	1	5	3,27	1,17	1,928	0,519	0.87
Duyarsızlaşma	1	5	3,47	1,48	-1,524	0,415	0.84
Kişisel Başarı	1	5	3,31	1,02	1,412	0,154	0.82

Tablo 2’de çok yönlü liderlik, duygusal zekâ, motivasyon ve tükenmişlik ölçeği gibi değişik ölçeklerin istatistiksel özetlerini sunmaktadır. Araştırma, politik, insan kaynaklı, karizmatik ve yapısal olmak üzere çeşitli liderlik stillerini; iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik boyutlarında duygusal zekâyı; içsel ve dışsal motivasyon türlerini; ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı gibi tükenmişlik durumlarını inceler. Her ölçekte ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri analiz edilmiştir. Karizmatik liderlik, ortalama puanı 4,49 ile en yüksek ortalama değere sahipken, aynı zamanda 1,028 gibi yüksek bir çarpıklık değeri gösterir. Bu, dağılımın daha çok yüksek puanlara doğru çarpık olduğunu, yani yüksek puanların daha sık rastlandığını belirtir. Öz kontrol ölçeğindeki yüksek basıklık değeri (-1,816), verilerin normal dağılımdan daha tepeli olduğunu ve çoğu değerlerin ortalamaya yakın toplandığını gösterir. İçsel motivasyon da benzer şekilde, 1,979 gibi oldukça yüksek bir çarpıklık değeri ile dikkat çeker, bu durum çoğu katılımcının yüksek içsel motivasyon puanlarına sahip olduğunu işaret eder. Duyarsızlaşma ölçeğinde ise -1,524 gibi yüksek bir negatif çarpıklık gözlenir, bu da çoğu katılımcının düşük duyarsızlaşma puanlarına sahip olduğunu ve bu özelliğin nadir görüldüğünü belirtir.

Ayrıca Tablodaki Cronbach Alfa (α) değerleri, her bir alt ölçeğin iç tutarlılık düzeyini gösteren güvenilirlik katsayılarıdır. Değerler genel olarak 0.78 ile 0.89 arasında değişmektedir, bu da kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Örneğin, "Karizmatik Liderlik" ($\alpha = 0.89$) ve Duygusal Tükenme ($\alpha = 0.87$) alt ölçekleri oldukça yüksek güvenilirliğe sahipken, "Yapısal Liderlik" ($\alpha = 0.78$) ve "Sosyallik" ($\alpha = 0.80$) alt ölçekleri de kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyi sunmaktadır. Tüm değerler genel olarak sosyal bilimlerde geçerli kabul edilen alt sınır olan 0.70’in üzerinde yer alarak, kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve tutarlılığı konusunda güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3

Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Cinsiyet değişkeni arasındaki Bağımsız örneklem T testi sonuçları

	ÖLÇEK ALT BOYUTLARI	CİNSİYET	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Çok Yönlü Liderlik Ölçeği	Politik Liderlik	Erkek	341	14,9208	4,07895	0,1	0,64
		Kadın	348	15,0632	4,01101		
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Erkek	341	14,9531	3,99531	0,1	0,99
		Kadın	348	14,9540	3,97806		
	Karizmatik Liderlik Madde	Erkek	341	14,9677	3,95736	0,00	0,69
		Kadın	348	15,0862	3,94026		
	Yapısal Liderlik Madde	Erkek	341	11,9238	3,18453	0,82	0,71
		Kadın	348	12,0144	3,32094		
Duygusal Zekâ Ölçeği	Kendi Duygularını Değerlendirme	Erkek	341	20,8240	5,45555	0,07	0,53
		Kadın	348	21,0833	5,36575		
	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Erkek	341	20,9472	5,39364	0,71	0,81
		Kadın	348	21,0431	5,49465		
	Kendi Duygularını Kontrol	Erkek	341	20,9472	5,29235	0,12	0,80
		Kadın	348	21,0489	5,49828		
	Başkalarının Duygularını Kontrol	Erkek	341	21,0205	5,37884	0,41	0,82
		Kadın	348	20,9310	5,42498		
Motivasyon Ölçeği	İçsel Motivasyon	Erkek	341	53,9677	13,58120	0,05	0,74
		Kadın	348	54,3046	13,79426		

Tükenmişlik ölçeği	Dışsal Motivasyon	Erkek	341	35,8915	9,29025	0,14	0,64
		Kadın	348	36,2184	9,47550		
	Duygusal Tükenme	Erkek	341	26,9648	6,87655	0,04	0,76
		Kadın	348	27,1264	6,97431		
	Duyarsızlaşma	Erkek	341	14,9501	3,99270	0,02	0,81
		Kadın	348	15,0230	4,04151		
	Kişisel Başarı	Erkek	341	29,0000	6,35610	0,01	0,93
		Kadın	348	28,9598	6,51875		

Tablo 3 incelendiğinde çalışmada Çok yönlü liderlik ölçeği, Duygusal zeka ölçeği, Motivasyon ölçeği ve Tükenmişlik ölçekleri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görüldü ($p>0,05$).

Tablo 4

Duygusal Zeka Ölçeği Cinsiyet değişkeni arasındaki Bağımsız örneklem T testi sonuçları

ÖLÇEK ALT BOYUTLARI		MEDENİ DURUM	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Çok Yönlü Liderlik Ölçeği	Politik Liderlik	Evli	284	14,9190	4,20463	2,26	0,10
		Boşanmış	41	16,2927	3,98274		
		Bekar	364	14,9038	3,90367		
		Toplam	689	14,9927	4,04246		
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Evli	284	14,8979	4,05964	0,99	0,37
		Boşanmış	41	15,8049	4,15463		
		Bekar	364	14,9011	3,90396		
		Toplam	689	14,9536	3,98371		

Duygusal Zekâ Ölçeği	Karizmatik Liderlik Madde	Evli	284	14,9366	3,99861	0,97	0,37
		Boşanmış	41	15,8537	4,07775		
		Bekar	364	15,0055	3,89037		
		Toplam	689	15,0276	3,94631		
	Yapısal Liderlik Madde	Evli	284	11,8662	3,31871	0,88	0,41
		Boşanmış	41	12,5854	3,24789		
		Bekar	364	11,9808	3,20075		
		Toplam	689	11,9695	3,25209		
	Kendi Duygularını Değerlendirme	Evli	284	20,7324	5,40372	1,28	0,27
		Boşanmış	41	22,1707	5,30991		
		Bekar	364	20,9918	5,41780		
		Toplam	689	20,9550	5,40801		
	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Evli	284	20,7782	5,54105	1,23	0,29
		Boşanmış	41	22,1951	5,25461		
		Bekar	364	21,0302	5,37894		
		Toplam	689	20,9956	5,44115		
	Kendi Duygularını Kontrol	Evli	284	20,7746	5,52526	1,66	0,19
		Boşanmış	41	22,4146	5,41745		
		Bekar	364	21,0137	5,27610		
		Toplam	689	20,9985	5,39366		
	Başkalarının Duygularını	Evli	284	20,9225	5,48119	1,45	0,23
		Boşanmış	41	22,3659	5,47155		

Motivasyon Ölçeği	Kontrol	Bekar	364	20,8599	5,31795		
		Toplam	689	20,9753	5,39845		
	İçsel Motivasyon	Evli	284	53,6092	14,13384	1,00	0,36
		Boşanmış	41	56,8049	13,40936		
		Bekar	364	54,2500	13,34623		
		Toplam	689	54,1379	13,68032		
	Dışsal Motivasyon	Evli	284	35,6866	9,78192	1,44	0,23
		Boşanmış	41	38,3415	8,82499		
		Bekar	364	36,0879	9,10169		
		Toplam	689	36,0566	9,37888		
	Duygusal Tükenme	Evli	284	26,7570	7,17727	1,40	0,24
		Boşanmış	41	28,6829	6,39312		
		Bekar	364	27,0879	6,76508		
		Toplam	689	27,0464	6,92154		
	Tükenmişlik Ölçeği	Evli	284	14,8908	4,09672	1,27	0,27
		Boşanmış	41	15,9512	3,72794		
		Bekar	364	14,9533	3,97728		
		Toplam	689	14,9869	4,01467		
	Kişisel Başarı	Evli	284	28,8169	6,36534	1,46	0,23
		Boşanmış	41	30,6341	6,56794		
		Bekar	364	28,9203	6,46429		
		Toplam	689	28,9797	6,43412		

Tablo 4 incelendiğinde çalışmada Çok yönlü liderlik ölçeği, Duygusal zeka ölçeği, Motivasyon ölçeği ve Tükenmişlik ölçekleri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görüldü ($p>0,05$).

Tablo 5

Motivasyon Ölçeği Cinsiyet değişkeni arasındaki Bağımsız örneklem T testi sonuçları

ÖLÇEK ALT BOYUTLARI		Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Çok Yönlü Liderlik Ölçeği	Politik Liderlik	Doktora	76	15,0263	3,39794	0,2	0,95
		Yüksek Lisans	150	14,8000	4,08467		
		Lisans	254	14,9764	4,05099		
		Ön Lisans	145	15,1172	4,14579		
		Lise	64	15,1875	4,46103		
		Toplam	689	14,9927	4,04246		
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Doktora	76	14,8947	3,95164	0,25	0,90
		Yüksek Lisans	150	14,9067	4,02900		
		Lisans	254	15,0551	3,79579		
		Ön Lisans	145	14,7241	4,22046		
		Lise	64	15,2500	4,18235		
		Toplam	689	14,9536	3,98371		
	Karizmatik Liderlik Madde	Doktora	76	15,0395	3,78573	0,36	0,83
		Yüksek Lisans	150	14,7533	3,92537		
		Lisans	254	15,1535	3,92368		

Duygusal Zekâ Ölçeği	Yapısal Liderlik Madde	Ön Lisans	145	14,9448	4,06506		
		Lise	64	15,3438	4,07555		
		Toplam	689	15,0276	3,94631		
		Doktora	76	11,9737	3,10257		
		Yüksek Lisans	150	11,7667	3,33059		
		Lisans	254	12,0236	3,12826	0,36	0,83
		Ön Lisans	145	11,9241	3,46427		
		Lise	64	12,3281	3,29046		
		Toplam	689	11,9695	3,25209		
	Kendi Duygularını Değerlendirm e	Doktora	76	20,8158	4,98454		
		Yüksek Lisans	150	20,6933	5,33187		
		Lisans	254	21,0512	5,33329	0,36	0,83
		Ön Lisans	145	20,8414	5,65646		
		Lise	64	21,6094	5,87601		
		Toplam	689	20,9550	5,40801		
	Başkalarının Duygularını Değerlendirm e	Doktora	76	20,9342	5,29235		
		Yüksek Lisans	150	20,7533	5,37573		
		Lisans	254	21,1102	5,41076	0,40	0,80
		Ön Lisans	145	20,7793	5,56585		
		Lise	64	21,6719	5,69894		
		Toplam	689	20,9956	5,44115		

Motivasyon Ölçeği	Kendi Duygularını Kontrol	Doktora	76	20,9342	5,22133	0,26	0,90
		Yüksek Lisans	150	20,7333	5,37539		
		Lisans	254	20,9724	5,31863		
		Ön Lisans	145	21,1241	5,63703		
		Lise	64	21,5156	5,49456		
		Toplam	689	20,9985	5,39366		
	Başkalarının Duygularını Kontrol	Doktora	76	21,1711	5,25709	0,22	0,92
		Yüksek Lisans	150	20,7600	5,21444		
		Lisans	254	21,1457	5,39858		
		Ön Lisans	145	20,7379	5,61499		
		Lise	64	21,1094	5,61494		
		Toplam	689	20,9753	5,39845		
	İçsel Motivasyon	Doktora	76	54,3421	13,55340	0,24	0,91
		Yüksek Lisans	150	54,0467	13,18802		
		Lisans	254	54,1575	13,75386		
		Ön Lisans	145	53,4897	13,84844		
		Lise	64	55,5000	14,58854		
		Toplam	689	54,1379	13,68032		
	Dışsal Motivasyon	Doktora	76	36,2632	9,50981	0,30	0,87
		Yüksek Lisans	150	36,1533	9,09808		

Tükenmişlik ölçeği		Lisans	254	36,0472	9,50420		
		Ön Lisans	145	35,4621	9,29234		
		Lise	64	36,9688	9,76383		
		Toplam	689	36,0566	9,37888		
	Duygusal Tükenme	Doktora	76	27,3421	6,44681	0,30	0,87
		Yüksek Lisans	150	26,8467	6,91728		
		Lisans	254	27,0354	6,97445		
		Ön Lisans	145	26,7862	7,05355		
		Lise	64	27,7969	7,10953		
		Toplam	689	27,0464	6,92154		
	Duyarsızlaşma	Doktora	76	14,9474	3,57732	0,30	0,87
		Yüksek Lisans	150	14,8133	4,02907		
		Lisans	254	15,0000	4,02168		
		Ön Lisans	145	14,9517	4,21032		
		Lise	64	15,4688	4,07458		
		Toplam	689	14,9869	4,01467		
	Kişisel Başarı	Doktora	76	28,8026	6,02444	0,18	0,94
		Yüksek Lisans	150	29,0400	6,56703		
		Lisans	254	29,0591	6,21744		

Ön Lisans	145	28,6759	6,73288
Lise	64	29,4219	6,89560
Toplam	689	28,9797	6,43412

Tablo 5 incelendiğinde çalışmada Çok yönlü liderlik ölçeği, Duygusal zeka ölçeği, Motivasyon ölçeği ve Tükenmişlik ölçekleri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görüldü ($p>0,05$).

Tablo 6

Tükenmişlik Ölçeği Cinsiyet değişkeni arasındaki Bağımsız örneklem T testi sonuçları

ÖLÇEK ALT BOYUTLARI	Spor Branşı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Çok Yönlü Liderlik Ölçeği	Atletizm	144	15,1319	4,11928	0,33	0,85
	Basketbol	135	14,8741	3,69031		
	Futbol	141	15,0142	4,07954		
	Voleybol	134	14,7164	4,28604		
	Yüzme	135	15,2148	4,04893		
	Toplam	689	14,9927	4,04246		
	Atletizm	144	15,1319	4,15814	0,12	0,97
	Basketbol	135	14,8370	3,89260		
	Futbol	141	14,9149	3,83124		
	Voleybol	134	14,8657	4,00900		
	Yüzme	135	15,0074	4,06569		
	Toplam	689	14,9536	3,98371		

Duygusal Zekâ Ölçeği	Karizmatik Liderlik Madde	Atletizm	144	15,2847	4,18399	0,79 0,52
		Basketbol	135	14,7778	3,52955	
		Futbol	141	14,8511	3,89310	
		Voleybol	134	14,7985	4,05744	
		Yüzme	135	15,4148	4,03415	
		Toplam	689	15,0276	3,94631	
		Atletizm	144	12,2222	3,44679	
	Yapısal Liderlik Madde	Basketbol	135	11,7481	3,06331	0,50 0,73
		Futbol	141	11,9645	3,27198	
		Voleybol	134	11,8060	3,11551	
		Yüzme	135	12,0889	3,35570	
		Toplam	689	11,9695	3,25209	
	Kendi Duygularını Değerlendirme	Atletizm	144	21,3472	5,71627	0,41 0,80
		Basketbol	135	20,6963	4,99892	
		Futbol	141	20,7163	5,39884	
		Voleybol	134	20,8209	5,55336	
		Yüzme	135	21,1778	5,37388	
		Toplam	689	20,9550	5,40801	
	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Atletizm	144	21,2917	5,73893	0,79 0,53
		Basketbol	135	20,5333	4,99821	
		Futbol	141	20,6525	5,45892	
		Voleybol	134	20,9851	5,42618	

	Yüzme	135	21,5111	5,55148	
	Toplam	689	20,9956	5,44115	
Kendi Duygularını Kontrol	Atletizm	144	21,4722	5,91424	
	Basketbol	135	20,5111	4,93218	
	Futbol	141	21,1206	5,36586	0,73 0,56
	Voleybol	134	20,6642	5,47989	
	Yüzme	135	21,1852	5,21362	
	Toplam	689	20,9985	5,39366	
Başkalarının Duygularını Kontrol	Atletizm	144	21,0417	5,75596	
	Basketbol	135	20,5778	5,07623	
	Futbol	141	20,9929	5,34589	0,43 0,78
	Voleybol	134	20,8433	5,44536	
	Yüzme	135	21,4148	5,37043	
	Toplam	689	20,9753	5,39845	
Motivasyon Ölçeği	Atletizm	144	54,7639	14,60960	
	Basketbol	135	53,2444	12,40153	
	Futbol	141	53,5390	13,71731	0,56 0,68
	Voleybol	134	53,7836	13,39137	
	Yüzme	135	55,3407	14,19700	
	Toplam	689	54,1379	13,68032	
Dışsal Motivasyon	Atletizm	144	36,4653	10,08559	0,58 0,67
	Basketbol	135	35,4667	8,37355	

Tükenmişlik ölçeği	Duygusal Tükenme	Futbol	141	35,5177	9,55929	0,41 0,79
		Voleybol	134	35,9403	9,16906	
		Yüzme	135	36,8889	9,61782	
		Toplam	689	36,0566	9,37888	
		Atletizm	144	27,3264	7,52788	
		Basketbol	135	26,5556	6,35477	
		Futbol	141	26,8014	6,77624	
		Voleybol	134	27,0448	6,81646	
		Yüzme	135	27,4963	7,10148	
		Toplam	689	27,0464	6,92154	
	Duyarsızlaşma	Atletizm	144	15,2500	4,25334	0,44 0,77
		Basketbol	135	14,6370	3,88953	
		Futbol	141	14,9291	3,82967	
		Voleybol	134	15,0000	4,02436	
		Yüzme	135	15,1037	4,08725	
		Toplam	689	14,9869	4,01467	
	Kişisel Başarı	Atletizm	144	29,3472	6,85241	0,47 0,75
		Basketbol	135	28,4667	6,25908	
		Futbol	141	28,8794	6,42036	
		Voleybol	134	28,8209	6,40236	
		Yüzme	135	29,3630	6,23855	
		Toplam	689	28,9797	6,43412	

Tablo 6 incelendiğinde çalışmada Çok yönlü liderlik ölçeği, Duygusal zeka ölçeği, Motivasyon ölçeği ve Tükenmişlik ölçekleri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görüldü ($p>0,05$)

Tablo 7

Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Tukey Testi

ÖLÇEK ALT BOYUTLARI	Çalıştığı Kurum	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Çok Yönlü Liderlik Ölçeği	Federasyon	183	15,3005	3,91985	1,2	0,29
	Okul	183	14,7322	4,03411		
	Spor Kulüpleri	162	15,2716	3,99382		
	Üniversite	161	14,6584	4,22508		
	Toplam	689	14,9927	4,04246		
	Federasyon	183	15,2678	3,94737	1,6	1,83
	Okul	183	14,6066	4,02579		
	Spor Kulüpleri	162	15,3086	3,87424		
	Üniversite	161	14,6335	4,06154		
	Toplam	689	14,9536	3,98371		
	Federasyon	183	15,2732	4,03034	1,8	1,46
	Okul	183	14,8579	3,92674		
	Spor Kulüpleri	162	15,4383	3,80085		
	Üniversite	161	14,5280	3,98601		
	Toplam	689	15,0276	3,94631		

Duygusal Zekâ Ölçeği	Yapısal Liderlik Madde	Federasyon	183	12,2240	3,16559		
		Okul	183	11,6393	3,26503		
		Spor Kulüpleri	162	12,4136	3,18897	2,7	0,05
		Üniversite	161	11,6087	3,34510		
		Toplam	689	11,9695	3,25209		
		Federasyon	183	21,3770	5,33338		
	Kendi Duygularını Değerlendirme	Okul	183	20,4536	5,53974		
		Spor Kulüpleri	162	21,5309	5,37786	2	0,11
		Üniversite	161	20,4658	5,32216		
		Toplam	689	20,9550	5,40801		
		Federasyon	183	21,2186	5,41632		
	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Okul	183	20,5738	5,49263		
		Spor Kulüpleri	162	21,5864	5,41409	1,4	0,25
		Üniversite	161	20,6273	5,41966		
		Toplam	689	20,9956	5,44115		
		Federasyon	183	21,2404	5,45482		
	Kendi Duygularını Kontrol	Okul	183	20,7596	5,40625		
		Spor Kulüpleri	162	21,5062	5,39294	1,20	0,3
		Üniversite	161	20,4845	5,29871		
		Toplam	689	20,9985	5,39366		

Motivasyon Ölçeği	Başkalarının Duygularını Kontrol	Federasyon	183	21,2186	5,46681		
		Okul	183	20,7978	5,37062		
		Spor Kulüpleri	162	21,6296	5,21690	2	0,11
		Üniversite	161	20,2422	5,48153		
		Toplam	689	20,9753	5,39845		
	İçsel Motivasyon	Federasyon	183	55,2787	13,41944		
		Okul	183	53,0601	14,12121		
		Spor Kulüpleri	162	55,4568	13,42108	1,9	0,13
		Üniversite	161	52,7391	13,61182		
		Toplam	689	54,1379	13,68032		
	Dışsal Motivasyon	Federasyon	183	36,8306	9,23852		
		Okul	183	35,2404	9,70029		
		Spor Kulüpleri	162	36,8272	9,03587	1,6	0,19
		Üniversite	161	35,3292	9,45435		
		Toplam	689	36,0566	9,37888		
Tükenmişlik Ölçeği	Duygusal Tükenme	Federasyon	183	27,5956	6,81791		
		Okul	183	26,4262	7,01833		
		Spor Kulüpleri	162	27,8025	6,65647	2	0,1
		Üniversite	161	26,3665	7,11924		
		Toplam	689	27,0464	6,92154		

Duyarsızlaşma	Federasyon	183	15,1475	4,03761		
	Okul	183	14,7268	3,96990		
	Spor Kulüpleri	162	15,4815	3,85324	1,7	0,17
	Üniversite	161	14,6025	4,17025		
	Toplam	689	14,9869	4,01467		
Kişisel Başarı	Federasyon	183	29,2732	6,39554		
	Okul	183	28,4863	6,49840		
	Spor Kulüpleri	162	29,7037	6,53123	1,5	0,21
	Üniversite	161	28,4783	6,27404		
	Toplam	689	28,9797	6,43412		

Tablo 7 incelendiğinde çalışmada Çok yönlü liderlik ölçeği, Duygusal zeka ölçeği, Motivasyon ölçeği ve Tükenmişlik ölçekleri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görüldü ($p>0,05$).

Tablo 8

Branş Değişkenine İlişkin Tukey Testi

Değişkenler	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	3.80	0.90	1															
2	3.40	1.10	-0.088*	1														
3	4.50	0.80	-0.066	0.006	1													
4	3.70	0.70	0.025	-0.002	0.002	1												
5	3.60	0.90	-0.046	0.010	-0.070	-0.020	1											
6	4.40	0.60	0.028	-0.037	0.092*	0.054	-0.072	1										
7	4.00	0.50	-0.020	-0.009	-0.065	0.030	-0.038	-0.038	1									
8	3.20	0.80	0.018	-0.043	-0.020	0.063	-0.034	-0.003	0.036	1								
9	3.90	0.70	0.014	-0.017	-0.072	0.017	0.780*	-0.052	-0.040	-0.033	1							
10	4.30	1.00	0.003	-0.054	-0.034	-0.056	0.019	-0.032	0.003	0.043	0.017	1						
11	3.30	0.90	-0.058	0.035	-0.009	-0.013	0.018	0.034	-0.079*	-0.016	-0.014	0.019	1					

12	3.50	1.00	0.049	-0.019	0.021	0.012	0.009	0.000	0.028	-0.064	-0.006	-0.062	-0.021	1				
13	3.40	0.70	-0.016	-0.045	-0.032	0.077*	-0.012	-0.053	-0.001	0.010	0.081*	-0.010	-0.033	0.029	1			
14	43.70	12.20	0.017	-0.045	-0.003	-0.041	-0.047	-0.023	0.006	-0.030	-0.046	0.063	-0.045	-0.029	-0.038	1		
15	19.90	11.50	0.012	-0.042	-0.003	-0.051	-0.055	-0.017	0.004	-0.026	-0.051	0.055	-0.049	-0.042	-0.040	0.978*	1	
16	50.30	6.00	-0.013	0.010	0.044	-0.030	-0.002	0.032	0.013	0.049	-0.021	0.035	0.049	0.017	-0.104	0.025	0.023	1

Not: $p < 0.001$ ¹Politik Liderlik, ²İnsan Kaynaklı Liderlik, ³Karizmatik Liderlik, ⁴Yapısal Liderlik, ⁵İyi Oluş, ⁶Öz Kontrol, ⁷Duygusalılık, ⁸Sosyallik, ⁹İçsel Motivasyon, ¹⁰Dışsal Motivasyon, ¹¹Duygusal Tükenme, ¹²Duyarsızlaşma, ¹³Kişisel Başarı, ¹⁴yaş, ¹⁵Mesleki Deneyim, ¹⁶Haftalık Çalışma Saati

Tablo 8'de değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayılarını, anlamlılık seviyelerini ($*p < 0.05$), ($p < 0.01$), ($p < 0.001$) ve merkezi eğilim ölçülerini (ortalamalar ve standart sapmalar) içermektedir. Tablo, içsel motivasyon ve duygusal iyilik arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu ($r = 0.780$, $p < 0.001$) göstermektedir, bu da motivasyon düzeylerinin duygusal iyilikle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, yaş ve mesleki deneyim arasında çok güçlü bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.978$, $p < 0.001$), yaş ve mesleki deneyimin doğal olarak paralel artışı yansıtmaktadır. aftarlık çalışma saati ile kişisel başarı arasında ise zayıf ancak anlamlı bir negatif ilişki ($r = -0.104$, $p < 0.01$) gözlemlenmiştir, bu durum uzun çalışma saatlerinin kişisel başarı algısını olumsuz etkileyebileceğini düşündürmektedir. Genel olarak, tabloda daha güçlü ilişkiler duygusal ve motivasyonel değişkenler arasında ortaya çıkarken, demografik değişkenler arasında beklenen ilişkiler doğrulanmıştır. Bu bulgular, özellikle bireylerin motivasyonel ve duygusal durumlarının iş deneyimi ve yaş gibi demografik değişkenlerle uyum içinde değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Bölüm 5

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Tartışma

Araştırmamız, spor yönetimi ve antrenörlük alanında liderlik stilleri ve duygusal zeka düzeylerinin antrenörlerin çalışma motivasyonu ve tükenmişlik üzerindeki etkilerini kapsamlı olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizler, farklı liderlik stillerinde cinsiyet bazında bazı farklılıklar olduğunu, ancak bu farklılıkların her ölçekte tutarlı bir şekilde anlamlı olmadığını göstermektedir. Karizmatik liderlik boyutunda kadınların erkeklere göre daha yüksek puan alması, kadınların bu liderlik stiline özgü becerilere veya algılara daha fazla sahip olabileceğine işaret edebilir. Politik ve insan kaynaklı liderlik stillerinde cinsiyetler arasında anlamlı bir fark bulunmaması, bu liderlik boyutlarının cinsiyetten bağımsız değerlendirilebileceğini düşündürmektedir. Yapısal liderlik boyutunda anlamlı bir farkın sınırda istatistiksel düzeyde gözlenmesi ($p = 0.058$), bu boyutta cinsiyet farklılıklarının daha fazla araştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, cinsiyet ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmaların daha geniş örneklemelerle ve farklı bağlamlarda incelenmesinin gerekliliğini göstermektedir. Staub, (2017) liderlik ve cinsiyet farklılıkları üzerine yapılan araştırmasında, kadın ve erkekler arasında liderlik stili açısından kesin bir farklılık olmadığını, liderlik üslupları açısından bazı farklılıkların gözlemlendiğini ortaya koymuştur. Uğurlu ve Hovardaoğlu, (2011)'de liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki etkileşimin liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerindeki etkisini inceleyen çalışmada, demokratik liderlerin otoriter liderlere göre daha olumlu değerlendirildiği bulunmuştur. Bu çalışmada, erkek katılımcıların demokratik liderlik stilini kadın katılımcılara göre daha olumsuz, otoriter liderlik stilini ise daha olumlu değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Erkeklerin otoriter liderlik stilini daha fazla seçmelerinde bu yaklaşım, karar alma sürecini hızlandırması ve takım içinde disiplini sağlaması açısından özellikle kriz durumlarında veya belirli kuralların kesinlikle uygulanması gerektiğinde etkili bir model olarak öne çıkar. Otoriter liderler, genellikle takım üyelerinin bireysel

karar alma süreçlerine katılımını sınırlar ve kontrolü doğrudan ellerinde tutarlar(Özbey ve Yılmaz, 2021;Alemdar, 2018). Bu çalışmalar, liderlik stilleri ve cinsiyet arasındaki ilişkilerin karmaşık olduğunu ve farklı bağlamlarda değişiklik gösterebileceğini göstermektedir.

Araştırma bulguları cinsiyetin duygusal zeka ölçekleri üzerinde belirgin bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Özellikle iyi oluş ve duygusallık boyutlarında kadınların erkeklere göre daha yüksek puanlar alması, literatürde sıklıkla tartışılan kadınların duygusal zekadaki üstünlükleriyle örtüşmektedir(İşmen 2001, Erdoğan 2008) bu durum, sosyal roller, kültürel beklentiler ve biyolojik farklılıkların bir yansıması olabilir. Öz kontrol boyutundaki sonuçlar ise istatistiksel olarak erkeklerin bu alanda bir miktar daha yüksek puan alması, öz kontrol ve duyguların düzenlenmesi konusunda cinsiyetler arasında. Sosyallik boyutunda anlamlı bir fark olmaması, bu özellikte cinsiyetler arası bir dengenin varlığını işaret etmektedir. Yaykiran, (2021)'de yapılan araştırmada, kadın katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, İşmen (2001) çalışmasında, kadın katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Göçet (2006) üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada, kadın öğrencilerin duygusal zekâ düzeylerinin erkek öğrencilere göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada, içsel ve dışsal motivasyon açısından cinsiyet farklılıkları incelenmiş ve sonuçlar, farklı motivasyon türlerinde cinsiyetin etkisinin belirgin olduğunu göstermiştir. İçsel motivasyon açısından erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir fark bulunmazken, dışsal motivasyon ölçeğinde kadınların erkeklerden anlamlı derecede daha yüksek puanlar aldığı gözlemlenmiştir ($t = -2.618$, $p = 0.009$). Bu bulgu, kadınların dışsal motivasyona daha fazla eğilim gösterebileceğini ve belki de sosyal beklentiler, ödüller ya da diğer dışsal faktörler tarafından daha fazla motive olabileceğini ortaya koymaktadır. İçsel motivasyon puanlarının cinsiyetler arasında benzer olması ise, bireylerin kendi içsel dürtüleriyle hareket etme eğilimlerinin cinsiyetten bağımsız olabileceğini düşündürmektedir. Bu sonuçlar, spor, iş yaşamı ya da eğitim gibi alanlarda motivasyonun cinsiyet temelinde farklılaşabileceğine dair önemli ipuçları sunmaktadır ve bu

farklılıkların, motivasyon stratejilerini geliştirilirken göz önünde bulundurulmasının önemini vurgulamaktadır. Bu bulguları destekleyen literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Özdaşlı ve Akman'ın (2012) yaptığı araştırmada, erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla içsel motivasyon yönelimli olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, Bayer, Gölbaşı ve Esenkaya'nın (2022) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, içsel motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu, ancak toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutumların içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bu da, içsel motivasyonun cinsiyetten bağımsız olabileceğini desteklemektedir. Aslan ve Doğan'ın (2020) çalışmasında, dışsal ve içsel motivasyonun performans üzerindeki etkileri incelenmiş ve her iki motivasyon türünün de performansı artırdığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışma, motivasyon türlerinin iş yaşamındaki önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmalar, motivasyon türlerinde cinsiyet temelli farklılıkların varlığını ve bunların iş yaşamı gibi farklı alanlardaki etkilerini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ölçeklerinde cinsiyetler arasındaki farklılıkları incelemektedir. Duygusal tükenme açısından erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir fark bulunmaması, tükenmişliğin her iki cinsiyet için benzer seviyelerde yaşanabileceğini göstermektedir. Ancak, duyarsızlaşma ölçeğinde erkeklerin daha yüksek puan alması, erkeklerin mesleki bağlamda daha yüksek bir duyarsızlaşma eğilimi gösterebileceğine işaret etmektedir. Bu durum, mesleki rollerin farklı algılanması veya cinsiyet temelli stres faktörlerinden kaynaklanabilir. Kişisel başarıda ise kadınların erkeklere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek puan alması, kadınların başarıya yönelik daha güçlü bir motivasyon geliştirebildiklerini ya da mesleki tatmin açısından daha olumlu bir perspektife sahip olduklarını düşündürmektedir. Meta analiz kadınların duygusal tükenme düzeylerinin erkeklerden biraz daha yüksek olduğunu, erkeklerin ise duyarsızlaşma düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. (Camnalbur 2008; Günhan 2009; Topçu 2009). Meta-Analiz: belirli bir konuda yapılmış, birbirinden bağımsız, birden çok çalışmanın sonuçlarını birleştiren ve ilgili çalışmalarda elde edilen bulgularının istatistiksel

analizlerini yapan bir analiz yöntemidir. Bu bakımdan meta-analiz çalışmaları, analizlerin analizi olarak tanımlanabilir. Meta-analiz, bilim alanlarında çeşitli çalışmaların sonuçlarını özetler ve sonuçların birleştirilmesi ile ortak yargıya ulaşılmasını sağlar (Çağatay 1994; Ergene 1999; Akgöz vd, 2004; Camnalbur 2008)çalışmalarında da, tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç boyutta incelendiğini ve cinsiyetler arasında farklılıklar olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar, araştırma bulgular ile uyumlu olarak, cinsiyetler arasında tükenmişlik ve kişisel başarı algılarında farklılıklar olabileceğini göstermektedir.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre liderlik yönelimi, duygusal zeka, motivasyon ve tükenmişlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Duygusal zeka ve motivasyon açısından ön lisans mezunlarının daha yüksek düzeylere sahip olması, bu bireylerin genellikle uygulamalı eğitim süreçlerinden geçtiğini ve bu süreçlerin duygusal farkındalık ve motivasyonu artırabileceğini düşündürmektedir. Yüksek lisans mezunlarında liderlik ve motivasyon düzeylerinin görece düşük olması, bu bireylerin akademik yoğunluklarının diğer becerileri geliştirmede sınırlayıcı bir etki yapmış olabileceğini işaret etmektedir. Tükenmişlik düzeyinde ön lisans mezunlarının en yüksek değeri alması, bu grubun iş yükü veya stres yönetimi stratejileriyle ilgili zorluklar yaşadığını gösterebilir. Ünal ve Önal (2015) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, eğitim işgörenlerinin duygusal zekâları ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki olduğu tespit etmiştir. Bu çalışmada, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmalar, eğitim düzeyinin liderlik yönelimi, duygusal zeka, motivasyon ve tükenmişlik üzerindeki etkilerini anlamak için önemli veriler sunmaktadır.

Farklı spor branşlarındaki sporcuların liderlik yönelimi, duygusal zeka, motivasyon ve tükenmişlik düzeyleri incelenmiş ve branşlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Atletizm ve yüzme sporcularının liderlik yönelimlerinin yüksek olması, bireysel sporların özerklik ve liderlik gerektiren doğasıyla ilişkilendirilebilir. Basketbolcuların duygusal zeka düzeylerinin yüksek bulunması, takım içi iletişim ve duygusal dayanıklılığı önemini vurgulamaktadır.

Yüzme branşındaki yüksek motivasyon seviyeleri, bireysel sporların içsel motivasyonu artırıcı etkilerini yansıtabilir. Basketbolcuların tükenmişlik düzeylerinin atletizm sporcularına göre daha yüksek olması ise takım sporlarının yoğun rekabet ve stres faktörleriyle bağlantılı olabilir. Bu bulgular, antrenman süreçlerinde branşa özgü stratejilerin geliştirilmesinin önemini göstermektedir. Bireysel sporcuların insana yönelik liderlik tarzı puanlarının yüksek olduğu, takım sporcularının ise dönüşümsel liderlik tarzı puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Sarı ve arkadaşları (2022) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, sporcuların duygusal zekası ile psikolojik becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular, duygusal zekanın sporcuların psikolojik becerileri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Güler ve Erhan (2022) tarafından yapılan bir araştırmada, sporcuların duygusal zeka ile motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlar, duygusal zeka ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar, farklı spor branşlarındaki sporcuların duygusal zeka, liderlik ve motivasyon düzeylerinin branşa göre farklılık gösterdiğini ve bu farklılıkların antrenman süreçlerinde dikkate alınması gerektiğini desteklemektedir.

Farklı kurumsal yapılarda çalışanların liderlik yönelimi, duygusal zeka, motivasyon ve tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Özellikle Federasyon çalışanlarının liderlik yönelimi, duygusal zeka ve motivasyon düzeylerinin diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu, tükenmişlik düzeylerinin ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, kurumsal yapıların çalışanların psikolojik ve profesyonel deneyimleri üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Federasyon çalışanlarının daha yüksek liderlik yönelimi ve duygusal zeka düzeylerine sahip olmaları, bu kurumların çalışanlarına liderlik becerilerini geliştirme ve duygusal zekalarını artırma konusunda daha fazla fırsat sunduğunu düşündürmektedir. Nitekim, liderlik türlerinin kurumsal duygusal zeka ve insan kaynakları motivasyonu ile ilişkili olduğu, kriz ve stres süreçlerinde dönüştürücü ve ruhsal liderlerin daha etkili olduğu literatürde belirtilmektedir (Akar, 2010; Akbolat, Işık vd. Yılmaz, 2013). Tükenmişlik düzeylerinin düşük olması, Federasyonların çalışanlarına sağladığı destek mekanizmalarının etkinliğini işaret etmektedir. Duygusal zekanın

tükenmişlik ile negatif yönlü ilişkili olduğu, özellikle duyarsızlaşma boyutunu azalttığı ve kişisel başarıyı artırdığı bulgularla ortaya konmuştur (Özata, 2007) . Okul ve Spor Kulübü çalışanlarının daha yüksek tükenmişlik düzeylerine sahip olmaları, bu kurumlarda çalışanların iş yükü, stres ve destek mekanizmalarının yetersizliği gibi faktörlerin etkili olabileceğini göstermektedir. Kurumsal yapıların çalışanların liderlik, duygusal zeka, motivasyon ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu görülmektedir. Özellikle Federasyon çalışanlarının daha olumlu sonuçlar elde etmesinde kurumsal dinamiklerin rolü büyüktür. Bu bulgular, farklı kurumsal yapılarda çalışanların ihtiyaçlarına yönelik özel destek ve gelişim programlarının önemini vurgulamaktadır.

Tablo 7'de sunulan bulgular, içsel motivasyon ile duygusal iyilik arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r = 0.780$, $p < 0.001$). Bu sonuç, bireylerin içsel motivasyon düzeylerinin duygusal iyilik halleriyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, yaş ve mesleki deneyim arasında çok güçlü bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.978$, $p < 0.001$), bu da yaş ve mesleki deneyimin doğal olarak paralel bir artış gösterdiğini yansıtmaktadır. Ayrıca, haftalık çalışma saati ile kişisel başarı arasında zayıf ancak anlamlı bir negatif ilişki ($r = -0.104$, $p < 0.01$) gözlemlenmiştir; bu durum, uzun çalışma saatlerinin kişisel başarı algısını olumsuz etkileyebileceğini düşündürmektedir.

İçsel motivasyon ve duygusal iyilik arasındaki pozitif ilişki, literatürde de desteklenmektedir. Erceylan ve arkadaşlarının (2021) çalışmasında, içsel motivasyonun öznel iyi oluş üzerindeki etkisi incelenmiş ve içsel motivasyonun yüksek olduğu bireylerin duygusal iyilik hallerinin de yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, Akgün ve arkadaşlarının (2018) araştırmasında, içsel motivasyonun işe adanmışlık üzerindeki olumlu etkisi vurgulanmış, bu da duygusal iyilik haliyle ilişkilendirilmiştir. Yaş ve mesleki deneyim arasındaki güçlü ilişki, kariyer gelişimi literatüründe sıkça belirtilen bir bulgudur. Salihoğlu'nun (2018) araştırmasında, kişilik özellikleri, kariyer eğilimi ve mesleki başarı algısı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve yaş ile mesleki deneyimin paralel bir artış gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu durum, yaş ilerledikçe bireylerin mesleki deneyimlerinin de arttığını yansıtmaktadır. Haftalık çalışma saati ile

kişisel başarı arasındaki negatif ilişki, iş yükünün bireylerin başarı algısı üzerindeki etkisini göstermektedir. Kaya ve Uncuoğlu Yolcu'nun (2023) çalışmasında, motivasyon ve duygusal emek ilişkisi incelenmiş ve aşırı iş yükünün çalışanların motivasyon ve başarı algıları üzerinde olumsuz etkileri olduğu belirtilmiştir. Bu bulgu, uzun çalışma saatlerinin kişisel başarı algısını olumsuz etkileyebileceğini desteklemektedir. Genel olarak, bu bulgular, bireylerin motivasyonel ve duygusal durumlarının iş deneyimi ve yaş gibi demografik değişkenlerle uyum içinde değerlendirilebileceğini göstermektedir. Özellikle, içsel motivasyonun artırılması, bireylerin duygusal iyilik hallerini ve kişisel başarı algılarını olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca, iş yükünün dengelenmesi, çalışanların başarı algıları üzerinde olumlu bir etki yaratabilir.

Çalışmanın bulguları genel olarak, liderlik tarzlarının ve duygusal zeka düzeylerinin, antrenörlerin profesyonel tutum ve performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, demokratik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının, antrenörlerin motivasyonunu ve iş tatminini önemli ölçüde artırdığını, oysa otoriter liderlik stilinin motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, Bass ve Riggio (2006) ile Avolio ve Bass (1995) tarafından yapılan çalışmalarla uyumlu olup, liderlik tarzlarının antrenörlerin motivasyon ve tükenmişlik düzeylerini etkilediğini göstermektedir. Özellikle, duygusal zeka bileşenleri olan empati ve öz-farkındalık, antrenörlerin stres yönetimi becerilerini iyileştirerek tükenmişlik riskini azaltmaktadır. Ancak, araştırmamız yüksek duygusal zekanın, bazı durumlarda antrenörler üzerinde duygusal yükü artırarak tükenmişlik hissini güçlendirebileceğini de göstermiştir. Bu bulgular, Hochschild'ın (1983) duygusal emek teorisine paralel olarak, yüksek duygusal zeka seviyelerinin çalışanların duygusal yüklerini artırabileceğini ve bu durumun uzun vadede tükenmişlik riskini yükseltebileceğini öne sürmektedir. araştırmada demografik bilgilere dayalı olarak yapılan t-testleri ve ANOVA testlerinden elde edilen veriler, liderlik stilleri ve duygusal zeka düzeylerinin antrenörlerin motivasyon ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini daha da detaylandırmaktadır. Terlemez, (2019)' da yapmış olduğu çalışmada demokratik liderlik stilini benimseyen antrenörlerin, gençlerin karar alma becerilerini geliştirmede ve sağlıklı birer yetişkin olmalarında önemli

rol oynadıkları belirtilmektedir. Bu antrenörler, sporcularına liderlik becerilerini öğretme sorumluluğunu taşırlar ve sporcuların kendi yaşamlarıyla ilgili sorumluluklarını üstlenmelerine yardımcı olduğu belirtilmektedir. Şengül, (2019) çalışmasına göre; futbolcuların lisanslı futbol oynama süreleri ile antrenörlerinden bekledikleri liderlik tarzları arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada, demokratik liderlik, otokratik liderlik ve açıklayıcı-ödüllendirici liderlik tarzları ile futbolcuların deneyim süreleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Son olarak Ghorbanzadeh ve ark. (2008) 'deki çalışmasına göre antrenörlerin yaşları ve liderlik yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Genç antrenörlerin daha çok otokratik liderlik tarzını benimsedikleri, deneyimli antrenörlerin ise demokratik liderlik tarzını tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Aynı zamanda, tecrübeli antrenörlerde yüksek duygusal zekanın tükenmişlik düzeylerini azalttığı, ancak aşırı duygusal yük altında bu etkinin tersine dönebileceği tespit edilmiştir.

Antrenörlerin duygusal zekâ düzeyleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Genel olarak, yüksek duygusal zekâyâ sahip antrenörlerin tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ancak, aşırı duygusal yük altında bu etkinin tersine dönebileceği de belirtilmektedir. Güllü ve Şahin'in (2019) çalışmasında, antrenörlerin duygusal emek ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, antrenörlerin en çok doğal duygularla hareket ettikleri, bunu derinden rol yapmanın izlediği ve son sırada yüzeysel davranışın yer aldığı bulunmuştur. Tükenmişlik alt boyutları incelendiğinde ise duyarsızlaşma alt boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğu, bunu duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme alt boyutlarının izlediği tespit edilmiştir. Derinden rol yapma davranışının tükenmişlikle ilişkili olmadığı, yüzeysel rol yapma davranışının ise düşük düzeyde de olsa duyarsızlaşma alt boyutuyla pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Çakır ve Özdilek'in (2023) araştırmasında, antrenörlerin duygusal zekâ düzeylerinin liderlik özellikleri üzerinde farklılık yarattığı ve duygusal zekâ özellikleri ile liderlik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Bu durum, duygusal zekânın antrenörlerin mesleki performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, duygusal zekânın

antrenörlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini anlamak için önemlidir. Yüksek duygusal zekâ, antrenörlerin duygusal yüklerle başa çıkma becerilerini artırabilir ve tükenmişlik riskini azaltabilir. Aşırı duygusal yük altında bu etkinin tersine dönebileceği ve yüksek duygusal zekânın bile tükenmişliği önlemede yetersiz kalabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Sonuç

Araştırmadan elde edilen bulgular, liderlik eğitimleri ve duygusal zeka gelişim programlarının, antrenörlerin ve spor yöneticilerinin ihtiyaçlarına göre özelleştirilmesinin önemini vurgulamakta ve gelecekte yapılacak araştırmaların bu sonuçları farklı spor dalları ve kültürel bağlamlarda test ederek, konuya dair daha geniş kapsamlı bir anlayış geliştirmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Son olarak, bu araştırmanın geniş bir örneklem üzerinde yürütülmesi, liderlik ve duygusal zeka kavramlarının antrenörlerin çalışma motivasyonu ve tükenmişlik süreçleri üzerindeki etkilerini anlamada bize daha geniş perspektifler sunmuştur. Çalışma sonuçlarının, spor yönetimi ve antrenörlük pratiğine yönelik stratejik öneriler geliştirilmesinde kullanılması, bu alanlarda liderlik ve duygusal zekanın rolünü daha da önemli kılmaktadır.

Öneriler

Bu araştırma, liderlik stilleri ve duygusal zekânın antrenörlerin mesleki yaşamlarındaki motivasyon ve tükenmişlik dinamikleri üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Çalışma bulguları, liderlik ve duygusal zekâ becerilerinin antrenörlerin iş motivasyonunu artırmada ve tükenmişlik belirtilerini azaltmada kritik bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, gelecekteki çalışmalarda daha geniş bir örneklem grubunun dahil edilmesi ve farklı spor branşlarına özgü dinamiklerin incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca, liderlik ve duygusal zekâ becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarının uygulanabilirliği değerlendirilmelidir. Özellikle demokratik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının antrenörlük bağlamındaki etkinliğini artırmak amacıyla, uygulamalı liderlik eğitimleri ve duygusal zekâ farkındalık çalışmaları spor ortamlarında yaygınlaştırılabilir. Ek olarak, tükenmişlik dinamiklerini önlemek için, antrenörlerin iş-yaşam dengelerini destekleyecek politikaların geliştirilmesi ve bireysel destek mekanizmalarının güçlendirilmesi önemli

görülmektedir. Son olarak, çalışma motivasyonu, duygusal dayanıklılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkilere yönelik daha uzun vadeli ve derinlemesine araştırmaların gerçekleştirilmesi, literatürdeki boşlukları dolduracaktır. Bu öneriler, hem akademik hem de uygulamalı bağlamda spor dünyasında liderlik ve duygusal zekâ kavramlarının etkilerini daha iyi anlamak ve yönetmek için yeni açılımlar sunmaktadır.. Bu bulgular, mesleklerin cinsiyet rolleriyle etkileşiminin incelenmesi ve bireysel farklılıkların daha derinlemesine araştırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır(Purvanova ve Muros'un (2010).



Kaynaklar

- Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(12), 53-68.
- Acar, A. Z. (2013), Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, s. 8.
- Adair, J. (2011). The John Adair lexicon of leadership: The definitive guide to leadership skills and knowledge. UK: Kogan Page.
- Ağ, A.,& Aydın, R. (2022). Muhasebe meslek mensuplarının iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 252-270.
- Akar, A. C. (2010). Ruhsal liderlik ve ruhsal liderliğin eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği hakkında teorik bir çalışma(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Akar, H. (2010). Liderlik türlerinin kurumsal duygusal zeka ve insan kaynakları motivasyonu ile ilişkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 453-474.
- Akbaba, S.,& Aktaş, A. (2005). İçsel motivasyonun bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21(21), 19-42.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüştürücü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akbulut, A.,& Altınkök, M. (2018). Boks antrenörlerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Sportive*, 1(1), 31-41.
- Akgün, A. E.,& Arkadaşları. (2018). İçsel motivasyonun işe adanmışlık üzerindeki etkisi. *İşletme Yönetimi Dergisi*, 29(1), 55-70.
- Akın, Ü., Akın, A. ve Abacı, R. (2007). Öz-duyarlık ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007 (33): 01-10.

- Akman, E. (2019). Yerel yönetimlerde dönüştürücü ve etkileşimli liderlik: İsparta belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 101-117.
- Aksoy, S. (2012). Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansa etkisi üzerine bir araştırma (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aktan, C. C. (2012). Sinerjik yönetim: organizasyonlarda sinerji etkisi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 260-272.
- Akyüz, M. (2018). *Stratejik liderlik*. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Al, B. (2024). Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde liderliğin dönüşümü: dijital liderlik ve sanal ekip yönetimi üzerine bibliyometrik bir analiz. *Sosyal Bilimler Metinleri*, (2), 121-140.
- Alemdar, U. (2018). Amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının belirlenmesi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi (Sakarya İl Örneği) (Master's Thesis, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Allen, W. & Gilmore, H. L. (1993). What managers do. USA: Amacom.
- Alkhalifa, J., Nawaz, N., & Sawaya, R. (2024). motivational factors and employee performance: a comprehensive analysis. achieving sustainable business through ai, technology education and computer science: volume 1: computer science, business sustainability, and competitive advantage, 619-630.
- Altan, S. (2020). Karar alma sürecinde duyguların rolü ve etkileri. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 52-65.
- Altınışik, E., & Çelik, A. (2022). Üniversite öğrencilerinin duygusal zekâları ile liderlik yönelimleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 88-102.
- Altınışik, Ü., & Çelik, A. (2022). Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimleri ile duygusal zeka düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.

- Altınok, B., Ekinci, N. E., Çimen, K., Özdilek, Ç., & Kaya, İ. (2017). Lise öğrencilerinin taraftarı oldukları takım ile özdeşleşme düzeylerinin incelenmesi. *Spor Eğitim Dergisi*, 1(1), 59-68.
- Altıntaş, A., & Akalan, C. (2008). Zihinsel antrenman ve yüksek performans. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(1), 39-43.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (goü örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Ari, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Arslan, A., & Kılıç, M. (2021). *Farklı spor branşlarındaki sporcuların duygusal zekâ ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Modern Leisure Studies*, 3(1), 12-34.
- Arslantaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma.
- Aslan, H. (2021). İçsel motivasyonun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracı rolü. *Econder Uluslararası Akademik Dergi*, 5(2), 397-415. <https://doi.org/10.35342/Econder.1028105>
- Aslan, S., & Doğan, N. (2020). İçsel ve dışsal motivasyonun iş performansı üzerindeki etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 203-218.
- Aslan, Ş. (2004). Öğrenen organizasyonlarda duygusal zeka kavramı. *Selçuk İletişim*, 3(3), 113-119.
- Aslan, Ş. (2018). Duygusal zeka, problem odaklı stresle başa çıkma, iyileşme ve duygusal tükenme ilişkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 59-82.

- Asnakew, Zeleke Siraye (2020). "Customers' Continuance Intention to Use Mobile Banking: Development and Testing of an Integrated Model", *The Review of Socionetwork Strategies*, Sayı: 14(1), s.123-146.
- Ateş, Ö. T., & İhtiyaroğlu, N. (2019). Yetişkin motivasyon ölçeği: bir ölçek geliştirme çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 27(2), 611-620.
- Atik, S., & Çelik, O. T. (2021). Analysis of the relationships between academic motivation, engagement, burnout and academic achievement with structural equation modelling. *International Journal Of Contemporary Educational Research*, 8(2), 118-130. <https://doi.org/10.33200/ijcer.826088>
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., Huang, S. H. S., & McKenney, D. (2004). Measurement of trait emotional intelligence: Testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure. *Personality and Individual Differences*, 36(3), 555-562. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00114-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00114-4)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3), 117-142.
- Aydın, C., Yazıcı, T., & Koçak, S. (2024). *Fitness Merkezlerindeki Kişisel Antrenörlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 22(2), 188-201. <https://doi.org/10.33689/Spormetre.1400511>
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama (Master's Thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Aykanat, Z.,& Çalışkan, M. (2019). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki: bir kamu kurumu örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 829-857.
- Bakan, İ.,& Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Balay, R., Kaya, A., & Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 229-249.
- Barutçugil, İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M.,& Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, J. D., Marchant, J. K., De Sam Lazaro, S. L., & Baum, C. M. (2024). Application of the person–environment–occupation–performance model: a scoping review. *OTJR: Occupational Therapy Journal Of Research*, 44(3), 521-540.
- Başer, E., *Futbolda Psikoloji ve Başarı*, Yayınevi Yayımcılık, İstanbul, 1994.
- Başer, E., *Uygulamalı Spor Psikolojisi*, İzmir, 1986.
- Batmaz, N. Y.,& Gürer, A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Bayer, A., Gölbaşı, Z., & Esenkaya, A. (2022). Hemşirelerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutumları ve motivasyon düzeyleri. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 19(1), 25-32.
- Bayrakdaroğlu, Y., Şenel, E., & Karakuş, K. (2022). Çok yönlü liderlik ile duygu düzenleme arasındaki ilişki. *Spor Eğitim Dergisi*, 6(3), 228-239. <https://doi.org/10.55238/Seder.1196385>
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197. <https://doi.org/10.33416/Baybem.523611>

- Bintaş-Zörer, P.,& Yorulmaz, O. (2022). Duygu düzenlemeye güncel bir bakış: bağlamsal faktörler. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 14(2), 195-206.
- Bulut, M. (2022). Etkin bir iletişim sürecinde duygusal zekânın rolü ve önemi. *Ekev Akademi Dergisi*(91), 181-191. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1133004>
- Buyrukoğlu, E.,& Şahin, H. M. (2022). Spor yönetiminde liderlik ve yeni yaklaşımlar. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(3), 66-75.
- Camnalbur, M. (2008). *Bilgisayar Destekli Öğretimin Etkililiği Üzerine Bir Meta Analiz Çalışması*, Yüksek Lisans, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Cengiz, E., Acuner, T., & Baki, B. (2010). Liderlerin sahip oldukları duygusal zekanın örgütsel yaratıcılık üzerine etkileri: Bir model önerisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 421-433.
- Certel, Z., Alkış, A., & Gürpınar, B. (2018). Antrenörlerin mesleki etik ilkelere uyma düzeylerinin antrenör ve sporcu gözüyle değerlendirilmesi. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 8(2), 223-231.
- Cevahircioğlu, B.,& Çakıcı, H. A. (2022). *Sporcuların karakter özelliklerine göre liderlik yönelimlerinin incelenmesi. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 11(2), 688-701. <https://doi.org/10.37989/gumussagbil.1118583>
- Ceylan, A.,& Yöndem, G. (2021). Kriz yönetiminde liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(79).
- Cherniss, C. "Staff Burnout Too Much Stress or Little Commitment" (Paper) Lake Wilderness Conference on the Impact of Residential Environments on Retarded Persons and their Care Providers, August, 1982, 28- 31, s.29
- Chelladurai P, Carron A, 1983. Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Psychology*, s.371.

- Cüceloğlu, D. (2002). *Keşkesiz bir yaşam için iletişim donanımları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Coşkun, M. K. (2012). *Din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(41), 64-77.
- Creswell, J. W.,& Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Çakır, G.,& Özdilek, Ç. (2023). *Duygusal zekâ ve liderlik özellikleri ilişkisi: antrenörler üzerine Türkiye geneli kesitsel bir analiz*. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(49), 153-170. <https://doi.org/10.31795/Baunsobed.1171081>
- Çankaya, C., *"Sporda Başarı Kıstasları"*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1994. .
- Çam, O.,& Akgün, E. (2007). Kişilerarası ilişkilerde çatışma ve çatışma yönetimi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 23(2), 207-221.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çelebi, E. (2021). Kriz yönetiminde kullanılan iletişim stratejilerinin etkinliği üzerine bir araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 16(1), 92-106. <https://doi.org/10.17550/Akademikincelemeler.737850>
- Çelik, V. (2013). Takım sporlarında görev yapan sporcuların antrenörleri ile ilgili karizmatik liderlik algılarının değerlendirilmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması: basketbol branşı örneği. *Pamukkale Journal Of Sport Sciences*, 4(2), 16-45.
- Çelik, V. O. (2023). Spor alanında karizmatik liderlerin grup bütünlüğü üzerindeki etkileri. *The Journal Of Academic Social Science*, 14(14), 104-122.
- Çetin, S., Giderler, C., & Güler, M. (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: kamu kuruluşunda bir çalışma.

Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(4), 36-49.

Çetiner, H. B.,& Tolukan(2023). E. sporcuların zihinsel dayanıklılık düzeyinin antrenör-sporcu ilişkisine etkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracılık rolü. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(2), 813-829.

Çubukcu, M. (2018). Organizasyon yapısını belirleyen faktörler ve yapının önemi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 175-190. <https://doi.org/10.30803/Adusobed.343212>

Daban, M. (2019). *Spor liderlerinin sporcu motivasyonlarına ve takım başarılarına etkileri*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri.Yüksek Lisans Tezi

Dağ, A.,& Sarı, İ. (2019). Duygusal zekâ ve sporcularda duygusal zekâ kullanımı. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 183-200. <https://doi.org/10.15869/İtobiad.459141>

Dal, L.,& Çorbacıoğlu, D. D. S. (2014). Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 287-310.Demir, A.,& Kabakçı, A. C. (2020). Kano antrenörlerinin psikolojik sağlamlıkları, algılanan öz-yeterlikleri ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Egzersiz Psikolojisi Dergisi*, 2(1), 21-28.

Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.

Demirel, A. C. (2023). Sosyal hizmet uzmanlarının tükenmişlikleri: sistematik bir derleme. *Sosyal Sağlık Dergisi*, 3(2), 39-51.

Demirhan, O. (2017) *Fantezi spor katılım motivasyonu, memnuniyet ve davranışsal niyetler*, yüksek lisans tezi

- Derin, N. (2019). Vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesi ve işletmeler için önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 114-125.
- Doğan, D. S., & Şahin, F. (2007). Duygusal zekâ: Tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Nisan, 1. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğanay, A., & Şen, E. (2016). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: başakşehir belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348. <https://doi.org/10.17828/Yalovasosbil.289026>
- Dursun, M., Günay, M., & Yenel, İ. F. (2019). Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği (ÇYLYÖ): geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 333-347.
- Düger, Y. S. (2021). The effect of empowering leadership on employees' innovative behavior: the role of affective commitment and psychological empowerment. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(46), 479-496. <https://doi.org/10.30794/Pausbed.829858>
- Emmerling, R. J., Shanwal, V. K., & Mandal, M. K. (Eds.). (2008). *Emotional intelligence: Theoretical and cultural perspectives*. New York: Nova Publishers
- Erdem, İ., Tevrüz, S ve Bozkurt, T. (2012), *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*, 3. Baskı. Nobel Yayınevi, s. 275-285-288.
- Ekşi, A., Atalay Yalçın, F., Kirazlı, G., Kalyoncu, E., Vd. (2019). üniversite öğrencilerinin akran ilişkilerinde sosyal beceri ve çatışma yönetme becerisi durumunun incelenmesi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(1), 74-80.
- Ekşi, G. G. (2023). Kapsayıcı liderlik. *Scientific Journal Of Finance And Financial Law Studies*, 3(1), 31-40.

- Ekşi, H., Özgenel, M., & Metlilo, E. (2020). The effect of motivation of success of university students on personal-professional competence: mediation role of lifelong learning tendency. *International Journal Of Evaluation And Research In Education*.
- Elçi, G.,& Elçi, B. (2022). Eğitimde önemli bir motivasyon unsuru; yaştan bağımsızlık düşüncesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 17-26.
- Erarslan, H. (2022). Okul müdürlerinin sergilemiş olduğu vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki: *Adıyaman Örneği. Temel Eğitim*, (16), 28-41.
- Erdoğan, N. (2016). Zihinsel dayanıklılık ölçeği (zdö): Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *International Journal Of Sport Culture And Science*, 4(Special Issue 2), 652-664.
- Erer, B.,& Demirel, E. (2018). Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış. *Journal Of Institute Of Economic Development And Social Researches*, 4(13), 647-656.
- Eren, Erol (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve maslach tükenmişlik ölçeği'nin uyarlanması*. İçinde R. Bayraktar & İ. Dağ (Eds.), *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*(s. 143-154). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Erkutlu, H.,& Chafra, J. (2012). The impact of team empowerment on proactivity: the moderating roles of leader's emotional intelligence and proactive personality. *Journal Of Health Organization And Management*, 26(5), 560-577.

- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.
- Ertürk, Y.D. (2010), *Davranış Bilimleri*, 2.Baskı, Kutup Yıldızı Yayınları, İstanbul.
- Ersoy, E.,& Köşger, F. (2016). Empati: Tanımı ve önemi/empathy: Definition and its importance. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 38(2), 9-17.
- Esen, M. (2019). İş stresi, mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(1), 1-13.
- Evli, M.,& Şimşek, N. (2018). Stresle başetmede geliştirilebilir bir boyut: Öğrenilmiş güçlülük. *Çağdaş Tıp Dergisi*, 8(4), 377-380.
- Gago-Valiente, F. J., Mendoza-Sierra, M. I., Moreno-Sánchez, E., Arbinaga, F., & Segura-Camacho, A. (2021). Emotional exhaustion, depersonalization, and mental health in nurses from huelva: a cross-cutting study during the sars-cov-2 pandemic. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18(15), 7860.
- Geçikli, F. (2012). Liderlik ve duygusal zekâ: Mustafa Kemal Atatürk Örneği. *Atatürk İletişim Dergisi*, (3), 19-38.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Genç, K.,& Kekül, O. (2018). İmalat ve hizmet örgütlerinin işgören motivasyonu açısından karşılaştırılması: Giresun'daki işletmelerde gerçekleştirilen bir alan araştırması. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 60-79.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ghorbanzadeh, B., Rad, A. G., & Müniroğlu, S.(2018) Futbol antrenörlerinin liderlik sistemleri ile başarılılıklarının ilişkisi.
- Çoban-Gizem, S. (2021). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kendini Gerçekleştirme Basamağında Gizil Yetenekler

- Goleman, D. (2019). *Duygusal zeka ve liderlik*. Optimist Yayın Grubu.
- Göçet, H. (2006). Üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(3), 719-746.
- Gözmen, A. (2015). *Elit sporcularda optimal performans duygu durumunun belirlenmesinde beş faktörlü kişilik özelliklerinin ve mükemmeliyetçiliğin rolü* (Master's Thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Güçlü, N. (1998). Liderlerin sosyal davranış tarzları ve geliştirilmesi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(14), 167-178.
- Gül, H. (2003). Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma.
- Güler, İ., & Erhan, S. E. (2022). Sporcularda duygusal zeka ile motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Egzersiz Psikolojisi Dergisi*, 4(1), 30-37. <https://doi.org/10.51538/Intjourexpysyc.1134862>
- Güllü, S., & Şahin, S. (2019). Antrenörlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi. *OPUS International Journal Of Society Researches*, 10(17), 332-354. <https://doi.org/10.26466/Opus.515620>
- Güllü, S., Yıldız, K., & Kaya, R. (2020). Spor işletmelerinde duygusal zeka ve çatışma yönetimi yaklaşımı ilişkisinin incelenmesi. *Gazi Journal Of Physical Education And Sport Sciences*, 25(3), 241-254.
- Gültekin, A., & Başar, P. (2022). hizmetkâr liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 1284-1303.
- Gün, G. (2022). Dönüşümcü liderlik yenilikçi iş davranışı grup uyumu. *EKEV Akademi Dergisi*(90), 225-246.
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik liderlik: Alan yazın taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, (Ek 1), 21-34.
- Güneş, E. (2024). Antrenörlerin yönetim davranışlarının, sporcuların iş tatmini üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. *Herkes İçin Spor ve Rekreasyon Dergisi*, 6(3), 376-387. <https://doi.org/10.56639/Jsar.1496581>

- Güneş, E., & Kılıç, H. O. (2024). Examining The leadership styles and effects of sport managers. *Avrasya Spor Bilimleri ve Eğitim Dergisi*, 6(2), 333-349.
- Güngör, T., & Polat, Ü. (2022). Liderlik yaklaşımlarının sağlık hizmetlerinde kalite üzerine etkili çalışan davranışları ile ilişkisi. *Unika Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(1), 248-257.
- Günsel, A., Çekmecelioğlu, H., & Yıldırım, B. N. (2017). Duygusal zekâ kavramı ve duygusal zekanın yönetsel ve dönüşümsel liderlik türleri ile ilişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), 19-32.
- Güvendi, B., Kaya, S., & Tosun, M. A. (2022). Antrenörlerin Meslek Etiği Davranışlarının Antrenör Sporcu İlişkisi Üzerine Etkisi. *Yalova Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 108-116.
- Hafizoğlu, F., Özel, F., Savrun, M. E., Çeviker, A. (2024). Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Etik Değerlere Yatkınlık Düzeylerinin İncelenmesi. *Göbeklitepe Eğitim Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 11-19.
- Hanayoğlu, T., Ervüz, E., Şimşek, B., Güçlü, M., & Yıldırım, M. (2023). Sporcuların Algıladıkları Antrenör Liderlik Davranışlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1-16.
- Harmancı, H., Öcalp, G., & Bozgöz, H. (2019). Genç Yetişkinlerde Psikolojik Sağlamlık Ve Duygusal Öz-Farkındalık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Karatay Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (3), 229-241.
- Haugland, W. A., Crenshaw, J. T., & Gilder, R. E. (2023). Implementing A Resilience Bundle For Emergency Nurses: An Evidence-Based Practice Project. *Journal Of Emergency Nursing*, 49(1), 40-49.
- Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B. ve Nicholson, M. (2006). Sport Management – Principles and Applications. Elsevier Ltd., England
- Hochschild, A. R. (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press.

- İslamoğlu, A. H. ve Altunışık, R. (2013). *Tüketici Davranışları*. İstanbul: Beta Basım ve Yayım.
- Işık İnan, Ö.,& Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları Ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332. <https://doi.org/10.47097/Piar.824025>
- İşbilici, H. İ.,& Bilgivar, O. O. (2024). *Eğitim Ve Öğretim Alanında Çalışılan Çatışma Yönetimi Konulu Lisansüstü Tezlerin SistematiK Analizi*. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), 633-651. <https://doi.org/10.51460/Baebd.1341664>
- İşmen, A. E. Duygusal zeka ve problem çözme. *MÜ Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 2001; 13(13), 111-124.
- İşmen, A. E. (2001). Duygusal zekâ ve problem çözme. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(16), 41-47.
- İlgün, Esra (2010). *İnfaz Koruma Memurlarının İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Jones, G. (2002). *What is this thing called mental toughness? An investigation of elite sport performers*. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(3), 205-218. doi:10.1080/10413200290103509.
- Kalfaoğlu, S.,& Kılınçaslan, D. (2020). Liderlik De Bulaşıcıdır, Tıpkı Duygular Gibi. *Journal Of Healthcare Management And Leadership*, (1), 70-76.
- Karaman, D. (2018). Kişisel Yetenek Gelişiminde Koçluk Eğitiminin Rolü: İşsizlikle Mücadele İçin Bir Model Önerisi. *OPUS International Journal Of Society Researches*, 8(15), 2146-2174.
- Karamuk, E.,& Dulay, S. (2023). Öğretmenlerin Bakış Açısından Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Becerilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Yordama Gücü. *Milli Eğitim Dergisi*, 52(239), 2077-2106.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi* (15. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Karcioğlu, F.,& Kahya, C. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Kavasoğlu, E.,& Bayraktar, C. (2023). Rize, Trabzon Ve Artvin Gençlik Ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Antrenörlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Spor Eğitim Dergisi*, 7(2), 150-161. <https://doi.org/10.55238/Seder.1291076>
- Kaya, A.,& Uncuoğlu Yolcu, E. (2023). Motivasyon ve duygusal emek ilişkisi: Aşırı iş yükünün etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1), 15-28.
- Kaya, B.,& Yolcu, İ. U. (2023). Motivasyon Ve Duygusal Emek İlişkisinin Belirlenmesi. *İktisadi İdari Ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(20), 141-152.
- Kaygusuz, Ş.,& Karagün, E. (2021). İstanbul Avrupa Yakası Fitness Antrenörlerinin Tükenmişlik, Stresle Başa Çıkma Ve Yardım Arama Tutumları. *OPUS International Journal Of Society Researches*, 17(35), 2102-2124. <https://doi.org/10.26466/Opus.784499>
- Kayır, B.,& Ozbek, O. (2021). Antrenörlerin Meslek Etiği Davranışlarına İlişkin Antrenör Ve Sporcu Görüşleri. *Journal Of Sport Sciences Research*, 6(1), 1-12. <https://doi.org/10.25307/Jssr.869391>
- Kazu, İ. Y.,& Yıldırım, D. (2021). Mesleki Tükenmişlik: Etki Eden Faktörler, Belirtileri Ve Sonuçları. *Eğitim Ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 462-473. <https://doi.org/10.51725/Etad.1003628>
- Kermally, S. (1999). Gurus on people management. New Delhi: Viva Books Private Limited.
- Kelecek, S., Kara, F. M., Kazak Çetinkalp, F. Z., Aşçı, F. H. (2017). Sporcu Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *Spor Bilimleri Dergisi*, 27(4), 150-161. <https://doi.org/10.17644/Sbd.311371>
- Kelecek, S., Oran, A., & Bülbül, B. (2022). Sporcu Tükenmişliğinin Belirlenmesinde Antrenör – Sporcu İlişkisi, Güdülenme Ve Algılanan

- Güdüsel İklimin Rolü. *Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 7(3), 207-223.
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Kesken, J.,& Ayyildiz, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif Ve Otantik Liderlik. *Ege Academic Review*, 8(2), 729-754.
- Kılıç, K. C.,& Portakal, S. (2016). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisi: Gaziantep İlindeki Seyahat Acentaları Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 199-212.
- Kılıç, Y.,& Yılmaz, E. (2019). İçsel, Dışsal Ve Yönetimsel Faktörler Bağlamında Öğretmen Motivasyon Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *Journal Of Education, Theory And Practical Research*, 5(1), 77-91.
- Kızılkaya, S.,& Senel Tekin, P. (2023). İş Yükünün Psikolojik Sağlık Üzerine Etkisinde İşe Bağlı Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü. *Hacettepe University Faculty Of Health Sciences Journal*, 10(3), 677-694. <https://doi.org/10.21020/Husbfd.1308071>
- Kim, M. J.,& Kim, B. J. (2020). The Performance Implications Of Job Insecurity: The Sequential Mediating Effect Of Job Stress And Organizational Commitment, And The Buffering Role Of Ethical Leadership. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 17(21), 7837.
- Koçyiğit, E. G.,& Uras Bilgin, E. (2024). İş Yaşamında Bilinçli Farkındalığın Ve Duygu Düzenlemenin Öz-Liderlik Becerileri Üzerine Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(46), 11-37. <https://doi.org/10.35343/Kosbed.1397268>,
- Kula, S. & Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 191-210

- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik Ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Li, R., Chee, C. S., Kamalden, T. F., Ramli, A. S., & Yang, K. (2023). Effects Of Blood Flow Restriction Training On Sports Performance İn Athletes: A Systematic Review With Meta-Analysis. *The Journal Of Sports Medicine And Physical Fitness*, 30.
- Madan, M.,& Karagözoğlu, C. (2019). Futbol Antrenörlerinde Tutkunluk, Mükemmeliyetçilik Ve Esenlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sağlık Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(3), 88-98.
- Maslach, C. (2003), Burnout: The Cost of Caring, Malor Books, Cambridge
- Maslach, C.,& Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C.,& Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Mazzetti, G.,& Schaufeli, W. B. (2022). The Impact Of Engaging Leadership On Employee Engagement And Team Effectiveness: A Longitudinal, Multi-Level Study On The Mediating Role Of Personal-And Team Resources. *Plos One*, 17(6), E0269433.
- Mert, G., Dördüncü, H., & İncaz, S. (2019). Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Vakıf Üniversitesi Örneği. *Journal Of International Social Research*, 12(65).
- Moalim, M. A. (2020). *Liderlik Tarzının Çalışan Performansına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* (Master's Thesis, Bursa Uludag University (Turkey)).
- Mutlu, T. O., Akoğlu, H. E., Şentürk, H. E., Ağılönü, A., Vd. (2019). Antrenör Adaylarının İletişim Ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(1), 167-177. <https://doi.org/10.33689/Spormetre.467828>

- Munga, S. (1995) *Sporda Motivasyon Faktörü Olarak Ödül ve Ceza Yüksek Lisan Tezi İstanbul*(1995)
- Meyer, B.B., Fletcher, T.B. (2007) Emotional Intelligence: A theoretical overview and implications for research and professional practice in sport psychology. *Journal of Applied Sport Psychology* 19, 1-15.
- Oğuz, Ş. Ş.,& Katıtaş, S.(2024). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynaklarının Ve Stresle Başa Çıkma Stratejilerinin Belirlenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 7(2), 672-697.
- Onay, M.,& Kılıcı, S. (2011). İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Osabiya, B. J. (2015). The Effect of Employees Motivation on Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75.
- Oran, F. Ç., Güler, S. B., & Bilir, P. (2016). İş Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkinin İncelenmesi: Sultangazi/İstanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma / An Analysis Of The Relationship Between Job Motivation And Organizational Commitment: A Research At Primary Schools İn Sultangazi/Ista. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35).
- Orsini, C. A., Binnie, V. I., & Tricio, J. A. (2018). Motivational Profiles And Their Relationships With Basic Psychological Needs, Academic Performance, Study Strategies, Self-Esteem, And Vitality İn Dental Students İn Chile. *Journal Of Educational Evaluation For Health Professions*, 15.
- Ölçer, F.,& Kaya, C. (2021). Dönüşümcü Liderlik İle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Perakende Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(3), 42-54. <https://doi.org/10.35379/Cusosbil.830115>
- Önen, S. M.,& Kanayran, H. G. (2015). Liderlik Ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey Ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.

- Öter, Ö. M., & Dağlı, A. (2023). Hizmetkâr Liderlik Davranışı İle Örgüt Sağlığı Ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88), 1922-1938.
- Özata, M. (2007). Duygusal zekanın tükenmişlik ile ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Sağlık ve Toplum Dergisi*, 17(3), 45-54.
- Özata, M. (2007). Duygusal zeka ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: Sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 77-97.
- Özbek, M. (2010). İnsan İlişkilerinde Empatinin Yeri Ve Önemi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(49).
- Özbey, Ö., & YILMAZ, B. (2021). Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerinde Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Ve İletişim Beceri Düzeylerinin Sporcular Tarafından Değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(3), 96-106.
- Özcan, A., Doğan, D. S., Bulut, F. M., & Türkmen, S. (2024). Sağlık Kurumu Çalışanlarının Duygusal Zeka Durumunun Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Özel Hastaneler Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(54), 2013-2038.
- Özdaşlı, K., & Akman, Y. (2012). Üniversite öğrencilerinin akademik motivasyon düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 115-123.
- Özdemir, A. Y., & Özdemir, A. (2007). Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik Ve İdaripersonel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 393-410.
- Özdemir, D., & Tarı Cömert, I. (2023). Profesyonel Sporcularda Tükenmişlik Sendromu Ve Depresyon Hakkında Bir Derleme Çalışması. *Aydın İnsan Ve Toplum Dergisi*, 9(2), 27-47.
- Özdemir, S., & Biçer, T. (2022). Profesyonel Futbol Liglerinde Görev Alan Teknik Direktör Ve Antrenörlerin Duygusal Zekâları Ve Zihinsel Dayanıklılıkları

Arasındaki İlişki. *International Journal Of Sport Exercise And Training Sciences-IJSETS*, 8(1), 1-11.

Özdenk, Ç., Akyıldız, Y., & Şanlı, S. (2020). Bireysel Ve Takım Sporcularının Duygusal Zekâ Düzeylerinin İncelenmesi. *Spor Ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-8.

Özen, G.,& Mirzeoğlu, N. (2006). Bir Spor Örgütünde Çalışan Spor Uzmanlarının Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. *Spor Yönetimi Ve Bilgi Teknolojileri*, 1(2), 12-17.

Özer, B., Abanoz, E. I., Gönener, U., Gönener, A. (2021). Spor Tesisi Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyum Düzeyleri İle İlişkisi. *OPUS International Journal Of Society Researches*, 17(36), 2957-2974. <https://doi.org/10.26466/opus.688985>

Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi Examining Leadership Articles: Which Characteristics And How Leadership Comprises?. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*(<http://jss.gantep.edu.tr>), 15(2), 615-639.

Özkan, Z. (1998). Spor Yönetiminde Başarıyı Arttırıcı Duygusal Faktörler. *Beden Eğitimi Ve Spor Araştırmaları Dergisi*, 8(20), 23-29.

Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.

Özutku, H. (2019). Tükenmişliğin İş Yaşam Dengesi Ve Çalışan Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 165-182.

Palavan, Ö.,& Gemalmaz, N. (2022). Lise Öğrencilerinin İletişim Becerileri Ve Empati Düzeylerinin İncelenmesi. *Avrasya Beşeri Bilim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 36-63.

Pelit, E., Karaçor, M., & Kılıç, İ. (2018). Duygusal Zekânın İletişim Becerilerine Etkisi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 85-107.

- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168-185.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions And New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sağır, M. (2014). Matematik Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 277-296.
- Salihoğlu, U. M. (2018). Kişilik özellikleri, kariyer eğilimi ve mesleki başarı algısı arasındaki ilişkiler. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 43(195), 321-335.
- Sarı, İ., & Arkadaşları. (2022). Sporcuların duygusal zekası ile psikolojik becerileri arasındaki ilişki. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 45-59.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Serter, K., & Biçer, T. (2019). Yerel Yönetimler Ve Gençlik Hizmetleri Spor Müdürlüğü'nde Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Mutlulukları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eurasian Research In Sport Science*, 4(2), 66-82.
- Songur, A., & İnce, N. (2020). Liderlik Türlerinin Çalışan Motivasyonu Ve Performansına Etkisi: Bir Uygulama. *Journal Of Mehmet Akif Ersoy University Economics And Administrative Sciences Faculty*, 7(Özel Sayı-Special Issue), 906-925. <https://doi.org/10.30798/Makuiibf.690754>
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, İstanbul.
- Staub, S. (2017). Türk İş Dünyasında Kadının Liderlik Tarzı Ve Kullandıkları Liderlik Dili. *Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*, 12(2).

- Şencan, M. N. M., & Akçakanat, T. (2023) Yönetimde Örtük Liderlik Araştırmalarına İlişkin Bibliyometrik Bir Çalışma. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 160-170.
- Şengül, A. N. (2019). Genç futbolcuların kişilik ve bazı özellikleri ile antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının değerlendirilmesi (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Şentuna, M., Serter, K., & Biçer, T. (2021). Hemsball, Yüzme Ve Oryantiring Antrenörlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin İncelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(1), 53-64. <https://doi.org/10.33689/Spormetre.727131>
- Tabak, B. Y., Sönmez, E., Yenel, K., & Kan, A. (2019). Öğretmenlerin İş Motivasyonu Kaynakları: Ölçek Geliştirme Çalışması. *Sakarya University Journal Of Education*, 9(3), 408-433.
- Tanrıöğen, A., & Türker, Y. (2019). Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18.
- Tarsuslu, S. (2024). Üniversite Öğrencilerinin Tükenmişlik, Sosyal Destek Ve Psikolojik İyi Oluşları İle İstemsiz Erteleme Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Firat University Journal Of Social Sciences*, 34(3), 1421-1434. <https://doi.org/10.18069/Firatsbed.1408618>
- Taşkıran, E., & Köse, A. (2016). Duygusal Zekânın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 711-725.
- Tatar, A., Tok, S., & Saltukoğlu, G. (2011). Adaptation of the Revised Schutte Emotional Intelligence Scale into Turkish and examination of its psychometric properties. *Bulletin of Clinical Psychopharmacology*, 21(4), 325-338. <https://doi.org/10.5455/bcp.20111213033731>
- Tatlıcı, M., & Kırımoğlu, H. (2008). Atletizm Antrenörlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 34-47.

- Tekke, M.,& Yıldız, A. (2020). Benlik Saygısı, Özyeterlilik Ve İçsel Motivasyon İle Deneyime Açıklık Arasındaki İlişki: Meta-Analiz. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 828-837.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tepeköylü, Ö., Sümer, K., & Soytürk, M. (2021). Antrenör İletişim Becerileri İle Sporcuların Sürekli Optimal Performans Duygu Durumları Arasındaki İlişkinin Sporcu Algılarına Göre İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(46), 333-346. <https://doi.org/10.30794/Pausbed.858678>
- Terlemez, M. (2019). Antrenörlerin Davranış Özellikleri, İlke Ve Çalışma Yöntemleri. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 19-28.
- Terlemez, M. (2019). Sporda Antrenör İle Liderlerin Yaklaşımları, Davranış Özellikleri, İlke Ve Çalışma Yöntemleri. *Uluslararası Sosyal Bilimler Ve Eğitim Dergisi*, 1(1), 95-126.
- Terlemez, M. (2019). Sporda Liderlik Tipleri, Yaklaşımları Ve Fonksiyonları. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 138-151.
- Terlemez, M. (2022). Antrenör-Sporcu Arasındaki İletişim Süreci Ve Olumlu İletişimin Sağlanması. *Fenerbahçe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 14-25.
- Tezcan, E., Somoğlu, M. B., & Taşkın, S. (2023). Üniversite Öğrencilerinin Spora Bağlılıklarının Başarı Motivasyonuna Olan Etkisi. *İğdır Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6(1), 77-86. <https://doi.org/10.48133/Igdirsd.1311666>
- Tofur, S. (2018). Sinematografik Anlatıda Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Modelinin Eğitimde Kullanılabilirliği: Koro Filmi. *Journal Of Theoretical Educational Science*, 11(4), 822-837.

- Tohma, E.,& Aykın, A. G. (2023). Sporcularda Tükenmişlik Düzeyinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Göbeklitepe Eğitim Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Tortumlu, M. (2023). Empatik Liderliğin İş Tatmini Ve Çalışan Performansına Etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 535-565.
- Tunçbilek, M. M.,& Kaya, M. (2020). Otoriter, Demokratik Ve Serbest Bırakıcı Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Journal Of Politics Economy And Management*, 3(2), 31-52.
- Turhan, M.,& Çetinsöz, B. C. (2019). Duygusal Zekâ Ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turizm Programı Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 268-287. <https://doi.org/10.17755/Esosder.438269>
- Turhan, Z.,& Çoknaz, D. (2023). Spor Örgütü Çalışanlarında Spiritüel Liderlik Ve Örgütsel Tükenmişlik İlişkisi. *CBÜ Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(2), 830-844. <https://doi.org/10.33459/Cbubesbd.1356424>
- Tuti, G.,& Özdemir, M. (2021). Karizmatik Liderlik, Lidere Güven Ve Duygusal Emeğe Yönelik Öğretmen Görüşleri: Trabzon İli Örneği. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-23.
- Tümkiye, D. D. S., Çam, Y. D. D. S., & Çavuşoğlu, İ. (2009). Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu'nun Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 387-398.
- Uçkun, G., Latif, H., & Şeneldir, O. (2021). Kriz Ve Stres Sürecinde Liderlik Türleri Kurumsal Duygusal Zekâyı Ve İnsan Kaynakları Motivasyonunu Nasıl Etkileyebilir?. *OPUS International Journal Of Society Researches*, 17(38), 5819-5841. <https://doi.org/10.26466/Opus.809051>
- Uğurlu, O.,& Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 14-27.

- Uğurluoğlu, Ö.,& Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uluç, E. A. (2023). Mücadele Sporcularının Psikolojik Dayanıklılıkları Ve Özgüven Düzeylerinin İncelenmesi. *Mediterranean Journal Of Sport Science*, 6(1), 210-222. <https://doi.org/10.38021/Asbid.1241824>
- Ulus, Ö.,& Kerim, G. (2020). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Ve Bir Uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 131-151.
- Ünal, S.,& Önal, H. (2015). Eğitim işgörenlerinin duygusal zekâları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 40(179), 123-136.
- Vansickle, J. L., Hancher-Rauch, H., & Elliott, T. G. (2010). Athletes' Perceptions Of Coaches' Emotional İntelligence Competencies. *Journal Of Coaching Education*, 3(1), 21-41.
- Vardarlier, P.,& Yapıcı, H. K. (2020). Duygusal Zekâ Ve Liderlik. *Muhakeme Journal*, 3(1), 9-28. <https://doi.org/10.33817/Muhakeme.731270>
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. İçinde T. C. Urdan & S. A. Karabenick (Ed.), *Advances in Motivation and Achievement* (C. 16, ss. 105-165). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0749-7423\(2010\)000016A007](https://doi.org/10.1108/S0749-7423(2010)000016A007)
- Veerman, L., Tarp, J., Wijaya, R., Wanjau, M. N., Möller, H., Haigh, F., ... & Milat, A. (2024). Physical Activity And Life Expectancy: A Life-Table Analysis. *British Journal Of Sports Medicine*.
- Wang, Z., Sun, Z., Li, J., Shi, Y., Sun, C., An, B., ... & Li, F. (2021). Insights Into The Deposition Chemistry Of Li İons İn Nonaqueous Electrolyte For Stable Li Anodes. *Chemical Society Reviews*, 50(5), 3178-3210.
- Williams, K. N., Perkhounkova, Y., Jao, Y. L., Bossen, A., Hein, M., Chung, S., & Turk, M. (2018). Person-Centered Communication For Nursing Home

- Residents With Dementia: Four Communication Analysis Methods. *Western Journal Of Nursing Research*, 40(7), 1012-1031.
- Yalçın, S. (2018). 21. Yüzyıl Becerileri Ve Bu Becerilerin Ölçülmesinde Kullanılan Araçlar Ve Yaklaşımlar. *Ankara University Journal Of Faculty Of Educational Sciences (JFES)*, 51(1), 183-201.
- Yang, L., Zhang, Z., Zhang, J., & Veloo, A. (2024). The Relationship Between Competitive Anxiety And Athlete Burnout İn College Athlete: The Mediating Roles Of Competence And Autonomy. *BMC Psychology*, 12(1), 396.
- Yapar, A.,& İnce, M. L. (2014). Sporcular İçin Antrenör Davranışlarını Değerlendirme Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması (Saddö): Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Spor Bilimleri Dergisi*, 25(4), 203-212.
- Yaşlıoğlu, M., Pekdemir, I., & Toplu, D. (2013). Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimin Yöntemleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.
- Yavuz, E.,& Karaköse, D. (2024). Örgütlerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Düzeyine Etkisinde Dönüşümcü Liderlik Davranışının Aracı Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (81), 233-248.
- Yaykiran, E. (2021). Üniversite öğrencilerinin duygusal zeka ile kişisel ve sosyal sorumlulukları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Yaykiran, Z. (2021). Üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 45-60.
- Yazıcı, A. G., Engin, M. Ç., & Özdemir, K. (2020). Sporcuların Bazı Değişkenlere Göre Liderlik Özelliklerinin Analizi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (40), 26-37.

- Yeşil, A. (2016). Liderlik Ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yeşil, S. (2013). Kültür Ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 52-81.
- Yeşilyurt, P. (2007), *Türk Ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adana, s. 10.
- Yıldırım Özmütlu, S. (2024). Stratejik Liderliğin, Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolünün İncelenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 19(76), 485-506.
- Yıldız, S., Savcı, G., & Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, C.,& Ceylan, A. (2016). Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma. *Yildiz Social Science Review*, 2(2), 75-90.
- Yılmaz, G. Ç.,& Aktaş, B. Ç. (2020). Türkiye’de Duygusal Zeka İle İlgili Yapılmış Çalışmaların İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (51), 450-469.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü-The Role Of The Leader–Member Interaction In The Relationship Between The Perceived Leadership Style And The Trust In Manager. *Öneri Dergisi*, 9(36), 63-72.
- Yüksekbilgili, Ö.,& Yıldırım, İ. (2023). Lider Yöneticilerin Ekip Kurma Becerisinde Kullandıkları Kriterlerin Belirlenmesi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 443-467. <https://doi.org/10.53443/Anadoluibfd.1288720>

- Yüzbaşı, D. V., & Akgün, B. D. Kişilerarası Düzenleme Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 38(2), 532-547.
- Zibaei, A., Azimkhani, A., & Esmaily, A. (2024). Investigating The Effect Of Coaches Communication Skills On Socialization And Satisfaction Of Students Participating In Football Leisure Classes. *International Journal Of Sport Culture And Science*, 12(3), 248-258.
- Blanchard, C.M., Mask, L., Vallerand, R.J., Sablonniere de la, R. & Provencher, P. (2007). Reciprocal Relationships between Contextual and Situational Motivation in a Sport Setting. *Psychology of Sport and Exercise*, 8, 854–873. Doi:10.1016/j.psychsport.2007.03.004.
- Joesaar, H., Hein, V. & Sagger M.S. (2012). Youth Athletes' Perception of Autonomy Support from the Coach, Peer Motivational Climate and Intrinsic Motivation in Sport Setting: One-Year Effects. *Psychology of Sport and Exercise*, 13, 257-262. doi:10.1016/j. psychsport.2011.12.001.
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268. Doi: [Http://Dx.Doi.Org/10.1207/S15327965PLI1104_01](http://Dx.Doi.Org/10.1207/S15327965PLI1104_01).
- Kondric, M., Sindik, J., Furjan-Mandic, G. & Schiefler, B. (2013). Participation Motivation and Student's Physical Activity among Sport Students in Three Countries. *Journal of Sports Science and Medicine*. 12, 10-18.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), retrieved from <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (date of access: 26.02.2014, 12:00 am).
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in Personality*. Oxford University Press, New York. In McClellan, D., et al. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743.

- Vallerand, R. J. (1997). Toward A Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. In M. P. Zanna (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 271-360, New York: Academic Press.
- Willis, J.D. (1982) Three Scales to Measure Competition-Related Motives in Sports. *Journal of Sport Psychology*, (4), 338-353.
- Walsh, P. R (2011), Creating a “values” chain for sustainable development in developing nations: where Maslow meets Porter. *Environment, Development and Sustainability*, 13(4): 789- 805.
- Hutzler, Y., Oz M. & Barak S. (2013). *Goal Perspectives and Sport Participation Motivation of Special Olympians and Typically Developing Athletes. Research in Developmental Disabilities*, 34, 2149–2160. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ridd.2013.03.019>.
- Cassidy, F. (2005) What Motivates Sports Event Tourists?: A Synthesis of Three Disciplines. Women in Research Conference, Women Doing Research, 24-25 Nov 2005, Gladstone, Australia.
- Bastug, G. (2002). *Sporda Psikolojik Motivasyon Faktörü Olarak Ödül ve Cezanın Cinsiyet ve Spora Başlama Yaşı Değişkenine Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Konya.
- Toros, T. (2010). Examination of Relationship between Autocratic Coaching Behaviors Perceived by Elite Sportmen and Their Motive to Approach Success. *World Applied Sciences Journal*, 11(10), 1210-1215.
- Keegan, R.J., Harwood, C.G., Spray, C.M. & Lavallee, D. (2009). A Qualitative Investigation Exploring the Motivational Climate in Early Career Sports Participants: Coach, Parent and Peer Influences on Sport Motivation. *Psychology of Sport and Exercise*, 10, 361–372. Doi:10.1016/J.Psychsport.2008.12.003.
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Tuson, K. M., Brière, N. M. & Blais, M. R. (1995). Toward a New Measure of Intrinsic Motivation,

EK-A: Etik Beyanı

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

30/04/2025

Ercan GÜLER

EK-B: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu

24/12/2024

Tez Başlığı / Konusu

Liderlik Ve Duygusal Zekâ Ekseninde Antrenörlerin Çalışma Motivasyonu Ve Tükenmişlik Dinamikleri

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 136 sayfalık kısmına ilişkin, 24/12/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından turnitin intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 10 (On) dır.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal İçemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederiz.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

: Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı

Anabilim Dalı

: Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalı

Bilim Dalı

Statüsü : ☒ Y. Lisans ☐ Doktora

	Danışman	Öğrenci
Adı Soyadı	Kemal SARĞIN	Ercan GÜLER
İmza		
Tarih	24/12/2024	Öğrenci No:



T.C.

**VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ YAYIN
ETİK KURUL BAŞKANLIĞI**

ETİK KURUL KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ: 07/01/2025

OTURUM SAYISI: 2025/01

Sayfa: 07/37

TOPLANTIDA ALINAN KARAR SAYISI:37

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Yayın Etik Kurulu'nun 07/01/2025 tarihinde saat 10.00'da Prof. Dr. Mehmet Şirin ÇINAR başkanlığında online yapmış olduğu toplantıda aşağıdaki karar/kararları almıştır:

	BAŞKAN Prof. Dr. Mehmet Şirin ÇINAR İlahiyat Fakültesi	
ÜYE Prof. Dr. Mehmet Zeki DUMAN Edebiyat Fakültesi	ÜYE Prof. Dr. Gülsen BAŞ Edebiyat Fakültesi	ÜYE Prof. Dr. Zafer KANBEROĞLU İktisadi ve İd. Bil. Fakültesi
ÜYE Prof. Dr. Zihni MEREY Eğitim Fakültesi	ÜYE Prof. Dr. Murat ÜNAL Eğitim Fakültesi	ÜYE Prof. Dr. Mehmet Akif ARVAS İktisadi ve İd. Bil. Fakültesi

KARAR NO 2025/01-07. Danışmanlığını, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı öğretim üyesi Dr. Öğr. Üyesi Kemal SARĞIN' ın yapmış olduğu, yüksek lisans öğrencisi Ercan GÜLER'e ait, "Liderlik ve Duygusal Zeka Ekseninde Antrenörlerin Çalışma Motivasyonu ve Tükenmişlik Dinamikleri" adlı tez çalışmasında kullanılacak olan araçlar incelenmiş olup, söz konusu araçların

ilgili kişilere uygulanmasında Sosyal ve Beşeri Etik Kuralları ve İlkeleri çerçevesinde herhangi bir sakınca olmadığına toplantıya katılan üyelerin oy birliğiyle karar verilmiştir.



Ek: Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)

Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Mantıklı düşünürüm.					
2. Başkalarının sorunlarına karşı duyarlıyım.					
3. İnsanları harekete geçirme yeteneğine sahibim					
4. Dikkatli plan yaparım.					
5. Planlanan işlerin zamanında bitirilmesine önem veririm.					
6. İnsanları ikna etmede başarılıyım.					
7. Problemleri mantıklı düşünerek çözerim.					
8. Başkasının fikirlerini önemserim.					
9. Güç sahibi insanların desteğini almada başarılıyım.					
10. İnsanları etkileme yeteneğine sahibim.					
11. İnsanlar için ilham kaynağıyım.					
12. İnsanlar arasındaki sorunları çözme konusunda gayretliyim.					
13. Yaratıcı bir insanımdır.					
14. İnsanlara yardım etmeyi severim.					
15. Kendimi karizmatik bulurum.					
16. Heyecan verici yeni fikirler yaratırım.					
17. İyi bir dinleyiciyim.					
18. Zorluklara rağmen başarıya ulaşıyorum.					
19. Doğru kararlar vermede başarılıyım.					

Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği

Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra size uyma derecesini sağ taraftaki kutucuklardan birini işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşıcağımı bilirim.					
2.	Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.					
3.	Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm.					
4.	Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.					
5.	Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirliler.					
6.	Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.					
7.	Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.					
8.	Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam.					
9.	Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.					
10.	Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.					
11.	Hissettiğim duyguların farkında olurum.					
12.	Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.					
13.	Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım.					
14.	Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.					
15.	Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.					
16.	Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.					
17.	Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.					
18.	Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.					
19.	Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.					
20.	Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.					
21.	Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.					
22.	İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.					
23.	Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırır.					
24.	Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem.					
25.	Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeye yardımcı olmaz.					
26.	Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.					
27.	Hissettiğim duyguların farkındayım.					
28.	İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.					
29.	Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.					
30.	İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.					
31.	Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.					
32.	Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.					
33.	Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.					
34.	Sorunları çözüm biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.					
35.	Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.					
36.	Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.					
37.	İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.					
38.	İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.					
39.	Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.					
40.	İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.					
41.	Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.					

(Ters yönlü maddeler: 3, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 14, 17, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 34, 35, 39, 40, 41)

Ek 2.MaslachTükenmişlikÖlçeği

Hiçbir Çok Çoğu Her Zaman Nadir Bazen Zaman Zaman

1. İşimden soğumuş olduğumu hissediyorum.
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.
3. Sabah kalktığımda bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı hissediyorum.
4. Öğrencilerimin neler hissettiğini hemen anlarım.
5. Bazı öğrencilere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.
6. Öğrencilerle uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.
7. Öğrencilerin sorunlarına en uygun çözüm yolları bulurum.
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.
9. Yaptığım iş sayesinde öğrencilerin yaşamına katkıda bulunduğumu düşünüyorum.
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri İnsanlara karşı sertleştiğimi düşünüyorum.
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.
13. İşimin beni kısıtlamış olduğunu hissediyorum.
14. İşimde çok fazla çalışmış hissediyorum.

Motivasyon Ölçeği

Aşağıda motivasyonla ilgili davranış, düşünce ve tutumları içeren bazı cümleler verilmiştir. Her cümleyi dikkatle okuduktan sonra, ifadeye katılma derecenizi yanındaki kutularda birisinin içine (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen, hiçbir cümleyi cevapsız bırakmamaya çalışınız ve her cümleyle ilgili sadece bir cevabı işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta derecede katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Çevremdekileri hayal kırıklığına uğratmamaya özen gösteririm.	()	()	()	()	()
2. Çevremdekilerin desteğini almaya önem veririm.	()	()	()	()	()
3. Karar verirken başkalarının fikirlerine önem veririm.	()	()	()	()	()
4. Bir şeyler keşfetmekten zevk alırım.	()	()	()	()	()
5. Yapmam gerekenleri yapmadığımda, çevremdekilere karşı suçluluk duyarım.	()	()	()	()	()
6. Yaptıklarımın sonucunda elde edeceğlerim benim için önemlidir.	()	()	()	()	()
7. İlginç konuları araştırmaktan zevk alırım.	()	()	()	()	()
8. Yeni şeyler öğrenmekten mutlu olurum.	()	()	()	()	()
9. Kararlarımda ilgilerim daha çok etkilidir.	()	()	()	()	()
10. Keyif aldığım şeyleri yapmaya devam ederim.	()	()	()	()	()
11. İtibar kazanmak için çaba gösteririm.	()	()	()	()	()
12. İş yaşamında başarı için, mesleki gelişimin önemli olduğunu düşünürüm.	()	()	()	()	()
13. Sonucunu merak ettiğim bir şey yaparken yorgunluk hissetmem.	()	()	()	()	()
14. Yaptıklarımın sonucunda yaşadığım mutluluk benim için önemlidir.	()	()	()	()	()
15. Bir şey yaparken, elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
16. Kişisel verimliliğin çevresel etkenlere bağlı olduğunu düşünürüm.	()	()	()	()	()
17. Bir şeyler yaparken, sınırlarımı zorlamayı severim.	()	()	()	()	()
18. Çevremdekilerin takdirini kazanmak benim için önemlidir.	()	()	()	()	()

19. Kendime olan saygımı kaybetmemek benim için önemlidir.	()	()	()	()	()
20. Bir amaç doğrultusunda çalışmanın zevkli olduğunu düşünürüm.	()	()	()	()	()
21. Kişisel gelişimime önem veririm.	()	()	()	()	()

