



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KONYA İLİNE AİT BİREYSEL VE TAKIM SPORU ANTRENÖRLÜĞÜ
YAPAN BİREYLERİN LİDERLİK TARZLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Hazırlayan
Veysel TEMEL

Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı
Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN – 2010



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KONYA İLİNE AİT BİREYSEL VE TAKIM SPORU ANTRENÖRLÜĞÜ
YAPAN BİREYLERİN LİDERLİK TARZLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Hazırlayan
Veysel TEMEL

Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı
Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mehmet ULUKAN

KARAMAN – 2010

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KONYA İLİNE AİT BİREYSEL VE TAKIM SPORU ANTRENÖRLÜĞÜ YAPAN
BİREYLERİN LİDERLİK TARZLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 10 / 12 / 2010

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Yrd.Doç.Dr. Mehmet ULUKAN

Üye : Yrd.Doç.Dr. Hasan ŞAHAN

Üye : Yrd.Doç.Dr. Hasan GÜL

Üye :

Üye :

İmzası



Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 25/11/2010 tarih ve 2010-23/275 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. H. Bahadır AKIN



ÖNSÖZ

Bu çalışma, bireysel ve takım sporu antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının karşılaştırılması amacı ile Konya ilinde aktif antrenörlük yapan 94 antrenöre uygulanmıştır.

Bireysel ve takım sporlarında başarıyı sağlamak için grup lideri olarak antrenöre ve bu başarıya emek verecek olan oyunculara gereksinim duyulmaktadır. Bireysel becerilerden bir takım oluşturan, onları istenilen hedefe yönelik olarak fiziksel ve zihinsel olarak hazırlayan, takımındaki oyuncuyu ya da oyuncuları yönlendiren ve onlara liderlik yapan, belirlediği stratejiyi sahada uygulatan bireysel ve takım sporu çalıştıran antrenörlerin bu süreç içinde liderlik davranışlarını nasıl bir düşünme modeli ile geliştirdiklerini anlamak bu çalışmanın temel amaçları arasında yer almaktadır.

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında şüphesiz en çok teşekkür borçlu olduğum şahıs kıymetli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mehmet ULUKAN beyefendidir. Tez konusunun belirlenmesinde ve hazırlanmasında bana gösterdiği yakın ilgi ve yardımlarından dolayı kendisine şükran borçluyum. Aynı şekilde araştırma ile ilgili bulguların SPSS istatistik paket programıyla analiz edilmesinde bana gösterdiği tahammül ve yardımlarından dolayı Yrd.Doç.Dr. Hasan GÜL hocama teşekkür ediyorum.

Veysel TEMEL

Karaman, Aralık 2010

ÖZET

“Konya İline Ait Bireysel ve Takım Sporü Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması” isimli bu tez çalışmasının amacı bireysel sporlar ile takım sporu antrenörlerinin liderlik tarzlarını incelemektir.

Çalışmanın ilk aşamasında liderin genel tanımını yapılarak liderin bazı özelliklerine yer verilmiştir. Bu bölümünde liderlik üzerine yazılmış literatür örneklerinden bilgiler toplanmış ve geçmişten günümüze kadar kullanılmış olan liderlik yaklaşımları belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra liderlik yaklaşımlarına ve bu yaklaşımlarla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Modern liderlik teorileri kapsamında Paternalist, İşlemsel, Dönüştürücü ve Karizmatik liderlik teorileri incelenmiştir. Karizmatik liderlik kavramlarının tanımı ve önemi ile House ve Conger-Kanungo'nun karizmatik liderlik teorileri ele alınmıştır. Ayrıca bu bölümünde liderlikle ilgili fonksiyonlara yer verilmiştir. Tüm anlatılanlarla bağlantılı olarak sporda liderlik, sporda liderlik tipleri ve yaklaşımlarına yer verilerek spor ve liderlik arasındaki bağıllık sınıflandırmaları ve sonuçları incelenmiştir. Bu tez çalışmasının ikinci bölümünde ise antrenörlük kavramının tanımı, antrenörlük özellikleri, antrenörlerin yönetim şekli ve antrenörlükte başarının dört bileşeni ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümde ise araştırmada ileri sürülmüş olan hipotezleri test etmek amacıyla Konya ilinde yapılmış olan anket çalışmasıyla ilgili bulgulara yer verilmiştir. Antrenörlerin liderlik tarzlarını ölçmek üzere Davit R.Frew tarafından 1977 yılında geliştirilmiş liderlik tarzı anket formu kullanılmıştır. Antrenörlere yöneltilen anket soruları 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anket çalışmasıyla elde edilen bulgular SPSS 16.0 for Windows isimli istatistik paket programıyla analiz edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Lider, Liderlik ve Antrenör.

ABSTRACT

The aim of this study named “The comparison of leadership styles of individual and team sport of trainers regarding Konya province” is to analyze the leadership styles of individual and team sport trainers.

In the first step of the study, the general description of leader was defined and some peculiarities of the leader were made. In this step, some literature attainments written about leadership were gathered and leadership approaches used from past to present were tried to be determined. Then, leadership approaches and some researches related to these approaches were given place. Within the context of modern leadership theories; paternalist, operational, converter and charismatic leadership theories were analyzed. The definition of charismatic leadership concept, its importance and House, Conger-Kanungo charismatic leadership theories were handled. Besides, functions related to leadership were taken place in this part of the study. With the interconnection of all narratives leadership at sport, leadership types and approaches were given a place and the classification and results of consistency between sport and leadership were analyzed. In the second part of this study, the definition of trainer, the features of trainers, the management type of trainers and four components of success of trainers were undertaken. In the last part of this study findings related to questionnaire studies done in the city of Konya were given a place with the aim of testing the forwarded hypothesis. The leadership type survey form developed in 1977 by Davit R. Frew was used in observing leadership types of trainers. The survey questions asked to trainers were prepared in accordance with five-fold Likert scale. The findings were analyzed by SPSS 16.0 Windows statistics programme.

Key Words: Leader, Leadership and Trainer.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM (LİDER VE LİDERLİK TEMEL KAVRAMLARI)

I.1. Lider	3
I.1.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler	4
I.1.2. Liderin Etki Kaynakları	12
I.2. Liderlik	13
I.2.1. Liderlik Oluşumu	15
I.2.2. Liderlik Yaklaşımları	15
I.2.2.1. Özellikler Kuramı	16
I.2.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı	17
I.2.2.2.1. Iowa Liderlik Araştırması	18
I.2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması	18
I.2.2.2.3. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması	19
I.2.2.2.4. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması	20
I.2.2.3. Durumsallık Yaklaşımları	21
I.2.2.3.1. Fiedler' in Durumsallık Modeli	22
I.2.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli	23
I.2.2.3.3. Yol ve Amaç Modeli	25
I.2.2.4. Katılımcı Liderlik Yaklaşımları	26

I.2.2.4.1. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı	26
I.2.2.4.2. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli	26
I.2.3. Liderlik Tarzları	28
I.2.3.1. Karizmatik Liderlik	28
I.2.3.2. Paternalist Liderlik	29
I.2.3.3. İşlemsel Liderlik	29
I.2.3.4. Dönüştürücü Liderlik	30
I.3. Sporda Liderlik	33
I.3.1. Sporda Liderlik Tipleri	34
I.3.1.1. Sporda Otokratik Lider Tipi	35
I.3.1.2. Sporda Demokratik Lider Tipi	36
I.3.1.3. Sporda Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tipi	37
I.3.2. Sporda Liderlik Yaklaşımları	38
I.3.2.1. Özellikler Yaklaşımı	38
I.3.2.2. Davranışsal Yaklaşımı	39
I.3.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	40

II. BÖLÜM (ANTRENÖRLÜK KAVRAM VE STİLLERİ)

II.1. Antrenörlük	42
II.1.1. Antrenörlük Kavramı ve Tanımı	42
II.1.2. Antrenörün Özellikleri	44
II.1.2.1. Entelektüel Özellikler	44
II.1.2.2. Karakterine İlişkin Özellikler	45
II.1.2.3. Sosyal Özellikler	46
II.1.2.4. Psikolojik Özellikler	46

II.1.3. Antrenörün Görevleri	47
II.1.4. Antrenörlük İlkeleri	48
II.1.5. Antrenörlükte Başarımın Dört Bileşeni	49
II.1.5.1. Vizyon Birliği	49
II.1.5.2. Yeteneklerin Farkındalığı	49
II.1.5.3. Oyuncu Potansiyelini Artırma	50
II.1.5.4. Lider Oyuncu Bulma	50
II.2. Antrenör- Sporcu İlişkisi	50
II.2.1. Antrenörlük Düzeyleri	51
II.2.2. Antrenörlerin Sporculara Karşı Davranışları	51
II.2.3. Antrenörün Problemlili Sporcularla Uğraşması	53
II.2.4. Antrenörün Sporculara Bilgi İletme Yolları ve Prensipleri	55
III. BÖLÜM (GEREÇ ve YÖNTEM)	
III.1. Gereç ve Yöntem	56
III.1.1. Araştırma Modeli	56
III.1.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi	56
III.1.3. Araştırma Aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması	57
III.1.4. Verilerin Değerlendirilmesi	57
III.2. Bulgular	57
III.2.1. Güvenilirlik Analizi	58
III.2.2. Faktör Analizi	58
III.2.3. Deneklerin Demografik Özellikler	60
III.2.4. Deneklerin Sporcu ve Antrenör Olarak Spor Yaşamları	62
III.2.5. Antrenörlerin Frekans Dağılımları Ve Ortalamaları	68

III.2.6. Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması	83
SONUÇ	103
KAYNAKÇA	107

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Güvenilirlik Tablosu	58
Tablo 2 : Faktör Analizi	59
Tablo 3 : Antrenörlerin Medeni Durumu	60
Tablo 4 : Antrenörlerin Eğitim Durumu	60
Tablo 5 : Antrenörlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları	61
Tablo 6 : Antrenörlerin Belgelerini Aldıkları Yer	61
Tablo 7 : Antrenörlüğe Başlamadan Önce Fiilen Spor Yapma Süresi Dağılımı	62
Tablo 8 : Antrenörün Sporculuğu Süresince Yaşadığı Şampiyonluk Sayısı Dağılımı	63
Tablo 9 : Antrenörlerin Branşlarına Göre Antrenörlük Belgesi Dağılım Durumu	63
Tablo 10 : Antrenörlerin Meslekte Çalışma Sürelerinin Dağılımı.....	64
Tablo 11 : Antrenörün Antrenörlüğü Süresince Yaşadığı Şampiyonluk Sayısı Dağılımı.....	64
Tablo 12 : Antrenörlerin “Başarıyı Sadece Şampiyonlukla mı Ölçersiniz?” Sorusuna Verdikleri Cevabın Dağılımı	65
Tablo 13 : Antrenörlerin “Sizce Takım Kaptanı Seçerken Nelere Dikkat Edilmelidir?” Sorusuna Verdikleri Cevabın Dağılımı	66
Tablo 14 : Antrenörlerin “En çok karşılaştığımız sorunlar nelerdir?” Sorusuna Verdikleri Cevabın Dağılımı.....	66
Tablo 15 : Antrenörlerin “ Konya ilinde sporun gelişmesi için sizce neler yapılması gerekir? ” Sorusuna Verdikleri Cevabın Dağılımı	67
Tablo 16 : Sporcularıma bir şey yapmalarını söylediğimde hiç soru sorulmaksızın onun yapılmasını beklerim. Ne yapıldığından sporcularım değil ben sorumluyumdur	69

Tablo 17 : Antrenörün aşırı kontrolü yarardan çok zarar getirir. Sporculara öz kontrolü uygulama olanağı verildiğinde onlar en iyi şekilde iş görürler	69
Tablo 18 : Disiplinin organizasyonda önemli olmasına karşın etkin antrenör, içinde bulunulan durumdan ve sporcuların bilgisinden yararlanarak disiplin işlemlerinin kullanımını ölçülü hale getirmelidir	70
Tablo 19 : Antrenör, sporcuların görevlerini en optimal şekilde alt bölümlere ayırmak için elinden geleni yapmalıdır	71
Tablo 20 : Eğer liderlik özelliği taşıyan bir oyuncu antrenöre yardımcı olabilirse takımda demokratik süreç isleyebilir	72
Tablo 21 : Bir antrenör olarak takımın bütün eylemlerinden sorumluyum. Müsabakalarımız kulübümüzün lehinde sonuçlandığında buna uygun olarak ödüllendirilmeliyim.....	73
Tablo 22 : Sporcular titiz bir antrenörün kontrolüne gerek duyarlar	74
Tablo 23 : Antrenör kendi yetkilerini takım kaptanı ve şube sorumlusu ile paylaşabilir. Böylece her zaman iki veya daha fazla lider bulunabilir	74
Tablo 24 : Antrenör sporcuları sevk ve idare etme yetkisini kulüple yaptığı anlaşmadan alır	75
Tablo 25 : Antrenörün takım içinde disiplini sağlayabilmesi için ortaya çıkan disiplin fonksiyonu ile ilgili tüm sorunları demokratik yollarla çözmeye çalışması gerekmektedir	76
Tablo 26 : Takım içinde iş bölümünün sebep olduğu organizasyon işleyiş problemleri çok az öneme sahiptir. Birçok durumda sporcular kendi görevlerinin içeriğini belirleyerek en iyi yaparlar	77

Tablo 27: Sporcular arasında seçilen lider, takımın aktivitelerini koordine etmek ve organizasyonda yer alan takımı temsil etmek için seçilen grup üyesi olmalıdır	78
Tablo 28 : Antrenör, sporcular üzerinde biraz kontrol uygulamaya gereksinim duyar..	78
Tablo 29 : Takımda sadece bir tane tanınmış lider olmalıdır	79
Tablo 30 : İyi bir antrenör titiz bir şekilde özel disiplin sistemi kurmalı ve uygulamalıdır	80
Tablo 31 : Disiplin kuralları esnek olmalı ve bunlar belirli her durum için antrenörün verdiği özel kararlara olanak sağlamalıdır	80
Tablo 32 : Temel olarak insanlar başka hiç kimseden değil yalnız kendilerinden sorumludur. Bu nedenle iyi bir antrenör, yardımcılarını ve sporcularını suçlayamaz veya yok sayamaz.....	81
Tablo 33 : Bir antrenörün görevi, hedefe ulaşabilmek için sorumluluğu altındaki kişilerle ilişki kurmak, onlarla başarının yollarını tartışmak ve müsabakada başarılı bir sonuca ulaşma amacına yardımcı olmaktır	82
Tablo 34 : Antrenör sporcularına karşı sorumludur	82
Tablo 35 : Sporcularıma bir şey yapmalarını söylediğimde hiç soru sorulmaksızın onun yapılmasını beklerim. Ne yapıldığından sporcularım değil ben sorumluyumdur	83
Tablo 36: Antrenörün aşırı kontrolü yarardan çok zarar getirir. Sporculara öz kontrolü Uygulama olanağı verildiğinde onlar en iyi şekilde iş görürler.....	84
Tablo 37. Disiplinin organizasyonda önemli olmasına karşın etkin antrenör, içinde bulunulan durumdan ve sporcuların bilgisinden yararlanarak disiplin işlemlerinin kullanımını ölçülü hale getirmelidir	85

Tablo 38 : Antrenör, sporcuların görevlerini en uygun şekilde alt bölümlere ayırmak için elinden geleni yapmalıdır.....	86
Tablo 39 : Eğer liderlik özelliği taşıyan bir oyuncu antrenöre yardımcı olabilirse takımda demokratik süreç isleyebilir	87
Tablo 40 : Bir antrenör olarak takımın bütün eylemlerinden sorumluyum. Müsabakalarımız kulübümüzün lehinde sonuçlandığında buna uygun olarak ödüllendirilmeliyim.....	88
Tablo 41 : Sporcular titiz bir antrenörün kontrolüne gerek duyarlar	89
Tablo 42 : Antrenör kendi yetkilerini takım kaptanı ve şube sorumlusu ile paylaşabilir. Böylece her zaman iki veya daha fazla lider bulunabilir	90
Tablo 43 : Antrenör sporcuları sevk ve idare etme yetkisini kulüple yaptığı anlaşmadan alır	91
Tablo 44 : Antrenörün takım içinde disiplini sağlayabilmesi için ortaya çıkan disiplin fonksiyonu ile ilgili tüm sorunları demokratik yollarla çözmeye çalışması gerekmektedir	92
Tablo 45 : Takım içinde is bölümünün sebep olduğu organizasyon isleyiş problemleri çok az öneme sahiptir. Birçok durumda sporcular kendi görevlerinin içeriğini belirleyerek en iyi yaparlar	93
Tablo 46 : Sporcular arasında seçilen lider, takımın aktivitelerini koordine etmek ve organizasyonda yer alan takımı temsil etmek için seçilen grup üyesi olmalıdır.....	94
Tablo 47 : Antrenör, sporcular üzerinde biraz kontrol uygulamaya gereksinim duyar.....	95
Tablo 48 : Takımda sadece bir tane tanınmış lider olmalıdır	96

Tablo 49 : İyi bir antrenör titiz bir şekilde özel disiplin sistemi kurmalı ve uygulmalıdır	97
Tablo 50 : Disiplin kuralları esnek olmalı ve bunlar belirli her durum için antrenörün verdiği özel kararlara olanak sağlamalıdır	98
Tablo 51 : Temel olarak insanlar başka hiç kimseden değil yalnız kendilerinden sorumludur. Bu nedenle iyi bir antrenör, yardımcılarını ve sporcularını suçlayamaz veya yok sayamaz.....	99
Tablo 52 : Bir antrenörün görevi, hedefe ulaşabilmek için sorumluluğu altındaki kişilerle ilişki kurmak, onlarla başarının yollarını tartışmak ve müsabakada başarılı bir sonuca ulaşma amacına yardımcı olmaktır	101
Tablo 53 : Antrenör sporcularına karşı sorumludur	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1- Güç-Etki-Lider.....	12
Şekil 2- Fiedler'in Liderlik Tarzları.....	23
Şekil 3- P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranış ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi.....	25
Şekil 4- Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı	27

GİRİŞ

Günümüzde, herkesin bulunduğu ortamdaki gruba liderlik etme isteği duyması ve bu liderlik yapma isteği insanlara cazip gelmesinden dolayı liderlik üzerine son yıllarda çeşitli araştırmalar ve tartışmalar yapılmaktadır. Küreselleşen dünyada liderler, toplumda insanların değişimlere uyum sağlamalarında, değişimlerin getirdiği bazı sorunlarla baş etmelerinde yol göstericidirler (Şişman, 2002: 1-11).

Tüm insanların hem fikir olduğu gibi sporcu olmak için sadece motor becerilerde yetenekli olmak yeterli olmamaktadır. Sporcular karşılaşılan baskılarla baş edebilmeli, değişen koşullara adapte olabilmeli, iyi performans ortaya koyabilmek için disiplin gösterebilmeli ve konsantrasyonunu koruyabilmelidir (Konter, 1996: 26-36). Tüm bunları başarabilmek için bir antrenörün yardımına ihtiyaç duymaktadırlar. Antrenörün liderlik özelliği antrenörün en önemli görevleri arasında gösterilmektedir. Antrenör açısından liderlik, öncelikle sporculara rehberlik etme, onları yönlendirebilme noktasında kendini göstermektedir (İkizler, 2000: 76)

Toplumu oluşturan insanların birbirleriyle olan ilişkileri oldukça karmaşıktır. Nasıl insanlar arası ilişkiler karmaşıksa elbette antrenör – sporcu ilişkisi de karmaşıklık içermektedir. Bir antrenör sporcusunun kaygısını istenmeyen düzeye çıkarmamak için kendi ihtiyaçlarını, sporcusunun ihtiyaçlarını ve yapılan sporun gereksinimleri arasında uyumu sağlamakla sorumludur. Bu gereksinimler arasında meydana gelen önemli dengesizlikler sporcuların kaygılarının yükselmesinde ve ilişkilerin bozulmasında etkili olabilir (Başer, 1996:9-21).

Günümüzde profesyonel takımlarda yer alan sporcuların attıkları her adım bir başkası tarafından programlanmaktadır. Örneğin kuracakları ilişkilerden, yedikleri yemeklerden, yatma saatlerinden kalkacakları saate kadar bütün yaşantıları antrenör ya da

başka bir görevli tarafından kontrol edilmektedir. Bu şekilde kontrol altında tutulan sporcular bir otoriter baskı altında bırakıldıklarından dolayı kendi yaşantılarını kendileri belirleme ve yaşantılarını kontrol etme hakkı verilmemektedir. Bu durum onları kendi kararını kendisi veremeyen bireyler haline getirmektedir. İçinde buldukları bu atmosfer sporcuları sosyal, fiziksel, zihinsel ve duygusal bağlamda bir başkasına bağımlı hale getirip, gelişimleri üzerinde engelleyici olmaktadır.

Sporda liderler antrenörlerden oluşmaktadır. Antrenörler ise hem bireysel sporcuların liderliğini hem de takım sporcularının liderliğini yapmaktadırlar. Bu nedenle, lider olarak antrenörlere baktığımızda farklı dallarda yer alan antrenörlerin çeşitli liderlik davranış tiplerine sahip oldukları görülmektedir. Bu da antrenörlerin sergiledikleri davranışların açıklanmasını sağlamaktadır (Başer, 1996: 9-21).

Takım sporlarından olan futbol dünyada en popüler olan sporlar arasında yer almaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, futbolun hem oyuncuların hem de seyircilerin eğlenmelerine, zevk almalarına olanak sağlamasıdır. Bugün Türkiye’de ve dünyada futbol kadar kitleleşebilmiş başka bir spor dalı yoktur (Başer, 1996: 9-21). Bireysel sporlar da ise ata sporlarımızdan güreş ve halter ön plana çıkmaktadır. Gelenek ve göreneklerimize sıkı sıkıya bağlı olmamız nedeniyle, Türkiye de bu iki spora karşı insanlar arasında oldukça yüksek ilgi vardır. Diğer yönden takımdan ayrı, bir insanın kolayca yapabileceği bireysel sporlardan atletizm ve bisiklet sporunun yeri oldukça önemlidir. Kimseye bağımlı olmadan istediğiniz zaman yapılacak olması bu spor dallarına karşı önemi artırmaktadır. Elbette bu spor dallarında görev yapan antrenörlerin sporcularına karşı sergiledikleri liderlik tarzları da bu nedenle önem kazanmaktadır.

Amatör spor takımlarında görev alan antrenörlerin kullandıkları liderlik davranış tiplerinin belirlenmesi sergiledikleri davranışların daha rahat açıklanmasını

sağlayacaktır. Bu amaçla çalışmada liderlik kavramı tüm yönleriyle açıklandıktan sonra, antrenörlük ve liderlik ilişkisi ele alınmış, yapılan anket çalışması sonucunda antrenörlerin liderlik tarzları karşılaştırılmıştır. Bu çalışma antrenörlerin sergiledikleri liderlik tarzlarında yapabilecekleri değişimler ve antrenörlük mesleğini seçecek olan bireylerin takım sporcularını mı yoksa bireysel sporcuları mı çalıştıracakları konusunda liderlik tarzlarını belirlemeleri için bir ön bilgi olabilmesi açısından önem taşımaktadır.

I. BÖLÜM (LİDER VE LİDERLİK TEMEL KAVRAMLARI)

I.1. Lider

İnsanlara, “Lider Nedir?” diye sorulduğunda: “Askeri alanda çalışan bir komutan, siyasi partinin lideri ya da spor takımını çalıştıran antrenördür.” dedikleri görülmektedir. Araştırmacılar, liderin tanımını onların sahip olduğu bireysel bakış açıları ve kendi ilgi alanlarına göre tanımlamaktadırlar. Buna göre aşağıda bazı lider tanımları verilmiştir:

- İnsanlar giderek çeşitlenen istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla formel veya informel bir şekilde bir gruba üye olma arzusu içindedirler. Çünkü insan, istek ve ihtiyaçlarını bir grup içinde çok daha kolay karşılayabilme imkânına sahiptir. Bu grupların bir takım amaç, hedef ve beklentileri vardır. Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için grubun yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu yönlendirme işini yapan kişi liderdir (Ardıç, 1997: 45)
- Lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir. Lider, günlük değil kritik kararlar veren kişidir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Şişman ve Turan, 2001:43).
- Lider, diğer insanların direktif almak için başvurdukları ve güvenilir olduğu için adaletine

saygı duyulan kişidir. Lider, geleceği görebilen ve kararlarının sonuçlarının iyi ve kötü yanlarını değerlendirebilen, kişidir. Lider aynı zamanda duygusallığı bir tarafa koyup, kararlarını verirken, olayları baz alan kişidir (Belker, 1999:17).

- Başka bir tanımda ise; lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren, 1991:90).

- Lider insanları harekete geçirici, onlarla iki yönlü bir iletişim kurabilen ve her zaman onların yanında olduğu inancını yaratan kişidir. Günümüzde lider, modern yönetim paradigmalarının örgüt içi değerlere dayandırılması ile hedef belirleme, teşvik etme ve karar verme şeklindeki geleneksel rollerini terk ederek, bunların yerine “sürekli olarak gelişen performansın etkin bir şekilde uygulanabilmesi amacıyla öğrenimi teşvik edecek yöntemler tasarlamaları için insanlara yardımcı olmaya odaklanma” olarak tanımlanmaya başlanmıştır (Ay, 1997: 79).

Bütün bu tanımların bulunduğu ortak nokta belli bir insan topluluğunun ve ulaşılması gereken bir hedefin olmasıdır. Genel bir tanım yapmak gerekirse liderin rolü mevcut durumu en sağlıklı bir şekilde değerlendirerek ve en uygun ortamı sağlayarak topluluğu hedefe ulaştırmak üzere harekete geçirmek olduğu söylenebilir (Konter, 1996:73).

I.1.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Lider, kritik kararlar veren kişidir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Şişman ve Turan, 2001:43). Lider sahip olduğu olumlu ve nitelikli özelliklerden dolayı insanların ortaya çıkardığı kişidir. Liderin bir takımın çalışmalarını programlamak, kişilerin ilişkilerini düzenlemek ve en önemlisi onları başarıya ulaştırmak gibi birçok sorumlulukları yerine getirmesi için bazı özel yeteneklere sahip olması gerekir. Liderleri incelediğimizde ise tüm liderlerin diğerlerinden farklı özellikler taşıdığını

görürüz. Fakat lider de bulunması gereken bazı özellikler konusunda genel görüş oluşmuştur.

Bu doğrultuda, liderde aranması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Heyecanlı olmak
- Ufkunu genişletmek
- İstekli bir okuyucu olmak
- İyi not almak
- İletişim kurmak
- Uyum sağlamak
- Zamanı iyi kullanmak
- Vizyon sahibi olmak
- Güvenilir olmak
- Baskı altında kontrollü olmak
- Disiplinli olmak
- Hataları tekrarlamamak
- Herkese aynı şekilde saygılı olmak
- Tutarlı olmak
- İkna edici olmak (Aktan, 1997: 37)

Spor takımı antrenörlüğü yapan liderlerin fiziksel eğitim alanında, hız ve güç isteyen sporla uğraştıkları için kendilerini takip eden kişilerin düşünce ve davranışlarına hükmedebilme özelliğine sahip olmaları gerekmektedir.

Başarılı bir lider olabilmek için kişinin yetenek, beceri ve kabiliyetlerini iyi anlaması, düşüncelerine güven duyması, kendine karşı saygı beklemesi ve liderliğin özünü teşkil eden etkileme gücüne sahip olması gerekir. Bununla beraber liderler, yönettikleri insanların duygu, düşünce ve inançlarına karşı hassas ve duyarlı bir yaklaşım içinde hareket

etmelidirler. Bunlar olduğunda liderin motivasyonu tam ve doğru olacak, tıpkı zor fiziksel egzersizlere karşı gúçlü bir vücudun dayanması gibi liderliğin getireceği stresi de ancak gúçlü bir ruhsal yapı ile kaldıracaktır (İmamoğlu ve Ekenci, 1998: 37).

Liderlerin ortak özelliklerinden en önemlilerinden biri analitik düşünme yetisi ve üstün zekâdır. Analitik düşünce özelliği; bir durum veya bilginin neyi, ne şekilde etkileyeceğini, sonuçlarının neler olabileceğini önceden görmek anlamına gelir. Böylece lideri izleyenler, onu seçmenin ve izlemenin, kendileri ve ortak çıkarları için önemini somut bir biçimde görme ve yaşama fırsatı bulurlar (Baltaş, 2001: 27).

Takım başarısı için liderin sahip olduğu önemli özelliklerin yanı sıra etkili temel niteliklere de sahip olması gerekmektedir ve bu sayede etrafındaki kişileri etkileyebilmelidir. Başarıya giden yolda en önemli faktör olan liderin temel nitelikleri aşağıya maddeler halinde özetle çıkarılmıştır:

Yüksek Performans Kültürü Yaratma: Açık, ölçülebilir, objektif hedefler başarının göstergeleri olarak bilinir. Yüksek performanslı takımlarda başarı bir yaşam biçimidir. Bu anlamda takım üyelerinin öğrenmeleri gereken ilk şey takımda hiç kimsenin bir başkasından daha önemli olmadığı düşüncesidir. İnsanların görevlerin bütünü açısından herkesin önemli olduğuna inanmadığı yerde iyi bir çalışma ortamına sahip olmak mümkün değildir. Bu manada insanların buldukları görevler önem bakımından değil, sorumluluklar bakımından değer taşımak durumundadır (Loh, 1996: 85).

Günümüzde pek çok proje farklı bireylerin etkin bir birimde toplanarak çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreç bireylerin takım şeklinde çalışmalarını ve verimli olmalarını sağlamak için özel tutum, davranış ve yetenekleri gerektirmektedir. Yüksek performanslı takım oluşturulması sürecinde planlama, yüksek maliyet ve kalite hesaplamaları yapmak yeterli olmamakta, aynı zamanda psiko-sosyal ilişkilerin ve güven kavramının

oluşturulması gerekmektedir. Bu anlamda etkili ve açık bir iletişim, motive ve moral yüklü çalışanlar başarının temel elementlerini oluşturmaktadır. Yönetim sürecinde yüksek standartlar ortaya koyan lider başlangıçtan sürecin sonuna kadar tüm hedefleri gerçekleştirmek için yumuşak ilkelerle yönetmeli, ama katı olgularla performansı ölçmelidir. Yüksek takım performansı aşılamının yolu, etkin takım kurma, geliştirme, motive etme ve onlara liderlik etmekten geçmektedir (Loh, 1996: 85).

Değişimi Etkili Yönetme: Teknolojik, politik, ekonomik ve sosyo-kültürel evre değişimlerinin hızı arttıca kurumsal glerde bir takım zayıflamalar meydana gelirken, liderlerin bir değişim temsilcisi olarak önemi artmaktadır. Ortaya çıkan yeni durumlar karşısında çalışanların motivasyonlarını ve örgütün uygulamalarını yeniden yapılandırabilmek için çok st düzeyde yeteneklere ihtiyaç vardır. Lider bir yönetici olarak yeni gelişmeler karşısında değişimi anlama, özümleme ve anlatma görevine ve yeteneğine sahip olmak zorundadır. Bu süreçte değişime direncin ya da belirsizliğin neden olduğu korku ve tedirginliğin ortadan kaldırılabilmesi takım liderlerinin başarısı ile doğru orantılıdır. Aslında bir anlamda liderin görevi değişimi hevesle karşılayan, yeni şeyler öğrenmek ve bu gelişmelerden sürekli tecrübelere ulaşmak isteyen bir takım ruhu ve kültürü yaratmaktır. Takım liderlerinin reaksiyoner bir şekilde davranmak yerine, proaktif bir kişilik sergileyerek takımın öğrenmesi, yeni gelişmeleri benimsemesine yardımcı olacak fırsatlar arayışı içerisinde olması gerekmektedir. Değişimi başaracak yeni bir vizyonun oluşturulması ve yüksek performans kültürünün sağlanabilmesi çalışanlarla başarılabilir bir süreçtir. Çalışanların değişim sürecinin bir parçası kılınması ve katılımcı bir yönetim anlayışının ortaya konması insanları yaptıkları işin doğruluğu hakkında bilgi sahibi yaparak, onların değişimin başarılabilmesi konusundaki çabalarını arttıracaktır. Bilgi sahibi olan bireyler gerektiğinde sorumluluk sahibi de olabilmektedirler (Larsson ve Rnnmark, 1996:84).

Paylaşımçı Bir Vizyona Sahip Olma: Bir tanıma göre umutların, uyanık insanların rüyaları olduğu ifade edilmektedir. Umutsuz hayatta kalmak ve ilerleme göstermek mümkün değildir. Nereye ve neye ulaşmak istediğinizi bilmeden oraya ulaşmanız da mümkün değildir (Bennis ve Nanus, 1985: 44). Liderlerde yeni ve büyük ufukların bulunması, her zaman bir enerji patlamasını gerektirmektedir. Çalışanları motive etmenin önemli bir aracı örgütün vizyonunu açıkça dile getirmektir (Baltaş, 2000:147).

Lider, sahip olduğu analitik düşüncelerden dolayı bir bilginin ya da ortaya çıkan durumun neyi, ne şekilde etkileyeceğini ve sonuçlarının neler olacağını görme özelliğine sahiptir. Bu surette geleceğe ilişkin bir takım kestirimlere sahip olan lider, sorunları gerçekçi bir şekilde algılamak ve onlarla başa çıkabilmek için planlar yapmak durumundadır (Baltaş, 2000:147).

Amir Yerine Antrenör Lider Rolü Üstlenme: Günümüzde yöneticiliğin önemli özelliği, emreden yöneticilikten ziyade, bireyleri ikna edebilen veya işbirliği formülleri üretebilen bir boyut kazanmıştır. Çalışanlara hükmederek disipline etme ve yönetme yaklaşımı başarılı yönetimin günümüzdeki doğasını oluşturmamaktadır. Yıldırma ve güdümlenme yöntemi yönetim biliminin en zayıf alanını temsil etmektedir. İnsan kavramının farklı algılanması bu sürecin yaşanmasında önemli bir etkiye sahiptir. İnsan vizyonun, iletişimin, katılımın, karar almanın, başarının, yaratıcılığın, sorumluluk yüklenmenin ve yenilik sürecinin baş aktörü konumundadır. İnsanların neyi yapıp yapmama konusundaki karar verebilme sürecinin kişisel zekalarının bir sonucu olduğuna ilişkin inanç amir yöneticiden antrenör lidere geçiş faktörü olarak değerlendirilebilir (Yeniçeri, 2002:15).

Bu anlamda, takım yaklaşımlarının âmir yöneticiler yerine antrenör liderlere ihtiyaçları vardır. Günümüzün yöneticileri bizzat faaliyetlerin içinde yer almaktansa yol ve yön gösterici, kolaylaştırıcı ve çalışanların yeteneklerini geliştirecek ve sergileyecek yaratıcı

süreçlerin ortaya konulmasında önemli yere sahiptirler. Bu manada günümüzde yasakçı, her şeyi olumsuzlaştırıcı yönetim ve yönetici tarzı demode olurken, katılımcılığa, hizmet ve değer üretimine dayalı, sürekli olarak kendini geliştiren insanların yer aldığı yönetim tipi arzulanmaktadır (Baltaş, 2000:117).

Yönetici sadece yardımcı olmanın kendisinin temel bir fonksiyonu olduğunu bilmekle kalmamalı, aynı zamanda takım üyelerine ihtiyaç duydukları sürece onların yanında olduğunu hissettirmelidir. Bu yardımlar bazen duygusal boyutta gerçekleşirken bazen de bireyin kendi fikirlerini ifade etmesine fırsat tanıma şeklinde açığa çıkmaktadır. Ancak her şeyin ötesinde antrenörlük insanlara sorumluluk verme, bireyleri ise davet etme, kendilerini geliştirme ve kendi hata ve başarılarından ders almalarını sağlayarak öğrenme imkânı olarak değerlendirilebilir (Baltaş, 2000:147).

Mesleğe Bağlılığı Gerçekleştirme: Çalışanların belirli bir işe dahil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. İnsanlar genellikle iş başarısına katkıda bulunacakları duygusuna sahip oldukları zaman çoğu kez işi ve görevleri sahiplenme duygusu içerisine girmektedirler. İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde görevlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanlar sonuçlar üzerinde etkili olduklarını bildikleri için kendilerini önemli ve gerekli hissederler. Sonuçta bireysel sorunlar takım sorunu olur, takımın sorunu ise bireysel sorun haline alır. Bireylerin işlere dâhil edilmesi ve takım üyeleri açısından katılım ihtiyaçlarının tatmin edilmesi noktasında da önemli katkılar sağlamaktadır. Bu anlamda herkesin ihtiyaçlarının anlaşıldığı, öğrenilip desteklenildiği çevre oluşturulması sağlanmış olmaktadır (Eren, 1998:185).

İletişim Sürecinin Etkili Yönetimi: Sosyal ilişkilerin doğasını inceleyen Amerikalı ünlü sosyolog Mead iletişim konusunda şu görüşü ortaya koymuştur. “Kişilerin oluşturduğu sosyal örgütlerin en önemli yönü başkalarına yaklaşmayı sağlayan iletişim

ilkesidir. Bunun anlamı, kendi varlığının bilincini ortaya koymak için başkasını kendi yerine, kendisini de başkasının yerine koymaktır.” Mead’ın ortaya koyduğu düşünce bireyler arası ilişki ve iletişimin sadece bilgi paylaşımını içermediği aynı zamanda bireylerin birbirlerini daha iyi anlama, dayanışma, işbirliği sağlama gibi yüksek amaçları da içerdiğini göstermesi bakımından önemlidir (Dengiz, 2000:215).

Etkin iletişim her kurumda ve bireyler arası çalışmalarda önemlidir. Bilgilerin zamanında anlaşılması projenin başarısını olumlu etkilemektedir. Bir proje çalışmasında iletilen bir mesaj bir görevden ve onunla ilişkili bir kısım içeriklerden oluşmaktadır. Etkisiz ve olumsuz mesajlar, bireyler arası görev sorunlarına yol açabilir. Açık bir iletişim ortamında ise bu tür sorunlar kolayca çözümlenebilir (Dengiz, 2000:215).

İletişimin önemli yönlerinden birisi de gözetim olgusunun varlığı ile açıklanabilir. Gözetimle iyi performans fark edilir ve ödüllendirilirken, kötü ve niteliksiz performans da görülüp iyileştirilmesi yönünde çaba harcanır. Çalışmalarda açık iletişim etkin sorun çözme sürecine ve karar almaya katkı sağladığı için mutlaka özendirilmelidir (Dengiz, 2000:217).

Güven Duygusunu Harekete Geçirme: Güven, yüksek performansa sahip takımların en temel özelliğini oluşturur. Güven ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı işleve sahiptir. Açıkça ve tutarlı bir şekilde tayin edilmiş hedeflere sahip olabilme açısından olmazsa olmaz şart güven tesisi olarak karsımıza çıkar. Güven uzun bir sürede kazanılmasına rağmen kısa sürede kaybedilebilir bir özellik gösterir (Dengiz, 2000:224).

Etkili Takım Bilgi Yönetimi: Takım üyelerine bilgi ve rekabet yeteneklerini geliştirme şansı vermeli ama aynı zamanda kendi bilgisinin takımın hedeflerine ulaşmak için yeterli olmasını da sağlamalıdır. Bu bir takım liderinin bilgi yönetimi sırasında karşılaşılabileceği iki farklı yönü oluşturmaktadır. Bu tip bir liderlik olmaksızın sistematik bilgi yönetimini uygulamak oldukça zordur. Bir takım lideri ortak deneyimler ve yapılar

oluşturarak bir farklılık ve güven ortamı oluşturmalıdır. Takım lideri ortak bir amaca ulaşmak için bir sorumluluk duygusu geliştirmek zorundadır (Dengiz, 2000:224).

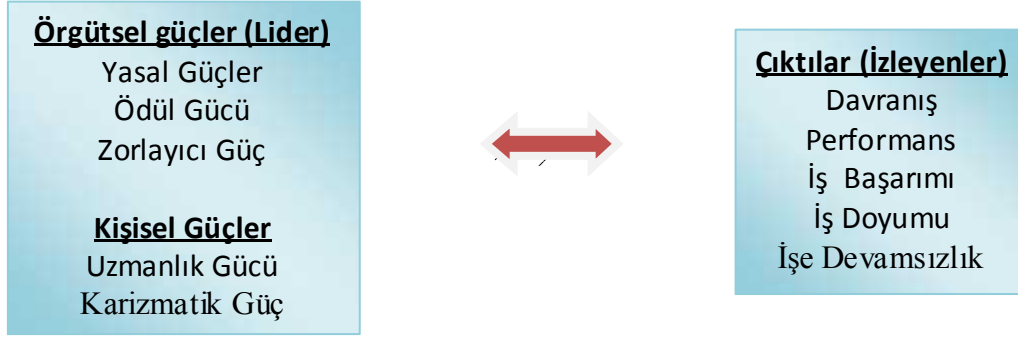
Bilgi oluşturulduğu ve kullanıldığı fiziki, fiili veya zihinsel alanlardan ayrı tutulamaz bir karaktere sahiptir. Bu düşünceye göre takımlarda bilgi yönetimi için gereken yapıları ortaya koymak zorunludur. Bu anlamda takımlarda başarılı bilgi yönetimini ortaya koyan iki temel alan söz konusu olmaktadır. Bunlardan birincisi iletişim, ikincisi ise paylaşılan değerler ve kurallar bütünüdür. Bilgi yönetiminde kullanılan araçlar iletişim boyutunda takım içinde dengeli bir yapıya sahip değilse, uygulama oldukça zorlaşır. İyi bir iletişim bir takımın hedeflerine bağlı olduğu kadar takımın iş birliğine de bağlıdır. Bir takımın ihtiyaçları analiz edildiğinde ortaya çoğu kez direk ve eş zamanlı etkileşim çıkar. Takımlar farklı kulüpler, bölgeler veya örgütlerden gelen üyelerden oluşabilir. Böyle takımlar için takım içinde ve takımlar arasında bilgi transferine imkân verecek gerçek alanların yaratılması gerekmektedir. Bu sayede takım içinde bilgi paylaşımı sağlanmış olacaktır. İkinci aşama takım kuralları, anlaşmalar, genel değerler veya standartlarla ilgilidir. Bu aşama takımın amacı, oluşumu, terminolojisine yönelik bilgiler içermektedir. Örgütlerde etkili bilgi paylaşımı için bunlar soyut faktörler olsa da, takımda güven ve birlik sağlaması yönüyle etkili bilgi transferine imkân vermektedir (Dengiz, 2000:224).

I.1.3. Liderin Etki Kaynakları

Lider bazen insanlar tarafından çok iyi anlaşılabilir. Bu nedenle liderini çok iyi anlayabilmesi için gruptaki bireylerin de liderinin sahibi olduğu aşağıda belirttiğimiz etki veya güç kaynaklarını bilmesi gerekir. Bunlar;

- Liderin Zorlayıcı Gücü
- Liderin Yasal Gücü
- Liderin Ödül Gücü

- Liderin Uzmanlık Gücü
- Liderin Karizmatik Gücü



Şekil 1. Güç – Etki – Lider

Yasal, zorlayıcı ve ödül gücü örgütsel gücü oluştururken, uzmanlık ve karizma gücü kişisel güçleri oluşturmaktadır. Karizmatik güç ise liderin kişiliğine dayanmaktadır (Çelik, 2003: 58).

I.2. Liderlik

Liderlik, çeşitli sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık, liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır (Şişman, 2002:18).

Liderlik sadece biçimsel örgütlere has bir süreç değildir. Belirli bir grubun belirli amaçlar için belirli bir kişinin ardından gitmesiyle liderlik süreci meydana gelir. Bu tür süreç biçimsel organizasyonlarda olabileceği gibi, biçimsel olmayan organizasyonlarda da olabilir. Yani liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun varlığı şart değildir (Ertürk, 2000:94).

Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü

olarak kullanılmıştır. Bütün bu tanımlar, liderliği bir etkileme gücü olarak kabul etmiştir (Lyle, 2002:48).

Bu farklılıkları ve günümüze kadar gelen değişimi daha net görebilmek için geçmişten günümüze bazı liderlik tanımları aşağıda verilmiştir:

- Liderlik, genel çizgileriyle planların ve alınan kararların eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir sanat, bir insan becerisi olarak tanımlanmaktadır (Ergun, 1981:22).

- Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamından oluşmaktadır (Eren, 1991:31).

- Sosyologlara göre liderlik, kişisel otoritenin sosyal grupları etkilemek amacı ile kullanılmasıdır. Kişisel otorite; ileriye görüş, çeşitli karakter özellikleri, kesinlik, cesaret, doğruluk, zekâ, güvenilirlik gibi kişisel vasıflar liderliğin vasfını sağlar (Dönmezler, 1984:26).

- Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamından oluşmaktadır. Liderlik, belirli bir topluluğu sevk ve idare etmek için gereken özellikler olarak tanımlanmaktadır (Karaküçük, 1997:33).

- Liderlik belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak da tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir (Koçel, 1999:54).

- Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1999:19).

- Lider, örgütte çalışanların benimsediği, fikirleri ve ilkeleri etrafında birleştiği ve bütünleştiği kişidir (Peker ve Aytürk, 2000:44).

- Rost'a göre ise "Liderlik, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir" (Tahiroğlu, 2004:77-84).

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere, yaklaşık yüz yıllık bir dönem içinde benimsenen liderlik tanımları birbirinin aynısı değildir. Toplumsal, örgütsel, bireysel farklılıkların, içinde bulunan zaman diliminin liderliğe ilişkin algı, beklenti ve değerlendirmeleri ile geliştirilen yaklaşımların tanımları farklılaştırdığı söylenebilir (Karip, 1998: 14-21).

Sonuç olarak, liderlik tanımlarında farklılıklar olsa da asıl olarak vurgulanan ve verilmek istenen mesaj ortaktır; bu da liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikler ile gruba etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir.

I.2.1. Liderlik Oluşumu

Liderliğin oluşması için, liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Resmi yetkilerle donatılmışlık olmak ancak yöneticilerin kullanabileceği kaynaklarını arttırabilir (Koçel, 1993:338).

Yönetim kademelerinde de örgütlerin giderek büyümeleri, çeşitli alanlarda ve kendi içlerinde uzmanlaşmaları, iş bölümünün artması, örgüt içi karmaşık kişisel ilişkilerin oluşmasına yol açmıştır. Bu değerler yönetimde de liderlik anlayışını ön plana çıkmasını gerektirmiştir (Karaküçük, 1997:33).

I.2.2. Liderlik Yaklaşımları

Günümüze kadar liderlikle ilgili pek çok teori geliştirilmiştir (Bass, Avolio ve Googheim, 1987:7-19). Liderlik çalışmalarının eski Yunanlılara kadar uzandığını ancak geçen süre içerisinde araştırmaların amaç, kapsam ve boyutlarının değiştiğini vurgulamışlardır. Liderlik teorilerinin en önemli özelliklerinden birisi, yeni teorilerin bir önceki teorilerin üstüne inşa edilerek devam etmesidir. 1930–1940 yılları arasında Liderin Özellikleri Yaklaşımı'na odaklanan çalışmaların; farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğinin ortaya konmasıyla, yetersizliklerinin farkına varılmış oldu.

Bunun sonucunda 1940'dan 1960'ların sonuna kadar liderin davranışları üzerine araştırmalar yapılmış, 1960–1980 yılları arasında ise liderliği durumsal gerekler ile liderin bu gereklerle uygun davranışına ilişkilendiren görüşler üzerinde yoğunlaşmıştır. 1978'de Burns & Bass'ın getirdiği yeni ayırımla çağdaş yaklaşımlar olarak adlandırılan Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik görüşü ortaya çıkmış ve günümüze kadar güncelliğini korumuştur (Bass, Avolio ve Googheim, 1987:7-19).

Bu doğrultuda; Liderlik değişik bakış açılarıyla değerlendirilse de araştırmacıların ortak olarak buldukları kuramlar mevcuttur. Bunlar aşağıda ele alınacak olan ve liderliğin oluşumunu açıklayan bu yaklaşımlar birbirlerinden farklı da olsa, her birinin bütün olarak günümüzde bir grup içinde liderin ortaya çıkmasını kuramsal ve işlevsel olarak açıkladığını da kabul etmek gerekir (Erdoğan, 1994:329-358).

I.2.2.1. Özellikler Kuramı

Liderin özellikleri yaklaşımı, “Geleneksel Yaklaşım” olarak da adlandırılır. Bu yaklaşım insanların sahip olduğu özel özelliklerden dolayı lider oldukları fikrine dayanır (Baron ve Jerald, 2000:442-477).

Özellikler yaklaşımı, başarılı liderleri karakterize eden kişilik özelliklerini teşhis etme üzerine konsantre olmuştur.

Bir insanın kişiliği, onu başkalarından ayıran ve eşi olmayan özelliklerinden meydana gelir. Kişilik özelliği ise, belli bir davranış örneğine yönelik ve nispeten sürekli olan bir eğilimdir. Bu verilerin ışığında, özellik teorilerini de, insanları ölçülmüş olan belli sayıdaki bu kişilik özelliklerine göre sınıflayan teoriler şeklinde tarif edebiliriz (İkizler,1994:86).

Ayrıca özellikler kuramı; tüm liderleri kapsayan evrensel bir özellikler listesinin belirlenememesi (Hodgetts ve Kuratko, 1991:477), yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi belirli özellikler belirlense bile bunları kategorize etme ve geçerli kılmadaki güçlük ve lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden eksikliklere sahiptir (Tahiroğlu, 2004:78).

1.2.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Liderlik konusu üzerindeki araştırmalar çoğaldıkça, "Özellikler Teorisi" nde ifade edilen özelliklerin etkili bir liderlik için yeterli olamayacağı anlaşılmış ve araştırmacılar, liderin kişisel özelliklerinden çok, "nasıl" davrandıkları ve "ne" yaptıkları ile ilgilenmeye başlamışlardır(Arıkan, 1997:408-410).

Bu yaklaşımı benimseyen kuramcılar, liderin ne olduğunu ve kişisel özelliklerinin neler olduğunu sormak yerine araştırmalarında liderin ne yaptığını sormuşlar ve incelemelerinde buna ağırlık vermişlerdir (Özkalp ve Sabuncuoğlu,1997:116).

Davranışsal yaklaşıma göre liderleri etkin ve başarılı kılan husus kişisel özellikleri değil, onun gösterdiği davranışlardır. Bu manada liderin astları ile iletişim biçimi, yetki konusundaki tavrı, planlama ve denetim yaklaşımı, amaçları belirleme vb. davranışları liderin etkililiğini belirleyen davranışlar olarak kabul edilmiştir (Eren, 2003:64).

Davranış teorilerinin, özellik teorileriyle karşılaştırıldığında ortaya çıkan üç faydası şudur (Northcraft, 1994:96) :

- 1- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkartır,
- 2- Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri belirlenirse, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir,
- 3- Liderlerin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Davranış kuramlarının gelişmesinde yapılan araştırmalar sonucunda değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Bu araştırmada, bazılarını aşağıda kısaca değinilecektir.

I.2.2.2.1. Iowa Liderlik Araştırması

Iowa Üniversitesi'nde yapılan liderlik çalışmaları Kurt Lewin yönetiminde, 1939 yılında R. Lippitt ve R.K. White'in katılımı ile liderlik stillerine yönelik bir dizi çalışmayı içerir. Araştırmacılar dört gruba ayrılmış, on yaşındaki erkek çocukların katıldığı okul sonrası hobi çalışmaları sırasında gerçekleştirilmiştir. Her grup, zekâ, fizik, sosyo-ekonomik durum ve kişisel özellikler açısından aşağı yukarı eşit beş çocuktan oluşmuştur. Gruplara liderlik yapmak üzere dört yetişkin Otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı olarak davranmak üzere eğitilmiş ve bunlar altı haftada bir olarak tüm gruplara liderlik yapmışlardır (White ve Lippitt, 1970:318).

Sonuç olarak liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmalar, liderlerin otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı olarak üç boyutta değerlendirilebileceğini göstermiştir (Weiss, 1993:53).

I.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Rennis Likert ölçeğinde 1947 yılında yürütülen bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini arttırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Liderler ve izleyiciler, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmelere dayalı verilerin analizi sonucu, “işe yönelik lider” ve “insana yönelik lider” olmak üzere iki temel lider davranışı tanımlanmıştır (Hughes ve Ubben, 1994:52).

İş merkezli davranış sergileyen lider, performansı yakından izlemekte ve denetlemektedir; yasal ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanmakta ve işe yakın ilgi göstererek grup üyelerinin ne yapacağını açıkça anlatmaktadır. Kişi merkezli davranış sergileyen lider ise grup üyelerinin mutluluğuna özen göstermekte; özellikle grup oluşturma ve geliştirme ile katılma konularına ağırlık vermektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:35).

Liderlik davranışlarını açıklayarak ve sınıflandırarak liderlik boyutları geliştirmeyi amaçlayan Michigan araştırmaları bir de uygulama araştırmalarına ağırlık vermiştir. Bu nedenle, araştırma sonucunda belirlenen boyutların liderlik davranışlarını anlamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecini anlayacağı varsayılmıştır. Ancak, bu boyutlarla ilgili olarak, kullanılan kavramların basitleştirildiği, genellemelere gidildiği, kullanılan yöntemin geçerliliği gibi konularda farklı eleştirilere maruz kalmıştır (Zel, 2006:60).

I.2.2.2.3. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması

Liderlik davranışları hakkında en çok araştırma 1940’lı yılların sonlarına doğru Ralph Stogdill’in yönetiminde başlayan “Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Programı” çerçevesinde yapılmıştır (Hellriegel, Slocm ve Woodman, 1992:384).

Ohio Üniversitesi’nce yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise girişimcilik ruhu

olmaktadır. Girişimcilik ruhu yüksek olan lider işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta ve işte başarı olasılığını arttırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle samimi ve dostane ilişkiler kurmakta ve onlarda güven ve saygı uyandırmaktadır. İki boyutta da yüksek seviye gösteren liderler etkin liderlerdir (Erol, 2000:418).

Anlayış ve yapıyı harekete geçirme davranışları birbirini tamamlayan ve birbirinden bağımsız olan davranışlardır. Liderlerin her iki davranışı da göstermesi mümkündür (George ve Jones, 1995:410).

Ohio Eyalet Üniversitesi'nin yapmış olduğu çalışmanın sonuçları şöyledir:

- Anlayış davranışının yüksekliği iç tatminini artırmakta; devamsızlığı ve işgücü devir hızını azaltmaktadır (Ceylan, 1998:315).
- Liderin yapıyı harekete geçirme davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 1998:398).
- Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır (Can, 1999:195).

I.2.2.2.4. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması

Robert Bale'nin Harvard Üniversitesi'nde yapmış olduğu çalışmada liderlik davranışının bir grup üye tarafından da yapılabileceği kanısına varmıştır. Bale bu çalışmasında gruplar arasında liderlik özelliği gösteren kişilerin gözlenmesi üzerinde durmuştur. Bu gözlem sonunda liderlik davranışı ile ilgili üç boyut belirlemiştir:

- Faaliyet Seviyesi
- Görevi Başarabilme Yeteneği
- Üyeler Tarafından Sevilme Derecesi

Robert Bale lider olabilecek bir üye en iyi fikirleri ortaya koyabildiği gibi grup tarafından da en çok sevilen olabilmektedir. Bunun sonucunda iletişimin lider için en önemli

faktör olduğunu bulmuştur. Sadece yalın bir konuşma değil, konuşmanın da türü önem kazanmıştır (komik, duygusal, tepkisel veya bilişsel). Yapmış olduğu tüm araştırmalarda da “işe yönelik” ve “insana yönelik” olmak üzere iki farklı boyut bulmuştur.

I.2.2.3. Durumsallık Yaklaşımları

“Özellikler ve Davranışsal Liderlik” teorileri liderlik konusuna önemli teorik katkıda bulunmuştur. Ancak yapılan araştırmalar liderlik konusunun fiziksel, zihinsel ya da kişisel özellikler veya en iyi davranış biçimlerinin saptanması ile sınırlanamayacağını ortaya koymuştur. Bu gelişmeler üzerine durumsal liderlik teorileri geliştirilmiştir. Durumsal liderlik teorileri en iyi lider özelliklerini veya davranışlarını belirlemenin ötesinde bunların hangi durumlarda başarılı olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Durumsallık teorileri liderlik olayının olduğu koşullara ağırlık vermektedir. Bu yaklaşımın temel felsefesi bir liderlik modelinin etkili ve başarılı olma olasılığının uygulandığı duruma ve içinde bulunduğu şartlara uyumu ile ilgili olduğunu belirtmesidir. Bu durum ise genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim biçiminin bulunduğunu ileri süren davranışsal liderlik teorilerinden farklı yönünü ortaya koymaktadır (Koçel, 1993:338). Bu yaklaşıma göre liderlik; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün halinde algılanmasıyla ortaya çıkar (Tahiroğlu, 2004:80).

Durumsallık yaklaşımında liderlik sürecini etkileyen etkenlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Aydemir, 1989:45).

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- Grup üyelerinin yetenekleri, beklentileri
- Liderliğin olduğu takımın özellikleri
- Liderin ve grup üyelerinin tecrübeleri
- Toplumsal ortam

- Liderin kişisel özellikleri

Durumsallık yaklaşımının özü en iyi liderlik davranışının şartlara, gruba, zamana ve kişisel özelliklere göre değişebileceğidir. Liderlik sürecini etkileyen örgütsel ortamın üç belirleyicisi pozisyona dayalı güç, görev yapısı ve kişilerdir (Özkalp, 1982:224).

Lider işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek, grup üyelerini güdülemeye ve işinde başarılı olmaya çalışır. Burada amaç, evrensel bir liderlik modeli geliştirmek değildir. Çeşitli durumlarda etkili olan ortamsal değişkenleri tespit etmeye ve bunların liderin davranışlarına olan etkilerini saptamaya çalışır. Liderin kişilik yapısı, yapılan işin liderden ve onunla birlikte çalışanlardan beklediği başarı oranı, lideri bulunan grubun, içinde bulunduğu organizasyon ve fiziksel çevre gibi etkenler liderlik üzerinde etkilidirler (Özkalp, 1982:212).

I.2.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Bu model, durumsallık modelleri içinde en eski, en çok bilinen ve en çok araştırılan model olmuştur (Kreitner ve Kinicki, 1989:457) .

Fiedler'e göre etkin liderlik, lider ve grup üyeleri arasındaki ilişki, yapılacak görevin niteliği ve liderin pozisyonundan doğan durumsal faktörlere bağlıdır (Sezer, 1985:89).

Durumsallık yaklaşımları içerisinde en çok bilinen modellerden birisini oluşturan Fiedler, lider etkililiği konusunda araştırmalar yapmıştır. Fiedler'e göre, her durum için geçerli bir liderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzları söz konusudur. En az birlikte çalışmayı istedikleri iş arkadaşı (LPC- Least Preferred Coworker) anketi geliştiren Fiedler, bununla kişinin işe ya da iş arkadaşlarıyla ilişkiye ağırlık verip vermediğini bulmaya çalışmıştır (Can, 1999:195).

Fiedler, liderin etkililiğinin üç değişkene bağlı olduğunu ifade eder. Bu üç değişken, lider-üye ilişkileri, görevin yapısı ve liderin pozisyonunun gücü şeklinde ifade edilmektedir (Davis,1997:67).

Lider ile üyeler arasındaki ilişkiler: Sporcuları tarafından sevilip tutulan lider ve bu lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilmeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca, bu değişkenin gösterebileceği bu iki özellik “iyi” ve “zayıf” gibi gösterilir (Martens, 1998:79).

Liderin pozisyonunun gücü: liderin elindeki yetki, liderlik makamının sağladığı güçtür. İşe alma, işten çıkarma, sağlanan statü vb. bu güce örnek olarak verilebilir. Bu üç değişkenin birleşmesi sonucu sekiz tür liderlik tarzı ortaya çıkacaktır (Koçel, 1998:397).

Lider - Üye İlişkisi	İyi				Zayıf			
	Belirlenmiş		Belirsiz		Belirlenmiş		Belirsiz	
Görevin Yapısı								
Pozisyonun Gücü	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8

Şekil 2- Fiedler'in Liderlik Tarzları

Modele göre lider 1. durumda en üst, 8. durumda ise en alt düzeyde etkili olacaktır (Koçel, 1998:398).

I.2.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Yaşam Döngüsü (Life Cycle) olarak da adlandırılan bu model izleyenlerin göreve hazır olma düzeylerini (olgunluk düzeyleri) temel alarak geliştirilmiştir. Hazırlık düzeyinden kastedilen astların yüksek ama ulaşılabilir amaç edinme kapasiteleri, sorumluluk alma istekleri, uygun eğitim ve tecrübeye sahip olma dereceleri olarak özetlenebilir (Hersey ve Blanchard, 1988:196).

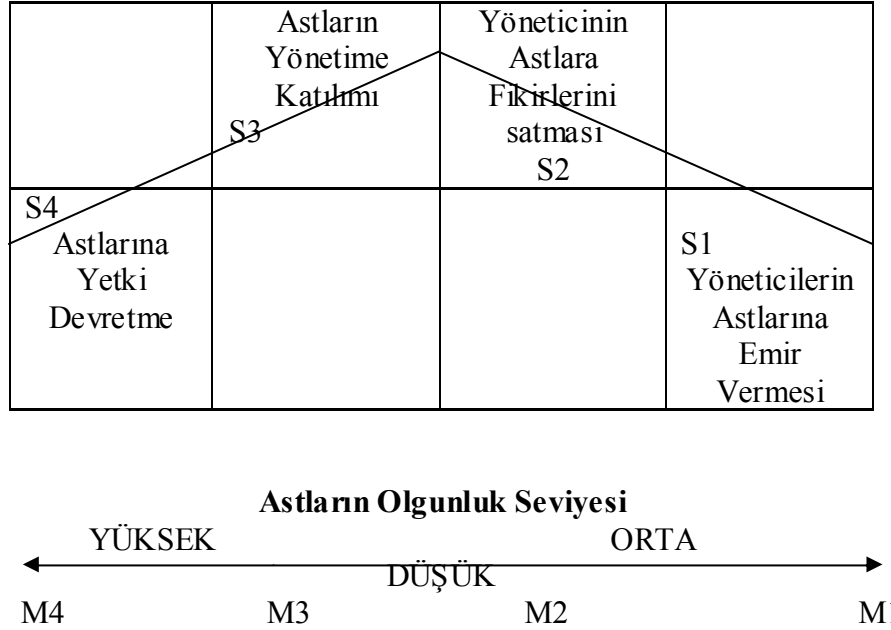
Yönetici eğitimi ve gelişimi ile ilgili olan Hersey P. ve Blanchard K. geliştirdikleri bu yaklaşımda göreve önem veren (Yönetici) ve ilişkilere önem veren (Destekleyici) iki lider davranış boyutu tanımlanmıştır. Göreve önem veren davranışta, lider kişilerin rollerini belirler; neyin, nasıl ne zaman ve nerede yapılacağını tespit eder ve yapılanları kontrol eder. İlişkilere önem veren davranışta ise lider, astlara gerekli desteği vererek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırarak onları motive eder (Hersey, 1984:196).

Hersey ve Blanchard bu iki davranışın kombinasyonu sonucu dört lider stili olduğunu belirlemiştir (Hersey, 1984:35-39).

Aşağıdaki şekilde olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışı sergilenmektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (M2) ise yönetici yüksek görev, yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi (S2) niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyi (M3) durumunda ise, lider yüksek ilişki görev davranışı (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu (M4) durumunda ise lider (S4) davranışı içinde astlarına planlama ve icra yetkilerini devretmektedir (Eren, 1998:8-9).

Şekil 3: P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranış ve Astların

Olgunluk Düzeyi İlişkisi:



Bu modele göre, grup üyelerinin durum ve seviyesini belirledikten sonra kendi liderlik stilimizi seçmeliyiz (Pentti, 2003:49) .

1.2.2.3.3. Yol ve Amaç Modeli (Path-Goal Theory)

Martin Evans ve Robert House (1970) tarafından geliştirilmiş olan yol-amaç modeli, liderin sabit özelliklerinden ziyade, lider davranışları ve koşulları üzerinde odaklanır (Keçecioğlu,1998:139). Yol - Amaç yaklaşımı farklı ödül ve farklı lider tiplerinin grup üyelerinin motivasyonuna, performansına ve tatminine nasıl etkide bulunduğu konusu üzerine odaklanır (Veccihio, 1995:284). Model dört tip liderlik davranışının varlığından söz etmektedir (Hitt, 1986:352).

Otoriter Liderlik: Örgütsel yapıyı harekete geçiren ve bu amaçları grubundaki üyelerin önüne koyan bir tarzdır. Lider planlar, organize eder, kontrol ve koordine eder.

Destekleyici Liderlik: Anlayış, davranışına benzeyen bir tarzdır. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamda yapılması için fazla çaba sarf etmez. Herkese eşit biçimde davranır. Arkadaşça ilişkilerin hâkim olduğu bir iş ortamı yaratır.

Katılımcı Liderlik: Bilgiler ve fikirler astlarla paylaşılır. Karar vermeye yönelik faaliyetlere astların katılımı sağlanır.

Başarıya yönelik Liderlik: Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşmak konusunda astların en yüksek düzeyde performans göstermesini bekler. Bu modelde lider durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir.

I.2.2.4. Katılımcı Liderlik Yaklaşımları

I.2.2.4.1. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı

Douglas Mc Gregor, X ve Y kuramı biçiminde ortaya çıkan iki tür liderlik öngörmüştür (Efil, 1999:28). X kuramı inancındaki liderlere göre, insanların pasif oldukları ve örgütsel gereksinmelere direndikleri varsayımlarına dayanır. İnsanları bu gereksinmelere uymaları için yönlendirmek ve güdülemek gerekir.

Y kuramı inancındaki liderlere göre; insanlar doğuştan tembel değildirler, onları bu hale getiren deneyimleridir. Uygun koşullar altında insanlar kendilerini geliştirirler ve amaç doğrultusunda çalışırlar. Bu inançtaki liderler demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı benimserler; kişinin kendisini geliştirmesi için uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar (Hannagen, 1995:132).

Buna göre insan davranışlarının X kuramındaki gibi olduğuna inanan liderler, daha çok otoriter, Y kuramındaki gibi olduğuna inanlar ise demokratik bir davranış göstereceklerdir (Baysal ve Tekarslan, 2004:67).

I.2.2.4.2. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı niteliğindedir. Likert

organizasyonlarda bulunan liderlerle ilgili çalışmalar yapmış ve bunların sonucunda dört yaygın liderlik tarzının olduğunu gözlemlemiştir. Likert'e göre Sistem 1 liderlik tarzı daha çok ise yöneliktir. Sistem 4 ise daha demokratik olup çalışana yönelik bir yaklaşım tarzıdır (Silver, 1981:83).

Şekil 4. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik)	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi-efendi arasındaki bir güven arayışına sahiptir	Kısmen güvenir kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir
2. Astların algıladığı serbestlik	Astlara işle ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi.	İşle ilgili sorunların çözümünde nadiren astların fikrini alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve kullanır.

(Koçel, 1998:65)

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.

Bu dört tipi ölçmek için kendine özgü anket geliştiren yazar, liderlerin ise ya da işçiye yönelik eğilimlerini değerlendirerek, en iyi iş başarısı gösteren liderlerin, çalışanların sorunlarının insan yönlerine ağırlık veren ve yüksek iş başarımını amaç edinen, etkili liderler olduğunu bulmuştur (Can, 1997:27).

Likert, liderliği, liderin etkileşimde bulunduğu kişilerin beklentilerini, değerlerini, becerilerini dikkate alması gereken bir süreç olarak öngörmektedir. Likert'e göre lider, üyelerin çabalarını destekleyici ve onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar ve örgütsel süreçler ortaya koymalıdır. Astlarını, onların refahlarını ve işlerini etkileyecek kararlara katmalıdır. Likert, liderin grup dayanışmasını kurarak astların kararlara katılmalarını ve inisiyatiflerini kullanmalarını sağlayarak onların motive edileceğini ve verimin artacağını savunmaktadır (Ergun, 1981:17).

I.2.3. Liderlik Tarzları

I.2.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizma 'ilahi hediye veya lütuf' anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Karizma belli bir cazibe, doğuştan gelen bir güçtür. Çoğu zaman karizma doğal bir seçimin sonucudur. Kişilik yapısında yer alan birkaç belirgin özelliğin birleşimidir. Bu güç ve niteliklerin ilahi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilir (Arıkan, Güney, Berkman, Can, Ergun ve Peksoy , 2001:43).

Karizmanın modern kullanımı, 20. yüzyılın başlarında bir Alman sosyoloğu olan Max Weber'e kadar uzanmaktadır. Weber, karizmayı bulunduğu pozisyona ya da geleneksel yapıya dayanmayan aksine, grup üyelerinin algılamalarına dayanan ve istisnai özellikler taşıyan bir etkileme biçimi olarak tanımlar (Gary, 1989:32).

Daft'a göre karizmatik lider; astlardan beklenen performansı artıracak şekilde onları motive etme yeteneğine sahip olan kişidir (Daft, 1995:122).

Sosyologlar ve siyasi tarihçiler, karizmatik liderlik yaklaşımının ilk olarak Weber (1947) tarafından ileri sürüldüğünü kabul etmektedirler (Fiol, Haris ve House , 1999:116). Weber'in klasik üçlü tipolojisinde yetki; karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal olarak üçe ayrılır. Karizmatik güç yetkisi, istikrarsızlık ve kargaşa ortamlarında ortaya çıkan bir

anlayıştır. Bu tipolojide; karizmatik yetki, grup üyelerinin lidere atfettiği insanüstü ayrıcalıklı özelliklerdir. Bu ilişkinin devamlılığı, liderin atfedilen bu özellikleri göstermesine bağlıdır (Aytaç, 2003:4,42-43).

Karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır. En ayrıntılı analiz, Conger ve Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar, karizmatik liderlerin gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler oldukları, mevcut durumu korumaktan ziyade köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır (Arıkan, 1997:53). Karizmatik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Greenberg ve Boran, 2003:115):

Kendine Güven

- Vizyon Sahibi Olmak
- Olağanüstü Davranış
- Değişim Görevlisi Olarak Hatırlanmak
- Çevresel Duyarlılık

Kişisel Risk Üstlenmek

1.2.3.2. Paternalist Liderlik

Paternalist liderlik paternal kavramına dayanır. Babacan veya koruyucu lider tipidir. Paternalist antrenörler işgücünün birliğini sağlamak için duygusal bağlılığa başvurur. Oyuncusuna baba gibi yaklaşır. Oyuncuları için çok şey yapar, ama onların kendileri için bir şey yapmasına pek imkân tanımaz. Oyuncusuna her şeyin en iyisini bilen bir baba tarafından korunması gereken çocuklar gibi davranır.

Paternalist liderler; aile gibi olmaya eğilimlidirler. Onlar astlarıyla ilgilenirler ve gözetirler, fakat astlar da terbiyeli davranmalı ve çizgiyi korumalıdır. Eğer her hangi bir

sapma olursa, bazı cezalandırma biçimleri (kötü performans değerlendirme, düşük ücret artışları) takip edilecektir (Hodgetts ve Kuratko, 1991:480).

I.2.3.3. İşlemsel Liderlik

İşlemci kuramı, lider ile sporcuları arasındaki ilişkinin değiş-tokuş ya da liderle sporcu arasındaki kısmi anlaşmaya dayandığı fikrine bağlı bulunmuştur. Bu kuram geçmiş ve geleneklere sıkı sıkıya bağlı bir tarz ortaya koymaktadır. İşlemsel liderlikte lider sporcusunun geçmiş faaliyetlerini daha etkin hale getirerek daha verimli hale getirme yöntemini kullanmaktadır. İşlemci diğer bir ifadeyle transaksiyonel liderliğin temelinde mübadele yani değiş-tokuş uygulaması yer almaktadır. Sporcuların çaba ve performanslarına karşılık antrenörün ödüllendirmesi söz konusu olur. İşlemci liderliğin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisi ödüllendirme mekanizmasıdır. Ödüllendirme mekanizması, izleyicileri harekete geçirmede çok önemli bir faktördür. Liderler izleyicilerine olumlu davranış ve performanslarına bağlı olarak ödüller ve cezalar verir (Uyguç, 1997:588). Lider yetki ve otoritesini kullanarak izleyicilerin davranışlarını kontrol eder, istek ve ihtiyaçlarını karşılar. İzleyicilerden beklenen rol ve performansın gerçekleşmesi için örgütsel kaynakları kullanır. Davranışların kontrol ve düzeltilmesinde uyarım-tepki modeli sergiler (Grundstein, 1999:147-161).

Özetlemek gerekirse, etrafındaki insanlarla rahatlıkla yakın ilişki kurar ve kişilerin performansını en üst düzeye çıkarmayı sağlar. Bunu yaparken de liderle grup arasındaki sosyal ilişkileri ve ödül konularını içerir. Kullanmış olduğu şarta bağlı ödül sistemi, hem aktif hem de pasif yönetim ve tam serbestliğe dayanan yönetim tarzı bu modelin temel unsurlarını oluşturmaktadır.

I.2.3.4. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderler, organizasyonel amaçları işçilerin ihtiyaç ve inançlarıyla birleştirir (Santora ve Sarros, 2001:4). Takipçilerinde kişisel güven, kişisel etkinlik ve kişisel saygı inşa ederek takipçilerinin kimliklendirilmesi, motivasyonu ve hedef başarımı üzerinde güçlü, pozitif bir etkiye sahip olması beklenir (Avolio ve Jung, 1999: 209).

Dönüştürücü liderliğin gücü, liderlerin ve takipçilerin paylaşılan büyük amaç ve değerlerinden gelir (Brown, 2002:17). Dönüştürücü liderler, korku, açgözlülük, kıskançlık, düşmanlık veya kin gibi hoş gitmeyen duygulara değil de, özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve iyilikseverlik gibi daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere karşı takipçilerini cezbederek takipçilerin bilinçliliğini arttırmak için araştırırlar. Dönüştürücü liderler, takipçilerin kolektif bir amaç hizmetine katılmaları için onları kendi bireysel isteklerinin ötesine bakmaya teşvik ederler (Brown, 2002:17).

Dönüşümcü liderler, değerlerini ve inançlarını ortaya koyarak çalışanlarının gereksinimlerini ön planda tutmaktadırlar. Takipçilerinin ortak bir amacı taşımak üzere birleşmelerini, istek düzeylerini yükseltmelerini ve beklenenden daha fazlasını yapabilmeleri için motive olmalarını sağlamaktadırlar (Shamir, 1999:285). Ayrıca, çalışanlarının ihtiyaç ve yeteneklerine büyük ölçüde dikkat eder ve bir problem çıkması halinde bu problemin çözümü için düşünceleri ve yenilikler üretmelerini sağlamaları konusunda ekibi cesaretlendirmektedir (Zacharatos, Barling ve Kelloway, 2000:212).

Bunun yanı sıra dönüşümcü liderler, eğer çalışanlarının kendi ilgi alanlarını grup ve kurumun amaç ve misyonuna fayda sağlayacak ölçülerde görürler ise bu ilgi alanlarının artırılması ve genişletilmesi için gereğini yapmaktadırlar (Kelloway, Barling ve Helleur, 2000:162).

Dönüştürücü liderlerin kolektif bir vizyon inşa etme girişimlerinin takipçiler arasındaki motivasyon ve performansı yükseltmesi beklenmektedir (Avolio ve Jung, 1999:209).

Bass ve Avolio, dönüştürücü liderlikle ilgili 4 davranışı tanımladı (Sosik ve Godshalk, 2000: 370):

a. Bireysel İlgisi: Dönüştürücü liderler bu boyutta çalışanların başarısı ve gelişimi için onların bireysel ihtiyaçlarına önem vererek onlara koçluk ve akıl hocalığı yaparlar (Brown, 2002:19; Robbins, 1998:374; Sarros ve Santora, 2001 :4). Bireysel ilgi boyutu bireyin kendini değerli hissetmesini (Kuchinke, 1999:138), takipçilerinin organizasyonla ve birbirleri arasında karşılaştıkları problemlere cevap vermelerini sağlamak ve güvenlerini arttırmak için her birinin kabiliyetlerine, amaçlarına ve ihtiyaçlarına özel ilgi göstermektir (Lawler ve ark., 2005:238).

b. Entelektüel Uyarım: Eski problemleri yeni yöntemlerle düşünebilmek için yaratıcı olmayı teşvik etme ve bunun için toleranslı bir çevre yaratma ile ilgilidir (Prabhakakar, 2005:58). Bir liderin, takipçilerini aktif bir şekilde kendisinin ve diğerlerinin inanç ve varsayımlarını sorgulamaya teşvik etme tarzı olarak tanımlanır (Kuchinke, 1999:138; Brown, 2002:19).

Entelektüel uyarımcı liderler, takipçilerinin eleştirel bir şekilde düşünmeleri için meydan okurlar. Tüm bu liderler, takipçilerinin eski düşünme yöntemlerinden kopmalarını ve yeni fikirlerle meydan okumalarını teşvik ederler. Takipçileri işlerine yakınlıktır için yeni yöntemler araştırarak bu görev, onların işlerine katılımını artırarak daha yüksek bir performans, bağlılık ve memnuniyet göstermelerini sağlarlar (Lawler ve Ark., 2005:238).

c. İlham Verici Motivasyon: Takipçilerin; lideri takip etmesini sağlayacak heyecan verici, değer yüklü bir gelecek vizyonunun sunulması (Brown,2002:19), çalışanların

iş odaklanmaları için uygun semboller ve imajlar kullanılması, ve çalışanlara işlerinin önemli olduğunun hissettirilmeye çalışması ile ilgilidir (Prabhakar ve Prakash, 2005:58). İlham verici motivasyon, bir liderin bir vizyonu güvenle anlattığı ve gayret ve iyimserliği arttırdığı zamandır (Kuchinke, 1999:138). Yüksek standartlar oluşturulması ve yüksek performans beklentileri bildirilmektedir (Lawler ve ark., 2005:238).

d. İdealize Edilmiş Etki: Liderin örnek kişisel başarı, karakter veya davranış göstererek, astlarının güvenini kazanarak, saygı ve itimadı sürdürerek (Prabhakar ve Prakash, 2005:58) ve onlara kendini adadığını göstererek, takipçilerine rol model davranışları sergilemesidir. Dönüştürücü liderler; liderlerini ve onun misyonunu, taklit etmeye değer ve ahlaki olarak iyi, dışa vurulan değerler olarak gören takipçileri üzerinde idealleştirilmiş etkiye sahiptirler (Brown, 2002:19).

I.3. Sporda Liderlik

Etkili liderler takım sporlarıyla ilişkili olarak takım kültürü yaratmada başarılıdırlar. Bu kültür, takım sporcularının, yardımcıların ve bu organizasyona katkıda bulunan herkesin seçimi, motivasyonu, ödüllendirilmesi, korunması ve birleştirilmesini içine almaktadır (Konter, 1996:26-36). Mükemmel liderler takıma emek sarf etmenin sonuçlarıyla ilgili vizyon verir ve yapı, motivasyon ve destekle bu vizyonun gündün güne gerçeğe dönüştürülebilir. Koçlar, öğretmenler ve egzersiz uzmanları başarıya ulaşmak için her bir katılımcıdan maksimum gayret isteyen birer liderdir ve liderlik rollerinde her sporcunun sağlayacağı bireysel başarının oluşacak takım başarısına birer katkı sağlayacağını garanti eder (Dinç, 2006:74). Spor kulüplerinde devamlılık, üstün performans ve başarıya bağlıdır. Performans ve başarının mimarı ise takımda ileriye dönük stratejileri planlayan ve bu hedeflere ulaşabilmek için kendisine özgü yöntemler kullanan ve sporcularla sürekli beraber olup, onları tanıyan ve gereksinimlerini karşılayan antrenörden başkası değildir. Böylelikle

antrenör grup süreçlerini etkileyen bir lider olarak ortaya çıkmaktadır. Geleneksel olarak antrenör, doğuştan liderlik ve karizma yeteneklerine sahip birey olarak kabul edilmektedir (Aholu ve Hatfield, 1986:226-283).

Takım çalıştıracak olan liderler her yönüyle mükemmel olmak için elinden gelenin en iyisini yapması gerekir; Mükemmel liderlik veya antrenörlük, insanları harekete geçirmede, psikolojik becerileri ve özellikle de insanlar arası iletişim becerisini gerektirir. Konuşmak, dinlemek, rica etmek, tartışmak, anlamak, cesaretlendirmek, teselli etmek vb. iyi iletişim becerilerini gerektirir (Konter, 1996:26-36).

Sporda liderlik diğer yönetim alanlarına göre daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü spor kulüplerinin yapısı diğer organizasyonlara benzememektedir. Spor olaylarında lider, belirlenmiş amaçlara doğru grubu etkilemek için etkin olarak yer alır. Bu nedenle lider ile sporcular uzun süreli ilişkiler içine girmektedirler. Bu süreç içinde lider çeşitli başarı duygusunu, ihtişamı, hüznü, hayal kırıklığını, acıyı, sevinci sporcularıyla paylaşırlar. Bu durum takım içinde çok özel bir hava yaratır.

Sporda başarılı lider antrenörler çevre ile kendileri arasındaki ilişkilerin sporcu performansını olumlu yönde etkilediğini kabul ederler. Sporda liderlik birçok kişisel ve teknik yeteneklerin ustalaşmasını gerektiren bir alandır. Takımda yer alan farklı oyuncuların hareket ve davranışlarını etkilemek kolay bir görev değildir. Özellikle son yıllarda sporun niteliğinin değişmesiyle antrenör birçok kişi ve grupla etkileşim içine girmektedir (Koç, 1994:149-165).

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi lider aynı zamanda karar alma ve yönetim objektifleri gibi yönetici performansının bütün fonksiyonları ile ayrılmaz bir bütündür. Takım performansını etkin olarak basamaklamak için, sporculara liderlik edilmelidir. Önceden kurulu takımların etkin olarak organize edilmesi veya etkin çalışması

liderlik yetenekleriyle sağlanır. Bu amaçla grup üyelerini sürekli olarak güdülemek için ortama uyabilen etkili bir lider tarzının benimsenmesi zorunludur (Davis, 1997:126-128).

I.3.1. Sporda Liderlik Tipleri

Sporda yüksek performansın oluşturulması ve takım bağlılığının kurulabilmesinde liderliğin büyük bir önemi bulunmaktadır. Bu nedenle sporda lider tarafından seçilen liderlik tarzı o kimsenin lider olarak etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve bunun yanında uygun motivasyon tekniklerinin kullanılması, hem bireysel hem de örgütsel amaçların başarılmasına yol açmaktadır. Cousinsman yapmış olduğu araştırmalarda sporda her antrenörün kendi kişiliğine uygun bir tarzı bulunduğunu, öncelikle sporcuların sevgi ve saygısını kazanması gerektiğini belirtmektedir (Koç, 1994:216).

Sporda liderlik üzerine yapılan araştırmalarda antrenörlerin davranışsal yapılarına göre otokratik, demokratik, katılımcı ve serbesiyetçi olarak gruplandırıldığı görülmektedir (Martens, 1987:33-47).

I.3.1.1. Sporda Otokratik Lider Tipi

Otoriter stilde bütün kararlar antrenör tarafından alınır. Sporcuların rolü antrenörlerinin kumandalarına ve emirlerine yanıt vermektir. Antrenör bilgi ve deneyime sahiptir ve onun rolü sporculara ne yapılacağını söylemektir. Sporcunun rolü ise bunu dinlemek, anlamak ve itaat edip yerine getirmektir (Konter, 1996:27-33).

Sporcuların fikirlerine ve hislerine önem veren otokratik lider başarı odaklı ve eleştiriye kapalıdır. Aynı zamanda da başladıkları ve başarıyla devam ettirdikleri işleri bitirmek için kendilerine büyük güven duyarlar. Otokratik lider için iyi olan sporcular içinde iyidir. Sporda güç antrenörler tarafından amaçlara ulaşmak için kullanılan bir araçtır. Çünkü otokratik yaklaşım antrenör gereksinimlerini daima bastırıcı bir formla ele almaz. Stock'un söylediği gibi yardımsever bir diktatörde olabilir (Martens, 1987:34).

Bilimsel çalışmalar, otokratik liderliğin grup istikrarı, etkili grup havası, hoşnut ve mutlu olma duyguları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Grup üyelerinin otokratik liderleri çok sevmiyor olması, iş verimini, motivasyonu ve sadakati olumsuz yönde etkilemektedir (Cremer, 2006:17,79).

Grup üyelerinin memnuniyeti ve hedefledikleri görevi yerine getirmesi için onlara yardımda bulunmak liderin fonksiyonları arasında yer alsa da otokratik liderden bu tarz beklentilerde bulunmak oldukça zordur(Vugt, Jepson ve Hart, 2004:40,5).

Otokratik liderlikte, lidere yaranacak ve dikkatini çekecek yaşama hareketleri daha çok olmaktadır. Liderlerin grubu geçici bir süre bırakması durumunda grup etkinliği zayıflamalara yol açmaktadır. Otokratik tarzın etkisi göz önüne alındığında liderlerin grubu geçici bir süre bırakması gibi bir davranış, asla böyle bir yola başvurulmaması gerektiği düşüncesini oluşturabilir. Oysa bu tarz bazı durumlarda ustalıkla işe yarar. Otokratik tarzda aşırı ihtiyatla yaklaşım ve sadece takımın ligden düşmesini engellemek, Şirketi kurtarmak gibi birkaç zorunlu durumda başvurulmalıdır. Böyle durumlarda otoriter tarz hatalı alışkanlıklara son verebilir ve insanları sarsarak yeni çalışma biçimlerine yöneltebilir. Ama lider yalnızca bu tarzda bel bağlarsa veya olağanüstü durum geçildikten sonrada bu tarzı uygulamaya devam ederse, başında bulunduğu kişilerin morali ve hisleri konusundaki duyarsızlığının uzun vadede etkisi yıkıcı olabilir (Köksal, 2007:26).

Başarılı olma istek ve hırsı ile dolu, hoşgörüsüz ve cezalandırıcı, sert tutumlu antrenör davranışları bu guruba girer (Koç, 1994:218).

I.3.1.2. Sporda Demokratik Lider Tipi

Bu tarzı benimseyen liderlerin otoriter liderlerden farkı sahip oldukları yetkinin miktarı bakımından değil, onu kullanma ve grubunun yapı ve işleyişindeki şekli bakımından bir farklılıktır. Demokratik liderler grup gayelerinin tespiti ve her üyenin bu tespit ve

gerçekleştirilmesinde geniş ölçüde yer almasına önem verirler. Sorumlulukları toplamaktan çok onların muhtelif üyelere dağıtılmasını ve herkesin sorumluluğa iştirakini sağlamaya çalışır. Gurup üyeleri arasındaki çatışmaları uzlaştırmaya ve olaylarda taraf tutmaktan çok onların üstünde kalarak objektif tedbirler almaya gayret eder. Birtakım özel imtiyazlara sahip fertlerin bulunduğu hiyerarşik gurup düzeninin gelişmesini önlemeye çalışır (Alptekin, 1968:42).

Demokratik liderler karar verirken ve yapılacak olan görevlerin paylaşımı sırasında grup üyelerine danışmaktadır. Gruptan en iyi performansı alabilmek için, grup içi tartışmalarına diğer bir deyiş ile çalışanların beyin fırtınası yapmasını sağlamaktadır (Veccio, 1995:284).

Demokratik lider, bireysel eğilimlere, beklenti ve yeteneklere önem verir. Sorumlulukları bir elde toplamaktan ziyade yaymaya çalışır. Demokratik lider, grup içinde ayrıcalık ve statü farklılıklarının etkin olacağı durumları engellemeye çalışır (Çelik, 2003:25).

Demokratik liderliğin uygulamada bazı olumsuzlukları vardır. Örnek olarak, demokratik lider kararlara katılımı sağlama bakımından zaman avantajını tam olarak kullanamadığı gösterilebilir. Özellikle acil kararların alınması gerektiğinde sorunlar yaşanabilmektedir. Grubun genişlediği durumlarda karar etkinliği azalması ve karar alınamaz duruma gelmesi söz konusudur (Bakır, 1998:45).

I.3.1.3. Sporda Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tipi

Bu liderlik tarzında çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleri ile bu hedefin gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Serbest bırakıcı liderlik davranışını gösteren liderler yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, grup üyelerini kendi hallerine bırakan ve her grup üyesinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân taniyan davranış gösterirler (Eren, 1998:84).

Takım içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta araçlara doğru yönelmesine yol açabilmesi bu stilin önemli bir sakıncasıdır. Bireysel başarının dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalması da bir sakınca olarak görülür. Yine iş ve iş görmekten kaçan, takım kaynaklarını kendi çıkarları için kullanan sporcular oluşturabilmesi ve hatta takımı bölme ve parçalama çabalarının yoğunlaşmasına yol açabilmesi, tam serbesti tanıyan liderin önemli sakıncalarını oluşturmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996:329-349).

Grup üyelerinin eğitim ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olduğu gruplarda, dernekler ve eğlencenin amaçlandığı örgütlerde olumlu bir liderlik tarzı olduğu düşünülebilir (Karaküçük ve Yetim, 1996:64-76).

Serbest bırakıcı liderlerin başlıca özellikleri şunlardır:

- Lider, herkese hoş görünmeye çalışır.
- Grup içinden veya dışından gelen baskılar karşısında eğilir.
- Risk üstlenmekten hoşlanmaz.
- Grup üyeleri tamamen serbest bırakılmıştır.
- Lider işle ilgilenmez, kararlara liderin herhangi bir katkısı olmaz (Martens,1998:126).

I.3.2. Sporda Liderlik Yaklaşımları

Spordaliderlikyaklaşımları hakkında araştırmacıların düşüncelerine ve metodolojik tercihlerine bağlı olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak üç temel gruba ayırmışlardır.

I.3.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşımda liderlerin sahip olduğu özellikler liderliği belirleyen en önemli unsurdur. Bu nedenle antrenör her yönüyle sporculardan farklı olmak zorundadır. Bu farklılık hem fiziksel olduğu gibi hem de kişilik olarak da olmalı. İleriyi görebilme, kendine güven,

dürüstlük, yerinde ve zamanında karar verebilme yeteneği, yaş ve boy gibi özelliklere sahip olan antrenörler sporcular tarafından başarılı kabul edilirler.

Başarılı antrenörlük özelliklerinin belirlenmesi için kişilik özellikleri kuramı kullanılarak araştırmalar yapılmıştır. Örneğin bir çalışmada antrenörlerin katı, çetin, otoriter, taraftar ve medya baskısına katlanabilen, duygusal olarak olgun, düşüncesinde bağımsız, yönelimlerinde gerçekçi vb. özellikleri çıkartılmaya çalışılmıştır. Ne var ki bu antrenörlük profili ile ilgili olarak kanıtlanmış ve herkesin desteğini alan çok araştırma bulunmamaktadır (Konter, 1996:26).

Sporda lider antrenörlerin farklı durumlarda farklı davranışlar göstermesi beklenebilir. Ancak antrenörün kişilik yapısına bağlı olarak hep aynı davranışı göstermesi de mümkündür (Williams, 1993:112). Örneğin iddiacı bir kişiliğe sahip olan bir antrenör olaylar karşısında tüm iddiacılık vasıflarını kullanacaktır. Handry'nin yapmış olduğu çalışmalarda tipik antrenörlerin kontrolü elinde tutan, sert, hükmedici ve duygularını gösteremeyen kişilik yapısında oldukları belirlenmiştir. Stage ise aynı fikirde olmadığını ve etkili antrenörlerin çok otoriter, kurallara bağlı, işlerini ustalıkla yapabilen ve gelişen olaylara göre strateji belirleyen kişilik özelliklerine sahip kişiler olduklarını belirtmiştir (Williams, 1993:115). Spordaki liderliğin belirli kişilik özellikleriyle belirlendiğini ileri süren görüşlere araştırmalara dayalı olarak destek bulunmamaktadır. Sporlarda ideal antrenörlük stili kişilik özellikleri kuramı ile açıklanamaz (Konter, 1996:26).

1.3.2.2. Davranışsal Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, sporla uğraşan liderleri davranışlarına göre ele almaktadır. Bu yaklaşımla ilgili yapılan araştırmalar diğer yaklaşım kuramlarından özellikler yaklaşımını kritize etmekte ve liderliğin doğuştan değil sonradanda geliştirilebileceğini savunmaktadır. Bu

yaklaşım bireyden çok grup üyeleriyle sürdürdüğü ilişkiden ileri gelen bir davranış stili ileri sürmektedir.

Stodgill araştırmasında başarılı liderin hem çalışanların becerilerini artıracığını yani çalışanlara yönelik olması gerektiğini, hem de göreve yönelik olması gerektiğini belirtmiştir (Davis, 1997:126-128).

Davranışsal yaklaşıma spor yönünden baktığımızda, sporcuların performanslarının yükseltilmesi için uygulanacak olan antrenman programları, sosyal yönden desteklenmek ve ödüllendirmek ilk sıralarda yer almaktadır. Fakat sporda bir takımda yer alan sporcunun farklı bir kişilik özelliklerine sahip olduğu davranış biçimi farklı şekillerde algılanabilir. Çünkü fazla antrenman yapan bir sporcu daha fazla ilgi bekler. Bazıları ise bundan daha fazla rahatsızlık duyabilmektedir. Ancak antrenörlerin bu tip davranış içinde olması sporcu performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

1.3.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler ve davranışsal yaklaşımlar daha çok kişisel faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Bundan dolayı durumsallık yaklaşımına dayalı olarak birçok araştırmalar yapılarak modeller ve kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar spor ve egzersiz ortamlarında etkili liderlikle ilgili çok önemli bilgiler vermektedir.

Sporda başarılı bir liderlik için önemli sayılabilecek faktörler; takım karakteristiği, takımın içinde bulunduğu durum ve içinde bulunulan durumun gerekleridir. Spor içinde olanların özellikle ilgilendiği konu antrenörlerin sporcularla belirli bazı durumlardaki ilişkileridir. Fiedler yaklaşımında, liderlik tanı, grup ve durum üçlemesi arasındaki ilişkinin grubun performansının ve doyumunu etkilediğini ifade etmektedir. Durumsallık yaklaşımında antrenör açısından liderlik aşağıdaki formülle açıklanmaktadır (Leith, 1990:53).

$$L=1 \times a \times s$$

Formülde liderlik (L), antrenörün stili (1), sporcular (a) ve durumun (s) bir fonksiyonudur. Bu faktörlerin birindeki değişme sonucu etkileyecektir.

Yaklaşımına göre bir antrenörün stili onun kendi ihtiyaçları ve kişiliği tarafından belirlenmektedir. Yaklaşımında ayrıca antrenörlük stiline iyi organize edilmiş sabit bir kişilik özelliği olduğu söylenmektedir. Bu yaklaşıma göre, insana yönelik ve göreve yönelik olmak üzere iki liderlik stili bulunmaktaydı. Sporda ise antrenör açısından sporcuya yönelik ve performansa yönelik stillerle etkinlik belirlenmeye çalışılmıştır (Martens, 1987:33-47).

Duruma bağlı olarak kişiler ilişki oryantasyonlu stile sahip olma ile görev oryantasyonlu stile sahip olma arasında değişebilirler. Özellikle daha genç olan sporcular en iyi performans, kişisel gelişim ve büyüme ile ilişkili olarak oryantasyonlu antrenöre gereksinim duymaktadırlar. Geleneksel spor antrenmanları otokratik davranışı daha çok vurgulamaktadır. Bu durum iddia edilenin tersine sportif olgunlaşmayı engelleyici olmaktadır. Bunun yanı sıra çeşitli spor dallarında yer alan teknik direktörlerin, antrenörlerin uyguladıkları liderlik, çabuk harekete geçme ve eylemde bulunmayı gerektirir. Böyle durumlarda demokratik stiline uygulanması oldukça zor olmaktadır. Birçok karar çok çabuk alınmak ve sorumluluklar yerine getirilmek zorundadır (Konter, 1996:26-36).

Yaklaşımına göre özel durumlar için antrenörlükte liderlik nitelikleri iki şekilde geliştirilebilir. Birincisi antrenörün kişiliğini değiştirmektir ki antrenör istemediği sürece bu hiç kolay değildir. İkincisi ise tüm takımla beraber içinde bulunulan durumun antrenörün kişiliğine uyacak şekilde değiştirilmesidir. En üst seviyede etkili liderlik için kişilikler ve durumlar uyum içinde olmalıdır (Kremer ve Scully, 1994:15-142).

Ayrıca Fiedler yaklaşımının spora uygulandığı bir durumda başarılı olan bir liderin başka bir durumda başarısız olabileceğini ifade etmektedir. Amerika'da yapılan araştırmalarda

başarılı antrenörlerden Bryant'ın yerine gelen Perkins, New York Knicks takımında büyük başarılar kazanmış profesyonel bir antrenördür ve iyi bir liderdir. Bryant'ın takımdan ayrılmasından sonra bu takımın başına geçen yine başarılı antrenörlerden olan Perkins ise oldukça başarısız bir sezon geçirmiştir. Buna karşıt olarak gittiği her takıma başarısını da beraberinde taşıyan antrenörlerde vardır (Williams, 1993:98-120). Örneğin, basketbol antrenörü Pat Riley bambaşka stillerde kazanan takımlar yarattı; her stil takımın yeteneğine uygundu. Farklı koşullarda farklı yöntemler uygulayan, karşılaştığı değişik mücadelelere kendini uyarlayan Riley, çalışma biçimini sürekli olarak zamanının koşullarına göre ayarladı (Arıkan ve Göktepe, 2003:7).

II. BÖLÜM (ANTRENÖRLÜK KAVRAMI VE STİLLERİ)

II.1. Antrenörlük

II.1.1. Antrenörlük Kavramı ve Tanımı

Meydan Larousse'ye göre antrenör; Atlet, yüzücü, boksör v.b. sporcuları veya spor takımlarını yaptırdığı çalışmalarla yarışma veya karşılaşmalara hazırlayan kimse olarak tanımlanırken (Öğretici, 1997:118). Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğü, antrenörü; kısaca sporcuları yetiştiren kimse olarak tanımlamıştır. Antrenör sözcüğü 14 yy.da Macar kökenli olan Sturdy'den gelmektedir. Bu sözcük o yıllarda insanları savaş alanlarına taşıyan araçlar için kullanılmış. Bugünkü İngilizce anlamı ise güçlü, kuvvetli, dayanıklı, azimli olarak Türkçeye çevrilebilir (Koçel, 1999:438).

Bu tanımların yanı sıra antrenörün daha birçok tanımı yapılmaktadır. Buna göre antrenör teknisyen olarak gerekli bilgileri, bilimin ışığında sporcunun başarısı için kullanan, daha sonra bu bilgileri spor becerileri ve stratejiler ile birleştiren ve farklı mizaçlardaki insanlara uygulayabilen kişi olarak tanımlanırken, antrenörün iyi bir organizatör, etkili bir

yönetici, motivatör ve sporcuya bağımsızlığını, yeterliliğini kazandıran bir eğitimci olması gerektiği de belirtilmiştir (Charman, Drotter ve Noel, 2001 :213).

Sporcunun ya da takımın başarılı olmasında antrenörün kişiliği büyük önem taşımaktadır. Antrenör, bir eğitici ve yol gösterici olarak bazı özelliklere sahip olmalıdır. Ancak, bu özelliklere sahip olduğunda sporcusunun saygısını kazanabilir (O'Connor ve Seymor, 1995:151).

Antrenör, bir araştırmaya göre şöyle tanımlanmaktadır. Bir amaç için mücadele eden insanların (sporcuların) eğitilmiş yöneticisidir. Antrenör, bu amaca doğru sporcularına zekice yönlendiricilik yapmaktadır (Terry, 1991:109). Antrenörlük karşılıklı iletişim ve etkileşimle diğerlerini etkileme ve yönlendirmeye dayalı bir liderlik sanatıdır (Başer, 1996:99). Antrenör, kuramsal bilgileriyle deneyimlerini birleştirerek sporcuları yeteneklerine uygun biçimde yönlendiren, çalıştıran, yarışmalara hazırlayan, liderlik yapan bir spor insanıdır (Doğan, 2004: 109,113) .

Antrenör, pozitif davranışlarıyla oyuncularının tutumunu pekiştirmeyi sağlayarak takım içinde sportif bir hava yaratmalıdır. Oyuncularla arasında arkadaşça bir atmosfer yaratarak, antrenman ve maç analizlerine onları da katarak sorumlulukları paylaşmaya ve kendi kendilerini kontrol etmeye alıştırmalıdır (Erdem, 2006:14).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere antrenör, sporun ana unsuru olmaktadır. Antrenörün sahip olduğu donanım ve bilgi ne kadar yüksek olursa sporcusunun da bilgi, deneyim ve tecrübesi o kadar yüksek olacaktır. Bundan dolayı antrenörün öncelikle iyi yetiştirilmesi gerekmektedir. Elbette sadece bunlar yetmeyecektir. Bu bilgi ve imkânların yanı sıra takım içinde ve takım dışında sporcuların sosyal çevreleri ile olan iletişimlerine dikkat eden, kimi zaman müdahil olan bir pozisyona sahip olmalı. Hem ferdi hem de takım olarak motive edebilecek düzeyde motivasyon kavramına ve buna ilişkin pratiğe de sahip olmalıdır.

II.1.2. Antrenörün Özellikleri

Antrenör, başardığı görevler ve taşıdığı yetki ile sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli kişisidir. Bu insanlar, fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım nitelik ve özelliklere de sahip olmalıdırlar. Bunları dört ana grupta toplayabiliriz.

Antrenör, sahip olduğu yetki sorumluluklardan dolayı ve başardığı görevlerden dolayı herkes tarafından beğenilen çok önemli bir kişidir. Bütün bunları etkili ve verimli bir şekilde başarmasını sağlayan, onları diğer insanlardan farklı kılan bazı özellikleri vardır. Bunları beş ana grupta toplayabiliriz.

a- Entelektüel Özellikler

b- Karakterine İlişkin Özellikler

c- Sosyal Özellikler

d- Psikolojik Özellikler

II.1.2.1. Entelektüel Özellikler

Antrenör, kıvrak zekâsıyla hızlı düşünüp anında karar veren, akıl yürütüp mantıklı karar alan ve plan yapan biri olabilmesi için aşağıdaki entelektüel özelliklere sahip olmalıdır.

- **Genel Kültür:** Sadece tek alanda kendini geliştirmemiş her alanda bilgi sahibi olabilen biridir.

- **Mantıklılık:** Sadece ayrıntılara bağlı kalmayan, tümünden özele özelden tüme yorum yapabildir.

- **Analiz Ruhü:** Olayların nedenleri üzerinde durup analitik düşünme becerisi olabilendir.

- **Sentez Ruhü:** Bir olay karşısında tüm değişkenleri bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirebilendir.

- **Sezgi Gücü:** Fırsatları, önemli hareketleri ve daha önemlisi tehlikeleri önceden tahmin

edebilendir.

- **Hayal Gücü:** Geleceğe dair atacağı her adımı kafasında canlandıran ve uygulamaya koyandır.

- **Muhakeme (Yargı gücü):** Her zaman iyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilendir.

Bu nitelik ve özellikler, antrenörü çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır.

II.1.2.2. Karakterine İlişkin Özellikler

Bir antrenörün tüm sporcularına iyi izlenimler bırakmalıdır. Onlar asla eşitsizlik, haksızlık ve hareketlerinde dengesizlik veren davranışlarda bulunmamalı. Herkese güven veren, dengeli hareketlerde bulanabilmesi için şu karakter özelliklere sahip olmalıdır.

- Objektiflik ile sübjektiflik arasındaki uyumu başarabilen biri olmalı.
- Her ortama, farklı kişilikteki insanlara uyum gösterebilmelidir.
- Çok dikkatli olabilmeli.
- İhtiyatlılık davranmalı asla aşırı riske girmemelidir.
- Gerektiğinde risk alabilmelidir.
- Önemli anları, kişileri ve olayları akılda tutabilmelidir.
- Birçok olayı yerinde izleyip anında önlem alabilmeli ve çok dikkatli olabilmelidir.
- Her şeyi tertipli ve düzenli tutup sporcularına örnek olabilmeli.
- Önceden faydalılığı kanıtlanmış yolları kullanmalı, yapılacakları önem sırasına göre sıraya koyarak yapmalı.
- Asla bugünün işini yarına bırakmamalı gününde ve zamanında yapmalı.
- Ciddilik, her işe gereken önemi vermeli, tehlike ve sorunları küçümsememelidir (Eren, 1998:8-9).

II.1.2.3. Sosyal Özellikler

Antrenör kulüp içinde ve dışında herkese kendini kabul ettirebilmek, astları ve üstleri tarafından hep önem verilen bir lider olabilmesi için şu özelliklere sahip olmalıdır.

- Çevresindeki kişilere giyim ve kuşamıyla örnek alınan bir kişilik olmalı.
- Grubun sahip olduğu ortak değerleri anlayabilen ve onlara uyumsağlayan olmalı.
- Kendisiyle çalışacak olan her bireyden en üst düzeyde faydalanmalı asla bir oyuncusunu yalnızlığa terk etmemelidir.
- Bilgi ve deneyimiyle tüm oyuncularına eşit mesafeli olup, sözü dinlenen verdiği sözlerden dönmeyip hakkaniyetiyle davranan biri olmalı ve otoritesinden asla ödün vermemelidir.

Entelektüel, karaktere ilişkin ve sosyal özelliklerin hepsine birden bir yöneticinin sahip olması oldukça zordur. Ama bir antrenörün kendini tahlil etmesi ve eksiklerini görmesi bakımından son derece yararlıdır (Eren, 1998:8-9).

II.1.2.4. Psikolojik Özellikler

Modern antrenörler kendilerini insan ilişkilerinde üst düzeyde geliştiren antrenörlerdir. Her takımı çalıştıracak spor psikologu bulma şansına sahip değildir. Antrenörler bazı psikolojik danışma becerilerine sahip olarak, sporcuları ile etkileşime girerek bunları uygulaması gerekmektedir (Karağözoğlu, 2005:70).

Antrenörün psikolojik özellikleri içerisinde kendi kendini yetiştirmesi, yenilemesi, profesyonel ahlak, özel yaşamda dürüstlük, meslektaşları ile etkin bir işbirliği, açık fikirli, araştırmacı, teşhis yeteneği güçlü, liderlik vasfı olan, motivasyon, öğrenmek ve öğretme becerisi, duygusal ve zihinsel olarak psikolojik hazırlık, yönetim bilgisi, danışmanlık gibi konuları içermektedir (Newton ve Fry, 1998:63).

II.1.3. Antrenörün Görevleri

Bir kulüpte göreve başlayan antrenör, o kulübün futbolcularının ve takımın hedeflerine ulaşması için bir anlamda takıma liderlik yapar. Bu görevi yerine getirirken kendi bilgi, beceri ve tecrübelerini kendi programlarını oluşturarak takımına ve futbolcusuna yansıtır. Antrenörlerin futbolcularına karşı görevleri; antrenmanların planlanması, antrenmanların uygulanması, performans gelişiminin denetlenmesi, müsabaka hazırlıklarının yapılması, futbolcuların korunmaları, futbolculara danışmanlık yapmaktır. Antrenörlerin futbolcuları ve kulübü ile ilgili görevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Başer, 1996:99-101).

- a.** Futbolcularının fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimlerine yardımcı olmak.
- b.** Yapılan sporun gereksinimlerine uygun fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimin sağlanması ve korunması.
- c.** Futbolun teknik istemlerinin futbolcular tarafından başarıyla yerine getirilmesi ve bunlarda mükemmel olmasına yardımcı olmak.
- d.** Futbolun istemlerine uygun psikolojik hazırlığı için psikologlardan yardım almak, bu konuda kendisini bilgilendirmek.
- e.** Takımın optimal gelişimini hazırlığını yerine getirmek için planlama yapmak, periyodik ölçüm ve testlerle değerlendirmelerde bulunmak.
- f.** Bütün koruyucu yöntemleri kullanarak futbolcuların sakatlanmalarını önlemek.
- g.** Fizyolojik psikolojik antrenmanların temelleri beslenme, toparlanma ve planlama ile ilgili futbolcuların teorik bilgilerinin gelişmesine ve zenginleşmesine yardımcı olmak (Bompa, 1989:45).
- h.** Futbolcuların aktif ve bilinçli katılımlarını sağlamak
- i.** Futbolcuların kendilerine olan değerlerini ve motivasyonlarını korumak.
- j.** İyi iletişim ve becerileriyle futbolculara zaman zaman danışmanlık yapmak.

- k. Kendi uzmanlık alanında gerçekçi olmak ve diğer uzmanlıklardan yardım almak.
- l. Ekip çalışmasını güçlendirmek.

I.4. Antrenörlük İlkeleri

Antrenörlükte ilkeler genel olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir. Ayrıca antrenörün görevleri antrenörlük ilkeleriyle bütünlük oluşturmaktadır (Konter, 1996:104-105).

- a. Sporcunun kendine bağımlılığını ve potansiyelini geliştirmek için ona yardımda bulunan kaynak bir kişi olmak.
- b. Kişisel farklılıkları tanıyarak sürekli futbolcuların gelişimini ve uzun süreli olan çıkarlarını düşünmek.
- c. Sporcunun gelişmesini, gerçekçi hedeflerinde mükemmelliğini hedeflemek.
- d. Örnekle yol göstermek, öğretmek, disiplinli olmak, yardımlaşmak. Hakemlere, görevlilere, rakiplere saygılı davranmak ve uygun dille tepkilerde bulunmak.
- e. Sporu mücadele verici çekişmeli ve eğlenceli yapmak. Becerilerin ve tekniklerin acı içinde öğretimine gereksinim duymamak.
- f. Sporcularla ilişkilerinde dürüst ve tutarlı olmak.
- g. Medya, Sporcuyu yakınları resmi görevliler ile iletişim ve etkileşime hazır olmak, insan ve insan kuruluşlarında, sporda önemli rollere sahip olduklarını unutmamak.
- h. Antrenörlüğün devamlı olarak gelişmeyi ve öğrenmeyi arzu eden sorumluluk sahibi insanlarla antrenman yapmayı içerdiğini unutmamak.
- i. Fiziksel kondisyon herkes için yaşam boyu süren bir hedef olmalı.

II.1.5. Antrenörlükte Başarının Dört Bileşeni

Tüm spor dallarında görev alan antrenörlerin takımının başarısını en üst düzeye çıkartmasını sağlayacak, zaferler kazandırarak takımını başarıdan başarıya taşımalarını sağlayacak bazı şartları şu şekilde açıklamak mümkündür.

II.1.5.1. Vizyon Birliği

Bir antrenörün başarılı olabilmesi için tüm takım çalışanlarının ortak bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Bu ortak vizyon olmadığı sürece takımın başarılı olması mümkün değildir. Ne kadar becerikli oyuncular olursa olsun bu vizyonda buluşulmadığı sürece başarının ana kaynağı olan şampiyonluğu yaşamaları mümkün değildir. Farklı vizyonlara sahip olan takım oyuncuları asla başarıya ulaşamaz. Bu vizyonda buluşturacak kişi ise antrenördür. Öncelikle her bireye takımın hedeflerini anlatmalı ve bu hedef doğrultusunda takımı birleştirmelidir. Bu sebeple tüm takımdaki oyuncuların tek bir hedef, tek bir vizyon birliği içinde olmalarını başarının birinci bileşeni olarak söyleyebiliriz.

II.1.5.2. Yeteneklerin Farkındalığı

Bir takımın başarısında en büyük etkenlerden birisi ise takım içinde farklı yeteneklere sahip olan oyunculardır. Tüm takımda sadece bir sporcunun değil birden çok sporcunun yetenekli olması gerekmektedir. Bir antrenörün müsabakalar öncesinde her türlü sakatlıkları göz önünde bulundurarak aynı yetenekte bir yedek oyuncu takımında buldurmalıdır. Böyle bir programı yapmamış antrenör sakatlık sonrasında oyuncu bulması mümkün olmamaktadır. Bununsonucunda forvet oyuncusunu savunmada oynatmakta, yadabir savunmacıyı forvet hattına çekmek zorunda kalmaktadırlar.

II.1.5.3. Oyuncu Potansiyelini Artırma

Antrenörün başarısındaki en büyük etken sahip olduğu yetenekli sporcuların performansından en üst düzeyde faydalanmaktan geçer. Bu performansı en üst düzey çıkarmakta antrenörün yeteneğine bağlıdır. Lider antrenörün fark yarattığı nokta burasıdır. Uygulayacağı motivasyon, yetkilendirme, yönlendirme, ödül-ceza sistemi ve takım içersinde oyunculara eşit mesafede yaklaşması, hak eden oyuncuya formayı vermesi lider antrenörün oyuncu potansiyelini artırmasındaki etkenlerden bazılarıdır.

II.1.5.4. Lider Oyuncu Bulma

İyi liderler takımının kazanması için bir yol bulurlar. Lider oyuncular takımını saha içinde yöneten, organize eden en ümitsiz anda bile takım arkadaşları üzerinde gerekli motivasyonu sağlayarak takımın başarı kazanmasında pay sahibi olan oyunculardır. Bu tarz oyuncular saha içinde antrenörün sözcüsü gibidir. Pele, Brezilya için üç Dünya kupası kazandırarak eşi benzeri olamayan bir başarı elde etmiştir. Michael Jordan, Magic Johnson ve Larry Bird NBA'de liderlik vasıfları ile takımlarının şampiyonluklar kazanmasında rol oynamışlardır. Nerde olursa olsun her grubun bir lidere ihtiyacı vardır. Lider oyuncunun antrenörün verdiği direktifleri karşılaşma sırasında arkadaşlarına hatırlatması, onları yönlendirmesi antrenörün işini oldukça kolaylaştıracaktır (Maxwell, 1999:183).

II.2. Antrenör- Sporcu İlişkisi

Sporcu, belirli kurallar altında, araçlı veya araçsız ferdi veya toplu olarak kendini spora veren, daha ileri bir merhalede sporu meslekleştiren rekabetçi, dayanışmacı ve kültürel bir olgu içinde yer alan, fizik ve moral yanı olan, yaptığı işten maddi ve manevi tatmin aracı sporun aktif elemanıdır (Erkal, 1981:119).

Antrenör, sporcu başarısında en önemli unsurlardan bitanesidir. Eğer antrenör, psikolog ve sporcu ilişkisini düzenlerse başarıyı kısa sürede yakalar. Çünkü yoğun yarışma stresi altındaki sporcunun iradesi, dikkati ve performansında dalgalanmalar meydana gelmektedir. Bu durumda psikolog dengeyi kurup en az zarar bu zamanı atlatmasını sağlayacaktır. Bu dalgalanmaların her anında, sporcunun tepkilerini dengeleyip değişmesini önleyecektir. Sonuç olarak, antrenör ve sporcu ilişkisi başarı için çok önemlidir. Başarı bekleyen antrenörler sporcusuyla çok iyi ilişkiler içinde olmalı ve ilişkiyi tüm sporculara yansıtmalıdır. Asla adaletli davranmadan ödün vermemeli ve herkese eşit davranmalıdır.

II.2.1. Antrenörlük Düzeyleri

Spor faaliyetine katılan gençlerle, bunlara sportif hünerleri öğretme sorumluluğunu üzerine almış antrenörler arasındaki ilişki özel bir önem taşır. Antrenör-sporcu arasındaki bu ilişki önemi, özellikle gencin içinde bulunduğu yaş durumunun ortaya koyduğu sorunlar bakımındandır. Farklı yaş grupları sporcu gençlerin öğretim ve eğitimleri esnasında ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunlara karşı antrenörlerin tutumları bir hayli farklılık gösterir. Bu bakımdan spor yapmak isteyen genç adayları, kişilik özelliklerinin ve davranış özelliklerinin birbirlerinden farklı olmasına rağmen, yine de belirlenecek ortak davranış özellikleri bakımından gruplaştırarak ele alınması gerekir. Sorun bu şekilde ele alındığı takdirde, gruba nasıl bir antrenörlük yapılacağı ile ilgili bilgiler kendiliğinden ortaya çıkar. Buna göre önce, sporcu faaliyetlerine katılmak isteyen gençleri grupta toplamak, sonra da bunları eğitecek olan antrenörleri bu grup düzeylerine göre ele almak gerekir (Özbatağ ve Lütfi, 1974:31).

II.2.2. Antrenörlerin Sporculara Karşı Davranışları

Sporcular ve Antrenörler sportif başarı için davranışların sosyalleşmesi ve birbirlerine uyumlu olmaları gerektiği inancını taşımaktadır. Kişiler arası etkileşimin yarışma sporlarında başarıya ulaşmak için önemlidir. Sporcu antrenmanlarda antrenörlerin söylediklerini aynen uygulayarak yapmaya çalışmaları önemlidir. Her türlü problemi çözmek, uzlaşmaya gitmek takım için gereklidir. Antrenörler, tarafından antrenmanın yapılış tipine karar vermek önemlidir. Antrenör gerek dış gerekse iç streslere göre takımını yönlendirmelidir. Bir takımın diğer takımlarla yarışması dış stresler ilişkin nedenlerin başında gelir. İç stresler ise takım içindeki problemlerden kaynaklanmaktadır. Antrenörler, sporcular ile ilgili özel problemlerinde de iletişim kurmak, sporcularını en iyimser düşünceye sevk ederek kapasitelerini arttırmak zorundadırlar (Tutko ve Richards, 1971:50-53).

Birçok antrenör, sadece kendilerini eğiten antrenörleri taklit ederler. Değişen zaman ve şartlar içinde gelişen teknikleri takip edip sporcunun performansına katkıda bulunamazlar. Bazı antrenörlerde, sporcuların sürekli yönetilmeye ihtiyacı olduğunu düşünerek, kendi başlarına hiçbir şey yapamayacaklarını zannederler. Böylece onlara sorumluluk duygusunu kazandıramazlar. Böylece sporcularda aşırı bağımlı olarak kendine güven duygusunu kazanmada büyük güçlüklerle karşılaşır.

Bir antrenör sporcunun hangi yönde yetenekli olduğunu keşfedebilmelidir. Çeşitli kişilikteki sporcuların psikolojik problemlerini, ustaca bir yaklaşımda halledilmelidir. Çünkü yanlış bir yaklaşım sporcuyu iyi bir seviyeye getirmenin aksine uzaklaşmasına sebep olur. Bir antrenör inatçı bir sporcu ile anlaşabilirken diğeri bunun imkansız olduğunu düşünebilir. Sabır, kararlılık ve bilinçli yaklaşımlar antrenörü başarıya yaklaştıracak en büyük etkenlerden bazılarıdır.

II.2.3. Antrenörün Problemlili Sporcularla Uğraşması

Bazı sporcuların küçük problemleri olduğu halde bazıları da çok önemli problemlere sahiptir. Problemlili sporcuları antrenörün anlaması genellikle zordur. Çünkü problem meydana çıkıncaya kadar antrenörün bireyleri ayrı ayrı inceleme fırsatı olmaz. Üstelik gelişen şartlar ve yarışmanın yarattığı stres ve gerginlik problem yaratabilmektedir. Dr. Bruce Ogilvie ve Dr. Thomas A. Tutko sporcuların karşılaştığı en yaygın problemler, sebepleri ve çareleriyle üzerinde çalışmalar yapmıştır (Tutko ve Richards, 1971:50-53).

İlk problem; sporcu antrenmanlara karşı çıkar, antrenörünü dinlemez ve dediğinin tam aksini yapar. Bazen açıkça isyan eder. Her şeyi reddeder. Sebepleri: Sporcu antrenörüyle anlaşamıyordur. Otoriteye karşı bir reaksiyon olarak yapmaktadır. Belki bir daha yapmamaya söz verebilir; ama sonra tam aksini yapar. Antrenörlerde bazı isteklerini zorla yaptırmak isteyebilir. Bu sporcunun kendisine güven duygusunu azaltır veya yitirmesine neden olur. Bu

tür problemlerle karşılaştığında yapılacak en uygun şey sporcuyla konuşmak, onu yakından tanımak ve güven duymasını sağlamaktır. Ona yeniden güven verme, belki çok zordur; ama başarıya ulaşmak için yapılması gerekir. Antrenör sporcunun tepkilerini görmemezlikten gelmemelidir

İkinci problem; sporcu çok bencildir. Hep kendi çıkarlarını düşünür ve çıkar hissetmedikçe diğer sporcularla işbirliği yapmaz. Çoğu zaman nankördür. Çok güzel konuşur, çok geçmeden herkes onun için bir şeyler yapmak ister, daha sonra da kuralları ihlal etmeye başlar buna da birçok mazeretler uydurur. Kendisine ait kuralları varmış gibi görünür. Sporcunun bu şekilde davranmasının sebepleri; bu tür sporcuların davranışlarında sınır yoktur. Çok şımartılmış ve hareketleri çocukçadır. Yaptığı hareketleri daima haklı görülmüş ve geçmişteki hataları ne tenkit edilmiş, ne de düzeltilmiştir. Sonuç olarak gerçek olmayan bir dünya anlayışıyla yetiştirilmiştir. Kurallar onu bağlamaz. Yapılabilecek en etkili çözüm; antrenör, kuralları ihlal etmenin cezaları gerektirdiğini ve belirlenmiş kaidelerin olduğunu belirtmesi gerekir. Bu problemlili hassas sporcular konuşulmak suretiyle ikna edilebilirler. İnatçı sporcular içinse daha ağır cezalar uygulanabilir. Sporcular da görülen üçüncü problem aşırı heyecanlı sporculardır. Nasıl bir performans göstereceğini önceden bilmek imkânsızdır. Bir gün çok iyi, ertesi gün çok kötü olabilir. Kendisinden en fazla performans beklenen zamanda herkesi hayal kırıklığına uğratar. Bu sporcunun ileride nasıl olacağını kimse kestiremez. Müsabakadan önce çok heyecanlıdır. Genelde aşırı heyecanlı sporcuların bu durumları; yaşadığı toplum, yetişme tarzı, ailesi ve çevresi ile ilgilidir. Çok önceleri denedikleri bir işin, önce iyi sonra da kötü gittiğini tecrübe etmişlerdir. Sonuç olarak ileride ne olacağı bilinmez bir dünyada yaşadıklarını hissederler. Böyle bir durumda antrenör bu sporcudan neler beklediğini açıkça belirtmeli ve kazansa da kaybetse de sporcunun yanında olabileceğini hissettirmelidir. Heyecan ve endişe başarısını önleyen bir problemdir. Sporcu bu

bunalım esnasında antrenörden destek ve yardım görürse kendine güveni artar. Bazen sadece konuşma bile yeterlidir.

Son problem başarı fobisi olan sporculardır. Bu sporcunun en büyük problemi kaybetme korkusu değil, başarma korkusudur. Sanki başarıyla gelen sorumluluğu yüklenecek kadar olgunlaşmamış gibi kendisini hisseder. Bu sporcu geçmişte başarının sonunda, kendisine diğer sporcular tarafından bir tepki geldiğini görmüştür. Başardığı zamanlarda diğerleri kendisini kıskanmıştır. Sonuç olarak kazanmaktan zevk alma yerine acı çekmiştir.

Başarı fobisi olan sporcular da çözüm; antrenör, sporcunun yalnız kendi hareketlerinden sorumlu olduğunu inandırmaya çalışmalıdır. Başarılı olduğu zaman sporcuya hak ettiği övgüyü vermek gerekir. Sporcuya mağlubiyeti kabul etme olgunluğunu da kazandırmak gerekir. Sporcu gerek kazandığı zaman gerekse kaybettiği zaman antrenörden destek görmelidir.

II.2.4. Antrenörün Sporculara Bilgi İletme Yolları Ve Prensipleri

Sporcular bir beceriyi ya da taktiği öğrenirken ilk safhalarda büyük ölçüde bilgiye ihtiyaç duyarlar. İlk safhada doğru bilgiler her ihtiyaç duyuldukça kendisine verilebilmelidir. Sporcunun dikkati öğrenme ya da antrenmanın her safhasında farklı noktalara yönelebilir antrenör her safhanın önemli püf noktalarına dikkati çekmelidir. Bunun için spor eğitimcileri bilgi ya da talimatlarını yeni öğrenilen konularla ilgili olarak verirken şu noktalara dikkat etmelidir.

- Sporcuya bilgi verilirken sporcunun, hareketin hangi safhasında hangi bileşenlere önem verilmesi gerektiğini hissettirmelidir.
- Spor eğitimcisi, sporcuyu kendi kendine başaramayacağı çabalara yönlentmemelidir.
- Sporcunun, antrenmanda nelere önem verdiği antrenör tarafından keşfedilmelidir. Böylece zaman zaman amaçtan kayan önemseme noktaları sporcu ile tartışılarak yönlendirilmelidir.

- Önemli olan sporcunun kendi kararını kendisinin verebilmesidir. Ancak antrenör sporcuya sık sık öğrenilmekte olan şeyi nasıl anladığını sormalı hem doğru düşünce, hem de yaratıcı düşünce yoklanarak gelişim bağımsızca sağlanmalıdır.

- Antrenör zaman zaman becerinin mekanik hinesiyolojik ve kondisyoner özellikleri konusunda sporcuya gerektiği kadar bilgi vermelidir. Antrenör bilgiyi, kendisinin çok bilgili olduğunu ortaya koymak için değil sporcuya yardım etmek için ve onu yaptığı işte bilinçli hale getirmek için kullanılmalıdır.

Aşırı heyecan verici ve dramatik konuşmalar sporculara zarar verici olabilir. Sporcuların başarılı performanslarını ortaya koydukları optimal uyarılmışlık zanları dikkate alınarak genel ve özel konuşmalarda bulunulmalıdır. Özellikle içe dönük olan sporcular aşırı motive edilmeye çalışıldığında, onlar aşırı duygusal tepkiler ve heyecan gösterebilir ve bu durum becerilerini başarıyla ortaya koymalarına zarar verebilir. Yetersiz düzeyde olan kaygı, uyarılmışlık ve heyecan performansın başarıyla ortaya çıkmasına zarar verebildiği gibi aşırı düzeylerde olan kaygı, uyarılmışlık ve heyecan performansın başarıyla ortaya çıkışına benzer şekilde zarar verebilir.

Genel olarak aşırı kaygı sporcunun motivasyonuna, konsantrasyonuna, dikkatine, özgüvenine, koordinasyonuna, dengesine ve karar verme yeteneğine etki edebilir. Bu özellikler de sporcuların saha içindeki performanslarını önemli derecede etkileyen özelliklerdir. Sadece deneyimsiz olan sporcular değil deneyimli olanlarda benzer problemleri yaşayabilirler (Kasap, 1991:52-55).

III. BÖLÜM (GEREÇ VE YÖNTEM)

III.1.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın amacı, Konya iline ait bireysel takımlarda (Bisiklet, Atletizm, Halter ve Güreş) ve takım sporlarında (Futbol) görev yapan antrenörlerin sahip oldukları ve

onlardan beklenen liderlik tarzlarını kendi görüşleri çerçevesinde tespit etmektir. Bu çalışmada veriler anket yoluyla derlenmiştir. Bu bilgiler ışığında Konya ilindeki bireysel takımlarda (Bisiklet, Atletizm, Halter ve Güreş) ve takım sporlarında (Futbol) görev yapan antrenörlerin liderlik tarzları karşılaştırılmıştır.

III.1.2. Araştırma Evreni Ve Örneklemi

Araştırma, Konya ilinde amatör spor kulüplerinde faaliyet gösteren bireysel takımlarda (Bisiklet, Atletizm, Halter ve Güreş) ve takım sporlarında (Futbol) görev alan antrenörlere uygulanmıştır. Çalışmada tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Ancak 244 antrenörden sadece 94 tanesi çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmiştir. Dolayısıyla evreni temsil edecek örneklem sayısı 94 olarak belirlenmiştir.

III.1.3. Araştırma Aracının Geliştirilmesi Ve Verilerin Toplanması

Yapılan literatür taraması sonucunda Davit R. Frew tarafından 1977 yılında geliştirilen liderlik tarzı anket formu kullanılmaya karar verilmiştir. Davit R. Frew'in anket formunda 20 adet soru bulunmaktadır. Sorular 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçekte kullanılan derecelendirme aşağıda verilmiştir.

1= Tamamen Katılıyorum

2= Katılıyorum

3= Kararsız

4= Katılmıyorum

5= Hiç Katılmıyorum

Araştırmacı tarafından anket formuna antrenörlerin demografik özelliklerini belirlemek, Konya ilindeki bireysel takımdaki sorunları (Bisiklet, Atletizm, Halter ve Güreş) ve futbolun sorunlarını tespit etmek ve başarı ölçütlerini belirlemek amacıyla sorular eklenmiştir.

III.1.4. Verilerin Değerlendirilmesi

Betimsel bir çalışma niteliğinde olduğundan elde edilen verilerin frekans dağılımları, ortalamaları verilmiştir. Ayrıca bazı değişkenler arasında ilişki aranmıştır.

III.2. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, önce çalışmaya katılan antrenörlerin demografik özellikleri, sonra sporcu ve antrenör olarak spor hayatları incelenmiştir. Daha sonra çalışmaya katılan bireysel ve takım sporu antrenörlüğü yapan antrenörlerin anket sorularına verdikleri cevaplar liderlik tarzları açısından ele alınmıştır. Son incelemede ise bireysel ve takım sporu antrenörlerinin liderlik tarzlarının karşılaştırılması yapılmıştır.

III.2.1. Güvenilirlik Analizi

Değişkenlerin güvenilirlik analizi aşağıda Tablo 1’de verilmiştir. Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir. Tablo 1’e bakıldığında görüleceği üzere alfa değeri oldukça yüksek çıkmış, bu nedenle içsel tutarlılığa sahiptir.

Güvenilirlik analizinde, ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla faktör yükü nedeniyle 14. soru hariç geriye kalan 19 soruya Cronbach Alpha Testi yapılmış ve ölçeğin güvenilirliği % 98,5 olarak çıkmıştır.

Tablo 1. Güvenilirlik Tablosu

Güvenilirlik Tablosu	
Cronbach's Alpha	N of Items
,985	19

III.2.2. Faktör Analizi

Faktör analizi çalışmasında 4 liderlik tarzı toplam 19 soru ile analiz edilmiştir. Faktör analizi çalışmasında 2 tip antrenörün liderlik tarzı 19 soru ile analiz edilmiştir. Faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan Varyans Tablo 2'de görülmektedir. Bu durum değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir. Yalnız ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla yapılan Cronbach Alpha Testi sonucuna göre 14 üncü soruda faktör yükü tespit edilmiş bu nedenle ankette çıkarılmıştır.

Tablo 2. Faktör Analizi Tablosu

FAKTÖR ANALİZİ İFADELER	1
Sporcularıma bir şey yapmalarını söylediğimde hiç soru sorulmaksızın onun yapılmasını beklerim. Ne yapıldığından sporcularım değil ben sorumluyumdur.	,936
Antrenörün aşırı kontrolü yarardan çok zarar getirir. Sporculara öz kontrolü uygulama olanağı verildiği zamanlar en iyi şekilde iş görürler.	,835
Antrenör, sporcuların görevlerini en optimal şekilde alt bölümlere ayırmak için elinden geleni yapmalıdır.	,945
Eğer liderlik özelliği taşıyan bir oyuncu antrenöre yardımcı olabilirse takımda demokratik süreç işleyebilir.	,907
Bir antrenör olarak takımın bütün eylemlerinden sorumluyum. Müsabakalarımız kulübümüzün lehinde sonuçlandığında buna uygun olarak ödüllendirilmeliyim.	,950
Antrenör kendi yetkilerini takım kaptanı ve şube sorumlusu ile paylaşabilir. Böylece her zaman iki veya daha fazla lider bulunabilir.	,927
Sporcular titiz bir antrenörün kontrolüne gerek duyarlar.	,955
Antrenör sporcuları sevk ve idare etme yetkisini kulüple yaptığı anlaşmadan alır.	,905
Antrenörün takım içinde disiplini sağlayabilmesi için ortaya çıkan disiplin fonksiyonu ile ilgili tüm sorunları demokratik yollarla çözmeye çalışması gerekmektedir.	,937
Takım içinde iş bölümünün sebep olduğu organizasyon işleyiş problemleri çok az öneme sahiptir. Birçok durumda sporcular kendi görevlerinin içeriğini belirleyerek en iyi yaparlar.	,923
Sporcular arasında seçilen lider, takımın aktivitelerini koordine etmek ve organizasyonda yer alan takımı temsil etmek için seçilen grup üyesi olmalıdır .	,941
Antrenör, sporcular üzerinde biraz kontrol uygulamaya gereksinim duyar.	,944
Takımda sadece bir tane tanınmış lider olmalıdır.	,919
İyi bir antrenör titiz bir şekilde özel disiplin sistemi kurmalı ve uygulamalıdır.	,898
Disiplin kuralları esnek olmalı ve bunlar belirli her durum için antrenörün verdiği özel kararlara olanak sağlamalıdır.	,933
Temel olarak insanlar başka hiç kimseden değil yalnız kendilerinden sorumludur. Bu nedenle iyi bir antrenör, yardımcılarını ve sporcularını suçlayamaz veya yok sayamaz.	,908
Antrenör sporcularına karşı sorumludur.	,820
Disiplinin organizasyonda önemli olmasına karşın etkin antrenör, içinde bulunulan durumdan ve sporcuların bilgisinden yararlanarak disiplin işlemlerinin kullanımını ölçülü hale getirmelidir.	,835
Bir antrenörün görevi, hedefe ulaşabilmek için sorumluluğu altındaki kişilerle ilişki kurmak, onlarla başarının yollarını tartışmak ve müsabakada başarılı bir sonuca ulaşma amacına yardımcı olmaktır.	,880

III.2.3. Deneklerin Demografik Özellikleri

Aşağıya tablolar halinde çalışmaya katılan antrenörlerin bazı demografik özellikleri bulunmaktadır. Amatör spor kulüplerinde takım çalıştıran antrenörler düzenli gelire sahip olmadıklarını belirttiklerinden bu değişken çalışmaya dahil edilmemiştir.

Tablo 3. Antrenörlerin Medeni Durumu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Evli	72	76,6	76,6	76,6
Bekar	19	20,2	20,2	96,8
Boşanmış	3	3,2	3,2	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 3’de ankete cevap veren antrenörlerin medeni durumlarını göstermektedir.

Buna göre, araştırmaya katılan antrenörlerin %76,6’sı evli, %20,2’si bekar ve %3,2’si ise boşanmış olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Antrenörlerin Eğitim Durumu

Eğitim Durumunuz	Frekan	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
İlköğretim	1	1,1	1,1	1,1
Lise	21	22,3	22,3	23,4
Meslek Yüksek Okulu	5	5,3	5,3	28,7
Yüksek Okul	67	71,3	71,3	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan antrenörlerin % 1,1'i ilköğretim, %22,3'ü lise, %5,3'ü meslek yüksek okulu ve 71,3'ü ise yüksek okul düzeyinde oldukları saptanmıştır. Çalışmaya katılan antrenörlerden ilköğretim mezunu olup antrenörlük belgesine sahip antrenör sayısı yok denecek kadar az sayıdadır.

Tablo 5. Antrenörlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş Dilimleri	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
21-29 yaş	15	16,0	16,0	16,0
30-39 yaş	45	47,9	47,9	63,8
40-49 yaş	22	23,4	23,4	87,2
50 ve üstü yaş	12	12,8	12,8	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 5'de ankete cevap veren antrenörlerin yaş dağılımları gösterilmektedir. Buna göre, çalışmaya katılan antrenörlerin %16,0'ı 21-29 yaşları arasında, %47,9'u 30-39 yaşları arasında, %23,4'ü 40-49 yaşları arasında ve %12,8'i ise 50 ve üstü yaşlarındadır. Tablo 3'de görüldüğü gibi araştırma kapsamına alınan amatör kulüplerde görev alan antrenörlerin yaş ağırlık ortalaması 30-49 yaş arasında olup % 71,3'lük yüzdelik dağılım göstermektedir.

Tablo 6. Antrenörlerin Belgelerini Aldıkları Yer

Antrenörlük Belgesini Aldığınız Yer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	40	42,6	42,6	42,6
Federasyon Kursu	53	56,4	56,4	98,9
Yurtdışında Kurs	1	1,1	1,1	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 6’da ankete cevap veren antrenörlerin %42,6’ı beden eğitimi ve spor yüksekokulundan almış, %56,4’ü federasyon kursuna katılarak elde etmiştir, %1,1’i ise yurtdışındaki kurstan aldıkları görülmektedir.

III.2.4. Deneğin Sporcu ve Antrenör Olarak Spor Yaşamları

Araştırmaya katılan amatör spor kulüplerinde görev yapan antrenörlerin sporcu ve antrenör olarak spor yaşamları hakkındaki araştırmalar aşağıya tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 7. Antrenörlüğe Başlamadan Önce Fiilen Spor Yapma Süresi Dağılımı.

Fiilen Spor Yapma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
0	16	17,0	17,0	17,0
1-2	1	1,1	1,1	18,1
3-4	5	5,3	5,3	23,4
5-6	4	4,3	4,3	27,7
7 ve üstü	68	72,3	72,3	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloya göre, araştırmaya katılan antrenörlerin, antrenörlüğe başlamadan önce %17,0’nın hiç spor yapmadığı, %1,1’nin 1-2 yıl arası, %5,3’ü 3-4 yıl arası, %4,3’ü 5-6 yıl arası ve %72,3’ünün ise 7 ve üzeri spor yaptığını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılan antrenörlerin büyük çoğunluğunun antrenörlüğe başlamadan önce uzun yıllar spor yaptığı daha sonra antrenörlük görevine başladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Antrenörün Sporculuğu Süresince Yaşadığı Şampiyonluk Sayısı Dağılımı.

Yaşadığı Şampiyonluk Sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
0	15	16,0	16,0	16,0
1-2	4	4,3	4,3	20,2
3-4	29	30,9	30,9	51,1
5-6	12	12,8	12,8	63,8
7 ve üstü	34	36,2	36,2	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 8’de ankete cevap veren antrenörlerin sporculuğu süresince yaşadığı şampiyonluk sayısı dağılımı gösterilmiştir. Tablo 8’ de görüldüğü gibi toplam 94 antrenör bu ankete katılmıştır. Ankete katılan antrenörlerin % 16,0’ı hiç şampiyonluk yaşamazken, % 4,3’ü 1-2 defa, % 30,9’u 3-4 arası, % 12,8’i 5-6 arası ve % 36,2’si ise 7 ve üzere sayıda şampiyonluk yaşadığı görülmektedir.

Tablo 9. Antrenörlerin Branşlarına Göre Antrenörlük Belgesi Dağılım Durumu.

Antrenörün Branşına Göre Antrenörlük Belge Türü	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Atletizm	3	3,2	3,2	3,2
Halter	5	5,3	5,3	8,5
Güreş	11	11,7	11,7	20,2
Bisiklet	3	3,2	3,2	23,4
Futbol	72	76,6	76,6	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 9’ da ankete cevap veren antrenörlerin branşlarına göre antrenörlük belgesi dağılımları gösterilmektedir. Buna göre, çalışmaya katılan antrenörlerin %3,2’si atletizm,

%5,3'ü halter, %11,7'si güreş, yine %3,2 ise bisiklet antrenörlük belgesi ve %76,6'sının ise futbol antrenörlük belgesine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Antrenörlerin Meslekte Çalışma Sürelerinin Dağılımı.

Meslekte Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
1-5	20	21,3	21,3	21,3
6-10	35	37,2	37,2	58,5
11-15	22	23,4	23,4	81,9
Değer 16 ve üstü	17	18,1	18,1	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 10'da ankete cevap veren antrenörlerin görev yaptıkları kulüpte görev süresi gösterilmektedir. Tablo 10'da görüldüğü gibi toplam 94 antrenör bu ankete katılmıştır. Ankete katılan 94 antrenörden %21,3'ü 1 ile 5 yıl arasında, %37,2'si 6-10 yıl arasında olduğu, %23,4'ü 11 ile 15 yıl arasında ve 18,1'i 16 ile 20 yıl arasında görev yapmışlardır. Bu bilgiler ışığında antrenörlerin çalışma sürelerinin birbirlerine yakın olduğu çok büyük bir farkın oluşmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 11. Antrenörün, Antrenörlüğü Süresince Yaşadığı Şampiyonluk Sayısı Dağılımı.

Antrenörlüğü Süresince Yaşadığı Şampiyonluk	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
0	30	31,9	31,9	31,9
1	8	8,5	8,5	40,4
2	6	6,4	6,4	46,8
Değer 3	5	5,3	5,3	52,1
4 ve üstü	45	47,9	47,9	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 11'de ankete cevap veren antrenörlerin çalışmış oldukları kulüplerde çalıştırdığı takımı kaç kez şampiyon yaptığı gösterilmektedir. Tablo 9'da görüldüğü gibi

toplam 94 antrenör bu ankete katılmıştır. Ankete katılan 94 antrenörün %31,9'u hiç şampiyonluk yaşamamışken, %8,5'i 1 kez, %6,4'ü 2 kez, %5,3'ü 3 kez şampiyonluk yaşamışken %47,9 ise 4 kez ve üzeri şampiyonluk yaşadığı görülmektedir. Buna göre ankete katılan antrenörleri %68,1 şampiyonluk yaşamıştır.

Tablo 12. Antrenörlerin “Başarıyı Sadece Şampiyonlukla mı Ölçersiniz?” Sorusuna Verdikleri Cevabın Dağılımı.

Başarıyı Sadece Şampiyonlukla mı Ölçersiniz?		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Değer	Evet	17	18,1	18,1	18,1
	Hayır	77	81,9	81,9	100,0
	Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 12’de ankete cevap veren antrenörlerin “Başarıyı sadece şampiyonlukla mı ölçersiniz?” sorusuna verdikleri cevaplar gösterilmektedir. Tablo 12’de görüldüğü gibi toplam 94 antrenör bu ankete katılmıştır. Ankete katılan 94 antrenörün %18,1’i evet derken,%81,9’u ise hayır cevabını vermiştir. Buna göre ankete katılan antrenörleri çoğunluğunun başarıyı sadece şampiyonlukla ölçmediği ortaya çıkmıştır. Başarıyı sadece şampiyonlukla ölçmeyen antrenörlerin belirttikleri kriterler; iyi oyun oynayan bir takım oluşturmak; yetenekli sporcular yetiştirmek ve bu sporcuları daha iyi şartlarda oyun oynayabilecekleri kulüplere transfer edebilmek; sporcuların eğitimi ve topluma kazandırılması olarak tanımlamışlardır.

Tablo 13. Antrenörlerin “Sizce Takım Kaptanı Seçerken Nelere Dikkat Edilmelidir?” Sorusuna Verdikleri Cevabın Dağılımı.

Sizce Takım Kaptanı Seçerken Nelere Dikkat Edilmelidir?	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Kişilik	20	21,3	21,3	21,3
Liderlik Vasfı	62	66,0	66,0	87,2
Disiplin	7	7,4	7,4	94,7
İyi Oyuncu	5	5,3	5,3	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 13’ de antrenörlerin takım kaptanı seçerken en çok nelere dikkate dersiniz sorusuna verdikleri cevapların dağılımı gösterilmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılan antrenörlerin %21,3’ü takım kaptanı seçerken daha çok kişiliğine önem verirlerken,%66,0 liderlik vasfı taşıyan kişileri takım kaptanı seçerim demiştir. Araştırmaya katılan antrenörlerin %7,4’ü disiplin derken,%5,3’ü ise takım kaptanının iyi oyuncu olması gerekliliğini savunmuştur.

Tablo 14. Antrenörlerin “En çok karşılaştığımız sorunlar nelerdir?” Sorusuna Verdikleri Cevabın Dağılımı.

En çok karşılaştığımız sorunlar nelerdir?	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Eğitim	9	9,6	9,6	9,6
Tesis ve Malzeme (Maddi)	68	72,3	72,3	81,9
Sporcu	17	18,1	18,1	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Amatör spor takımlarında antrenörlük yapmak oldukça zordur çünkü her türlü imkana sahip olmadan çalışmalarını yürütmek zorundadırlar. Çalışmaya katılan antrenörlere en çok karşılaştıkları sorunlar sorulduğunda aşağıdaki problemler belirtilmiştir;

- %9,6' sı Eğitim (yönetici ve antrenörlerin bilinçsiz oluşu ve kendilerini geliştirmek adına çaba göstermemeleri ve sporcu ve yöneticilerin oyun kuralları hakkında yeterli bilginin verilmemesi)
- % 72,3'ü Maddi (sporcu ve antrenörlerin çalıştığı tesislerin yetersizliği, spor yapabilecek yeterli malzemenin olmayışı, sakatlıklara karşı tam donanımlı sağlık ekiplerinin olmayışı ve diğer maddi sıkıntılar)
- %18,1' i ise Sporcu (disiplinsiz davranışları ve düzenli bir antrenman programına uyulmaması) demiştir.

Tablo 15. Antrenörlerin “Konya ilinde sporun gelişmesi için sizce neler yapılması gerekir? ” Sorusuna Verdikleri Cevabın Dağılımı.

Konya ilinde sporun gelişmesi için sizce neler yapılması gerekir?	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Eğitim	9	9,6	9,6	9,6
Tesis ve Malzeme (maddi)	81	86,2	86,2	95,7
Sporcu	4	4,3	4,3	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Çalışmaya katılan antrenörlere Konya ilinde sporun kalkınması için neler yapılması gerektiği de sorulmuştur. Başarıyı yakalayabilmek ve bu sayede Konya'yı en iyi şekilde tanıtılma ve kalkınmasında katkıda bulunabilmesi adına Konya ili için antrenörlerin düşünceleri önem arz etmektedir. Tablo 13 göre araştırmaya katılan antrenörlerin % 9,6' sı Eğitim,%86,2'si tesis ve malzeme(maddi) ve %4,3'ü ise sporcu demişlerdir. Buna göre belirtilen öneriler açıldığında şu maddeler ortaya çıkmıştır;

- Eğitim ; Antrenörlerin eğitimlerine yönelik seminerler,kurs ve v.b sayısı artırılmalı, daha çok sporcu yetiştirebilmek adına okul-kulüp-aile işbirliğinin sağlanması ve alt yapıdan itibaren sporcular için spor bölümlerinin belirlenip o alanda sporcuları eğitmek.

- Tesis ve Malzeme (Maddi) ; Resmi müsabakalara elverişli spor sahalarının sayısı arttırılmalı, kulüp tesis ve malzeme sıkıntılarına çözüm getirilmeli ve maddi destek sağlanmalı, altyapıya ve tesisleşmeye önem verilmeli.

Sporcu, kararlar alınırken sporla ilgili tüm merciler bir araya gelmeli ve ortak kararlar alınarak düzenli antrenman programına sporcuların uyması sağlanmalı,disiplinsiz davranan sporcuların aileleri ile iletişime geçip sorunu ortadan kaldırmak ve göreve hazır genç ve dinamik kimselere destek olunmalı.

III.2.5. Antrenörlerin Frekans Dağılımları Ve Ortalamaları (Konya iline ait bireysel ve takım sporları çalıştıran antrenörlerin ankete verdikleri cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler.)

Literatür çalışmasında da belirtildiği gibi sporda liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda genellikle Otokratik, demokratik, katılımcı ve serbesiyetçi olarak gruplandırılmaktadır.

Bu çalışmada Davit R. Frew tarafından 1977 yılında geliştirilen liderlik tarzı testi kullanılmıştır. 20 sorudan oluşan bu test sonucunda elde edilen bulgular tablolar halinde aşağıya çıkarılmıştır. Fakat ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla faktör yükü nedeniyle 19. soru elenmiştir.

Tablo 16. Sporcularıma bir şey yapmalarını söylediğimde hiç soru sorulmaksızın onun yapılmasını beklerim. Ne yapıldığından sporcularım değil ben sorumluyumdur.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	29	30,9	30,9	30,9
KATILYORUM	52	55,3	55,3	86,2
KATILMIYORUM	10	10,6	10,6	96,8
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	3	3,2	3,2	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Ankete katılanların % 30,9'u kesinlikle katılıyorum, % 55,3'ü katılıyorum, % 10,6'sı katılmıyorum ve % 3,2'si ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Soruya cevap veren antrenörlerden % 86,2'sinin olumlu görüş belirtip, % 13,8'inin ise olumsuz görüş belirttiği tespit edilmiştir. Bu sonuçtan antrenörler istedikleri her şeyin sorulmadan oyuncular tarafından yapılmasını ve sonuçlarından da oyuncuları değil antrenörün sorumlu olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 17. Antrenörün aşırı kontrolü yarardan çok zarar getirir. Sporculara öz kontrolü uygulama olanağı verildiğinde onlar en iyi şekilde iş görürler.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	19	20,2	20,2	20,2
KATILYORUM	68	72,3	72,3	92,6
FİKRİM YOK	2	2,1	2,1	94,7
KATILMIYORUM	4	4,3	4,3	98,9
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	1,1	1,1	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Bu görüşe verilen oranın % 20,2'si tamamen katılıyorum, % 72,3'ü katılıyorum, % 2,1'i fikrim yok, % 4,3'ü katılmıyorum ve % 1,1'i kesinlikle katılmıyorum cevabıyla görülmektedir ki, antrenörün aşırı kontrol yarardan çok zarar getireceği ve sporculara öz kontrolü uygulama olanağı verildiğinde onlar en iyi şekilde iş görecekları fikrine, araştırmaya katılan antrenörlerin büyük çoğunluğu katılmaktadır. Fakat soruya cevap veren 94 antrenörden % 2,1'i fikrinin olmadığını belirterek bu soruyu değerlendirmedikleri görülmektedir. Antrenörlerin çoğu aşırı kontrolün yarardan çok zarar getireceğini düşünmektedir. Aşırı kontrol sporcuyu strese soktuğu gibi yaratıcılığını tam olarak kullanmasına ve spor yapmaktan zevk almasına engel olur. Bu nedenle kontrolün tamamen antrenörde olması sporcuları edilgen hale getirir. Bununla birlikte sporcuları tamamen kendi hallerine bırakmak da sorun yaratmaktadır. Bu nedenle antrenörler, sporcularda sorumluluk geliştikçe kontrolü tamamen olmasa da belli düzeyde onlara verme düşüncesi içinde olmalıdır.

Tablo 18. Disiplinin organizasyonda önemli olmasına karşın etkin antrenör, içinde bulunulan durumdan ve sporcuların bilgisinden yararlanarak disiplin işlemlerinin kullanımını ölçülü hale getirmelidir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	19	20,2	20,2	20,2
KATILYORUM	68	72,3	72,3	92,6
FİKRİM YOK	2	2,1	2,1	94,7
KATILMIYORUM	4	4,3	4,3	98,9
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	1,1	1,1	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan antrenörlerin %20,2'si kesinlikle katılıyorum,%72,3'ü katılıyorum, %2,1'i fikrim yok, %4,3'ü katılmıyorum derken antrenörlerin % 1,1'i kesinlikle

katılmıyorum demiştir. Antrenörlerin hemen hemen tamamı olumlu yönde cevap vermiştir. Bundan anlaşılın antrenörlerin ortak hareket etmeyi hedeflediği her türlü durumlardan beraber hareket edip aynı düşünce de buluşmayı birbirlerinin işin kolaylaştırmayı hedeflediği görülmektedir.

Tablo 19. Antrenör, sporcuların görevlerini en optimal şekilde alt bölümlere ayırmak için elinden geleni yapmalıdır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	28	29,8	29,8	29,8
KATILYORUM	47	50,0	50,0	79,8
KATILMIYORUM	14	14,9	14,9	94,7
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5	5,3	5,3	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Antrenörlerin, sporcuların görevlerini en iyi şekilde alt bölümlere ayırmalı ki oyuncuların da en yüksek performansı gösterebilsinler. Bu soruya antrenörlerin % 29,8'i kesinlikle katılıyorum, % 50,0'ı katılıyorum, % 14,9'u katılmıyorum ve % 5,3'ü kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Bu sonuçta antrenörler sporcuların görevlerini en açık şekilde anlatmak gerekmektedir. Özellikle yeni başlayanlar ve küçük yaş gruplarına görevleri hakkında bilgi verirken bölümlere ayırarak açıklaması antrenörün oyuncusundan daha fazla verim almasını sağlayacaktır.

Tablo 20. Eğer liderlik 6zelliği taşıyan bir oyuncu antren6re yardımcı olabilirse takımda demokratik s6reğ isleyebilir.

	Frekans	Y6zde	Geçerli Y6zde	Yığılmalı Y6zde
KESİNLİKLE KATILİYORUM	30	31,9	31,9	31,9
KATILİYORUM	55	58,5	58,5	90,4
FİKRİM YOK	2	2,1	2,1	92,6
KATILMIYORUM	7	7,4	7,4	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Bu soruya cevap veren antren6rlerin % 30'u kesinlikle katılıyorum, % 58,5'i katılıyorum, %2,1'i fikrim yok ve % 7,4'6 katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu soruya kesinlikle katılmıyorum cevabını araştırmaya katılan 94 antren6rden hiçbiri vermemiştir. Sonuçlara bakıldığında hemen hemen antren6rlerin tamamı aynı g6r6şte olup demokratik bir s6reğ için liderlik 6zelliği taşıyan oyuncunun antren6re yardımcı olması fikrini savunmaktadırlar. Takım içinde oyuncular ile antren6r arasında k6pr6 oluşturabilecek bir liderin olması, her iki taraf içinde avantaj sağlayacaktır. Bu sayede herkes kolayca istek ve Őikâyetlerini söyleyeceklerdir. Bu doğrultuda 6nlemler alınırken onların söyledikleri de g6z6n6nde bulundurularak daha demokratik bir ortam hazırlanmış olacaktır.

Tablo 21. Bir antrenör olarak takımın bütün eylemlerinden sorumluyum. Müsabakalarımız kulübümüzün lehinde sonuçlandığında buna uygun olarak ödüllendirilmeliyim.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	28	29,8	29,8	29,8
KATILYORUM	48	51,1	51,1	80,9
FİKRİM YOK	4	4,3	4,3	85,1
KATILMIYORUM	12	12,8	12,8	97,9
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	2,1	2,1	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Ankete katılanların % 29,8'i kesinlikle katılıyorum, % 51,1'i katılıyorum, % 4,3'ü fikrim yok, % 12,8'i katılmıyorum ve % 2,1'i ise kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Toplam yüzde de %80,9'u olumlu cevap vermesi antrenörlerin müsabakaların lehlerinde sonuçlandığında kendilerinin ödüllendirilmesi gerekliliğini savunmaktadırlar. Günümüz şartlarında bir amatör takımı çalıştıran antrenörlerin bazı eksikliklerden dolayı birden çok yükü üzerine almış bu sayede ilerlemektedir. Bunun sonucunda antrenörlerin büyük çoğunluğunun başarıların sporcuların sorumlu ve özverili davranışlarının katkısının ve kendilerinin çabaları sayesinde kazanıldığını düşünmektedirler.

Tablo 22. Sporcular titiz bir antrenörün kontrolüne gerek duyarlar.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	42	44,7	44,7	44,7
KATILYORUM	33	35,1	35,1	79,8
FİKRİM YOK	6	6,4	6,4	86,2
KATILMIYORUM	11	11,7	11,7	97,9
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	2,1	2,1	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan antrenörlerin %44,7'i kesinlikle katılıyorum, %35,1'i katılıyorum,%6,4'ü fikrim yok, %11,7'si katılmıyorum derken %2,1'i ise kesinlikle katılmıyorum demiştir. Bu doğrultuda antrenörlerin büyük bir çoğunluğu, sporcuların titiz bir antrenörün kontrolüne gerek duyduklarını belirtmişlerdir. Her meslekte olduğu gibi antrenörlükte de kişi öncelikle işini sevmeli ve saygı duymalı. İşine saygı duyan titiz bir antrenör sporcularının gelişmesi için elinde geleni yapıp onların düzeylerine fiziki yeterliliklerine göre çalışmalar planlayıp eksiklerini görüp gidermelidir.

Tablo 23. Antrenör kendi yetkilerini takım kaptanı ve şube sorumlusu ile paylaşabilir. Böylece her zaman iki veya daha fazla lider bulunabilir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	22	23,4	23,4	23,4
KATILYORUM	43	45,7	45,7	69,1
FİKRİM YOK	2	2,1	2,1	71,3
KATILMIYORUM	14	14,9	14,9	86,2
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	13	13,8	13,8	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan antrenörlerin %23,4 Kesinlikle Katılıyorum,%45,7'si katılıyorum, %2,1'i fikrim yok, % 14,9'u katılmıyorum ve %13,8'i ise kesinlikle katılmıyorum demiştir. Katılımcıların %69,1'i bu fikre katılarak paylaşımcı ve ortak kararlar olarak başarıya hep birlikte ulaşılacağına inanmaktadırlar, diğer taraftan % 28,7'i olumsuz yanıt vererek, kendisinin yaptırım gücünün ve yetkinsin azalabileceği kaygısı içerisinde oldukları kaygısını göstermişlerdir.

Tablo 24. Antrenör sporcuları sevk ve idare etme yetkisini kulüple yaptığı anlaşmadan alır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	26	27,7	27,7	27,7
KATILYORUM	22	23,4	23,4	51,1
FİKRİM YOK	8	8,5	8,5	59,6
KATILMIYORUM	23	24,5	24,5	84,0
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	15	16,0	16,0	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan antrenörlerin % 27,7'si kesinlikle katılıyorum, %23,4'ü katılıyorum, %8,5'i fikrim yok, %24,5'i katılmıyorum derken antrenörlerin % 16,0'ı kesinlikle katılmıyorum demiştir. Araştırmaya katılan antrenörlerin % 51,1'i olumlu cevap verirken % 40,5'i olumsuz yönde cevap vermiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda olumlu ve olumsuzların oranları hemen hemen birbirlerine yakın olduğu gözükmektedir.

Tablo 25. Antrenörün takım içinde disiplini sağlayabilmesi için ortaya çıkan disiplin fonksiyonu ile ilgili tüm sorunları demokratik yollarla çözmeye çalışması gerekmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	45	47,9	47,9	47,9
KATILYORUM	38	40,4	40,4	88,3
FİKRİM YOK	5	5,3	5,3	93,6
KATILMIYORUM	4	4,3	4,3	97,9
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	2,1	2,1	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Bu araştırmaya katılan 94 antrenörün %47,9'u kesinlikle katılıyorum, %40,4'ü katılıyorum, %5,3'ü fikrim yok, %4,3'ü katılmıyorum derken %2,1 ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlara bakıldığında hemen hemen tüm antrenörler sorunları demokratik yollarla çözmeyi benimsemiştir. Her antrenörün oyuncusuna kazandırmak istediği vasıflar vardır; kendine güven ve saygıyı geliştirmek gibi. Sonuç olarak disiplin sorunlarını çözmeye korkutarak itaat ettirme olmamalı daha demokratik yollarla çözmeye gayret etmesi gerekmektedir.

Tablo 26. Takım içinde iş bölümünün sebep olduğu organizasyon isleyiş problemleri çok az öneme sahiptir. Birçok durumda sporcular kendi görevlerinin içeriğini belirleyerek en iyi yaparlar.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	14	14,9	14,9	14,9
KATILYORUM	48	51,1	51,1	66,0
FİKRİM YOK	7	7,4	7,4	73,4
KATILMIYORUM	19	20,2	20,2	93,6
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	6	6,4	6,4	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan antrenörlerin %14,9'u kesinlikle katılıyorum, %51,1'i katılıyorum, %7,4'ü fikrim yok, %20,2'si katılıyorum ve %6,4'ü kesinlikle katılmıyorum demıştır. Bu sonuçlara göre iş bölümünün olduğu bir takımda her türlü problemlerin üstesinden gelmektedir. Sporcuların karşılaştıkları her türlü durumda kendi sorumluluklarını belirleyip iş birliği içinde en iyiyi ve mükemmeli yapmaktadırlar.

Tablo 27. Sporcular arasında seçilen lider, takımın aktivitelerini koordine etmek ve organizasyonda yer alan takımı temsil etmek için seçilen grup üyesi olmalıdır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	30	31,9	31,9	31,9
KATILYORUM	51	54,3	54,3	86,2
FİKRİM YOK	3	3,2	3,2	89,4
KATILMIYORUM	8	8,5	8,5	97,9
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	2,1	2,1	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 94 antrenörün % 31,9'u kesinlikle katılıyorum,%54,3'ü katılıyorum,%3,2'si fikrim yok, %8,5'i katılmıyorum demiş ve %2,1'i ise kesinlikle katılmıyorum demiştir. Bu soruya % 86,2'lik büyük bir çoğunlukla olumlu yanıt vermişlerdir. Takım içine bir liderin bulunması antrenörün yükünü hafifletirken, takımı koordine etmede de büyük kolaylık sağlamaktadır. Takım lideri hem saha içinde hem de saha dışında takım arkadaşlarını temsil etmektedir. Her iki taraf arasında devamlı iletişim kurarak antrenör ve sporcular arasındaki bağlantıyı kolaylaştırmaktadır.

Tablo 28. Antrenör, sporcular üzerinde biraz kontrol uygulamaya gereksinim duyar.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİK LE KATILİYORUM	33	35,1	35,1	35,1
KATILİYORUM	47	50,0	50,0	85,1
FİKRİM YOK	3	3,2	3,2	88,3
KATILMIYORUM	5	5,3	5,3	93,6
KESİNLİK LE KATILMIYORUM	6	6,4	6,4	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Bu çalışmaya katılan antrenörlerin %35,1'i kesinlikle katılıyorum, %50,0'ı katılıyorum, %3,2'si fikrim yok, % 5,3'ü katılıyorum derken,% 6,4'ü ise kesinlikle katılmıyorum demiştir. Her şeyin fazlası zarar getirdiği herkes tarafından bilinir. Bu nedenle takım üzerinde aşırı baskının ya da kontrolün sporcuyu sağlıklı düşünceden uzaklaştırıp istediğini oyununa yansıtamayacağı kaçınılmazdır, diğer taraftan sporcuyu tamamen kendi halinde bırakmakta aynı şekilde başarısızlığa götürmektedir.

Tablo 29. Takımda sadece bir tane tanınmış lider olmalıdır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	25	26,6	26,6	26,6
KATILYORUM	39	41,5	41,5	68,1
FİKRİM YOK	4	4,3	4,3	72,3
KATILMIYORUM	23	24,5	24,5	96,8
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	3	3,2	3,2	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Takımda sadece bir tane tanınmış lider olmalı sorusuna araştırmaya katılan antrenörlerden %26,6'sı kesinlikle katılıyorum, %41,5'i katılıyorum, %4,3'ü fikrim yok, %24,5'i katılmıyorum derken kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı % 3,2'i olduğu görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda olumlu diyenlerin oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 30. İyi bir antrenör titiz bir şekilde özel disiplin sistemi kurmalı ve uygulamalıdır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	54	57,4	57,4	57,4
KATILYORUM	34	36,2	36,2	93,6
FİKRİM YOK	3	3,2	3,2	96,8
KATILMIYORUM	3	3,2	3,2	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan antrenörlerin % 57,4'ü kesinlikle katılıyorum, %36,2'si katılıyorum, %3,2'si fikrim yok derken, %3,2'si ise katılmıyorum demiştir. Araştırmaya katılan antrenörlerin hiçbiri “kesinlikle katılmıyorum” dememiştir. Bu sonuçlara göre antrenörün sporcunun uyması gereken kuralları belirlemeli ve her bireye eşit uygulamalı, asla

ayrıcalıklı davranmamalıdır. Kuralları belirlerken elbette sporcuların hayat tarzlarını göz önünde bulundurmalı ki yaptıkları işten zevk alan ortam yaratmalıdır.

Tablo 31. Disiplin kuralları esnek olmalı ve bunlar belirli her durum için antrenörün verdiği özel kararlara olanak sağlamalıdır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	42	44,7	44,7	44,7
KATILYORUM	31	33,0	33,0	77,7
FİKRİM YOK	1	1,1	1,1	78,7
KATILMIYORUM	17	18,1	18,1	96,8
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	3	3,2	3,2	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan antrenörlerin %44,7'si kesinlikle katılıyorum, %33,0'ı katılıyorum, %1,1'i fikrim yok, %18,1'i katılmıyorum derken antrenörlerin % 3,2'si kesinlikle katılmıyorum demiştir. Araştırmaya katılan antrenörlerin % 77,7'si olumlu cevap verirken % 21,3'ü olumsuz yönde cevap vermiştir.

Tablo 32. Temel olarak insanlar başka hiç kimseden değil yalnız kendilerinden sorumludur.

Bu nedenle iyi bir antrenör, yardımcılarını ve sporcularını suçlayamaz veya yok sayamaz.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	11	11,7	11,7	11,7
KATILYORUM	60	63,8	63,8	75,5
FİKRİM YOK	2	2,1	2,1	77,7
KATILMIYORUM	13	13,8	13,8	91,5
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	8	8,5	8,5	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan antrenörlerin %11,7'si kesinlikle katılıyorum, %63,8'i katılıyorum, %2,1'i fikrim yok derken, %13,8'i katılmıyorum derken % 8,5'i ise kesinlikle katılmıyorum demiştir. Demokratik bir ortamın oluşturulmasını sağlamak için alacağı kararları sporcularıyla yada yardımcısıyla beraber almalı koyduğu hedefleri hep beraber almalıdır. Bu şekilde yaşanan başarısızlıklarda da hem sporcular hem de antrenör birbirlerini suçlamak yerine öz eleştiri yapıp aynı hataları tekrarlamayı sağlamalıdır.

Tablo 33. Bir antrenörün görevi, hedefe ulaşabilmek için sorumluluğu altındaki kişilerle ilişki kurmak, onlarla basarının yollarını tartışmak ve müsabakada başarılı bir sonuca ulaşma amacına yardımcı olmaktır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	44	46,8	46,8	46,8
KATILYORUM	45	47,9	47,9	94,7
FİKRİM YOK	3	3,2	3,2	97,9
KATILMIYORUM	2	2,1	2,1	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Bu araştırmaya katılan antrenörlerin % 46,8'i kesinlikle katılıyorum, %47,9'u katılıyorum, %3,2'si fikrim yok derken % 2,1 ise katılmıyorum demiştir. Bu sonuca göre antrenörlerin hemen hemen hepsi olumlu yönde cevap vermiştir. Bu da etrafındaki kişilerle iletişim içinde olması, iyi ya da kötü yanlarını başkaları tarafından eleştirilmesine müsaade etmesi kendisini geliştirmesini sağlayacak bununla birlikte takımının da başarılı olmasını sağlayacaktır. Bir antrenör takım kaptanı veya yardımcısıyla her şeyi paylaşmalı ve ortak kararlar almalıdır.

Tablo 34. Antrenör sporcularına karşı sorumludur.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
KESİNLİKLE KATILYORUM	60	63,8	63,8	63,8
KATILYORUM	33	35,1	35,1	98,9
KATILMIYORUM	1	1,1	1,1	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan antrenörlerin %63,8'i kesinlikle katılıyorum, %35,1'i katılıyorum dereken % 1,1'i ise sadece katılmıyorum demiştir. Tüm antrenörlerin tamamen görüş belirttiği bu soruda “kesinlikle katılmıyorum” u hiçbir antrenör işaretlememiştir. Sporcusuna karşı sorumlu olan antrenörler her zaman sporcusuna karşı örnek kişi olmuş, hem özel hem de iş hayatında sporcusu tarafından izlenen kişi olmuştur. Bu nedenle antrenör hep sporcularına karşı olumlu davranışlar sergileme çabası içerisindedir.

III.2.6. Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması (Konya İline Ait Bireysel Ve Takım Sporu Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması)

Çalışmanın bu kısmında bireysel ve takım sporu çalıştıran antrenörlerin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla kullanılan maddelere verilen cevapların karşılaştırılması yapılmıştır. Yapılan karşılaştırmalar SPSS 16.0 programı kullanılarak yapılmıştır. SPSS programı sayesinde bireysel ve takım sporu antrenörlerinin Ki- Kare Testleri (Chi-Square Tests) çıkartılarak, her cümleye verdikleri cevaplar arasında anlamlılık aranmıştır.

Tablo 35. Sporcularıma bir şey yapmalarını söylediğimde hiç soru sorulmaksızın onun yapılmasını beklerim. Ne yapıldığından sporcularım değil ben sorumluyumdur.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	17,9 %	57,1 %	0,0 %	21,4%	3,6%	100,0%
TAKIM	27,9 %	45,6 %	2,9 %	10,3%	13,2%	100,0%
Toplam	25,0 %	49,0 %	2,1 %	13,5%	10,4%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,765	4	,217

Tablo 35'e bakıldığında antrenörlerin, "Sporcularıma bir şey yapmalarını söylediğimde hiç soru sorulmaksızın onun yapılmasını beklerim. Ne yapıldığından sporcularım değil ben sorumluyumdur." cümlesine bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 17,9'u, takım çalıştıran antrenörlerin ise % 27,9'u kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bununla birlikte bireysel takım sporu çalıştıran antrenörlerin % 57,1'i katılıyorum cevabını verirken, takım çalıştıran antrenörlerin % 45,6'sı katıldıklarını belirtmiştir. Yapılan Ki-Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 36. Antrenörün aşırı kontrolü yarardan çok zarar getirir. Sporculara öz kontrolü uygulama olanağı verildiğinde onlar en iyi şekilde iş görürler.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	25,0%	67,9%	0,0 %	7,1%	0,0%	100,0%
TAKIM	26,5%	54,4%	4,4%	7,4%	7,4%	100,0%
Toplam	26,0%	58,3%	3,1%	7,3%	5,2%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,926	4	,416

Tablo 36'ya bakıldığında antrenörlerin, “Antrenörün aşırı kontrolü yarardan çok zarar getirir. Sporculara öz kontrolü uygulama olanağı verildiğinde onlar en iyi şekilde iş görürler.” cümlesine bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 25,0 takım çalıştıran antrenörlerin ise % 26,5'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bununla birlikte bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 67,9'u katılıyorum cevabını verirken, takım çalıştıran antrenörlerin % 54,4'ü katıldıklarını belirtmiştir. Yapılan Ki- Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 37. Disiplinin organizasyonda önemli olmasına karşın etkin antrenör, içinde bulunulan durumdan ve sporcuların bilgisinden yararlanarak disiplin işlemlerinin kullanımını ölçülü hale getirmelidir.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	67,9%	28,6%	0,0 %	3,6%	0,0 %	100,0%
TAKIM	67,6%	25,0%	2,9%	2,9%	1,5%	100,0%
Toplam	67,7%	26,0%	2,1%	3,1%	1,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,358	4	,851

Tabloya bakıldığında araştırmaya katılan antrenörlerin kesinlikle katılıyorum görüşüne verdikleri cevap oranları hemen hemen aynı gözükmektedir. Antrenörlerin sporcularının düşüncelerine büyük önem verdiği ve onların düşüncelerine saygı duyduğu verdikleri cevabın oranının çok yüksek olmasından anlaşılmaktadır. Yine katılıyorum diyen antrenörlerin oranı bireyseller de % 28,6 iken takım çalıştıran antrenörlerde % 25,0'dır. Kısacası araştırmaya katılan hemen hemen tüm antrenörler bu görüşün arkasında olduklarını göstermişler. Tablodan, antrenörlerin yaptıkları eylemlerde düşünüp, karar verip sonra harekete geçmeyi yeğledikleri, asla karar vermede aceleci davranmadıkları anlaşılmaktadır. Çünkü biliyorlar ki acele davranarak geri dönüşü olmayan yola girebilecek, bunun sonucunda da başarısızlıkla karşı karşıya gelmiş olabilirler. Onlar, demokratik güven veren ve hep sporcusuna örnek olan ve sporcusu tarafından örnek alınan antrenörler olmayı

hedeflemektedirler. Bu yüzden verilen cevaplar birbirlerine oldukça yakın ve olumlu yönde olmuştur. Yapılan Ki- Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre ise antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 38. Antrenör, sporcuların görevlerini en uygun şekilde alt bölümlere ayırmak için elinden geleni yapmalıdır.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	25,0%	67,9%	3,6%	3,6%	0,0%	100,0%
TAKIM	25,0%	58,8%	7,4%	4,4%	4,4%	100,0%
Toplam	25,0%	61,5%	6,3%	4,2%	3,1%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,986	4	,738

Tablo 38'e bakıldığında antrenörlerin, "Antrenör, sporcuların görevlerini en uygun şekilde alt bölümlere ayırmak için elinden geleni yapmalıdır." cümlesine bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 25,0, takım çalıştıran antrenörlerin ise % 25,0'i kesinlikle katılıyorum cevabını vererek eşit sayıda olduklarını göstermişlerdir. Bununla birlikte bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 67,9'u katılıyorum cevabını verirken, takım çalıştıran antrenörlerin % 58,8'i katıldıklarını belirtmişlerdir. % 3,6 bireysel sporcu antrenörleri katılmıyorum cevabını verirken % 4,4'ü takım çalıştıran antrenörlerin aynı fikirde olduklarını belirtmişlerdir. Bireysel sporcu antrenörlerinden kesinlikle katılmıyorum cevabını verme oranı % 0'ken takım antrenörlerinin % 4,4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Yapılan

Ki- Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 39. Eğer liderlik özelliği taşıyan bir oyuncu antrenöre yardımcı olabilirse takımda demokratik süreç isleyebilir.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	32,1%	53,6%	3,6%	10,7%	0,0%	100,0%
TAKIM	51,5%	33,8%	5,9%	4,4%	4,4%	100,0%
Toplam	45,8%	39,6%	5,2%	6,3%	3,1%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,270	4	,180

Tablo 39'a bakıldığında antrenörlerin, "Eğer liderlik özelliği taşıyan bir oyuncu antrenöre yardımcı olabilirse takımda demokratik süreç isleyebilir." cümlesine bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 32,1'i takım çalıştıran antrenörlerin ise % 51,5'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bununla birlikte bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 33,8'i katılıyorum cevabını verirken, takım çalıştıran antrenörlerin % 39,6'sı aynı görüşte olduklarını belirtmişlerdir. % 5,9'u bireysel sporcu antrenörleri katılmıyorum derken, % 5,2'si takım çalıştıran antrenörlerin aynı fikirde olduklarını belirtmişlerdir. Bireysel sporcu antrenörlerinden % 4,4'ü fikrim yok cevabı verirken, takım antrenörlerinin % 6,3'ünün aynı düşüncede oldukları görülmektedir. Bununla birlikte bireysel sporcu antrenörlerinden kesinlikle katılmıyorum cevabını verme oranı % 0 iken takım antrenörlerin % 4,4'i kesinlikle

katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Yapılan Ki- Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 40. Bir antrenör olarak takımın bütün eylemlerinden sorumluyum. Müsabakalarımız kulübümüzün lehinde sonuçlandığında buna uygun olarak ödüllendirilmeliyim.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	25,0%	57,1 %	3,6 %	14,3 %	0.0 %	100,0%
TAKIM	27,9%	63,2 %	5,9 %	1,5%	1,5%	100,0%
Toplam	27,1%	61,5 %	5,2 %	5,2%	1,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,052	4	,133

Tablo 40'daki "Bir antrenör olarak takımın bütün eylemlerinden sorumluyum. Müsabakalarımız kulübümüzün lehinde sonuçlandığında buna uygun olarak ödüllendirilmeliyim." cümlesini bireysel sporcu antrenörlerinin % 25.0 , % 27.9'u ise takım antrenörleri kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu bilgiler ışığında her iki antrenörün bu soruya verdikleri oran birbirine oldukça yakındır. Bu cümleye bireysel sporcu antrenörlerin %57.1'i takım antrenörlerinin % 63.2'si katılıyorum cevabını vermişlerdir. Fikrim yok diyenlerin oranı her iki tarafta da hemen hemen aynı orandadır. Fakat katılmıyorum cevabına verenlerin sayısı bireysel takım sporlarında görev alan antrenörlerin oranı takım sporlarında görev yapanların oranına göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tabloya bakıldığında kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Yapılan Ki- Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 41. Sporcular titiz bir antrenörün kontrolüne gerek duyarlar.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	3,6%	17,9%	10,7%	42,9%	25,0%	100,0%
TAKIM	7,4%	32,4%	7,4%	42,6%	10,3%	100,0%
Toplam	6,3%	28,1%	8,3%	42,7%	14,6%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,986	4	,738

Tablo 41'e bakıldığında antrenörlerin, "Sporcular titiz bir antrenörün kontrolüne gerek duyarlar." Cümlesine bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 3,6'sı, takım çalıştıran antrenörlerin ise % 7,4'ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bununla birlikte bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 17,9'u katılıyorum cevabı verirken, takım çalıştıran antrenörlerin % 32,4'ü aynı görüşte olduklarını belirtmiştir. % 10,7'si bireysel sporcu antrenörleri fikrim yok cevabı verirken, araştırmaya katılan takım çalıştıran antrenörlerin %7,4'ü aynı fikirde olduklarını belirtmişlerdir. Bireysel sporcu antrenörlerinden % 42,9'u katılmıyorum cevabı verirken, takım antrenörlerinin % 42,6'sı da katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bireysel sporcu antrenörlerinden kesinlikle katılmıyorum cevabını verme oranı % 0'ken takım sporu antrenörlerin % 4,4'ü kesinlikle katılmıyorum

cevabı vermişlerdir. Yapılan Ki- Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 42. Antrenör kendi yetkilerini takım kaptanı ve şube sorumlusu ile paylaşabilir. Böylece her zaman iki veya daha fazla lider bulunabilir.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	21,4%	42,9%	10,7%	21,4%	3,6%	100,0%
TAKIM	51,5%	25,0%	7,4%	10,3%	5,9%	100,0%
Toplam	42,7%	30,2%	8,3%	13,5%	5,2%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,573	4	,073

Tablo 42'ye bakıldığında antrenörlerin, antrenör kendi yetkilerini takım kaptanı ve şube sorumlusu ile paylaşabilir. Böylece her zaman iki veya daha fazla lider bulunabilir. Cümlesine bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 21,4'ü, takım çalıştıran antrenörlerin ise % 51,5'i kesinlikle katılıyorum demiştir. Bununla birlikte bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 42,9'u katılıyorum derken, takım çalıştıran antrenörlerin % 25,0'ı aynı görüşte olduklarını belirtmiştir. % 10,7'si bireysel sporcu antrenörleri fikrim yok cevabı verirken, araştırmaya katılan takım çalıştıran antrenörlerin % 7,4'ü aynı fikirde olduklarını belirtmişlerdir. Bireysel sporcu antrenörlerinden % 21,4'ü katılmıyorum cevabı verirken, takım antrenörlerinin % 10,3'ü de katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bireysel sporcu antrenörlerinden kesinlikle katılmıyorum cevabını verme oranı % 0 iken takım

antrenörlerin % 5,9'u kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir. Yapılan Ki-Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 43. Antrenör sporcuları sevk ve idare etme yetkisini kulüple yaptığı anlaşmadan alır.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	10,7%	53,6%	3,6%	21,4%	10,7%	100,0%
TAKIM	26,5%	44,1%	4,4%	14,7%	10,3%	100,0%
Toplam	21,9%	46,9%	4,2%	16,7%	10,4%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,204	4	,524

Tablo 43'e bakıldığında her iki tarafın % 68,8 olumlu yönde cevap vermiştir. Diğer taraftan olumsuz yönde cevap veren her iki tarafın verdiği cevap oranı % 27,1 dir. Bu doğrultuda iki antrenörde sporcuların sevk ve idare etme yetkisinin kulüple yaptığı anlaşmadan aldığına inanmaktadır. Bu nedenle araştırmaya katılan antrenörlerin çoğu yapacağı tüm eylemlerde kulüple birlikte hareket edip arkasında mutlaka kulübü görmek istediği anlaşılmaktadır. Bu sayede başarıyı kolay yakalayabileceklerine inanmakta birlik ve beraberlik her zaman hedefe gitmede en uygun yol olmaktadır. Yapılan Ki- Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki yine bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 44. Antrenörün takım içinde disiplini sağlayabilmesi için ortaya çıkan disiplin fonksiyonu ile ilgili tüm sorunları demokratik yollarla çözmeye çalışması gerekmektedir.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	7,1%	32,1%	14,3%	21,4%	25,0%	100,0%
TAKIM	41,2%	25,0%	4,4%	17,6%	11,8%	100,0%
Toplam	31,3%	27,1%	7,3%	18,8%	15,6%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,752	4	,013

Tablo 44'e bakıldığında "Antrenörün takım içinde disiplini sağlayabilmesi için ortaya çıkan disiplin fonksiyonu ile ilgili tüm sorunları demokratik yollarla çözmeye çalışması gerekmektedir." cümlesine her iki antrenörlerin verdikleri cevap oranları bir birlerine yakın olmadığı gözükmektedir. Örneğin bireysel sporcu antrenörlerin kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum deme oranı % 39, 2 iken, takım çalıştıran antrenörlerin verdikleri cevap oranı % 68,3 olarak gözükmektedir. Burada bireysel sporcu antrenörlerinin bu cümleye katılma oranının takım antrenörüne göre daha az olduğu gözükmektedir. Fikrim yok diyenlerin oranı da azımsanmayacak kadar çoktur, bireysel sporcu antrenörlerinin oranı % 14,3 iken takım antrenörlerinde yine bireysel sporcu antrenörlerin verdiği orana göre % 4,4 oranında düşük olduğu gözükmektedir. Takım antrenörlerinin karşılaştıkları sorunları bireysel sporcu antrenörlere göre daha çok demokratik yollarla çözmeye çalıştıkları görülmektedir. Yapılan

Ki- Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < 0.05$).

Tablo 45. Takım içinde iş bölümünün sebep olduğu organizasyon isleyiş problemleri çok az öneme sahiptir. Birçok durumda sporcular kendi görevlerinin içeriğini belirleyerek en iyi yaparlar.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	35,7%	50,0%	0,0 %	14,3%	0,0 %	100,0%
TAKIM	35,3%	44,1%	10,3%	2,9%	7,4%	100,0%
Toplam	35,4%	45,8%	7,3%	6,3%	5,2%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,176	4	,057

Tablo 45'e bakıldığında antrenörlerin, "Takım içinde iş bölümünün sebep olduğu organizasyon isleyiş problemleri çok az öneme sahiptir. Birçok durumda sporcular kendi görevlerinin içeriğini belirleyerek en iyi yaparlar." cümlesine bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 35,7'si, takım çalıştıran antrenörlerin ise % 35,3'ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Toplamda bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 17,9'u katılıyorum derken, takım çalıştıran antrenörlerin % 32,4'ü aynı görüşte olduklarını belirtmiştir. % 10,7'si bireysel sporcu antrenörleri fikrim yok derken, araştırmaya katılan takım antrenörlerinin % 7,4'ü aynı fikirde olduklarını belirtmişlerdir. Bireysel sporcu antrenörlerinden % 42,9'u katılmıyorum derken, takım antrenörlerinin % 42,6'sı da katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bireysel sporcu antrenörlerinden hiçbiri kesinlikle katılmıyorum cevabını

vermezken takım antrenörlerin % 4,4'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Yapılan Ki- Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 46. Sporcular arasında seçilen lider, takımın aktivitelerini koordine etmek ve organizasyonda yer alan takımı temsil etmek için seçilen grup üyesi olmalıdır.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	3,6%	50,0%	10,7%	28,6%	7,1%	100,0%
TAKIM	22,1%	45,6%	14,7%	8,8%	8,8%	100,0%
Toplam	16,7%	46,9%	13,5%	14,6%	8,3%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,754	4	,045

Araştırmaya katılan bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 3,6'sı takım antrenörlerinde %22,1'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bireysel sporcu antrenörlerin katılıyorum cevabı verme oranı % 50,0 iken, takım antrenörlerinin oranı ise % 45,6'dır. Bu doğrultuda her iki antrenör sporcular arasında seçilen lider, takımın aktivitelerini koordine etmek ve organizasyonda yer alan takımı temsil etmek için seçilen grup üyesi olmalıdır yönünde cevap vermişlerdir. Buna katılmayanların oranı oldukça düşük olduğu görülmektedir. Aynı sevinci veya hüznü paylaşan futbolcular arasından seçilmesi hem antrenör hem de oyuncular arasında köprü görevi yaparak oluşacak her türlü sorunu kolayca çözüme ulaştıracaktır. Bunu bilincinde olan antrenörlerin çoğu bu doğrultuda cevap vermiştir. Yapılan Ki- Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin verdikleri cevaplar ile

bireysel ve takım sporları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (p<0.05).

Tablo 47. Antrenör, sporcular üzerinde biraz kontrol uygulamaya gereksinim duyar.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	25,0%	57,1%	3,6%	10,7%	3,6%	100,0%
TAKIM	32,4%	58,8%	4,4%	4,4%	0,0 %	100,0%
Toplam	30,2%	58,3%	4,2%	6,3%	1,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,087	4	,394

Antrenörlerin sporcular üzerinde kontrol uygulamak için kontrol uygulanması konusunda hem bireysel sporcu hem de takım antrenörlerinin çoğunluğu olumlu yönde cevap vermişlerdir. Buna katılmayanların sayısı katılanlara göre oldukça düşüktür. Sonuç olarak antrenör hedeflediği yolda giderken elbette disiplini elden bırakmaması gerekmektedir. Bunu elde etmenin en önemli adımlarından biri sporcuları üzerinde kontrolü elinde bulundurması gerekmektedir. Aksi takdirde antrenörüne saygı duymayan onun kurallarına uymayan sporcudan başarı beklemek çok zor olacaktır. Yalnız şu unutulmamalıdır ki ne çok fazla baskı nede fazla kontrolün çok iyi olmayacağı ikisinin de olumsuz yönde sporcuyu olumsuz etkileyeceğine inanılmaktadır. Bu nedenle antrenörün dengeyi iyi kurmalı ve hedeflediği yolda aksamadan yürümelidir. Tabloda dikkati çeken takım antrenörlerden hiç biri kesinlikle katılmıyorum cevabını boş bırakarak kontrolün takım üzerinde ne kadar önemli olduğunu

göstermişlerdir. Yapılan Ki-Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 48. Takımda sadece bir tane tanınmış lider olmalıdır.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	46,4%	42,9%	3,6%	3,6%	3,6%	100,0%
TAKIM	50,0%	41,2%	2,9%	4,4%	1,5%	100,0%
Toplam	49,0%	41,7%	3,1%	4,2%	2,1%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,544	4	,969

Araştırmaya katılan antrenörlerin “Takımda sadece bir tane tanınmış lider olmalıdır.” cümlesine bireysel sporcu antrenörlerin % 46,4’ü aynı cümleye takım antrenörlerin verdiği cevabın oranı % 50,0’dır. Katılıyorum cevabı verme oranı her iki antrenör için oldukça yüksektir. Bununla antrenörlerin takımda bir lider olacağı konusunda aynı görüşü savundukları görülmektedir. Çünkü birden fazla liderin olması birçok problemi de ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Takım içinden seçilen lider, antrenörünün diğer sporcularla arasında bir bağ oluşturmasında köprü görevi üstlenmiştir. Antrenör, anlatmak istediklerini seçtiği liderine anlatıp varsa sorunlara çözüm bulabilecektir. Bu cümleye olumsuz yönde cevap verenlerin oranı oldukça düşüktür. Buda bir lidere ihtiyaç duyulduğunun kaçınılmaz olduğunun göstergesidir. Yapılan Ki- Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre

antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 49. İyi bir antrenör titiz bir şekilde özel disiplin sistemi kurmalı ve uygulamalıdır.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	17,9%	39,3%	0,0 %	35,7%	7,1%	100,0%
TAKIM	23,5%	23,5%	13,2%	27,9%	11,8%	100,0%
Toplam	21,9%	28,1%	9,4%	30,2%	10,4%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,552	4	,162

Tablo 49'a bakıldığında bu cümleye verdikleri cevap oranları hemen hemen bir birlerine yakındır. Burada dikkat çeken toplamda olumlu ve olumsuz cevap verme oranlarının yakın olduğu gözükmektedir. Bireysel sporcu antrenörlerin % 17,9'u takım antrenörlerin % 23,5'i kesinlikle katıldıklarını, bireysel sporcu antrenörlerin % 39,3'ü, takım antrenörlerinin % 23,5'i katıldıklarını beyan etmişlerdir. Fakat bireysel sporcu antrenörlerinden hiç biri fikrim yok cevabını vermemiştir, bu arada % 13,2 oranında takım antrenörlerinin bu cümle konusunda hiçbir fikirlerinin olmadığı ifade etmişlerdir. Bu cümleye katılmayanların oranı bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 35,7,takım antrenörlerin % 27,9'u katılıyor demişlerdir. Kesinlikle katılmayanların oranı hiçte azımsanamayacak kadar yüksektir. %7,1 bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin oranı iken , % 11,8'i ise takım sporu çalıştıran antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevabın oranıdır. Yapılan Ki- Kare Testi (Chi-Square

Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 50. Disiplin kuralları esnek olmalı ve bunlar belirli her durum için antrenörün verdiği özel kararlara olanak sağlamalıdır.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	53,6%	35,7%	3,6%	7,1%	100,0%
TAKIM	58,8%	32,4%	7,4%	1,5%	100,0%
Toplam	57,3%	33,3%	6,3%	3,1%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,659	3	,447

Bu araştırmaya katılan antrenörlerin olumlu ve olumsuz yönde vermiş oldukları cevapların oranı oldukça birbirlerine yakın gözükmektedir. Kesinlikle katılıyorum diyen bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerinin oranı % 53,6 iken , takım antrenörlerinin oranı % 58,8' dir. Katılıyorum'u işaretleyen bireysel takım sporcu antrenörlerinin % 35,7 iken takım sporunda görev alan antrenörlerin oranı % 32,4'dür. İkisinin toplam oranı görüldüğü gibi oldukça yüksektir. Çoğunlukta antrenörler baskıcı bir kontrolden yana olmadıkları bu baskının sporcuyla büyük oranda baskı altına alması nedeniyle gerçek performansını gösteremeyeceğini ve başarıyı engelleyici büyük bir bariyer olarak görmektedirler. Bununla birlikte aşırı rahatlığı savunmamaktadırlar. Aşırı rahatlık gevşekliğe, disiplinsiz davranışa neden olacağına inanmaktadırlar. En uygun aşırı baskı olmadan ve çokta bağımsız kendi haline bırakmadan

bazı kurallar dahilinde hareket ederek hedefe ulaşmayı düşünmektedirler. Burada kesinlikle katılmayanların oranı her iki antrenör için sıfırdır. Hiçbir antrenör bu cevabı vermemiştir. Yapılan Ki-Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 51. Temel olarak insanlar başka hiç kimseden değil yalnız kendilerinden sorumludur.

Bu nedenle iyi bir antrenör, yardımcılarını ve sporcularını suçlayamaz veya yok sayamaz.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	21,4%	42,9%	7,1%	28,6%	0,0 %	100,0%
TAKIM	29,4%	36,8%	8,8%	16,2%	8,8%	100,0%
Toplam	27,1%	38,5%	8,3%	19,8%	6,3%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,735	4	,316

Tablo 51'den anlaşıldığına göre bireysel sporcu antrenörlerinin % 21,4, takım antrenörlerinin % 29,4 oranında kesinlikle katıldıklarını, bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerinin % 42,9, diğer antrenörler % 36,8 oranında katıldıklarını, fikrim yok diyen bireysel sporcu antrenörleri % 7,1 derken, takım çalıştıran antrenörlerin oranı % 8,8 olarak görülmektedir. Ayrıca katılmıyorum diyen bireysel sporlarda görev alan antrenörlerin oranı % 28,6, takım sporu çalıştıranların oranı ise % 16,2'dir. Bireysel takım sporcu çalıştıran antrenörlerden kimse kesinlikle katılmıyorum cevabını vermezken, takım sporunda görev alan antrenörlerin oranı % 8,8 kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Tablodan anlaşıldığı üzere

bu cümleye katılanların olumlu ya da olumsuz yönde verdikleri cevaplar bakımından azda olsa bir birlerine paralellik göstermektedir. Antrenörler eğer varsa bir başarısızlık sporcusuna değil antrenöre ait olduğunu beyan etmesine rağmen belli oranda buna katılmayan antrenörlerde bulunmaktadır. Her zaman başarıda başarısızlıkta bir bütün halinde elde edilmektedir. Asla ne antrenör tek başına başarıyı getirebilir ne de tek başına sporcu hedeflene yolda başarıya koşabilir. Bu yüzden her şey birliktelik sayesinde elde edilir kişilere mal edilemeyeceğini savunmaktadır. Yapılan Ki-Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 52. Bir antrenörün görevi, hedefe ulaşabilmek için sorumluluğu altındaki kişilerle ilişki kurmak, onlarla başarının yollarını tartışmak ve müsabakada başarılı bir sonuca ulaşma amacına yardımcı olmaktır.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	21,4%	35,7%	10,7%	21,4%	10,7%	100,0%
TAKIM	27,9%	48,5%	2,9%	11,8%	8,8%	100,0%
Toplam	26,0%	44,8%	5,2%	14,6%	9,4%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,697	4	,320

Tablodan anlaşıldığı üzere araştırmaya katılan bireysel sporcu antrenörlerin %21,4, takım antrenörlerinin % 27,9 oranında “Bir antrenörün görevi, hedefe ulaşabilmek için sorumluluğu altındaki kişilerle ilişki kurmak, onlarla basarının yollarını tartışmak ve müsabakada başarılı bir sonuca ulaşma amacına yardımcı olmaktır.” Görüşüne kesinlikle katılmaktadırlar. Bakıldığında her iki antrenörlerin verdiği cevap oranının da büyük bir fark gözükmemektedir. Aynı şekilde katılmayanların oranı yine iki antrenör arasında büyük farkın olmadığını göstermektedir. Her grubun bu cümleye verdiği olumlu cevap oranı % 70’in üzerindedir. Bu nedenle antrenörlerin sorumluluğu altındaki kişilerle yakın ilişki kurmanın önemli olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü unutulmamalıdır ki bir antrenörün sporcusuna karşı baba şefkati göstermesi onlarla abi kardeş ilişkisi içinde olması onlarla başarıyı ve başarısızlığı konuşup onların fikirlerine de önem verdiğini göstermesi başarıya giden önemli bir yoldur. Bu sayede problemler çözülmüş tüm duygu ve düşünceler paylaşılarak iyiye güzele ulaşılacağı kararı antrenörlerimizde yüksek oranda çıkmıştır. Bu düşünceye katılmayanların oranı bireysel sporcu antrenörlerinin % 21,4, takım antrenörlerinin % 11,8 oranındadır. Bireysel sporcu antrenörlerin % 10,7,takım antrenörlerin % 8,8 oranında kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu arada bireysel sporcu çalıştıran antrenörlerin % 10,7 oranında fikrim yok diyerek takım çalıştıran antrenörlere göre yüksek oranda olduğu görülmektedir. Yapılan Ki- Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 53. Antrenör sporcularına karşı sorumludur.

GRUPLAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Toplam
BİREYSEL	57,1%	35,7%	3,6%	3,6%	100,0%
TAKIM	39,7%	55,9%	4,4%	0,0 %	100,0%
Toplam	44,8%	50,0%	4,2%	1,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,422	3	,143

Tablo 53'deki "Antrenör sporcularına karşı sorumludur." Cümlesine bireysel sporcu antrenörlerinin % 57,1, takım antrenörlerinin %39,7 oranında kesinlikle katıldıklarını ifade etmişler. Buna göre büyük oranda antrenörlerin bu düşünceye katıldığı görülmektedir. Bireysel sporcu antrenörlerinin % 35,7, takım antrenörlerinin % 55,9 oranında katıldıklarını söylemişlerdir. Antrenörlere göre bir antrenör sporcusuna karşı sorumludur. Çünkü sporcu, antrenörünün her türlü maddi ve manevi desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bunun bilincinde olan antrenörlerin hedeflediği yolda başarıya kolayca ulaşacağına inanmaktadırlar. Bu görüşün tersine fikrim yok ve katılmıyorum cevabı verme oranı oldukça düşük ve her iki antrenörün oranları da birbirlerine yakındır. Her iki antrenör grubu tarafından kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir. Yapılan Ki-Kare Testi (Chi-Square Tests) sonucuna göre ise antrenörlerin bu cümleye verdikleri cevaplar ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

5. SONUÇ

Tüm insanların olduğu gibi antrenörlerin mesleki hayatını etkileyen en önemli faktörlerden biri aile yaşamıdır. Düzenli bir aile yaşamı antrenörün işiyle daha iyi ilgilenmesini, sporcularına daha verimli olmasını sağlar. Bu nedenle her meslekte olduğu gibi antrenörlükte de ailenin yeri ve önemi oldukça yüksektir.

Yaptığımız bu araştırmada antrenörün başarılı olabilmesi onun eğitimi ile doğrudan ilişkili değildir. Onun başarılı olabilmesi için engel teşkil etmemektedir. Çünkü antrenör, mesleği ile ilgili yapılan seminer, konferans vb. etkinliklere katılarak ve yapacağı kendi araştırmalarıyla kendini yenileyip en iyi şekilde geliştirebilir.

Bir antrenör belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için çalıştırdığı sporcularla iletişimini iyi kurması gerekmektedir. Bu iletişim onun sporcusuyla başarıya gidecek bir köprü vazifesi görecektir. Amatör sporcular hiçbir maddi beklentisi olmayan kişilerden oluşmaktadır. Bu nedenle antrenörün işi profesyonel takımlara göre daha zordur. Çünkü en büyük bağ iletişimdir. İyi bir iletişim sporcu penceresinden bakmayı, ona ihtiyacı olduğunda yaklaşmayı sağlayacaktır. Şu da unutulmamalıdır ki her birey birbirilerinden farklıdır. Bu yüzden antrenör her bireyi ayrı ele almalı farklı yaklaşım metotları uygulamalıdır. Buda ancak iyi bir insan psikolojisi alanında kendini geliştirmiş kişiler tarafından sağlanacağı bilinmelidir. Bu iletişim ortamını kuran antrenör için sporcusuyla arasındaki yaş farkının ne olduğunun çok ta önemi yoktur.

Antrenörlerin sahip oldukları belgeler değil, önemli olan yaptığı çalışmalarla kendisini donanımlı hale getirerek sahip olduğu donanımlarına daha fazlasını katmalı ve günümüz çağına ayak uydurmalıdır. Teknolojinin tüm kaynaklarından azami oranda faydalanarak, bu sayede ülkemizde ya da dünyadaki gelişmeleri yakından takip edecek, onları kendi sporcularına uygulama şansı bulacaktır.

Araştırmaya katılan antrenörlerin büyük çoğunluğunun antrenörlüğe başlamadan önce sporla uğraştıkları görülmüştür. Bu durum antrenörün sporcuyla daha etkili çalışmasını ve en üst düzeyde faydalanmayı sağlayacaktır. Sporculuk hayatında yaşadığı deneyimleri sporcusuyla paylaşarak, onun yapacağı hataları önceden görme şansını verecektir. Bu doğrultuda spor yapmış antrenörlerin yapmayanlara oranla daha etkili ve daha başarılı olduğu sonucuna varılmaktadır.

Antrenörlerin meslekteki çalışma süreleri deneyim kazanma açısından önemli ölçütler arasında yer almaktadır. Günümüzde hem bireysel hem de takım sporlarında görev alan antrenörlerden daha çok deneyimli antrenörlerin görev yaptıklarını görmekteyiz. Bununla birlikte daha genç dinamik ve başarıya susamış antrenörler de başarılı olabilmektedir.

Bakıldığında bireysel takım sporlarında görev alan antrenörlerin takım sporu çalıştıran antrenörlere göre daha çok otokratik bir yol izledikleri görülmektedir. Halbuki, takım sporu çalıştıran antrenörlerinin ise daha çok demokratik yol izledikleri fikri oluşmuştur. Bunun en önemli sebebi ise çalıştırdığı sporcu sayısıdır. Sayı artıkça antrenörün daha demokratikleştiği görülmektedir. Fakat bireysel takım sporu çalıştıran antrenörün takım sporu çalıştıran antrenöre göre daha iyi bir iletişim kurduğu bu sayede davranışındaki otokratik hal sporcusunu olumsuz yönde etkilemediği anlaşılmaktadır. Bireysel takım sporu çalıştıran antrenörün sürekli sporcusuyla iletişim içinde olması, her halini görmesi ve gözlemlemesi antrenöre avantaj sağlamaktadır. Böylece antrenör problem büyümeden çözüm bulup sporcusunun olumsuz yönde etkilenmesini engellemiş olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yönden takım sporu çalıştıran antrenörün bu konuda daha zorlandığı görülmektedir. Bunun da tek nedeni birden fazla sporcuyla çalışması problemleri oyuncusunun gözden kaçmasını sağlamaktadır. Takım sporlarında antrenörden her bireyi gözlemlemesi beklenemez. Antrenöre yardımcı olan takım içinde antrenör sporcu arasında köprü görevi yapan takım

kaptandır. Onunla konuşarak sporcusu hakkında bilgi almakta sporcusunun söyleyemediği problemleri takım kaptanı sayesinde öğrenebilmektedir. Bu nedenle takım sporu antrenörlerinin bireysel takım çalıştıran antrenörlere göre sporcusu ilişkisinde daha zayıf olduğu görülmektedir.

Amatör kulüplerde görev alan antrenörler sezon başında, kulüp şartları doğrultusunda hedef ya da hedefler koyarlar. Bu hedefler en az iki kategoride şampiyonluk, alt yapıyı geliştirmek, mümkün olduğunca çok sporcuyu daha iyi kulüplere transfer etmek ya da profesyonel takımlara çıkartmaktır. Bu hedeflerin amatör kulüplerde gerçekleştirilmesi başarı anlamına gelmektedir. Fakat başarıyı sadece şampiyonlukla ölçen antrenörler için tek hedef maç kazanmaktır. Onlar için iyi oyun oynamak, sporcusu eğitimi ve sporcusunun topluma kazandırılması ya da sporcusu sağlığı ikinci planda gelmektedir. Bu tarz bir antrenör liderliğindeki takım başarısız olursa yaşanacak olumsuzluk kaçınılmazdır.

Tüm özellikler göz önünde bulundurulduğunda antrenörlerin liderlik tarzları çalıştıkları takımdaki sporcuların özelliklerine ve diğer dış etkenlere göre değişebilmektedir. Bu yüzden antrenörün sahip olduğu liderlik tarzı için iyi ya da kötü şeklinde ayırım yapmak doğru olmayacaktır. Önemli olan antrenörlerin sahip oldukları liderlik tarzlarını bilmeleri ve sporcularının özelliklerine göre liderlik tarzlarında değişiklik yapabilmeleridir. Çünkü kendine tam olarak güvenmeyen sporculara sahip olan bir antrenörün demokratik bir antrenörlük tarzını kullanması ne kadar yanlışsa çok otokratik yani katı kurallar koyan bir tarz da yanlış olabilmektedir. Bu nedenle farklı sporculara farklı liderlik tarzları uygulaması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahola, S.E. ve Hatfield,B. (1986). *Psychology of sports*. Iowa: Brown Publisher.
- Alptekin, M. (1968). *Kültür ve liderlik*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Offset Grubu.
- Ardıç, K. (1997). *Toplam kalite yönetiminde liderlik anlayışı* (ss.45-49). 21.Yy. Liderlik Sempozyumu, İstanbul.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Arıkan, S.,Güney, S., Berkman,Ü., Can, H., Ergan N.G. ve Paksoy, M. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Arıkan, T. ve Gökteke, E. (2003). *Liderlik ve güç kullanımında Machiavelli. 1.Baskı*. Literatür Yayıncılık.
- Avolio, Bruce, J. ve Dong, I. Jung (1999). “Effects of Leadership Style And Followers’ Cultural Orientation on Performansce in Group and Individual Task Conditions”. *Academy Of Management Journal, Vol: 42, No. 2*.
- Ay, C. (1997). *Liderlik ve örgüt kültürü* (ss.79-82). 21.yy. Liderlik Sempozyumu İstanbul.
- Aydemir, Ş. (1989). *Durumsallık yaklaşımında önderlik*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aytaç, T. (2003). Karizmatik Liderlik. *Bilim ve Akıl Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 4, 42-43.
- Bakır, M. (1998). Modern Yönetim Anlayışından Hareketle Spor Yöneticiliğinin Kapsamı. *Ankara: Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*,68-69.
- Baltaş, A. (2000). *Değişim içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul:Remzi Yayınevi.

- Baron, R. A. ve Jerald, G. (2000). "*Leadership in Organizations*", *Behavior in Organizations*.
New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. ve Googheim, L. (1987). Biography and the Assessment of
Transformational Leadership at the World-Class Level. *Journal of Management*,
Vol:13, pp.7-19.
- Başer, E.(1996). *Futbolda Psikoloji ve Başarı*. Ankara: Bağırhan Yayinevi.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E.(2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Belker, L.B.(1999). *Yöneticiliğe ilk adım*. (Çev.Şeyma Şenbabaoğlu) İstanbul: İnkılap
Kitapevi.
- Bennis, W.G. ve Nanus, B.(1985). *Leaders: the strategic for taking charge*. New-York:
Harper&Row.
- Bompa, T.(1989). *Theory and methodology of training the key to athletic performance*. Iowa:
Kendall/Hunt Publishing Company.
- Brown, M.E.(December, 2002). *Leading With Values: The Moderating Influence Of Trust On
Values Acceptance By Employees*. The Pennsylvania State University. Ph.D.
Thesis.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S.(1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*.
Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H.(1999). *Organizasyon ve Yönetim*. İstanbul: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A. (1998). Liderliğe kuramsal yaklaşımlar. *21.Yüzyılda Liderlik (Cilt 2)*. Liderlik
Sempozyumu Bildiriler Kitabı.
- Charman, R., Drotter, S. ve Noel, J.(2001). *The leadership pipeline*. San Francisco: Jossey-
Bass Publishing Company.

- Cremer, D. (2006). *Affective and Motivational Consequences of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect of Autoratic Leadership*, The Leadersip Quarterly.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegeme Yayıncılık.
- Daft, R.L. (1995). *Understanding management*. New York: The Dryden Press.
- Davis, K.A. (1997). *Sport management*. Iowa: Brown Benchmark Publishers.
- Dengiz, M. (2000). *Takım çalışması teknikleri*. Ankara: Akadey Plus Yayınevi.
- Diñç, S. (2006). *Doğa Sporları Etkinliklerine ilişkin Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi*, Hacettepe Üniversitesi sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.
- Diñçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğın, O. (2004). *Spor Psikolojisi Ders Kitabı*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları.
- Dönmezler, S. (1984). *Toplumbilim*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Erdem, K. (2006). *Futbolda kenar yönetimi yönetsel beceriler –strateji*. İstanbul: Taktik, Morpa Kültür Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2003). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Ergun, T. (1981). *Türk kamu ve yönetiminde önderlik davranışı*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Erkal, E.M. (1981). *Sosyolojik açıdan spor*. İstanbul: Filiz Kitapevi.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fiol, C. M., Haris, D. ve House, R. (1999). *Charismatic Leadership*. Denver: Strategies for Effecting Social Change, University of Colorado.
- Gary, Y.A. (1989). *Leadership in Organization*, 2nd edition. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.

- George, J.M. ve Jones G.R. (1995). *Organizational behavior*. Adison: Wesley Publishing Company.
- Greenberg, J. Ve Boran, R.A. (2003). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Understanding and Managing the Human Side of Work. Prentice Hall.
- Grundstein, A.R. (1999). *Bilateral Transformational Leadership: An approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organization*. İstanbul: Administration & Society.
- Hannagen, T. (1995). *Management Concepts and Practices*. London: Pitman Publishing a. g. e.
- Harris, L., C., ve Emmanuel, O. (4 August 2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 766-788.
- Hellriegel, D., Slocum, W.J., ve Woodman, R.W. (1992). *Organizational Behaviour*, 6th Ed. West Publishing Company.
- Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1988). *Management Of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Hersey, P. (1984). *The Situational leader*. New York: Warner Books.
- Hitt, M.A. (1986). *R.D. Middlemist ve R.L. Mathis, Management*. West publishing, co: a. g. e.
- Hodgetts, Richard ve Kuratko Donald, F. (1991). *The nature of leadership*, 3. Edition. United State of America: Management.
- Hughes, W.L. ve Ubben, G.C. (1994). *The elementary principal's handbook*. London: Allyn & Bacon.
- İkizler, C. (1994). *Sporla başarının psikolojisi*. İstanbul: Alfa Yayın Dağıtım.
- İkizler, C. (2000). *Sporla Sosyal Bilimler*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- İmamoğlu, F. ve Ekenci, G. (1998). *Spor işletmeciliği*. Ankara: Alp Ofset Matbaacılık.

- Karagözoğlu, C. (2005). *Sporda Psikolojik Destek*. İstanbul: Morpa Yayınları.
- Karaküçük, S. ve Yetim, A. (1996). Rekreasyon etkinliklerinde liderlik ve fonksiyonlar. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi Dergisi*, 1, 64-76.
- Karaküçük, S. (1997). *Boş zamanlarını değerlendirme*. Ankara: Rekreasyon.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yöntemi*: 4(16): 14-21.
- Kasap, H. (1991). *Spor Metodik ve Didaktiği*. İstanbul: TFF Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınevi.
- Kelloway, K., Barling, J. ve Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal* (25,28). The Roles of Training and Feedback.
- Koç, Ş. (1994). *Spor psikolojisine giriş*. İzmir: Saray Kitapevleri.
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Konter, E. (1996). *Bir Lider Olarak Antrenör*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Köksal, F. (2007). *Liderlik Tarzları ve Antrenörlük*. Konya Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Semineri.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (1989). *Organizational behavior*. Boston: Richard, d. Irwin, Inc.
- Kremer, J. ve Scully, D. (1994). *Psychology in sport*. Bristol: Taylor Francis Publishers.
- Kuchinke, K. ve Peter (Summer, 1999). Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees. *Human Resources Development Quarterly*; Vol.10, No:2.
- Larsson, S. ve Rönmark, L. (1996). The concept of charismatic leadership its application to an analysis of social movements and a voluntary organization. Sweden: *International Journal Of Public Sector Management*, Vol:9, No:7, 32-34.

- Lawler, John, J., Fred, O., Walumbwa, Bani, Orwa ve Peng, W. (Summer2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction. A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16, No. 2, Wiley Periodicals, Inc.
- Leith, L.M. (1990). *Coaches Guide to Sport administration*. Illinois: Leisure Press.
- Loh, J.M. (1996). “bir yüksek performans kültürü oluşturmak” *İnsan yönetimi*. İstanbul: Robert H.,rosen(Ed),Mess.
- Lyle, J. (2002). *Sports Coaching Concepts: A Framework For Choshes’ Behavior*. London: Routledge.
- Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Illinois:Human Kinetics Publishers.
- Martens, R. (1998). Başarılı antrenörlük. (çevirmen:Tuncay büyükonat) İstanbul: Beyaz yayınları.
- Maxwell, J.C. (1999). *Liderlik Yasaları*. (Çev: İbrahim Şener), İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (1997). *Organizational Behavior*, 2nd Edition. New York: Foundations Realities and Challenges, West Company.
- Newton, M. ve Fry, M.D. (1998). Senior Olympians Achievement Goals and Motivational Responses. *Journal of Aging and Physical Activity*.
- Northcraft, G. (1994). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press
- O’Connor, J. ve Seymor, J. (1995). *Introducing Neuro-Linguistic Programming*. England: Caledonian International Book Manufacturing Ltd.
- Öğretici, H. (1997). Basketbol: *Morpa Spor Ansiklopedisi*, s.118,1.baskı,1.cilt, İstanbul. *Meydan Larus*.
- Özkalp, E. (1982). *Davranış bilimleri ve organizasyonlarda davranış*. Eskişehir:E.İ.T.İ.A Yayınları.

- Özkalp, E. ve Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Örgütlerde davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Öztabağ, L. (1974). *Antrenörlük Psikolojisi*. Ankara: TFF Yayını .
- Peker, Ö. Ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Pentti, S. (2003). *Intelligent Leadership Competencies*. Helsinki: Industrial Management and Work and Organisational Psychology..
- Prabhakar ve Prakash (December-2005). Switch Leadership in Projects; An Empirical Study Reflecting The Importance of Transformational Leadership on Project Success Across Twenty- Eight Nations. *Project Management Journal*, 36,4, s.53-60.
- Santora, Joseph, C. ve James, C. Sarros (12-14 July 2001). Personal Values and Executive Leadership: Global Comparisons and Practical Implications. Canada: *Academy of Business and Administrative Sciences International Conference*, Quebec City.
- Sezer, B.U. (1985). *Yönetmel liderlik ve halkla ilişkiler*. Ankara:Amme İdaresi Yayınları.
- Shamir, B. (1999). *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, 10.Edition. Leadership Quarterly.
- Silver, G.A. (1981). *Introduction to Management*, 1.Edition. Minnesota:West Publishing Company.
- Şişman, M.,Turan,S.(2001). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*, 1.Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tahiroğlu, F. (Ed). (2004). “Liderlik”,işte başarı insan kaynakları.com’dan Ernst&Young. İstanbul:Hayat Yayınları.
- Terry, P. (1991). *The Psychology of The Coach-Athlete Relationship*. London: The Crowood Press.

Tutko, T.A. ve Richards, W.J. (1971). *Psychology Of Coaching*. Boston.

Uyguç, N. (1997). *Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans*. İstanbul:

21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu.

Veccihio, R.P. (1995). *Organizational behavior*. New York: The Dryden Press.

Vugt, M., Jepson, S. ve Hart, C. (2004). Autocratic Leadership in Social Dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*.

Weiss, D.H. (1993). *Başarılı ekip oluşturmak*. İstanbul: Rota Yayınları.

White, Robert , ve Lippitt, R. (1970). Leader behavior and member reaction in three social climates, *Group Dynamics Research and Theory*, Der. D. Cartwright ve A. Zander. London: Tavistock Pub.

Williams, J.M.(1993). *Applied Sport Psychology*, 2nd Ed. California: Mayfield Publishing Company.

Yeniçeri, Ö. (2002, Aralık). Örgütleri etkinleştirme aracı olarak bilgi ve bilgi yönetimi. *İkibinyirmiiç Dergisi*, 20, 56-64.

Zacharatos, A., Barling, J. ve Kelloway K. (2000). *Development and Effects of Transformational Leadership in Adolescents Leadership Quarterly*.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.