



T.C.
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

**TÜRKİYE'DEKİ YÜZME ANTRENÖRLERİNİN ÇALIŞTIKLARI
KULÜP YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM VE LİDERLİK STİLLERİ
BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Selim MAZLUM

Yüksek Lisans Tezi

Mayıs 2019
TRABZON

**TÜRKİYE'DEKİ YÜZME ANTRENÖRLERİNİN ÇALIŞTIKLARI
KULÜP YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM VE LİDERLİK STİLLERİ
BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Selim MAZLUM

**Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

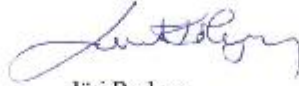
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Cengiz ÖZGÜN

Mayıs 2019

TRABZON

TEZ ONAY FORMU

Selim MAZLUM tarafından hazırlanan "Türkiye'deki Yüzme Antrenörlerinin "Türkiye'deki Yüzme Antrenörlerinin Çalıştıkları Kulüp Yöneticilerinin Yönetim ve Liderlik Stilleri Bakımından Değerlendirilmesi" adlı yüksek lisans tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği/çokluğu ile Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

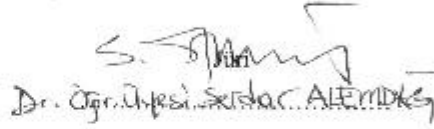


Jüri Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Levent KALYON



Jüri-Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ZEKİ



Jüri
Dr. Öğr. Üyesi Serdar ALERİDİ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



ENSTİTÜ MÜDÜRÜ
Prof. Dr. Mehmet GÖZÖR

ETİK BEYAN SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfla bulunduğunu beyan ederim. 27/05/2019



Selim MAZLUM

TEŞEKKÜR SAYFASI

“Türkiye’deki Yüzme Antrenörlerinin, Çalıştıkları Kulüp Yöneticilerinin Yönetim ve Liderlik Stilleri Bakımından Değerlendirmesi” adlı çalışma 2018-2019 akademik yılda Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda tez konusu olarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmada bilgi ve deneyimlerinden faydalanma imkânı bulduğum değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Cengiz ÖZGÜN’e en içten dileklerle teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca desteklerini benden esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunar, tez çalışmamı sevgili kızım Su MAZLUM’a ve eşim Başak MAZLUM’a ithaf ederim.

Selim MAZLUM

Mayıs 2019

ÖZET

TÜRKİYE'DEKİ YÜZME ANTRENÖRLERİNİN ÇALIŞTIKLARI KULÜP YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM VE LİDERLİK STİLLERİ BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Mazlum, Selim. “Türkiye’deki Yüzme Antrenörlerinin Çalıştıkları Kulüp Yöneticilerinin Yönetim ve Liderlik Stilleri Bakımından Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2019.

Günümüzde yüzme sporuna duyulan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Bununla birlikte yüzme kulüpleri, antrenörler ve yüzme eğitimi süreçleri de önem kazanmıştır. Bu nedenle yüzme kulüplerinin yönetim ve yöneticilerine ilişkin olarak yapılacak çalışmaların alana önemli katkılarının olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın amacı, yüzme kulüp yöneticilerinin antrenörleri tarafından algılanan liderlik stilleri ve değişim yönetimlerinin belirli değişkenler (cinsiyet, mesleki kıdem, yaş, medeni durum, mesleki tecrübe, antrenörlük kademesi, antrenörlük belgesi, yöneticinin mesleği / yaş aralığı) açısından incelenmesidir. Ayrıca yüzme kulüp antrenörleri tarafından algılanan liderlik stilleri ve değişim yönetimleri arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı ve varsa ne yönde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma yüzme antrenörlerinin kulüp yöneticilerinin antrenörleri tarafından algılanan liderlik stilleri ve değişim yönetimlerini farklı değişkenlere bağlı olarak olası etkilerini açıklama girişiminde bulunmuştur. Nicel bir çalışma olan bu araştırma 2015-2016 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Türkiye’nin farklı bölgelerinde halen görev yapmakta olan farklı kulüp, kıdem ve mesleki tecrübelerine sahip 100 yüzme antrenörünün katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS 21.0 ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde madde analizleri, bağımsız t-testi, One-Way ANOVA ve korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre yüzme antrenörlerinin kulüp yöneticilerine yönelik liderlik stilleri ve değişim yönetimlerinin belirli değişkenler (cinsiyet, mesleki kıdem, yaş, medeni durum, yaş ve medeni durum, mesleki tecrübe, antrenörlük kademesi, antrenörlük belgesi, yöneticinin mesleği/ yaş aralığı) açısından anlamlı değişkenlere sahip olduğu ve liderlik stilleri ile değişim yönetimleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Spor, Yüzme, Antrenör, Yönetim, Yönetici, Liderlik

ABSTRACT

SWIMMING COACHES' EVALUATION OF CLUB EXECUTIVES IN TERMS OF MANAGEMENT AND LEADERSHIP STYLES

Mazlum, Selim. "Swimming Coaches' Evaluation Of Club Executives In Terms Of Management And Leadership Styles", Master Thesis, Trabzon, 2019.

Today, the sport of swimming is increasing with each passing popularity. However, swimming clubs, coaches and swimming training process has gained importance. Therefore, it is thought to be important contributions to the field of the work to be done as regards the management and managers of swimming club. The aim of this study is to examine relationships between leadership style is perceived by the coach of the swimming club manager and in terms of specific variables change management (gender, seniority, age, marital status, age and marital status, professional experience, coaching level, coaching certification, the manager's profession/age range). It has also investigated whether any relationship between leadership styles and change management perceived the swimming club manager. These relationships were examined in what way and in what level.

This research is a qualitative study. This study was carried out in 2015-2016 academic year with 100 swimming coach. These coaches are still working in different regions of Turkey. Participants have different seniority and professional experience. Data were analyzed with SPSS 21.0. The study utilized of the material analysis, independent t-test, One-Way ANOVA and correlation analysis.

It is determined based on the finding of the study according to the swimming coaches possess significant variables for specific variables management (gender, seniority, age, marital status, age and marital status, professional experience, coaching level, coaching certification, the manager's profession/age range). terms of change management and leadership styles of the club manager. Also it was determined that a significant positive correlation between change management and leadership styles.

Keywords: Sports, Swimming, Coaches, Management, Manager, Leadership

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY FORMU	i
ETİK BEYAN SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM YÜZME SPORUNUN GELİŞİMİ VE YÖNETİMİ

Spor	2
Spor Yönetimi	4
Gelişmiş Ülkelerde Belediye ve Spor İlişkileri.....	4
Yerel Yönetimler ve Spor	4
Büyükşehir Belediyeleri Stratejik Planlarında Amaçları	4
Kulüpler	5
Federasyonlar	6
Enerji Sistemleri.....	8
Dayanıklılık.....	11
Kasılan Kas Gruplarına Göre Dayanıklılık.....	12
Spor Dalına Özgü Olup Olmamasına Göre Dayanıklılık.....	12
Kasların Enerji Gereksinimi Açısından Dayanıklılık Türleri	12
Aerobik Dayanıklılık	13
Anaerobik Dayanıklılık	13
Dayanıklılık Antrenman Yöntemleri.....	13
Devamlı Yüklenme Yöntemi	14
Tekrar Yüklenme Yöntemi	14
Uzun Mesafeli Yavaş Tempolu İnterval Antrenman.....	14
Kısa Mesafeli Yavaş Tempolu İnterval Antrenmanı.....	14
Tekrar Yüklenme Yöntemi.....	14

Sürat Özelliğinin Gelişimi ve Eğitimi.....	14
Sürat.....	14
Süratin Türleri.....	15
Sürati Etkileyen Faktörler.....	15
Süratin Eğitimi.....	15
Çocuk Sürat Eğitimi.....	15
Ergenlik Çağında Sürat Gelişimi.....	15
Yüzmenin Tarihsel Gelişimi.....	15
Yüzme Stilleri.....	16
Serbest Yüzme (Krawl).....	16
Krawl Yüzme Tekniğinin Gelişimi.....	16
Serbest Stil Aşamaları.....	17
Sırtüstü Yüzme (Backstroke).....	18
Sırtüstü Stilde Kol Mekaniği.....	19
Kurbağalama Yüzme (Breaststroke).....	20
Kurbağalama Bacak Hareketinin Uygulanması.....	21
Kelebek Yüzme (Butterfly Stroke).....	21
Kelebek Stilde Vücut Pozisyonu.....	22
Kelebek Stilde Kol Mekaniği.....	22
Kelebek Stilde Ayak Mekaniği.....	22
Kelebek Stilde Nefes Alma.....	23
Yüzme Öğretim Basamaklaması.....	23
Suya Alışma Çalışmaları.....	23
Nefes Alma Çalışmaları.....	23
Suda Kayma Çalışmaları.....	23
Kol Çalışmaları.....	23
Ayak Vuruşları.....	24
Yandan Nefes Alma.....	24
Antrenman Yöntemleri.....	24
Uzun Mesafe.....	24
Fartleks.....	25
Fartleksin Faydaları.....	25
İnterval.....	26
Sprint.....	26
Özel Antrenmanlarda Yöntemleri.....	26
Dayanıklılık Antrenmanı.....	26
Sprint Antrenmanı.....	27

Laktat Tolerans Antrenmanı (SPR1).....	27
Üretim Antrenmanı (SPR2).....	27
Laktat Üretim Antrenmanı (SPR3).....	27
Yarış Temposu Antrenmanı	27
Toparlanma Antrenmanı.....	28
Antrenör ve Antrenörlük Eğitimi	28
Kademelere Göre Antrenör Yetiştirme Kursları Ders Müfredatları ..	29
1.9.4.2. Antrenörün Kişilik Özellikleri.....	28
1.9.4.3. Antrenör Tipleri	30
1.9.4.3.1. Aşırı Disiplinli Otoriter Antrenör Tipi	30
1.9.4.3.2. Uysal ve İyi Huylu Olan Antrenörler	30
1.9.4.3.3. Gergin Antrenör Tipleri.....	30
1.9.4.3.4. Gevşek Antrenör Tipi	30
1.9.4.4. Antrenör Kademeleri	31
1.9.4.5. Yönetici.....	32
Değişim Yönetimi	32
Liderlik.....	33
Liderlik Stilleri	33
Dönüşümcü-Dönüştürücü Liderlik.....	34
Serbest Bırakıcı Liderlik	34
Etkileşimci Liderlik.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırma Modeli	35
2.2. Araştırma Grubu	35
2.3. Verilerin Toplanması	36
2.3.1. Veri Toplama Araçları	36
2.3.2. Kişisel Bilgi Formu	36
2.3.3. Bölüm Değişim Yönetimi Ölçeği.....	36
2.3.4. Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği.....	37
2.3.5. Veri Toplama Süreci	37
2.3.6. Verilerin Analizi	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler	38
3.1.1. Katılımcıların Çalıştıkları Kulüp Yöneticilerinin Meslekleri	38
3.1.2. Katılımcılara Ait Yaş Aralıkları	39
3.1.3. Katılımcıların Çalıştıkları Kulüp Yöneticilerine Ait Yaş Aralıkları	40
3.1.4. Katılımcıların Cinsiyet Yüzdeleri	41
3.1.5. Katılımcıların Medeni Durumu	41
3.1.6. Katılımcıların Eğitim Durumu	42
3.1.7. Katılımcıların Antrenörlük Belgeleri	43
3.1.8. Katılımcıların Antrenörlük Kademeleri	44
3.1.9. Katılımcıların Mesleki Tecrübeleri	44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Araştırmaya Ait Test Analizleri	48
4.1.1. Antrenörlerin Lisans Diplomasına/ Sertifikalarına Göre Yönetim ve Yöneticilik Puanları.....	48
4.1.2. Antrenörlerin Lisans Kıdemlerine Göre Yöneticilik/ Yönetim Puanları.....	48
4.1.3. Antrenörlerin Yönetim Puanları Ortalamalarının Cinsiyete Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları.....	48
4.1.4. Antrenörlerin Yönetici Algısı Puanları Ortalamalarının Cinsiyete Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları	49
4.1.5. Antrenörlerin Yönetim Puanları Ortalamalarının Medeni Hale Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları	49
4.1.6. Antrenörlerin Yönetici Algısı Puanları Ortalamalarının Medeni Hale Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları	49
4.1.7. Antrenörlerin Yaş Aralıklarına Göre Yönetim Puanları Ortalamaları	50
4.1.8. Antrenörlerin Yaş Aralıklarının Yönetici Algısı Puanları Ortalamalarına Etkisi.....	51
4.1.9. Antrenörlerin Eğitim Durumlarının Yönetim Puanları Ortalamalarına Etkisi.....	52
4.1.10. Antrenörlerin Eğitim Durumlarının Yönetici Puanları Ortalamalarına Etkisi.....	52
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	53
KAYNAKLAR	56
EKLER.....	59



TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Enerji Sistemleri.....	9
Tablo 2. Sürat ve Kuvvet Antrenmanları İçin Tavsiye Edilen Yoğunluk Ölçümleri	9
Tablo 3. Kalp Atışı Reaksiyonu İle Belirlenen Dört Şiddet Bölgesi.....	10
Tablo 4. Enerji Sistemleri Yüklenme Sürelerine Göre Şiddet Basamakları	10
Tablo 5. Antrenörlerin Çalıştıkları Kulüp Yöneticilerine Ait Meslek Tablosu.....	38
Tablo 6. Antrenörlere Ait Yaş Aralıkları	39
Tablo 7. Antrenörlerin Kulüp Yöneticilerine Ait Yaş Aralıkları	40
Tablo 8. Antrenörlere Ait Cinsiyet Bilgileri	41
Tablo 9. Antrenörlere Ait Medeni Durum.....	41
Tablo 10. Antrenörlere Ait Eğitim Durumu Bilgileri.....	42
Tablo 11. Antrenörlere Ait Antrenörlük Belgeleri Bilgileri.....	43
Tablo 12. Antrenörlere Ait Antrenörlük Kademeleri Bilgileri.....	44
Tablo 13. Antrenörlerin Mesleki Tecrübelerine Ait Bilgiler.....	45
Tablo 14. Antrenörlerin Yönetim Puanları Ortalamalarının Cinsiyete Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları.....	48
Tablo 15. Antrenörlerin Yönetim Puanları Ortalamalarının Medeni Hale Göre Bağımsız T-Testi Sonuçları	49
Tablo 16. Antrenörlerin Yönetim Algılarının Yaş Aralıklarına Göre “One-Way ANOVA” Sonuçları (Output)	50
Tablo 17. Antrenörlerin Yönetim Algılarının Yaş Aralıklarına Göre Betimsel İstatistikleri	50
Tablo 18. Antrenörlerin Yönetici Algılarının Yaş Aralıklarına Göre “One-Way ANOVA” Sonuçları (Output)	51
Tablo 19. Antrenörlerin Yönetici Algılarının Yaş Aralıklarına Göre Betimsel İstatistikleri	52

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. TC Başbakanlık ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat Şeması	7
Şekil 2. Dayanıklılık Türleri.....	12
Şekil 3. Kasların Enerji Gereksinimi Açısından Dayanıklılık Türleri.....	13
Şekil 4. Antrenörlerin Çalıştıkları Kulüp Yöneticilerin Mesleklerine Ait Şekil Grafiği .	38
Şekil 5. Antrenörlere Ait Yaş Aralıkları Grafiği	39
Şekil 6. Antrenörlerin Kulüp Yöneticilerine Ait Yaş Aralıkları Grafiği	40
Şekil 7. Antrenörlere Ait Cinsiyet Grafiği.....	41
Şekil 8. Antrenörlere Ait Medeni Durum Grafiği	42
Şekil 9. Antrenörlere Ait Eğitim Durumu Grafiği.....	42
Şekil 10. Antrenörlere Ait Antrenörlük Belgeleri Grafiği.....	43
Şekil 11. Antrenörlere Ait Antrenörlük Kademeleri Grafiği.....	44
Şekil 12. Antrenörlerin Mesleki Tecrübelerine Ait Grafik.....	44

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

ATP	Adenozintrifosfat
CP	Kreatin fosfat
dk.	Dakika
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
END1	Temel Dayanıklılık antrenmanı
END2	Eşik Dayanıklılık antrenmanı
END3	Aşırı Yüklenme Dayanıklılık antrenmanı
FINA	Uluslararası Amatör Yüzme Federasyonu
FT	TİP II kas lifleri
GSGM	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
LA	Laktik asit
m	Metre
m.	Madde
mmol	Milimol
SPR1	Laktat Tolerans Antrenmanı
SPR2	Laktat Üretim Antrenmanı
SPR3	Laktat Tüketim Antrenmanı
ST	TİP I kas lifleri

GİRİŞ

Çalışmanın üzerine inşa edilen temel düşünce; Kulüp yöneticilerinin yönetim ve liderlik stillerinin yüzme antrenörlerinin algılarında etkin bir rol oynayacak düşüncesidir. Ortaya çıkacak sonuçların yüzme antrenörlerinin mesleki gelişimlerine, dolayısıyla kulüplerin sportif başarılarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca yürütülen bu çalışma ile yüzme antrenörleri ve Yönetim konusundan yapılacak çalışmalarda araştırmacılara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Yapmış olduğum bu Çalışma Türkiye’de yapılan ilk çalışmadır. Bu nedenle Özgün çalışma niteliği taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı; Yüzme antrenörlerinin farklı değişkenler açısından (Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, antrenörlük kademesi, antrenörlük belgesi) yüzme kulüp yöneticilerin algılanan liderlik stilleri ve değişim yönetimlerini ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda farklı bir bakış açısı ile yürütülen bu çalışmanın literatüre katkı sağlamanın yanı sıra, Türk yüzme sporuna katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada nicel yaklaşımdan faydalanılmıştır. Araştırmacı tarafından oluşturulan ve demografik bilgilerin yer aldığı 1. Bölüm, Değişim Yönetimi ölçeği (Güven, 2006), Liderlik davranışları belirleme ölçeği (Akdoğan, 2002) ile oluşturulan anketle ve 100 yüzme antrenörü ile toplanan veriler SPSS ile analiz edilerek çözüm önerileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Literatür incelendiğinde yüzme alanında yapılmış bir çalışmaya rastlanmadığından ilgili alana katkı saylayacağı düşüncesiyle bu çalışma yürütülmüştür.

Araştırma 3 ana bölümden oluşmaktadır:

Araştırmanın 1. Bölümünde; Spor ve yüzmenin tarihinden başlayarak yönetim ve liderlik stillerine ilişkin çalışmalardan faydalanarak açıklamaya gidilmiştir.

Araştırmanın 2. Bölümünde; Çalışmaya ait bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmanın 3. Bölümünde; Bulgular analiz edilmiş olup değerlendirme yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÜZME SPORUNUN GELİŞİMİ VE YÖNETİMİ

1.1. Spor

Spor; önceden belirlenmiş kuralları olan, eğlenmek, kazanmak ve profesyonel ya da amatör anlamda maddi kazanç sağlamak amacına yönelik, zihinsel ve fiziksel gelişimi sağlayan, bireysel ya da takım halinde yapılan aktiviteler olarak düşünülebilir (Açıkada, Ergen E, 1990: 2).

Bireylerin zihinsel ve fiziksel güçlerini yaptığı disipline uygun bir şekilde diğer birey ya da bireylere üstünlük sağlamak için yaptıkları müsabakalara spor denilmektedir. Spor başka bir açıdan şöyle de tanımlanabilir. Spor; spor yapanların beceri ve psikolojik ile fizyolojik güçlerini birleştirerek başarıya dönüştürdükleri aktiviteler bütünüdür (Başer, 1986: 28).

Spor, belli kuralları çerçevesinde, bireyin geri kazanımları olan bir disiplindir. Bazı spor branşları mesafeye, bazı spor branşları zamana, bazıları ise fiziksel özelliklere bağlı olarak yapılmaktadır. Sporda amaç sadece başarılı olmak değildir. Sporun asıl amacı aslında toplum sağlığıdır. Sağlıklı bireyin, sağlıklı toplumu oluşturması ve dünya barışına katkı sağlaması sporun bir diğer amacı olarak kabul edilmiştir (Açıkada, Ergen E, 1990: 2).

Spor çalışmalar sonucunda kazanılan gücün ve kuvvetin müsabakalarda kullanılmasıdır. Fizyolojik ve psikolojik olarak bireyin sağlıklı olması ve onun geliştirilmeye çalışılması buna ilaveten bireyin müsabakalarla beraber geliştirilmesi spor olarak tanımlanmaktadır.

Ülkelerin kalkınmasında modern sporun faydaları vardır. Küreselleşen dünyada spor en büyük reklam aracıdır ve bütünleşmeye katkı sağlamaktadır. Yürütülen organizasyonlar, organizasyonlara katılan sporcular bir ülkenin kalkınmasında önemli rol oynamaktadırlar. Diğer taraftan pek çok açıdan organizasyonların yürütüldüğü ülkenin tanıtımına ayrıca ekonomisine katkı sağlamaktadırlar (Aracı, 1999: 13).

Sporun önemi; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 59'uncu maddesinde yer almaktadır. Söz konusu madde; "...Devlet her yaştaki vatandaşların beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder ayrıca devlet başarılı sporcuyla korur" hükmünü amirdir. Görüleceği üzere devlet sporu yaptırmak, teşvik etmek ve desteklemekle ödevlidir" şeklindedir (TC Anayasası, 2018). Görüleceği üzere devletin sporu yaptırmak, desteklemek, teşvik etmek gibi sosyal yükümlülükleri bulunmaktadır.

Dünya sporunda yüzmenin önemli bir yere sahip olduğu ortadadır. Yüzücülerin performanslarının artırılmasında antrenörlerin payı oldukça yüksektir. Antrenörleri mesleki performanslarının geliştirilmesinde de bağlı buldukları kulüp yöneticilerinin etkisi yadsınamayacak bir gerçektir. Bu nedenle yüzme antrenörlerinin liderlik stilleri ve değişim yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik çalışmalardan elde edilecek bulguların alan katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı; yüzme kulüp yöneticilerinin antrenörleri tarafından, liderlik stilleri ile değişim yönetimlerinin ve ekip çalışması becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın amaç ve alt amaçları doğrultusunda belirlenen hipotezler ise şu şekildedir:

- Yüzme kulüp yöneticilerinin antrenörleri tarafından algılanan liderlik stilleri antrenörlerin cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkeni ile mesleki kıdem ve mesleki tecrübelerine göre değişmektedir.
- Yüzme kulüp yöneticilerinin antrenörleri tarafından algılanan liderlik stilleri antrenörlerin antrenörlük kademesine göre farklılık göstermektedir.
- Antrenörlerin yöneticilerinin yaş aralığı ve cinsiyeti
- Yüzme kulüp yöneticilerinin antrenörleri tarafından algılanan liderlik stillerini etkilemektedir. .
- Yüzme kulüp yöneticilerinin antrenörleri tarafından algılanan değişim yönetimi becerileri antrenörlerin cinsiyet, mesleki kıdem, yaş aralığı ve medeni durumuna bağlıdır.
- Yönetim becerileri antrenörlerin yöneticilerinin meslekleri ve yaş aralıklarına göre değişkenlik göstermektedir.
- Yüzme kulüp yöneticilerinin antrenörleri tarafından algılanan liderlik stilleri ile değişim yönetimi birbiriyle ilişkilidir.

Bu araştırma 2015-2016 yüzme sezonunda, Türkiye Şampiyonalarına katılmış farklı yüzme kulüplerinde çalışan yüzme antrenörleriyle sınırlandırılmıştır. Çalışmanın bulgularına ait veriler yalnızca nicel yöntemlerle sınırlıdır. Ayrıca çalışma, kullanılan ölçme araçlarıyla sınırlıdır. Araştırmaya dâhil olan yüzme antrenörlerinin ölçekte yer alan soruları, gerçek düşüncelerini yansıtacak şekilde doldurdukları varsayılmıştır.

1.2. Spor Yönetimi

Türk sporunda en yetkili kurum Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'dür (GSGM). Futbol özerkleştikten sonra bunun dışında kalmıştır. Diğer tüm branşlarda idari ve finansman yönetimi GSGM tarafından yapılmaktadır (Cankalp, 2002: 34).

Türkiye'de spor GSGM tarafından merkeziyetçi bir şekilde yönetilmektedir. Avrupa'nın birçok ülkesinde ise spor yönetimi, örgütler ve kuruluşlarla yapılmaktadır. Devlet spora kaynak yaratmaktadır. Ancak GSGM ayrılan kaynakları yetersiz kaldığı gözlenmektedir (Bayansalduz, 2003: 160).

1.3. Gelişmiş Ülkelerde Belediye ve Spor İlişkileri

Avrupa'daki ülkeler spora tesisleşmeye yıllar önce yatırımlarını yapmış ve spor yapılabilecek nizamaya uygun ülkelerdir. Spor dünyada gelişmişlikle orantılanır ve Avrupa ülkeleri bu konuda işe bilimselliği de katarak çok yol almışlardır. Ayrıca yerel yönetim olan belediyelere de büyük yetkiler vermişlerdir (Doğu, Kesim ve Sivrikaya, 2000: 10).

1.4. Yerel Yönetimler ve Spor

Yerel yönetimler, sporun ve olimpiik ruhunun gelişmesinde çok etkili rol oynarlar. Spor ruhunun ve kültürünün oluşmasında, sporu okullara yayılmasında ve geniş kitlelere ulaşmasında yerel yönetimlerin etkisi büyüktür. Tesisleşme ve işletmecilikte başarıya katkı sağlamaktadır (Kaya, 2007: 9).

Yerel yönetimler, spor organizasyonlarını hem finansmanını hem de organizasyonun yapabilmeli, federasyonlar birbirleriyle beraber ortak organizasyonlar düzenleyebilmelidir (Yalkın, 2001: 67).

Belediyelerin asıl görevi milli takımlara ya da profesyonel sporcu yetiştirmek değildir. Bu tarz görevler GSGM ye aittir. Performansa yönelik çalışmaların ve yetersiz tesisleşmenin spora olan katılımı azalttığı gözlemlenmektedir. Buradaki amaç herkes için spor odaklı olmalıdır. Belediyelerin bir kısmı kulüpleşme yoluna gitmiş, bir kısımda profesyonel kulüplere sponsor olarak sporu yaymaya çalışmıştır. Doğu vd. (2002) bu yapılanların yanlış olduğunu ifade etmektedirler (Doğu, Kesim & Sivrikaya, 2002: 16).

1.5. Büyükşehir Belediyeleri Stratejik Planlarında Amaçları

Belediyelerin sporla ilgili görevleri genel olarak aşağıdaki şekilde düzenlenmektedir; halkın spor yapacağı rekreasyon alanları yaratmak, sporu tüm şehre

yaymak, kulüpleşmenin önünü açmak ve destek sağlamak kent içinde halkın keyif alacağı ve eğlenebileceği yerler yapmak. Organizasyonların yapılabileceği bir kent planlamak,. spor ve halk sağlığı konusunda halkı bilgilendirmek, spor ve sanat şehri olmaya çalışmak. Belediyelerin bu görevleri sporun tüm branşlarını kapsmalı ve spor turizmine hazır bir şehir inşa etmeye yönelik olmalıdır. Bunun yanında belediyeleri eğitim, kültür ve sanat alanında kentin gelişimine katkıda bulunmaları beklenmektedir (Atalı, 2015: 10).

1.6. Kulüpler

Kulüpler küçük örgütlerdir ve kulüplerin amacı sporcu yetiştirmek ve spor faaliyetlerine katılıp, birden fazla branşta faaliyet göstermektir.

3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu'nun (GSHK) 20'nci maddesinde; *“Gençlik ve spor kulüpleri, Dernekler Kanununa göre teşekkül eder ve tescil ile Gençlik ve Spor Bakanlığına dâhil olurlar. Tescil edilmemiş kulüpler, federasyonlar tarafından tertiplenen veya bunların denetimi altında yapılan müsabakalara katılamazlar. Tescil olunmamış kulüpler adına lisans verilmez. Spor kulüpleri faaliyet gösterdikleri dallarda antrenör tutmaya mecburdurlar. Tescile ilişkin esas ve usuller yönetmelikle...”* düzenlenmiştir (TC Anayasası, 2018).

Diğer taraftan söz konusu kanunun, kulüplerin denetimini düzenleyen, 21'inci maddesinde ise; *“Gençlik ve Spor Bakanlığı, kulüpleri her yönden denetler. Gerekirse hesap, defter ve işlemlerine el koyar. Dernekler Kanunu hükümleri saklıdır”* denmektedir.

04.11.2004 tarih ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun 14'üncü maddesi, 3289 sayılı Kanunun getirdiği sistemle paralel hükümler getirmiştir. Söz konusu hükmün ilk fıkrasına göre, derneklerin talepte bulunması durumunda, *“...spor faaliyetine yönelik olanların spor kulübü adını alacağı ve bu kulüplerin GSGM tarafından kayıt ve tescil...”* olunacağı hüküm altına alınmıştır. İkinci fıkrada ise, *“...spor kulüplerinin oluşumunun, denetiminin, disiplin işlemleri ve bu kulüplere yardım gibi konuları düzenleyen yönetmeliğin İçişleri Bakanlığı'nın uygun görüşü alınmak şartıyla, GSGM'nin bağlı bulunduğu Bakanlık tarafından yürürlüğe konulacağı...”* ifade edilmiştir. Verilen bu yetki kapsamındaki hususlar Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği ile düzenlenmiştir.

3289 sayılı Kanun'un 24'üncü maddesi üçüncü fıkrası; spor kulüplerinin, profesyonel takımlarını, *“...Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilecekleri gibi, kiraya da verebilecekleri...”* hüküm altına alınmıştır (3289 sayılı Kanun m. 24/3). Böylece, dünyadaki gelişmelere paralel olarak profesyonel takımların ticaret hayatında yer edinmesine izin verilmiş olmaktadır.

1.7. Federasyonlar

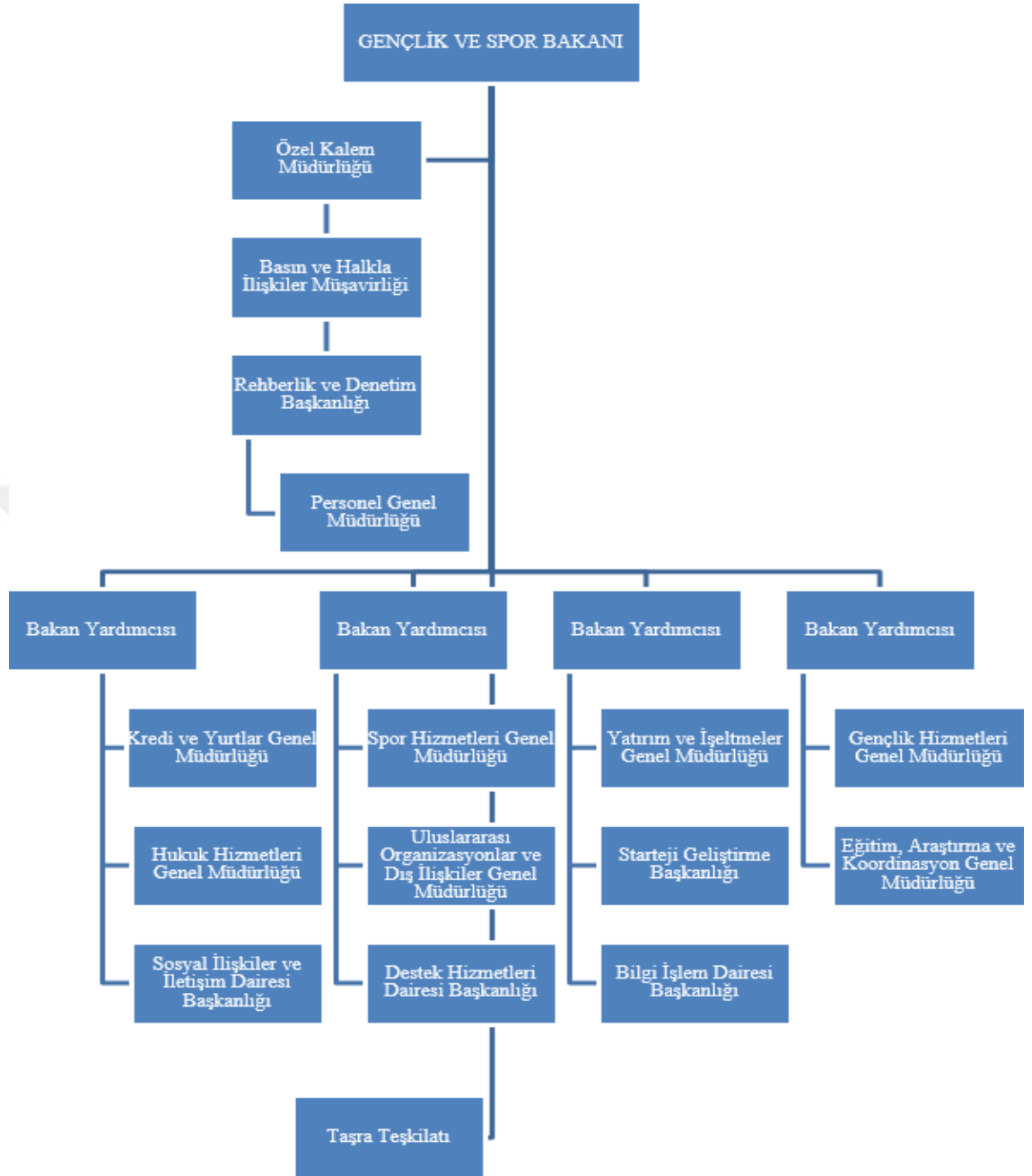
Federasyonların sporun gelişmesinde çok önemli etkileri vardır. Federasyonların görevi oyun kurallarını koyma, organizasyonlar düzenlemek, sporcuların ulusal ve uluslararası organizasyonlara katılımını sağlamak ve uluslararası federasyonlara üye olup hem ortak organizasyon düzenlemek hem de sporun gelişimini takip etmektir.

3289 sayılı Kanun'un "*Federasyonların Teşkili ve Profesyonel Dalların Tespiti*" başlıklı 18'inci maddesine göre, "*bir veya daha fazla spor dalı, teknik ve idari bakımdan birer federasyona bağlanır*". Bunun dışında, uluslararası spor anlayışına uygun olarak, federasyon başkanlarının seçimle göreve geldikleri ve görevlerinin fahri olacağı hüküm altına alınmıştır (3289 sayılı Kanun m. 19/1). Ayrıca "*Federasyon başkanlarının seçimi, kurullarının oluşumu, çalışmaları, görev, yetki ve sorumlulukları ile kurullarını atamaya ilişkin hususların çıkarılacak yönetmelikle...*" düzenleneceği de ifade edilmiştir (3289 sayılı Kanun m. 19/2). Kanunla verilen bu görev ve yetki uyarınca bu hususlar, Spor Federasyonlarının Teşkilatı Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği ve Federasyon Başkanları Seçim Yönetmeliğiyle düzenlenmiştir.

Yukarıda verilen hükümlere göre; futbola ilişkin federasyon ayrı bir kanunla kurulmuş olup, GSGM'nin yetkisi dışında özerk bir yapıya sahiptir (3289 sayılı Kanun m. 18/2). Burada ifade edilmesi gereken başka bir konuda, 3289 sayılı Kanuna 04.03.2004 tarih ve 5105 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'un 2. maddesi ile eklenen ek madde 9 hükmüdür. Söz konusu bu hükümlerle, GSGM'nin gözetim ve denetiminde faaliyette bulunan federasyonlar özerk olan ve özerk olmayan federasyonlar şeklinde iki gruba ayrılmaktadır.

"*Bağımsız spor federasyonları*" başlığını taşıyan ek madde 9'a göre, talepte bulunan federasyonların, belirtilen şartları taşımaları halinde malî ve idarî yönden bağımsız sayılmaları mümkün hale gelmiştir.

Şekil 1. TC Başbakanlık ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat Şeması



Kaynak: <http://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/teskilat-semasi.aspx>

Bağımsız federasyonlar hükümde, “organları genel kurulu tarafından seçimle göreve gelen, her türlü kararlarını kendi organları içerisinde alan, bütçesi genel kurul tarafından onaylanan ve ibra edilen federasyonlar” olarak tanımlanmıştır (3289 sayılı Kanun Ek madde 9/2). Bu düzenleme ile birlikte, GSGM’nin bağımsızlık kazanan federasyonlar üzerindeki yetkileri büyük oranda kaldırılmış ve bu federasyonların bağımlılığı azaltılmış olmakla birlikte bu bağ tamamen ortadan kalkmamıştır. İlk olarak, bağımsız federasyonların statülerinin GSGM tarafından hazırlanan çerçeve statüye uygun

olması gerektiği hüküm altına alınmıştır (3289 sayılı Kanun Ek madde 9/5). İkinci olarak, “bağımsız federasyonların ceza veya disiplin kurullarınca verilen kararlara karşı GSGM bünyesinde oluşturulacak Tahkim Kuruluna itiraz...” edilebileceği belirtilmiştir (3289 sayılı Kanun, Ek madde 9/6). Üçüncü olarak, söz konusu maddenin son fıkrasına göre, bağımsız federasyonların her türlü faaliyet ve işlemleri GSGM’nin bağlı olduğu Bakanlığın denetimine tâbi kılınmıştır. Buna paralel olarak, Spordan Sorumlu Bakanın yapılan denetim sonucunda görevi başında kalmasında sakınca görülen federasyon başkanı veya yönetim kurulu üyeleri hakkında karar almak üzere, federasyonun genel kurulunu olağanüstü toplantıya çağırma yetkisi bulunmaktadır. Son olarak ise, bağımsız federasyonların GSGM tarafından malî açıdan desteklenmesine ve GSGM bünyesindeki sportif tesislerin lehlerine kırk dokuz yıllığına tahsis edilmesine yönelik de hükümler bulunmaktadır (3289 sayılı Kanun, Ek madde 9/9, 10 ve 11).

Ek madde 9’a göre, bağımsız federasyonların “uluslararası federasyonların öngördüğü kurulları oluşturmak” zorunda oldukları da hüküm altına alınmıştır (3289 sayılı Kanun, Ek madde 9/3, son c.). Hali hazırda GSGM bünyesinde 52 spor federasyonu bulunmakta olup, bunların 22’si bağımsızlık statüsünü kazanmıştır. GSGM’nin organizasyon şeması yukarıda Şekil 1’de verilmiştir.

1.8. Enerji Sistemleri

Herhangi bir spor branşını veya sportif aktiviteyi fizyolojik yüklenme açısından değerlendirmek gerektiğinde öncelikle belirlenmesi gereken parametre aktivitenin süresidir. Egzersiz süresine bağlı olarak diğer parametreler, örneğin egzersiz şiddeti oluşur. Bu ilişkiyi en güzel gösteren spor atletizmdir. Koşu süresi azaldıkça (diğer bir anlamda koşu mesafesi azaldıkça) atlet daha yüksek bir hıza ulaşabilmektedir. Koşu süresi arttıkça tempo düşmektedir. Daha doğru bir ifadeyle tempo düşmek zorunda kalmaktadır. Hiçbir sporcu maratonu 100 m hızıyla koşamaz. Bu örnek sporcunun temel bir sorunla baş etmek zorunda olduğunu gösterir.

- Koşu hızı sporcunu belli bir zaman diliminde kullanabildiği enerji (ATP) miktarına bağlıdır.
- Bu zaman biriminde kullanılan (ATP) miktarı kas lifinde o an öncelikli olarak çalışan enerji sistemine bağlıdır.
- Hangi enerji sisteminin devreye gireceği fiziksel aktivitenin o an ulaşılması hedeflenen güç düzeyinin şiddetine ve yoğunluğuna bağlıdır.

Bu bağlamda aktivite seviyesinin (şiddet, yoğunluk) sporcu tarafından sub maksimal düzeyde aslında daha uzun sürdürülebilen bir aktiviteye geçildiğini ve kullanılan enerji sisteminin değişebileceği unutulmamalıdır. Özellikle çok değişken yoğunluklu aktivitelerin birbirini izlediği spor dallarında (Yüzme) bütün enerji sistemlerini geliştirmeye yönelik olmalıdır (Kızılet, 2003: 17-22).

Tablo 1. Enerji Sistemleri

Enerji Sistemleri	Depo mmol/g	Akış(ATP) Mmol/g/sn	Süre	Örnek
ATP, CP-ADP, C	20-25	1,6-3,0	10 SN	Sprint
Glikoje, Glikoz, Laktat	300	1,0	1 dk.	400 m. Koşu 100 m. Yüzme
Glikojen, Glikoz-CO ₂ , H ₂ O	3600	0,5	< 1 saat	10000 m. Koşu
Yağ asitleri-CO ₂ , H ₂ O	1200	0,24	< 1 saat	Maraton

Kaynak: Kızılet, A., (2003). Genel Antrenman Bilgisi, İstanbul, 2003: 17-22.

Tablo 1’de kas hücresinin kullandığı dört enerji sistemi gösterilmiştir. Enerji dönüşümü sırasında hücrede kullanılabilen enerji miktarını ATP akışı belirler. Enerji sistemleri arasında geçişlerde ATP akışının yaklaşık yarılacağı dikkat çekicidir. Sportif aktivitelerde başlıca enerji kaynağı olan Glukozun kan seviyesini yüksek düzeyde tutabilmek için glukagon ve noradrenalin hormonlarının kan seviyeleri yükselirken insulin hormonunun kan seviyesi düşer. Enerji sistemlerinin kas lifi tipine bağlı olarak kullanımı, kısa süreli, yoğun şiddetli, sprint egzersizlerinde başlıca kullanılan enerji sistemi anaerobik glikolizdir. Bu enerji sistemi özellikle FT liflerinde bulunduğundan, sprintler de FT liflerindeki glikojen kullanımı ST liflerine göre daha fazla olmaktadır (Bozdoğan, 2003: 10).

Tablo 2 Sürat ve Kuvvet Antrenmanları İçin Tavsiye Edilen Yoğunluk Ölçümleri

Yoğunluk Sayısı	Bir Kişinin Maksimum Performansı	Yoğunluk
1	% 30-50	Az
2	% 50-70	Orta
3	% 70-80	Orta
4	% 80-90	Maksimal Altı
5	% 90-100	Maksimal
6	% 100	Maksimal Üstü

Kaynak: Bozdoğan, A., (2003). Yüzme Fizyoloji- Mekanik- Metod, İl Press Yayın. 2. Baskı, İstanbul, s.10.

Tablo 3 Kalp Atışı Reaksiyonu İle Belirlenen Dört Şiddet Bölgesi

Bölge	Şiddet Tipi	Dakikada Kalp Atım Sayısı
1	Yavaş	120-150
2	Orta	150-170
3	Yüksek	170-185
4	Maksimal	185

Kaynak: Bozdoğan, A., (2003). Yüzme Fizyoloji- Mekanik- Metod, İl Press Yayın. 2. Baskı, İstanbul, s.11.

Tablo 4 Enerji Sistemleri Yüklenme Sürelerine Göre Şiddet Basamakları

Bölge Sayısı	İşin Süresi	Şiddet Basamağı	İş İçin Enerji Üreten Sistem	Anaerobik	Aerobik
1	1-15''	Maks. Ü.	ATP-CP	100-95	0-5
2	15-60''	Maksimal	ATP-CP ve LA	90-80	10-20
3	1-6'	Maks. Al.	LA+Aerobik	70-(40-30)-1	30-(60-70)
4	6-30'	Orta	Aerobik	(40-30)-1	(60-70)-90
5	30'	Az	Aerobik	5	95

Kaynak: Bozdoğan, A., (2003). Yüzme Fizyoloji- Mekanik- Metod, İl Press Yayın. 2. Baskı, İstanbul, s.12.

Birinci Bölge:

- Sporcunun daha üst sınırlara ulaşması için güçlü bir talep yaratır.
- 15 saniye kadar süren hareketleri kapsar.
- Müthiş bir hız gerektirir.
- Kısa mesafe koşu, kısa mesafe yüzme ifade eder.

İkinci Bölge: Maksimum Şiddet Bölgesi

- 15-60 saniyeye kadar olan aktiviteleri kapsar.
- Hız ve yoğunluk maksimumdur.
- Merkezi sinir sistemi ve lokomotor sisteme müthiş bir gerginlik yapar.
- Kas hücreleri arasında enerji değişimi çok yüksek seviyelere ulaşır.
- Kalp ve akciğer uyarana cevap vermez ve yavaş seviyelerde çalışmaya devam eder.
- Gereken enerji düşük laktik asit bileşeni ile ATP-CP sisteminden elde edilir
- Oksijen gerekli enerjinin sağlanmasına katkıda bulunur.
- Bu koşullar esnasında (400 m) sporcunun enerji ihtiyacı, dinlenme durumunun 4500 katına çıkar.

Üçüncü Bölge: Maksimum Altı Bölge

- 1-6 dakikalık aktiviteleri kapsar.

- Hız ve dayanıklılık sporcusunun başarısında önemli rol oynar.
- Bu süre sonunda sporcu yaklaşık 20 litrelik oksijen açığını karşılar.
- Organizma yarış ritmine çabuk uyum sağlar.
- Dördüncü Bölge: Orta Şiddet Bölgesi
- Vücudumuz için önemli bir zorlamadır; çünkü 30 dakikalık bir güç sarf etmek zorundayız.
- Yüzmede 800, 1500 metre bu bölgededir
- Müsabaka boyunca oksijen yetersizliği görülür.
- Yarışın başında ve sonunda anaerobik sistem kullanılmasına rağmen aerobik sistem önemli rol oynar.

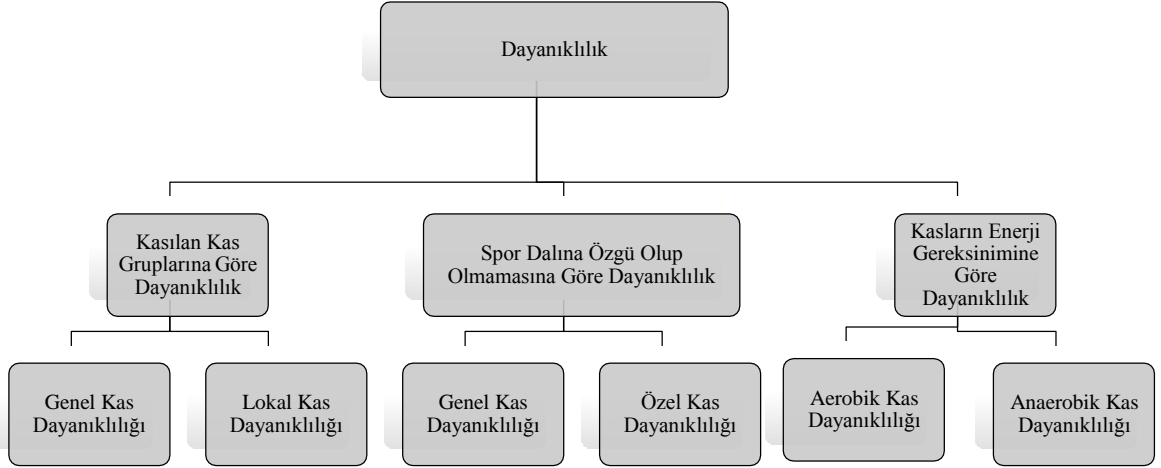
Beşinci Bölge:

- Düşük şiddetli aktivitelerdir; fakat enerji hacmi büyüktür.
- Maraton yarışlarını kapsar.
- Yapılan iş sonucu hipoglisemi oluşur.
- Bu sporla uğraşanlar oksijen yetersizliğine kolayca adapte olurlar.
- Aktiviteden sonra eski haline dönmesi 2-3 haftayı bulabilir. Bu sebeple bu sporla uğraşan sporcular yılda ancak 3-5 yarışa katılabilirler (Bozdoğan, 2000: 15).

1.8.1. Dayanıklılık

Dayanıklılık yüklenmeye bağlı olarak yorgunluğa karşı koya bilme yetisi olarak ve direnç gösterme olarak ifade edilir (Muratlı, 2011: 123). Dayanıklılık farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalardan birinde dayanıklılık kasılan kas gruplarına göre ifade edilmektedir. Bir başka açıdan dayanıklılık spor dalına özgü olup olmamasına göre sıralanmaktadır. Kasların enerji gereksinimi açısından dayanıklılık türleri ise, aerobik ve anerobik olmak üzere ikiye ayrılır. Bunlarda kendi için kısa süreli, orta süreli ve orta süreli aerobik ve anerobik dayanıklılık şeklinde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalar Şekil 2’de sıralanmıştır (Muratlı, 2011: 124).

Şekil 2. Dayanıklılık Türleri



Kaynak: S. Kalyoncu 2011 Antrenman ve Müsabaka (123). Kalyoncu Spor Danışmanlık, San. Tic. Ltd. Şirketi. s.124.

1.8.1.1. Kasılan Kas Gruplarına Göre Dayanıklılık

Kasılan kas gruplarına göre dayanıklılık ikiye ayrılır. Bunların ilki; genel kas dayanıklılığıdır. Genel kas dayanıklılığı; tüm iskelet kaslarının 1/7-1/6 fazlasının katılmasının söz konusu olduğu dayanıklılıktır. Diğer taraftan lokal kas dayanıklılığı ise, tüm iskelet kaslarının 1/7-1/6 azının katılımının söz konusu olduğu dayanıklılıktır (Muratlı, 2011: 125).

1.8.1.2. Spor Dalına Özgü Olup Olmamasına Göre Dayanıklılık

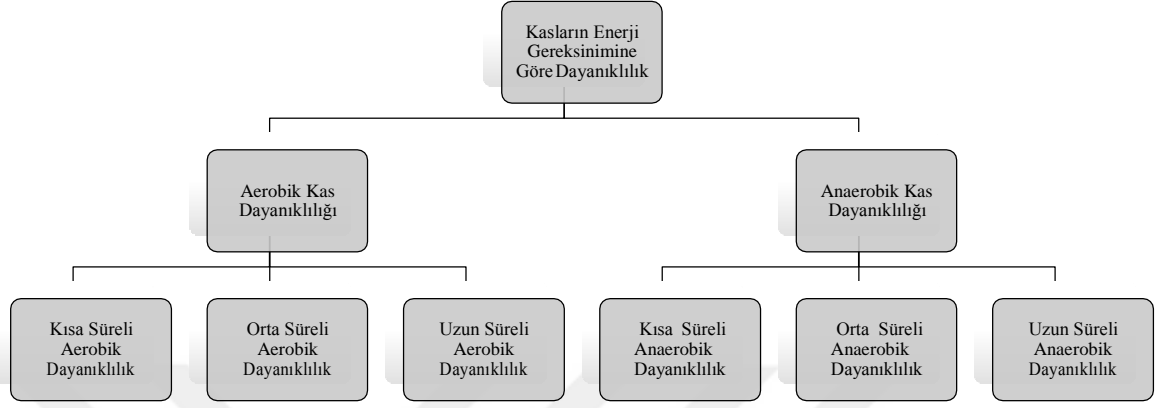
Spor dalına özgü olup olmamasına göre dayanıklılığın 2 şekilde ele alınması gerekir. Bunlardan ilki genel dayanıklılıktır. Genel dayanıklılık herhangi bir spor branşına ait olmayan, mental ve fiziksel yüklenmelerdir. Bir diğeri ise özel dayanıklılıktır. Özel dayanıklılık, ilgili spor branşına ait gerektirdiği özel dayanıklılık olarak ifade edilebilir (Muratlı, 2011: 125).

1.8.1.3. Kasların Enerji Gereksinimi Açısından Dayanıklılık Türleri

Kasların enerji gereksinimi açısından dayanıklılık aerobik ve anaerobik dayanıklılık şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlarda kendi içerisinde kısa süreli aerobik dayanıklılık, orta süreli aerobik dayanıklılık ve uzun süreli aerobik dayanıklılık şeklinde üç başlık altında ifade edilmektedir. Diğer taraftan benzer şekilde anaerobik dayanıklılık; kısa süreli anaerobik dayanıklılık, orta süreli anaerobik dayanıklılık ve uzun süreli anaerobik

dayanıklılık şeklinde üç başlık altında ele alınmaktadır. Bu sınıflandırma Aşağıda Şekil 3'te verilmiştir (Muratlı, 2011: 126).

Şekil 3 Kasların Enerji Gereksinimi Açısından Dayanıklılık Türleri



Kaynak: S. Kalyoncu 2011 Antrenman ve Müsabaka (123). Kalyoncu Spor Danışmanlık, San. Tic. Ltd. Şirketi. s. 126.

1.8.1.3.1. Aerobik Dayanıklılık

Kısa–orta ve uzun süreli olarak incelenmektedir. Kısa süreli aerobik dayanıklılık, 2’-8’ kadar olan çalışmalarda gerekir. Orta süreli aerobik dayanıklılık 8’-30’ kadar olan çalışmalarda gerekir ve uzun süreli aerobik dayanıklılık 30’+ kadar olan çalışmalarda gereklidir (Dündar,1998: 133-141).

1.8.1.3.2. Anaerobik Dayanıklılık

Maximum 180’lik yüklenmelerde söz konusudur. Kısa –orta ve uzun süreli olarak incelenmektedir. Kısa süreli anaerobik dayanıklılık, 20-25’ kadar süren yüklenmelerdir. Orta süreli anaerobik dayanıklılık 20-25’-60’ kadar devan eden yüklenmelerdir. Uzun süreli anaerobik çalışmalarda, Antrenmanlarda yapılan yüklenme en fazla 1-3’kadar süren yüklenmelerdir (Dündar,1998: 133-141).

1.8.2. Dayanıklılık Antrenman Yöntemleri

Dayanıklılık antrenman yöntemleri, devamlı yüklenme yöntemi ve tekrar yüklenme yöntemi olarak iki başlık altında ele alınabilir. Burada adı geçen yöntemlerin uygulamaya yönelik özelliklerine değinilecektir (Bompa, 2003: 371).

1.8.2.1. Devamlı Yüklenme Yöntemi

- a) Devamlı koşular: 130 nabızla beraber 30' üzeri koşular.
- b) Değişken Tempolu Koşular: Uzun süreli çalışmalarda süratin değişiklik gösterildiği çalışmalardır.
- c) Fartleks: Bu antrenman ihtiyaca göre değişik şiddet uygulanarak yapılan çalışmalardır (Bompa, 2003: 371).

1.8.2.2. Tekrar Yüklenme Yöntemi

Bu tarz antrenmanlar, sık periyotlarda birbirini tamamlar şekilde hazırlanır. Düşük yoğunlukla uzun zamanlı yapılan çalışmalardır. Dayanıklılık interval antrenmanı üç çeşittir (Bompa, 2003: 373).

1.8.2.2.1. Uzun Mesafeli Yavaş Tempolu İnterval Antrenman

Uzun mesafeli yavaş tempolu interval antrenmanları şiddet % 80-85 arasında olur, yüklenme süresi 30"-3' arasında olması gerekir. Dinlenme oranı 1: 1/1: 2' olmalı buda genellikle 30"-3' arasında değişmektedir (Bozdoğan, 2003: 65).

1.8.2.2.2. Kısa Mesafeli Yavaş Tempolu İnterval Antrenmanı

Kısa mesafeli yavaş tempolu interval antrenmanları şiddeti % 85-90 arasında olur, yüklenme süresi 5"-30" arasında olması gerekir. Dinlenme oranı 1'e 3 olmalı, bu da genellikle 15"-30" arasında değişmektedir (Bozdoğan, 2003: 65).

1.8.2.2.3. Tekrar Yüklenme Yöntemi

Tekrar yüklenme yöntemindeki antrenmanlarında şiddet % 90-95 arasında olur. Yüklenme süresi 30"- 60" arasında olması gerekir. Dinlenme oran 1'e 5 olmalı bu da genellikle 2,5'-5' arasında değişmektedir (Bozdoğan, 2003: 65).

1.8.3. Sürat Özelliğinin Gelişimi ve Eğitimi

1.8.3.1. Sürat

İnsanın fizyolojik özelliklerinin en kısa zamanda en yoğun şekilde uygulanması demektir (Muratlı, 1998: 194-200).

1.8.3.2. Süratin Türleri

- 1- Reaksiyon Sürati
- 2- Aksiyon Sürati
- 3- Hareket Sürati
- 4- Lokomotorsal Sürat

1.8.3.3. Sürati Etkileyen Faktörler

Muratlı (1998) çalışmasında süreyi etkileyen faktörleri 6 başlık altında toplamıştır. Bunlar sırasıyla; kas türleri, kas kuvveti, antropometrik etkiler, esneklik, ısınma ve kas yorgunluğudur.

1.8.3.4. Süratin Eğitimi

1.8.3.4.1. Çocuk Sürat Eğitimi

Çocuk sürat eğitimine ait ilk olarak reaksiyon ve lokomotor sürati geliştirmeye çalışılır. Değişik pozisyonlarda reaksiyon çalışması, stafet yarışları, ebeleme oyunları, sprint karakterlerinde slalom koşuları ve 15-30 m sprintler gibi örnekler verilebilir.

Bu dönemde sürat antrenmanına ağırlık verilmesi gerekir. Bu dönem branşa ait sürat çalışmalarına yöneliktir. Reaksiyon sürati için alıştırmalar; düdükle yapılan komutlu çalışmalar, koşu esnasında komutla verilen değişiklikler, değişik oyunlar v.b oyunlar örnek verilebilir. Sürat eğitimini geliştirici çalışmalar olarak; 30-60 m koşular, arttırımalı koşular, tempolu koşular yaptırabilir (Dündar,1998: 133-141).

1.8.3.4.2. Ergenlik Çağında Sürat Gelişimi

Hıza dayalı bir spor yapacak kişinin, hıza yatkın bireyler olması gerekir. Sürati geliştirmek oldukça zordur. Sürati geliştirmek için; top kapma, ebeleme, maksimal yüklenmeli sürat çalışmalar örnek verilebilir (Dündar,1998: 133-141).

1.9. Yüzmenin Tarihsel Gelişimi

Yüzme sporunun tam anlamıyla ne zaman başladığı bilinmemektedir. Yüzme ilk olarak başlamasının nedeni doğal hayatta ihtiyaç olduğu tahmin edilmektedir. Bunu da

mağara duvarlarındaki resimlerden anlamaktayız. Bu dönemlerde bazı kralların da iyi yüzme bildiği söylenmektedir (Bozdoğan, 2005: 240-242).

Eski roma imparatorluğunda yüzme askeri birliklerde eğitim olarak verilmeye başlandı. Japonlar da o dönemlerde okullarda yüzme dersi veriyorlardı. İlk olimpiyatlarda yüzme yer almıştır. 1909 yılında FINA kuruldu (Urartu, 1994: 9-12).

Türkiye’de yüzme sporu 1900 yılların başında yapılmaya başlanmıştır. Yüzme Federasyonu 1957 yılında denizcilik federasyonundan ayrılarak kurulmuştur. Ülkemizde ilk kurulan yüzme kulübü Fenerbahçe’dir. Ülkemizde ilk olimpik kapalı havuzu Ataköy Yüzme Havuzu 1991’de kurulmuştur (Alpar, 1997: 140).

Trabzon’da profesyonel anlamda yüzme 1991’de Mehmet Akif ERSOY Kapalı Yüzme Havuzunun açılmasıyla başlamıştır. 1990’larda 2 kulüp varken, şu an 8 kulüp vardır. Sporcu sayısı ise 50’lerde iken; şu an 1000 civarındadır.

1.9.1. Yüzme Stilleri

Yüzmede 5 teknik vardır: (Bozdoğan, 2003: 30).

1. Craw= Serbest Yüzme
2. Backstroke = Sırtüstü Yüzme
3. Breaststroke = Kurbağalama Yüzme
4. Butterfly stroke = Kelebek Yüzme
5. Medley = Karışık Yüzme

1.9.1.1. Serbest Yüzme (Krawl)

1.9.1.1.1. Krawl Yüzme Tekniğinin Gelişimi

Yüzme sporu ilk dönemlerinde İngiltere’de herhangi bir kurala bağlı değildi. Bir kurbağalama yüzülüyordu. Diğer yüzme şekillerine de serbest yüzme deniliyordu. Şu anda bile FINA’ya göre serbest yarışlarında istenildiği gibi yüzülebilir. Ama bir farkı; mesafenin başlanıldığı branşta bitirilmesi zorunludur (Urartu, 2004: 11).

1840-1850 yıllarında kurbağalama tekniğinden farklı olarak "över" yüzme tekniği geliştirilmiştir. Bu teknikte, vücut yan yatay pozisyonda olup, tek bir kol yukarıdan vücudun yanında bacaklara doğru suyu çekerek hareket ederdi, diğer kol ise sabit kalırdı. Bacak hareketi yan kurbağalama bacak hareketine benzerdi 1873 yılında "trudgeon" tekniği ilk defa uygulanmıştı. "över" tekniğinden farklı olarak "trudgeon" tekniğinde her

iki kol alternatif ve bacaklarla koordineli olarak hareket edip, daha büyük bir sürat yakalanabilmiştir.

Günümüzde kullanılan ve bildiğimiz krawl tekniği ilk defa 1897 yılında Avustralyalı yüzücüler tarafından uygulanmıştır. En başında, krawl tekniği özellikle yarışların bitiminde, hız kazanmak amacıyla kullanılırdı. Ancak 1911 yılında Amerikan yüzücü Duke Kahenamoku 100 yards serbest yarışında tüm yarış boyunca krawl tekniği kullanarak, dünya rekoru kırdı. Daha sonra 1922 yılında Johny Weissmuller krawl tekniğini kullanarak, 100 m serbest yansıni bir dakikanın altında yüzdü. Weissmuller'in kullandığı teknik günümüzde "klasik" teknik olarak kabul edilir: 6 bacak vuruşuna 2 kol hareketi kullanılır; Vücudun suyun üzerinde yüksek bir pozisyonu vardı; Kolların kayma süresi uzundu; Kolun suyu çekme hareketi kısaydı. 1930 yıllarında, krawl tekniği Japon yüzücüler tarafından daha da geliştirilmiştir. Japonlar bacak hareketine daha çok önem verip, 1932 yılındaki Dünya Şampiyonasında 100 m serbest (0: 58.2) dünya şampiyonu, Yasugi Miyazaki, iki kol hareketine on bacak vuruşu koordinasyonu kullanmıştır.

2. Dünya savaşından sonra Japonlar yüzme konusunda çok iyidiler. Amerikalı Antrenörler Japonların seviyesine çıkmak için kraw tekniğinde değişikliğe gitme kararı aldılar. Omuz rotasyonunu literatüre katmayı başardılar. Aynı zamanda sprinter ve uzun mesafecilere uygun tekniğin temelini atmaya başladılar (Olaru, 1994: 10).

Bilinen "bumerang krawl" tekniği Avustralyalı yüzücüler tarafından geliştirildi. Bumerang tekniğe göre, ayak vuruşu azalıp kol hızı artması gerekir. J. Comels uzun mesafe yarışında 4 ayak vuruşunda 2 kol çekişiyle olimpiyatlarda 1. olmuştur. Kollarını hızlı attığından dolayı çekiş yarım kalıp tekniği bozuk gözüktüğünden dolayı bu tekniğe bumerang krawl tekniği denilmiştir.

1976 yılında 100 m serbest yarışını 50 saniyenin altında yüzen Amerikalı Jim Montgomery'nin sprint krawl tekniğinin temelinde, uzun kol hareketleri ve 6-2 koordinasyonu bulunmaktadır.

1.9.1.1.2. Serbest Stil Aşamaları

Serbest Stilde Suyu Giriş ve Uzanma: Kol omuz hizasından suya girer, kol öne doğru uzatılır ve aşağıya doğru bastırılır.

Serbest Stilde Suyu Yakalama: Suyu yakalayıp, dirsek pozisyonunu alarak, avuç içi ile su yakalanır.

Serbest Stilde Suyu Çekiş: Suyu yakaladıktan sonra tam vücudun ortasından bir çekiş olmalı. Çekişte gitgide hızlanarak bastırış vardır. Orta hatta yakın çekilir.

Serbest Stilde Suyu İtiş: Kolun suyun içinde dik bir vaziyette olduğu zaman itiş başlar. En hızlı aşamadır. Elimiz bacağımızın yanından çıkar.

Serbest Stilde Toparlanma: Yüksek dirsek pozisyonu ile özleştirebiliriz. Kolun dinlendiği aşamadır. Toparlanma esnasında parmak uçları suya ve vücuda yakın olmalıdır.

Serbest Stilde Vücut Pozisyonu: Suda yatay kalınmalı. Baş alın seviyesinde suda olmalı, kafa her nefesten sonra esas yerine geri gelir. Vücut gergin. Omuz ve kalçalar kol çekişi ile aynı anda yana eğilir (yatmalı, yuvarlanmalı).

Serbest Stilde Ayak Vuruşları: Kalçadan başlar-parmak uçları gergin(makas), bilek biraz içeri dönük. 1. Aşağı vuruş 2. Yukarı vuruş 3. Yanlara vuruş (Nefes alırken vücut yana döner. Böylece yan vuruş ortaya çıkmıştır.)

Serbest Stilde Nefes Alma Her iki taraftan alınmalı (3 kol). Çene göğüse yakın. Bir kol çıkarken diğer kol girerken nefes alınır. Başın hareketi biraz geriye ve yandan olmalıdır (Maglischo, 1993: 118-121).

1.9.1.2. Sırtüstü Yüzme (Backstroke)

Suda yatay pozisyon da ilerlemeye sırt üstü denir ve yüzmenin ilk zamanlarından itibaren bilinmektedir. Kaynak olarak 1538 yılında “*Colymbetes*” adlı kitapta ele alınmıştır. O yıllarda can kurtarma da çok önemli olduğu kaynaklarda belirtilmiştir.

XVIII yüzyılın sonları- XIX yüzyılın başlarında kurbağalama teknikle beraber öğretiliyordu ve kurbağa tekniğinin sırt üstüne uyarlamasıydı. Sırt üstü tekniğinin gelişimde İngiliz antrenörlerin rolü büyüktür (Maglischo, 2011: 170-207).

Krawl yüzme tekniği ortaya çıktıktan sonra, sırt üstü tekniği değişmeye başlamıştır. Özellikle 1920 yılında Amerikalı Herber adlı sporcu yeni teknikle 01: 12.02 100m sırtüstü yüzünce, eski teknikle yüzme son bulmuştur. Fakat ters kurbağalama denilen teknik can kurtarma alanında kullanılmaya devam edilmiştir (Olaru, 1994: 11).

İlk başlarda, sırtüstü yüzme stili, ilkel krawl yüzme stiline çok benziyordu: vücut, tam olarak sırtüstü yatay pozisyonda değildi, baş ve omuzlar suda yüksek bir pozisyonda ve kol hareketleri suya çok yakın yapılıyordu. Bu nedenle vücut sürekli yalpalanıyordu ve bacak hareketleri ise kuvvetli ve dizlerden fazla fleksiyon yaparak meydana geliyordu. İlerleme süratinin yükseltilmesi, kol ve bacak hareketlerinin ritmi hızlandırılarak yapılıyordu.

Sırtüstü tekniğinde ayak vuruşları Japon bilim adamları tarafından çok geliştirilmiştir. Düz ayak vuruşları 1930 yıllarda Japonlar tarafından uygulanmıştır. O

dönemlerde yukarda tutulan baş yatık duruma ve sudan tamamen yatay pozisyona geçilmiş olup, rotasyon ve derin kol çekiş aşaması ve hızlı ayak vuruşuna geçilmiştir (Maglischo, 2011: 170-207).

O yıllarda Amerikalı bilim adamları da sırtüstü tekniğini geliştirmeye çalışıyorlardı. O dönemin iyi antrenörlerinden Kiphuth ve sporcusu Kiefer yeni tekniği kol tam anlamıyla başın üzerinden suya girmiyor ve derin çekiş yapılmıyordu. Bunun sonucun da ayak ritmi düşük oluyor ve bu anlayış ayak vuruşunda yüzmenin temelini oluşturuyordu.

1948 yılında Fransız yüzücü Georges Valery geliştirilmiş kol hareketi tekniğini göstermiştir. Yeni tekniğe göre suyu çekme sırasında el, ilerleme çizgisine paralel bir çizgi üzerinde hareket ediyordu: Düz olan kol omuzların eksenini ile aynı çizgi üzerine geldiğinde, dirsek fleksiyon yapıyor ve bu şekilde meydana gelen hareket ilerleme yönüne paralel oluyordu.

1950'lerde Avusturyalı antrenörlerde sırtüstünde bazı değişiklikler yapmaya karar verdiler. Avustralyalılarda ayak ritmini düşürerek, kol ritmini arttırmışlardır. Avusturalya'nın bu çalışmalarını Amerikalı antrenör Counsilmen desteklemiş ve buna sırtüstü rotasyon'uda eklenmiştir. O dönemlerde Counsilme'nin sporcusu Tom Stock bu tekniği kullanarak bir çok rekora imza atmıştır (Maglischo, 2011: 170-207).

Bütün bu değişikliklerden faydalanan ve sırtüstü tekniğinin en son şeklini veren Eski Doğu Almanya yüzücüsü Roland Matthes'dir. Matthes tekniğinde, vücut pozisyonu Kiefer tekniğinden, bacak hareketi Japon tekniğinden ve omuz rotasyonu Stock tekniğinden alınmıştır (Olaru, 1994: 12).

Mekanik olarak baş sabit ve merkez olmak üzere hareket kolu boynun diğer tarafına doğru, el parmak ucuna kadar devam eder. Hareketi boyun-omuz arası, omuz -dirsek arası, dirsek-el bileği arası, el bileği-parmak ucu olmak üzere 4 bölümlerle hıza olan katkısı bakımından inceleyebiliriz.

Anatomik olarak omuzların kullanılması hıza olumlu etkide bulunur. Omuzların suya girmesiyle birlikte elin vücuda yaklaşma safhası görülür (birey bir dirençle karşılaştığı zaman o direnci veya kendisini direnç noktasına doğru yaklaştırır).

1.9.1.2.1. Sırtüstü Stilde Kol Mekanikliği

Suya Giriş: Kollar gergin, omuz hizasında ve küçük parmak suya önce giriyor. Sudan ilk olarak omuz çıkıyor sonra el geliyor. Kol hareketi bir yarım daire şeklindedir.

Uzanma ve Yakalama: Kol çekili esnasında, omuz hizasında ve küçük parmak suya önce giriyor. Diğer kolun vücudun yanında presini tamamlayıp suyun içindeki ilerlemenin ayak vuruşuyla desteklenip uzanma ve kayma anıdır.

Çekiş: Suyu yakaladıktan sonra aşağıya doğru bir çekiş var. Bent arm (bükülü kol çekişi) ve kol çekilen tarafa doğru yatılır Çekiş mekaniği kalça hizasında sonlanır, Suya giriş ve sonraki aşamaları;

- a) Aşağı süpürme
- b) Yukarı süpürme
- c) Aşağı süpürme
- d) Yukarı süpürme
- e)Toparlanmadır.

Toparlanma evresinde omuz ve başparmak önce çıkmalıdır (Maglischo, 1993: 178-187).

1.9.1.3. Kurbağalama Yüzme (Breaststroke)

Bazı duvar yazıları ve resimlerden edinilen bilgilere göre ilk kurbağalama yüzmeyi Mısırlılar ve Romalıların ortaya çıktığı bilinmektedir. Buna da yuvarlak yüzme adı verilmekteydi. Tarihte basılan ilk yüzme kitabında kurbağalama teknikten bahsedilmektedir. Kitapta yazılanlara bakıldığında hareketler kurbağaya benzediği için adını da kurbağadan almıştır. XIX yüzyılda yazılan kitaplardan kurbağalamanın ilk olarak uzun mesafeler yüzüldüğü anlaşılmaktadır (Maglischo, 2011: 207).

Kurbağalama tekniği bilinen en eski yüzme tekniğidir. Eski olmasına sebebiyle ilk olimpiyatlara 1904 yılında girer ve uzun mesafe olarak yüzülür.1904 yılında 440 yard olarak yüzülmüş olup bir sonraki olimpiyatlarda, 1908’de 200 m olarak yüzülmüştür. 1968 ve sonrasında olimpiyatlarda 100 m olarak yüzülmeye başlanmıştır. 1930 kadar kurbağalama tekniği çok ilkel şartlar altında yüzülüyordu. Baş suyun dışında kollar devamlı yuvarlak bir çizgi üzerinde hareket ediyordu. 1930’dan sonra kurallar değişmeye başladı. Bunun sonucunda kollar suyun dışından atmaya başlamasına izin verildi, ilerlemeye ve hızlı yüzmeye sebep olmuştur. Bu kural değişikliği 1950 yılında Kelebek stilin oluşmasına sebep olmuştur (Maglischo, 2011: 207).

İlerleme süratini yükseltmek için kurbağalama yüzücüleri tekniğe çok sayıda değişiklikler getirmeye çalıştılar. 1950-1957 yılları arasında suyun altında kurbağalama tekniği geliştirildi. Buna göre suyun altında yüzücü nefes almadan birkaç kol ziklesi

gerçekleştirilirdi. Suyun altında kol hareketi kalçaya kadar uzatıldığından dolayı daha etkiliydi, bu şekilde de ilerleme sürati çok büyüdü. 1957 yılında uzun süreli nefessiz efor sağlığa zararlı olduğundan bu stil yasaklanmıştır. Bundan sonra, yüzme yarışlarında yüzücünün sadece depar veya dönüşten sonra suyun altında bir tek hareket yapmasına izin verilmiştir.

Japonlar 1960 yılında kolu kalçaya kadar çekip ve kol çekilinceye kadar nefesi almaya başladılar. Bunu da ilk Japon sporcu Osaky yapmaya başladı. Yuvarlak hareket biterek düz kol çekişine geçildi.

Günümüzde kurbağalamadaki bu yenilikler devam etmektedir. En son gelişmeler kurbağalamada kamçı tekniğinin kullanılmasıdır. Burada ayak vuruşunu bir dolfinimsi bir salınım takip eder. Su altı Hareketler dede değişimler devam etmiştir. Su altı hareketinde bir dolfin vuruş eklenmiştir (Olaru, 1994: 40).

1.9.1.3.1. Kurbağalama Bacak Hareketinin Uygulanması

Aktif olmayan Hareket: Topuklar kalçaya doğru çekilir, dizler mümkün olduğunca kapalı olmalıdır. Ayaklar kalçaya geldikten sonra ayak tabanları dışa doğru çevrilir.

Aktif olan Hareket: Ayak tabanları yana ve karşıya doğru ittirilir. Ayaklar birleşinceye kadar ittirme devam eder ve ayak kayma pozisyonuna geçer ve beklemesiyle sona erer.

Kurbağalama kol hareketi üç evrede tamamlanmaktadır:

Aktif Olan Hareket: Kollar gergin olmalıdır. Kollar dışa süpürme yapmasıyla beraber avuç önce dışa süpürme sonra içe süpürme yaparak hareketine devam eder ve eller göğüsün önünde birleştirilir bu arada nefes alma işlemi devam eder.

Aktif olmayan hareket: Kollar öne doğru uzatılır ve kayma aşaması başlar ve topuk kalçaya çekilmeye başlanılacağı ana kadar devam eder.

Kurbağalamada nefes alma: Nefes alma işlemi kolun dışa süpürmesiyle başlar, elin birleşip uzanmasına kadar devam eder (Maglischo,1993: 239).

1.9.1.4. Kelebek Yüzme (Butterfly Stroke)

Kelebek tekniği 1935 yılında uluslararası yüzme federasyonu tarafından, Kurbağalama tekniği kural ayrımı yapılmaya başlandığı dönemde, ortaya çıkmıştır. 1935 yılında Amerikalı antrenörler kelebeğin gelişimi konusunda oldukça çaba sarf etmişlerdir. İlk yarışlarda Amerikalı Jack Sieng 100 Yard kelebeği 01: 00: 20 derecesiyle yüzmüş ve

bu mesafede ilk rekor kırılmıştır. Fakat tekniği yeterli görülemediği için önemsiz kalmıştır. Daha sonra teknik, 1951 yılında, uluslararası federasyonda tartışılmaya başlanmıştır. 1953 yılında ise kelebek tekniği kabul edilmiştir (Olaru, 1994: 45).

1.9.1.4.1. Kelebek Stilde Vücut Pozisyonu

Baş ve vücut hareketlerinin öğretiminde; hareketler ilk önce karada yapılır. Sonra yatay olarak havuz kenarına inilir, suya yüz üstü yatılır, çene gırtlığa değecek şekilde salınım yapılır ve ileriye doğru hareket sağlanır. Ayak hareketi farklı şekillerde yapılarak geliştirilir. Daha sonra kol, sonrasında da koordinasyon çalışmasına geçilir. Kelebek kollar ikilide dışarıya çıktığından dolayı yüzmesi zordur. Ayrıca fiziksel uygunlukta önemli bir faktörlerdir (Günsen, 2005: 77-79).

1.9.1.4.2. Kelebek Stilde Kol Mekanikliği

Kelebek stilindeki kol mekanikliği aşamaları genel olarak altı aşamada ifade edilebilir. Bu aşamalar sırasıyla aşağıdaki gibidir.

Eller omuz hizasında suya girer.

- Kollar suyu girer ve vücut gergindir.
- Eller suya girdikten sonra dışa süpürme Yakalama ve içe süpürme yapılır ve vücut orta hattında geriye doğru press yapılır
- Çekiş şekilleri değişik adlar verilir (anahtar deliği gibi).
- Eller press yapar ve tekrar önde toparlanır.
- Kolların öne toparlanması relax olur.

1.9.1.4.3. Kelebek Stilde Ayak Mekanikliği

Bir kol devrine 2 ayak vuruşu vardır; eller suya girdiğinde, eller mayo altından çıktığında ayak vuruşları;

1. ayak vuruşu; Vücudun kollar ile suda mesafe kat etmesine yöneliktir. Suyun altındadır. Dışa süpürme. aşağı vuruş, yukarı.

2. ayak vuruşu; Toparlanmaya neden olur: aşağı vuruş, yukarı vuruş.

1.9.1.4.4. Kelebek Stilde Nefes Alma

Yukarı süpürme aşamasında nefes alınır (Bu noktada ayak vuruu ikinci ayak vuruudur). Ba kollar çıkmadan önce çıkar, kollar girmeden önce girer Kafa ileri bakar, çene ileri itilir. Genellikle her kolda (iki kolda) nefes alınır (Günsel, 2005: 77).

1.9.2. Yüzme ğretim Basamaklaması

1.9.2.1. Suya Alıma alımaları

Yzmeye yeni balayan çocukların küçük ve sığ havuzlarda eğitim alması gerekir. Yeni eğitime balayan çocuklara suyu sevdirmek ve yavaca suya alımaları sağlamak gerekir (Urartu, 1994: 17).

1.9.2.2. Nefes Alma alımaları:

Antrenörleri tarafından çocuklar suya alıtırıldıktan sonra, nefes çalışmalarına balanabilir. Nefesin suyun dışından ağızdan alınıp suyun içine ağız' dan ve burundan düzenli bir Şekilde verilecek Şekilde yapılır.

Küçük yüzücüler nefes çalışmalarında gözlerini kapatabilir. Sporcuların doğruyu yapması konusunda uyarılmaladırlar (Urartu, 1994: 18).

1.9.2.3. Suda Kayma alımaları

Amaç küçük sporcuların su içinde mesafe kat etmelerini temin etmektir. Suda kayma çalışmaları havuz kenarından kuvvetli bir itile takviye edilmesi kaymanın uzun süreli daha iyi olması açısından çok yararlıdır (Urartu, 1994: 19).

1.9.2.4. Kol alımaları

İlk olarak havuz kenarında nasıl yapıldığını göstermekle balanmalıdır. Sunum, sporcularının anlayacağı basit Şekilde olmasına dikkat edilmelidir. Öğretim kolaylığı bakımından serbest stil kolla balanılmasında yarar vardır (Urartu, 1994: 19).

1.9.2.5. Ayak Vuruşları

İlk olarak havuz kenarında serbest stil ayak vuruşu olarak uygulanır. Daha sonra antrenör nezaretinde uygulamaya devam edilir. Bu uygulamada baş suyun içinde olur ve ayak vuruş sayısına göre nefes alınır (Urartu, 1994: 21).

1.9.2.6. Yandan Nefes Alma

İlk olarak önden nefesi öğrettiğimiz sporculara, daha sonra yandan nefese geçiriyoruz. Havuz kenarında hareketin anlatımını sporcularımıza yapılır, sonrasında materyalli veya materyalsiz uygulamasını takip edilir (Urartu, 1994: 22).

1.9.3. Antrenman Yöntemleri

1.9.3.1. Uzun Mesafe

“Bu yöntemle yapılan çalışmalarda kalp-dolaşım sistemi ve solunum kapasitesi geliştirilir. Antrenmanlarda uzun mesafe çalışmaları sporcuyu daha mücadeleci ve daha istekli kılar. Devamlı yüklenme yöntemini çoğunlukla sezon başında kullanılır. Buradaki amaç sezonun diğer dönemlerinde sporcuyu daha zinde tutmaktır. Genelde orta ve uzun mesafecilerde kullanılır. Fakat bu sprinterlerde kullanılmaz anlamına gelmez. Ama mesafeciler kadarda kullanılmaz.

Alıştırmanın Yüklenme Yoğunluğu: Sporcunun %70 ile yapmış olduğu çalışmalardır. Aerobik kapasiteyi geliştirir, güzel teknikle ve düşük tempoda yüzülür.

Alıştırma da Yükleme Kapsamı: Antrenmanda yapılan set mesafe tekrarları yarışta yüzdüğünden fazla olmalıdır,.

Örnek:

100 m için 200 m -300 m

400 m için 600-800 m

Uzun mesafe antrenmanlarının özellikleri, yararları ve meydana getirdiği fizyolojik değişiklikler aşağıda özetlenmiştir.

- Aerobik kapasiteyi geliştirir
- Aerobik antrenmanlar sporcunun kendine olan güvenini geliştirir.
- Aerobik antrenman Anaerobik Eşik noktası gelişimine katkısı vardır.
- Kalbin organizmaya pompaladığı kan miktarında artışlar olur.

- Uzun mesafe antrenmanları, anaerobik eşik noktasının geliştirilmesinde çok etkilidir. Ancak, bu etki, ortalama hızın mevcut AEN' na yakın (ya da biraz üzerinde) olması koşulunun sağlanması durumunda geçerlidir.
- Toparlanmanın hızlanmasına sebep olur.
- Kan, daha fazla oksijen taşıyabilme yeteneğine ulaşır.
- Kas glikojen depolarının daha çabuk dolmasına sebep olur.
- Kaslardaki fonksiyonel kılcal damarların sayısında artış görülür.
- Kas liflerindeki mitokondrilerin yapısında ve sayısında artışlar olur.

Yüzücülerde uzun mesafe antrenmanları en fazla sezon başında yapılması gerekir. Fakat sezonun içine de dağıtılması gerekir. Uzun mesafe antrenmanları en çok Yaş grupları ve gençlerin gelişiminde önemli rol oynar (Bozdoğan, 2003: 61).

1.9.3.2. Fartleks

İlk olarak İsveçli atletler kullanmıştır. Türkçe karşılığı hız oyunu anlamına gelir. Hızlı ve yavaş kullanılarak uzun mesafeleri farklı hızlarda koşmaktır. Fartleks iki şekilde ele alınır.

Yeni Zelanda Tipi Fartleks

Yüzücü rahat bir şekilde yüzebildiği kadar yüzer, yorulunca da aktif dinlenme yapar. Buna yeni Zelanda tipi fartleks denir.

İsveç Tipi Fartleks

Maksimum hızla kısa sprintler yaparız, geri kalanı yavaş yüzeriz. Hedefimiz sporcunun dayanıklılığını geliştirmektir. Sporcunu toparlana bilmesi için düşük tempolu yüzmeler yaparız. Bu antrenman yöntemi bölgesel olarak ta yapılabilir (Bozdoğan, 2003: 62).

1.9.3.2.1. Fartleksin Faydaları

Dayanıklılığı geliştirdiği için çalışma içindeki hız miktarına göre yüzücüye bir ölçüde hız kazandırır. Solunum, dolaşım sistemi ile kapillarizasyon' un geliştirilmesini sağlar. Orta ve uzun bir mesafe, değişen hız tempolarının kullanılması ile yüzülür (Bozdoğan, 2003: 62).

1.9.3.3. İnterval

İnterval ara vermek beklemek demektir. Diğer bir deyişle aralı antrenman veya aralıklı hesaplanmış sistem şeklinde açıklanabilir.

İnterval çeşitleri şunlardır; hızlı interval, yavaş interval.

1.9.3.4. Sprint

Adalelerin hız kabiliyetini arttırmak için yapılan çalışmalardır. Çalışmalarda sprint mesafesi arttıkça yüzde oranı düşürülmelidir

1.9.3.5. Özel Antrenmanlarda Yöntemleri

1. Dayanıklılık Antrenmanı
2. Sprint Antrenmanı
3. Yarış temposu Antrenmanı
4. Toparlanma Antrenmanı

19351. Dayanıklılık Antrenmanı

Dayanıklılık antrenmanları temel dayanıklılık antrenmanları, eşik dayanıklılık antrenmanları ve aşırı yüklenme dayanıklılık antrenmanları şeklinde üç uygulaması bulunmaktadır. Temel dayanıklılık antrenmanı (END1); sporcunun % 40-70 arasında uyguladığı kuvvetle yaptığı çalışmalardır. Dinlenme süreleri 5'' -20'' arasında olmakla beraber ortalama nabız 130-145 arasında olmalıdır. Set mesafesi 2000 m antrenman için ayrılmış maksimum süreye kadar çıkabilir. Eşik dayanıklılık antrenmanında (END2) ise amaç sporcu aşırı strese sokmadan mümkün olan en hızlı oranda aerobik kapasiteyi geliştirmektir.

Sporcunun % 65-80 arasında uyguladığı kuvvetle yaptığı çalışmalardır. Dinlenme süreleri 10''-30'' arasında olmakla beraber ortalama nabız 145-160 arasında olmalıdır. Bir antrenmanda Set mesafesi 2000 m-4000 m kadar çıkabilir. Aşırı yüklenme dayanıklılık antrenmanında (END3) amaç sporcu anaerobik eşiğin gerçekleştiği hızları aşan hızlarda yapılmasıdır. Dinlenme süreleri 30'' -2' arasında olmakla beraber ortalama laktat 6-8 mmol arasında olmalıdır. Bir antrenmanda set mesafesi 1500 m-2000 m ya da 20-25 dk. arasında olabilir (Maglisco, 1993: 405).

19352 Sprint Antrenmanı

Sprint antrenmanının amacı iki temel amacı vardır;

1. Yüzücülerin yarışmalarda maksimum hıza ulaşabilmek.
2. Yüzücülerin tamponlama kapasitesini geliştirmek.

Sprint hızını arttıran unsurlar:

- Anaerobik metabolizma temposu
- Kas gücünü geliştirmek
- Tamponlama kapasitesini arttırmak

Sprint antrenmanının 3 şekilde ele alınmaktadır. Bunlar laktat tolerans antrenmanı, üretim antrenmanı ve laktat üretim antrenmanıdır.

19353. Laktat Tolerans Antrenmanı (SPR1):

Tamponlama kapasitesini arttırmak ve asidoz sonucu oluşan acıyı tolere etmek için kullanılır. Dinlenme süreleri 5"-30" arasında olmakla beraber ortalama hız mümkün olduğunca hızlı olmalıdır. Uzun setlerde set arası 5-15 dakika arasında olabilir. Bir antrenmanda set mesafesi 300 m-1000 m arasında olabilir.

19354. Üretim Antrenmanı (SPR2):

Anaerobik metabolizmayı yükseltmek için kullanılır. Dinlenme süreleri 1'-3' arasında olmakla beraber ortalama hız mümkün olduğunca hızlı olmalıdır. Uzun setlerde set arası 5-15 dakika arasında, set mesafesi 200 m-600 m arasında olmalıdır. Bir antrenman süresince 1-3 set yapılabilir.

19355. Laktat Üretim Antrenmanı (SPR3)

Yüzücülerin sprint sırasında ortaya koyacakları gücü arttırmak için yapılır. Dinlenme süreleri 30 sn arasında olmakla beraber ortalama hız mümkün olduğunca hızlı olmalıdır. Bir antrenmanda set mesafesi 200 m-300 m arasında olabilir. Bir Antrenman süresince 1-3 yapılabilir (Maglisco, 1993: 452).

19356. Yarış Temposu Antrenmanı

Yarışma temposu antrenmanı iki şekilde ele alınır.

Parçalı Yüzme: Bir yarış mesafesini birden fazla parçaya bölerek 5-30 sn dinlenerek yaptığımız bir tekrarlı çalışmadır.

Kulaç Tempoları ile Yarış Temposu Antrenmanı: Yüzücülerin tekrarları yarışlarda kullanmayı düşündükleri kulaç tempolarını kullanarak yüzmeleridir.

19357. Toparlanma Antrenmanı

Zor geçen yarışmalar ve yoğun geçen antrenmanlar sonucunda sporculara fizyolojik olarak dinlenmeleri için yaptırılan yavaş yüzmelerdir (Bozdoğan, 2003: 55).

1.9.4. Antrenör ve Antrenörlük Eğitimi

Türkiye’de son yıllarda tesisleşme ve spora yatırım artmıştır. Buna bağlı olarak beden eğitimi ve spor yüksekokulları (BESYO’lar) açıldı ve nitelikli antrenörler yetiştirmektedirler. Gençlik spor bakanlığının katkısı ve federasyonların ön ayak olmasıyla antrenöre eğitim anlamıyla yatırım yapılmıştır.

Antrenör Fransızca da entraîneur kelimesinden gelmektedir. Sporcuların teknik, taktik becerilerini geliştirmek için stratejiler kuran ve program hazırlayan kişiye denir. Bu kişiler amatör yahut profesyonel sporcuların seviyelerini en üst düzeye çıkarmakla görevlidir. Diğer taraftan antrenör spor kulüplerinde sporcuları yarışa veya müsabakaya fizyolojik ve psikolojik açıdan hazırlayan kişidir.

Gerekli bilgiyi bilim ışığında sporcunun başarısı için kullanabilen, daha sonraları bu bilgileri spor becerileri ve strateji ile birleştiren ve farklı mizaçlarda uygulayabilen kişi (Güler, 1998: 60).

İlgili spor dalında eğitim gördüğü kademedeki programları başarı ile tamamlayarak bulunduğu kademe için genel müdürlükten belge alan, sporcuları veya spor takımlarını ulusal ve uluslararası kural ve tekniklere uygun olarak yetiştirmek, yarışmalara hazırlanmalarını ve yarışmalarını, gelişmelerini takip etmek görev ve yetkisini haiz olan kişi (w3.gsgm.gov.tr).

Antrenörlük eğitimi Türkiye’de 1990’lı yıllara Beden eğitimi ve spor eğitimi veren üniversitelerde müfredat içerisinde alınan seçmeli derslere göre ve GSGM bünyesinde açılmış olan sertifika kursları neticesinde verilmekteydi. 1990’lı yılların ortalarından itibaren BESYO bünyesinde YÖK’ün yasalar çerçevesindeki izniyle antrenörlük eğitimi bölümleri açılmaya başlanmış ve eğitim-öğretime yine bu kurumlar bünyesinde devam etmektedirler (Özsoy, 2007: 60).

Antrenörlük eğitimi bölümü kapsamında; Antrenörlük bölümlerinde beceri eğitimi, genel kültür ve hareket öğretimi dersleri verilmektedir. Yetişen bu antrenörlerin kamu ve özel kulüpler ve derneklerde çalıştırıcı yetiştirmektir.

1.9.4.1. Kademelere Göre Antrenör Yetiştirme Kursları Ders Müfredatları

Türkiye’de antrenör kademeleri beşe ayrılmaktadır. Bu kademeler sırasıyla; 1. kademe yüzme antrenörü, 2. kademe yüzme antrenörü, 3. kademe yüzme antrenörü, 4. kademe yüzme antrenörü, 5. kademe yüzme antrenörü şeklindedir. GSGM’nin antrenörlük yetiştirme kurslarından alınan eğitim sonrasında adaylar antrenör vasfına sahip olurlar. Diğer taraftan üniversitelerin beden eğitimi spor bilimleri yüksek okulu antrenörlük bölümlerinden ya da beden eğitimi spor bilimleri yüksek okulu öğretmenlik bölümlerinden mezun olanların GSGM’ye başvurmak suretiyle kendilerine verilen denklik üzerine antrenörlük vasfına sahip olmaktadır. GSGM antrenör adaylarını müfredatı belli bir eğitime tabi tutmaktadır. GSGM Spor Eğitim Dairesi Başkanlığı aracılığıyla yürüttüğü eğitim faaliyetlerinin ders müfredat içerikleri resmi iletişim sayfalarından yayınlanmıştır. Bu müfredata bakıldığında antrenörlerin eğitimleri sırasında uygulanacak müfredat 5 ayrı şekilde belirlenmiştir. Çünkü Türkiye’de uygulanan antrenörlük kademeleri beşinci basamağa kadar sıralanmıştır. Bu sebeple Türkiye’de uygulanan antrenörlük kademelerine bağlı olarak müfredatlar da beş ayrı şekilde oluşturulmuştur.

1.9.4.2. Antrenörün Kişilik Özellikleri

Sporcunun ve spor kulübünün gelişiminde antrenörün kişilik faktörlerinin önemi oldukça fazladır. Antrenör sporcuların lideridir ve örnek alınan kişidir. Bu yüzden antrenörün kişilik özellikleri çok önemlidir (Sevim, 2001: 19).

Antrenörün kişilik özelliklerinden bazıları şöyledir;

- a) Spor Bilgisi: Antrenör yenilikçi bir yapıya sahip olmalı ve bilimi takip etmelidir. Sporcu Antrenörünün bilgisine emin olmalıdır. Antrenörler spor dalına ait teknik, taktik, kurallar konusunda bilgili olmalıdır.
- b) Örnek olma; Antrenörler kılık, kıyafet ve kişilik olarak sporculara örnek olmalıdır.
- c) İlgi Düzeyi; Sporculara eşit düzeyde davranmalı. Sürekli olarak sporcuların gelişimini takip ederek yönlendirmelidir.

- d) Ayrıla bilme özelliği; Antrenörün Sporcuyu yeterli bulduğu branşa yöneltmeli ve takibini yapabilmeli.
- e) Değişe bilirlilik: Antrenör dünyadaki gelişmeler ve bilimsel gelişmelere ayak uydurmalı. Sporculardaki yaşsal değişiklikleri bilmeli ve bu duruma ayak uydurmalı.
- f) Olgunluk; Antrenörün olgunlaştıran, bilgisi ve tecrübeleridir.
- g) Zekâ; Antrenör gelişen olaylara karşı pratik çözümler düşünmek zorundadır. Spor zekâsı da bilgi, birikim ve tecrübelerden oluşur.
- h) İnatçı ve Israrcı olmak; Antrenör oluşabilecek zorluklara karşı ısrar etmesi gerekir.
- i) Kendini kontrol edebilmeli; Antrenör tüm olumsuz koşullarda kendini kontrol edebilmelidir. Bütün takımdan antrenör sorumlu olduğunu düşünürsek dikkatli olması gerekir.
- j) Sabırlı olmak; Bireysel spor yapan bir sporcunun olimpiyata giden yolun 10 yıl olduğunu düşünürsek antrenör sabırlı olmalıdır.

1.9.4.3. Antrenör Tipleri

1.9.4.3.1. Aşırı Disiplinli Otoriter Antrenör Tipi

Bu tip antrenörler genellikle genç ve tecrübesiz olurlar. Kontrolün kendilerinde olmasını isterler, kontrol kendilerinden çıkınca panik ve hata yapmaya başlarlar (Konter,1996: 104-105).

1.9.4.3.2. Uysal ve İyi Huylu Olan Antrenörler

Bu tip antrenörler genelde sempatik, anlayışlı ve iyi iletişim içindeki antrenörlerdir. Sporcular tarafından sevilen ve saygı gösterilen kişilerdir.

1.9.4.3.3. Gergin Antrenör Tipleri

Otoriter Antrenör tipinde benzerdir. Antrenör her an gergin ve sinirlidir. Sporculara karşı alıngan ve telaş içindedirler bu yüzden sporculara güven vermezler.

1.9.4.3.4. Gevşek Antrenör Tipi

Ciddiyetten uzak, her şeye boyun eğen, planı programı olmayan antrenör tipidir.

1.9.4.4. Antrenör Kademeleri

1. Kademe Antrenör

Yardımcı antrenör diye de adlandırılır. Yaz ve kış okullarında yeni başlayan gruplarda görev alırlar. Yanında üst kademe antrenör olmadan görev yapamaz (Antrenör Eğitim Yönetmeliği, md. 2).

2. Kademe Antrenör

Antrenör olarak adlandırılır. Kulüplerin alt yapısında görev yapar, minikler ve yıldız takımları çalıştırılır.

3. Kademe Antrenör

Kıdemli antrenör diye adlandırılırlar. Kulüp alt yapısı ve üst yapısındaki gruplarda görev alabilirler. Gençler ve Büyük takımdan sorumludurlar.

4. Kademe Antrenör

Baş Antrenör diye adlandırılırlar. Büyükler ve Ulusal takımlardan sorumludurlar. Baş antrenörler diğer antrenörlerin eğitiminden, programlarından ve kulüp organizasyonundan da sorumludur.

5. Kademe Antrenör

Büyük takımlar ve Ulusal takımdan sorumludur.

Antrenörler temel eğitim ve diğer eğitim şartlarına tabidir. Antrenör eğitimlerine yönelik müfredatlar tezin ekinde yer almaktadır. Ekte yer alan müfredatlar;

- Kademe Yardımcı Antrenörlük kurslarında gösterilen temel eğitim ve ders içerikleri,
- Kademe Antrenörlük kurslarında gösterilen temel eğitim ve ders içerikleri,
- Kademe Kıdemli Antrenörlük kurslarında gösterilen temel eğitim ve ders içerikleri,
- Kademe Baş Antrenörlük kurslarında gösterilen temel eğitim ve ders içerikleri,
- Kademe Teknik Direktörlük kurslarında gösterilen temel eğitim ve ders içerikleri şeklinde sıralanmıştır.

1.9.4.5. Yönetici

Yöneticinin sözlük anlamı yönetme gücünü elinde bulunduran, yöneten kişidir. Yöneticinin birçok görevi vardır. Bunlar; personelin görev ve sorumluluklarını belirlemek, izlenecek yolu belirlemek, hedef belirlemek ve benzeridir. Spor hizmet ve faaliyetlerinden sorumlu kişiye ise spor yöneticisi adı verilir. Özelde spor yöneticisinin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir: spor yöneticisi; bağlı bulunduğu kulübün planlamasını, yürütme ve kontrollünü sağlayabiliyor olmalı, spor yöneticisinin spora yatkın, yönetme ve yönlendirme yeteneğine sahip olmalı, insanlarla iyi iletişim kurabiliyor olmalı, sorumluluk sahibi ve ekip çalışmasından hoşlanmalıdır. Yönetici yön belirler, karar verir, örgütün gelecekte ortaya koyacağı önemli konuları belirlerken; örgüt çalışanlarının vermeleri gereken kararlarda başkalarına yardım etmek ve örgütsel tasarımın işlerini yüklenmektir. (Yılmaz, Aslan, 2002: 33).

1.9.5. Değişim Yönetimi

TDK (2019) değişimi, “*Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme*” olarak tanımlamıştır. Değişim herhangi bir durum, olguyu belli bir seviyeden başka bir seviyeye getirme, kişi ya da nesnelerin yer değiştirmesi, kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerin var oldukları düzeyden farklı düzeye gelmesini de kapsar (Taşlıyan ve Karayılan 2011, 254). Bir diğer tanıma göre değişim, bir durumdan başka bir duruma getirme durumudur (Sabuncuoğlu 2008, 63). Değişim hem olumlu hem de olumsuz durumları barındırabilir. Olumlu değişme örgütün gelişmesi, yöntem ve süreçlerde daha etkin bir duruma gelmesidir; olumsuz değişme ise; etkinliğin ve verimliliğin azalması ile örgütsel amaçlardan uzaklaşmaya yol açan değişmesidir (Polat, 2013).

Değişim yönetimini “Hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için şirketin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını çözümleyip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işi.” şeklinde ifade etmiştir (TDK, 2019).

Değişim yönetimi süreci aşamaları; değişimi doğuran etkenlerin incelenmesi, tanının konması, uygulama ve değerlendirmenin yapılması şeklindedir (Erdoğan, 2002: 81). Robbins yürüttüğü araştırmada planlı değişimin aşamalarını statükoyu çözme, yeniyi kurma ve yeni durumu şeklinde ifade etmiştir. Yönetici, değişimi meydana getirmesi için ön hazırlık aşamasını tamamlandıktan sonra mevcut durumu (statüko) çözme aşamasına geçer. En fazla direncin, zorluğun ve tehlikenin gelebileceği bu aşama başarıyla geçtikten

hemen sonra yeni durum oluşturulur. Zaman kaybetmemenin önem taşıdığı bu süreçte olabilecek bir boşluk aksaklığa sebep olacağından zaman yönetimi iyi yapılmalıdır. Yeni durum oluşturulduktan sonra çalışanlar bu duruma yerleştirilir ve adapte olmalarına yönetici tarafından yardımcı olunur (Çınar, 2000: 19).

1.9.6. Liderlik

Liderlik stilleriyle ilgili pek çok araştırma bulunmaktadır. Araştırmaların çoğu davranış bilimciler tarafından yapılmıştır. Günümüz bilgi çağında insanların dönüşüm hızı her şeyi etkilediği gibi liderlik olgusunu da etkilemiştir. Liderlik bir grup insanın belli şartlarda faaliyetlerini yönlendiren ve o gruba ait kişileri motive eden anlamına gelmektedir (Koçel, 2010: 569). 1990 başlarından itibaren liderlik ile ilgili yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır.

1.9.6.1. Liderlik Stilleri

Yönetici tarafından tercih edilen liderlik tarzı ya da yönetimi olarak ifade edilen liderlik stili, liderin etkililiğini önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur. Seçilen uygun liderlik stili ile uygun motivasyon durumları bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde önemli yer tutar. (Şafaklı, 2005: 3).

Günümüz bilgi çağında, genelde davranış bilimciler tarafından araştırma konusu olarak alınan liderlik stilleri, dünyadaki değişimden etkilenmiş olup liderlik olgusunu da etkilemiştir. Bu durumun bir sonucu olarak yönetim ve liderlik konusunda bir çok yaklaşım ortaya atılmıştır (Gündoğdu, Sunay, 2018: 3). Paradigmalarda var olan değişimlerle birlikte geleneksel liderlik teorilerinin yetersiz kaldığı gözlenmiş, yeni teori ve liderlik stillerinin arayışına girilmiştir (Buluç, 2009a: 6). Öne çıkan liderlik stillerinden bazıları öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik olmasına rağmen son dönemlerde üzerinde en çok çalışılan liderlik stillerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri olduğu görülmektedir (Buluç, 2009a).

Bu bağlamda liderlik stilleri üç başlık altında etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü-dönüştürücü liderlik olarak ifade edilebilir (Gündoğdu, Sunay, 2018: 3).

1.9.6.1.1. Dönüşümcü-Dönüştürücü Liderlik

Bireylerdeki gelişimi ve değişimi ifade eder. Burada değer yargıları, etik davranışlar, ileriye dönük programlar vardır. Dönüşümcü liderliği dört boyutunun olduğuna yönelik düşünce hâkimdir. Bunlar ideal etki, telkinle güdülenme, entelektüel uyarım, bireysel destek olarak tanımlanır (Keçeçioğlu, 2003: 33).

İdealleştirilmiş etki; sevilen, sayılan, iletişimi iyi, güvenilir liderlerdir. Sempatizanları sözünden çıkmayan, onu örnek alanı sempatizanların ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önde tutan liderlerdir.

Telkinle güdülenme; konuşurken mangalda kül bırakmayan, izleyenlerini ortak vizyonun içinde olduğunu söyleyerek ortak amaç duygusunu oluştururlar. Her zaman daha iyisi yapılabilir diye izleyenleri teşvik ederler.

Entelektüel uyarım; Bireylere yaratıcılıklarını geliştirici imkân sağlarlar. Kronikleşmiş sorunlara farklı açılardan bakmayı sağlarlar.

Bireysel destek; izleyenlerin ihtiyaçlarına özel ilgi ve özen gösterirler. İzleyenlerin kabiliyet ve kapasitesine bakarak ona göre görev dağılımı yaparlar.

1.9.6.1.2. Serbest Bırakıcı Liderlik

Her hangi bir standartta sahip olmayan, hiçbir işe karışmayan liderlik stilidir. Çalışanın kendi karar alabilme yeteneğini geliştirmesine sebep olur. Lider az karar alır ama hep eleştirilerde bulunur (Aykan, 2004: 213-224).

1.9.6.1.3. Etkileşimci Liderlik

Lider ve izleyici arasındaki karşılıklı alışverişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlik üç boyutta ele alınır. Koşullu ödül, istisnalarla yönetim-aktif, istisnalarla yönetim-pasiften oluşur (Gordon, 1991: 382).

Koşullu ödül; liderin amacı ödüller koyarak performansı arttırmaktır. Lider beklentilerini açıklar, beraber konuşulur kotalar belirlenir ve bunun sonucunda iyi olan performanslar ödüllendirilir. İstisnalarla yönetim-aktif; lider kuralları koyar, uymayanları cezalandırır. İstisnalarla yönetim-pasif; bu tarz lider tipleri hedeflerin tutturulmasını istemez. Çoğu zamanda işler karışınca kadar bekler sonra müdahale eden lider tipidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmada amaç, kullanılan model, araştırma grubu, araştırmada kullanılacak olan veri toplama araçları ve verilerin değerlendirilmesinde kullanılacak istatistik yöntemler yer almaktadır.

2.1. Araştırma Modeli

Yüzme antrenörlerinin çalıştıkları kulüplerde değişim yönetimi ve kulüp yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemek ve bu algıların yüzme antrenörlerine etkisini incelemek amacıyla yapılan bu araştırmada nicel araştırma yaklaşımı içerisinde sıklıkla kullanılan tarama (survey) yönteminden faydalanılmıştır. Kafadar'ın (2014) yapmış olduğu çalışmaya göre, nicel araştırmalar ile genelleştirilebilir sonuçlar üretilir, farklı gruplar arasında farklılaştırma yapabilir, kuramların doğruluk derecesi tespit edilir ve bu belirli bir yapı içindeki ilişkilerin incelenmesine yarar sağlar. Söz konusu avantajlar göz önünde bulundurularak bu çalışmada nicel araştırma yapılmıştır. Daha çok büyük örneklemlilerde kullanılan tarama yöntemi bir konuya ya da olaya ilişkin olarak katılımcı görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. gibi özelliklerin belirlenmesini sağlar (Büyüköztürk vd., 2012). Ayrıca düşük maliyet, araştırılan kişilerin gizliliğini korumada güçlü olması, önyargı ve kişisel eğilim gibi durumlarda hataları aza indirmesi, yanıtların düşünülerek verilmesi ve ulaşımının yüksek olması anketlerin avantajlarıdır (Ekiz, 2017: 116). Araştırmanın konusu ve amacı etraflıca düşünüldükten sonra, bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki istatistiksel veriler gerektiğinden, nicel yaklaşım benimsenmiş ve yapılandırılmış ölçme aracı olan anketler çalışmada kullanılmıştır. Burada ifade edilen ölçek Ek. 1'de yer almaktadır.

2.2. Araştırma Grubu

Araştırma grubu, Türkiye'nin tüm bölgelerinde görev yapmakta olan 100 kıdemli yüzme antrenörünü kapsamaktadır. Çalışmada, katılımcıların araştırma sürecine dâhil olabilmeleri için eşit şansa sahip olmalarını sağlayan olasılığa dayalı rastgele örnekleme tekniği kullanılmıştır (Ekiz, 2017: 104).

2.3. Verilerin Toplanması

Yapılan araştırmaya ait veriler nicel araştırmalarda kullanılan tarama yönteminin anket tekniği ile elde edilmiştir.

2.3.1. Veri Toplama Araçları

Çalışmada problem ve alt problemlere ilişkin veriler elde etmek için oluşturulan anket 3 bölümden oluşmaktadır. 1. bölüm Kişisel Bilgiler, 2. Bölüm Değişim Yönetimi Ölçeği ve 3. Bölüm Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğini kapsamaktadır. Araştırmanın ölçme aracı olan anketin güvenilirliği test-tekrar test güvenilirliği yapılmıştır. Ayrıca kullanılan ölçek likert tipi olduğundan iç tutarlılık güvenilirlik katsayısını ölçmek için Cronbach Alfa yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha= 0,669 olarak bulunmuştur. Bu sonuç anket iç tutarlılığının kabul edilebilir güvenilirlikte olduğunu ifade etmektedir. Ölçme aracının yüzey geçerliliği için konuda uzman olan bireylerin görüşleri alınmıştır.

2.3.2. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler araştırmacılar tarafından geliştirilen “Bölüm 1”de toplanmıştır. Bu bölümde katılımcı antrenörlerin, kulüp yöneticinizin mesleği antrenörlük olup olmadığı, yaş aralıkları, çalıştıkları kulüp yöneticisinin yaş aralığı, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumları, antrenörlük belgelerinin antrenörlük lisans diploması ya da GHSM antrenörlük kurs belgesi olma durumu, antrenörlük kademeleri ve mesleki tecrübelerine ilişkin sorular bulunmaktadır.

2.3.3. Bölüm Değişim Yönetimi Ölçeği

Araştırmada yöneticilerin değişim yönetimi algılama düzeylerini ölçmek için geliştirilen “*Bölüm Değişim Yönetimi Ölçeği*” kullanılmıştır (Güven, 2006: 27).

Tek boyut ve 6 ifadeden oluşan bu ölçekte ifadelendirilen maddeler “tamamen katılıyorum” 5, “kısmen katılıyorum” 4, “kararsızım” 3, “katılıyorum” 2, “katılmıyorum” 1 puan alırken, ters ifadelendirilmiş önermelerde “tamamen katılıyorum” 1, “çok katılıyorum” 2, “hiç katılıyorum” 3, “çok az katılıyorum” 4, “hiç katılmıyorum” 5 puan alacaktır. 5 aşamalı likert tipi olan bu ölçeğin ölçekte alfa güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha= .81 olarak saptanmıştır.

2.3.4. Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği

Türkçe uyarlaması Akdoğan (2002) tarafından yapılmış ve Bass tarafından geliştirilmiş olan liderlik stillerini çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanan ölçek kullanılmıştır. 36 maddeden oluşan ölçekte dönüştürücü, sürdürücü ve serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere 3 faktörden oluşmaktadır. 5'li likert tipinde olan bu ölçekte ifadeler daima (5), genellikle (4), bazen (3), nadiren (2) ve hiçbir zaman (1) şeklindedir. Ölçeğin alfa güvenirlik katsayısı Cronbach's Alpha= .76 olarak saptanmıştır.

2.3.5. Veri Toplama Süreci

Araştırmada kullanılan veri araçlarının uygulamaları 2015/2016 yılında gerçekleştirilmiştir. Anketler antrenörlerin konsantre olabilecekleri bir ortamda, gerekli bilgi ve açıklamalar yapıldıktan sonra sınıf gönüllü olan antrenörlere uygulanmış olup, ortalama 15 dakikalık bir zaman almıştır.

2.3.6. Verilerin Analizi

Verilerin istatistiksel analizinde SPSS 21.0 paket programından yararlanılmıştır. Anketten elde edilen veriler frekanslanarak tabloleştirilmiştir. Bu aşamada verilerin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiş, Bağımsız T-Test, One-Way ANOVA testleri yapılmıştır.

Veri analizlerinin sergilenmesi aşamasında terim sayısının fazla olması nedeniyle oluşan büyük hacimli tablolarda sadece değerler arası anlamlı farklılığın bulunduğu analiz sonuçlarına yer verilmesi yoluna gidilerek okunabilirlik artırılmaya çalışılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

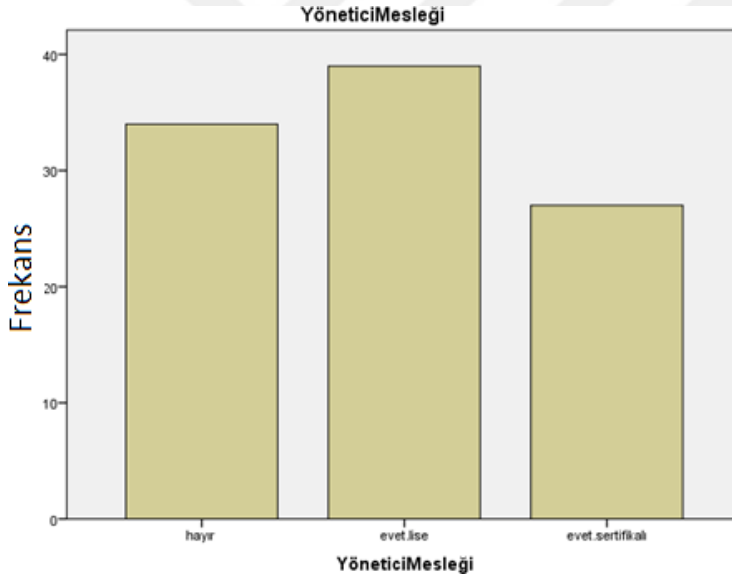
Bu bölümde araştırmadan elde edilen verilere ilişkin bulgular yer almaktadır.

3.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Katılımcılara ait demografik bilgiler (çalışılan kulüp yöneticisinin mesleği, katılımcıya ve yöneticiye ait yaş aralıkları, katılımcının cinsiyeti, medeni hali, eğitim durumu, antrenörlük belgeleri, antrenörlük kademeleri, mesleki tecrübeleri) hem şekil hem de tablo halinde bu bölümde yer almaktadır.

3.1.1. Katılımcıların Çalıştıkları Kulüp Yöneticilerinin Meslekleri

Şekil 4. Antrenörlerin Çalıştıkları Kulüp Yöneticilerinin Mesleklerine Ait Şekil Grafiği



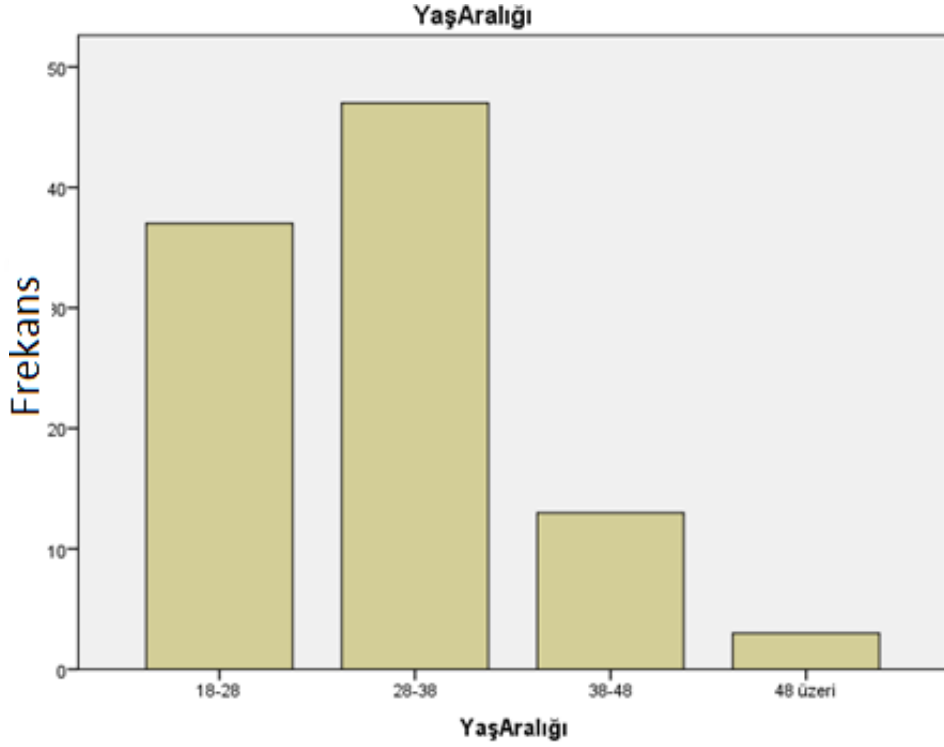
Tablo 5. Antrenörlerin Çalıştıkları Kulüp Yöneticilerine Ait Meslek Tablosu

Kulüp Yöneticisinin Mesleği				
	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Yığılmalı %
Antrenör değil	34	34,0	34,0	34,0
Antrenör (lisans)	39	39,0	39,0	73,0
Katılımcı Antrenör (sertifikalı)	27	27,0	27,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları kurum yöneticilerin %34'ü (f=34) antrenörlük mezunu olmayıp, %39' u (f=39) lisans mezunu, %27'si (f=27) ise sertifika alarak antrenörlük yapmaktadır.

3.1.2. Katılımcılara Ait Yaş Aralıkları

Şekil 5. Antrenörlere Ait Yaş Aralıkları Grafiği



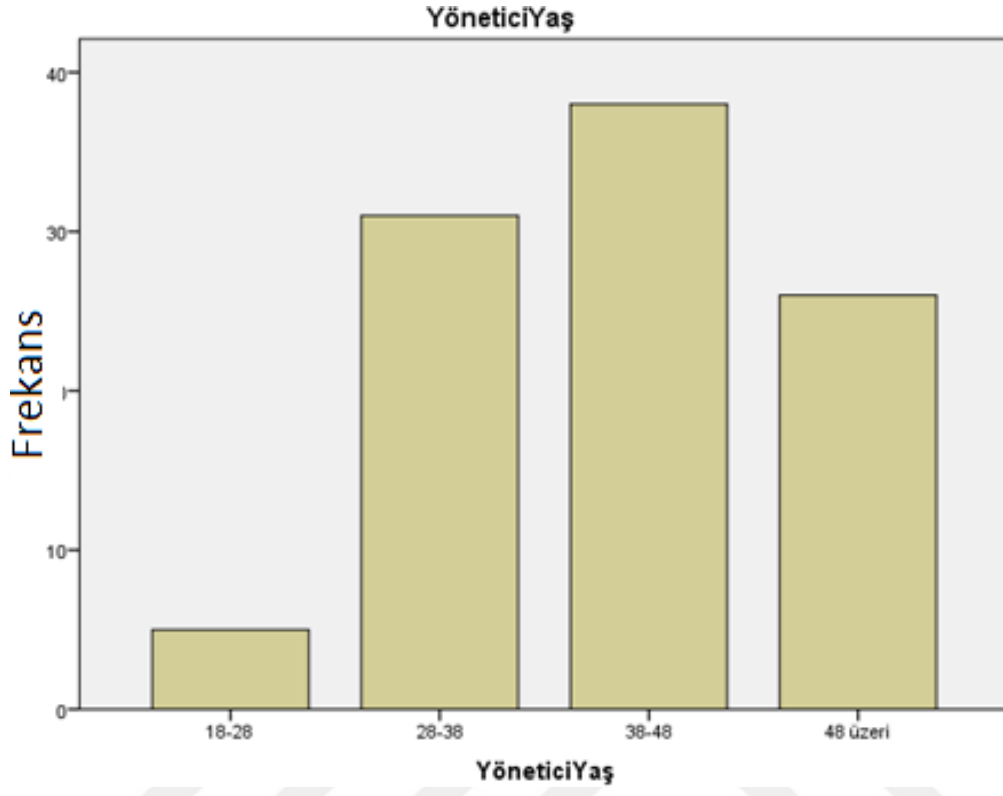
Tablo 6. Antrenörlere Ait Yaş Aralıkları

		Yaş Aralığı			
		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Yığılmalı %
Katılımcı	18-28	37	37,0	37,0	37,0
	28-38	47	47,0	47,0	84,0
	38-48	13	13,0	13,0	97,0
	48 üzeri	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Katılımcıların %37'si (f=37) 18-28 yaş Aralığında, %47'si (f=47) 28-38 yaş aralığında, %13'ü (f=13) 38-48 yaş aralığında olup, katılımcıların %3'ü (f=3) 48 yaş üzerindedir.

3.1.3. Katılımcıların Çalıştıkları Kulüp Yöneticilerine Ait Yaş Aralıkları

Şekil 6. Antrenörlerin Kulüp Yöneticilerine Ait Yaş Aralıkları Grafiği



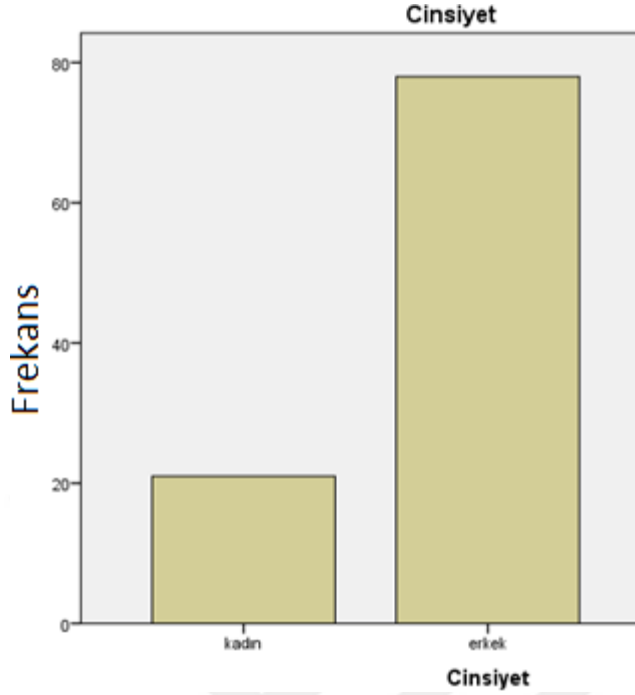
Tablo 7. Antrenörlerin Kulüp Yöneticilerine Ait Yaş Aralıkları

		Yönetici Yaş			
		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Yığılmalı %
Katılımcı	18-28	5	5,0	5,0	5,0
	28-38	31	31,0	31,0	36,0
	38-48	38	38,0	38,0	74,0
	48 üzeri	26	26,0	26,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları kulüp yöneticilerinin %5'i (f=5) 18-28 yaş aralığında, %31'i (f=31) 28-38 yaş aralığında, %38'i (f=38) 38-48 yaş aralığında olup, katılımcıların %26'sı (f=26) 48 yaş üzerindedir.

3.1.4. Katılımcıların Cinsiyet Yüzdeleri

Şekil 7. Antrenörlere Ait Cinsiyet Grafiği



Tablo 8. Antrenörlere Ait Cinsiyet Bilgileri

		Cinsiyet			
		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Yığılmalı %
Katılımcı	Kadın	22	22,0	22,0	22,0
	Erkek	78	78,0	78,0	99,0
	Total	100	100,0	100,0	

Katılımcıların %22'si (f=22) kadın , %78'si (f=78) erkektir.

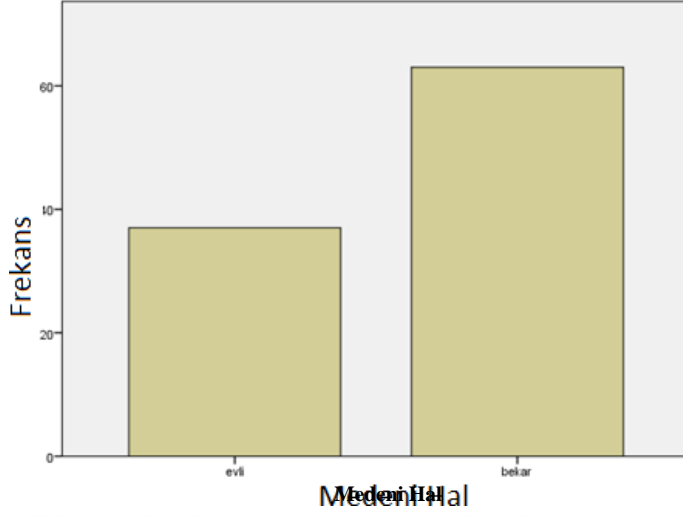
3.1.5. Katılımcıların Medeni Durumu

Tablo 9. Antrenörlere Ait Medeni Durum

		Medeni Hal			
		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Yığılmalı %
Katılımcı	Evli	37	37,0	37,0	37,0
	Bekâr	63	63,0	63,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

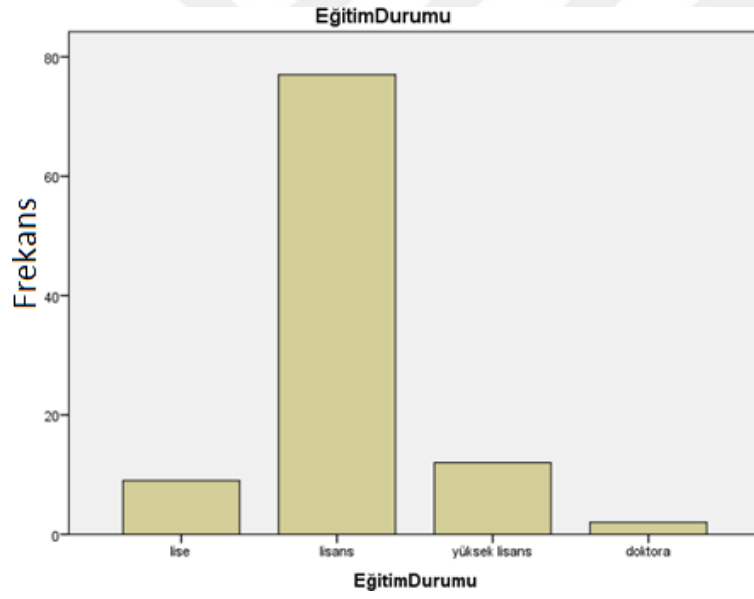
Katılımcıların %37'si (f=37) evli olup, % 63'ü (f=63) bekârdır.

Şekil 8. Antrenörlere Ait Medeni Durum Grafiği



3.1.6. Katılımcıların Eğitim Durumu

Şekil 9. Antrenörlere Ait Eğitim Durumu Grafiği



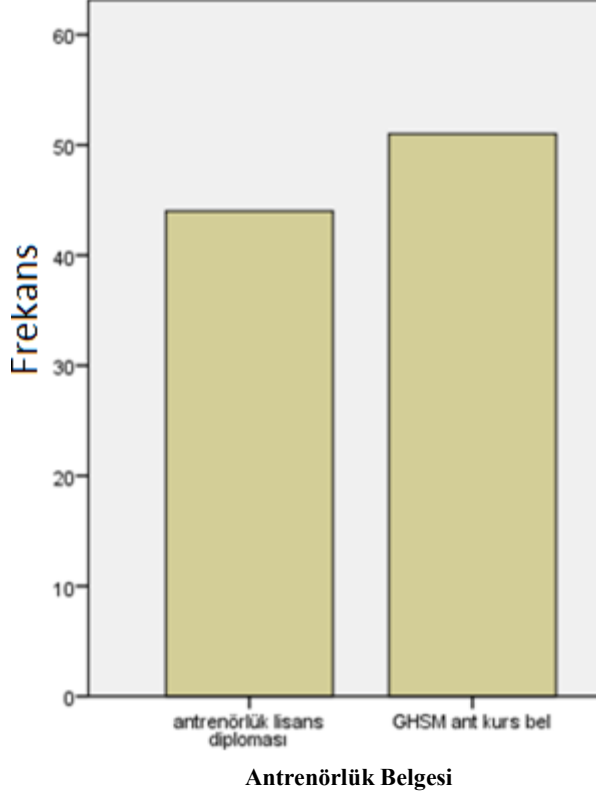
Tablo 10. Antrenörlere Ait Eğitim Durumu Bilgileri

		Eğitim Durumu			
		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Yığılmalı %
Katılımcı	Lise	9	9,0	9,0	9,0
	Lisans	77	77,0	77,0	86,0
	Yüksek Lisans	12	12,0	12,0	98,0
	Doktora	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Katılımcıların %9'u (f=9) lise, %77'si (f=77) lisans, %12'si (f=12) yüksek lisans, %2'si (f=2) doktora mezunudur.

3.1.7. Katılımcıların Antrenörlük Belgeleri

Şekil 10. Antrenörlere Ait Antrenörlük Belgeleri Grafiği



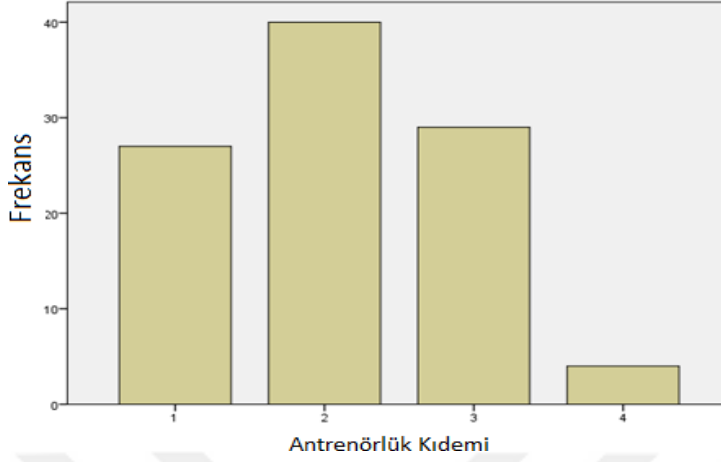
Tablo 11. Antrenörlere Ait Antrenörlük Belgeleri Bilgileri

	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Yığılmalı %
Katılımcı				
Antrenörlük Lisans Diploması	44	44,0	44,0	44,0
GSGM Ant Kurs Bel	51	51,0	51,0	95,0
Geçersiz Yanıt	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Katılımcıların %44'ü (f=44) antrenörlük lisans diplomasına sahip, %51'i (f=51) GSGM antrenörlük kurs belgesine sahiptir.

3.1.8. Katılımcıların Antrenörlük Kademeleri

Şekil 11. Antrenörlere Ait Antrenörlük Kademeleri Grafiği



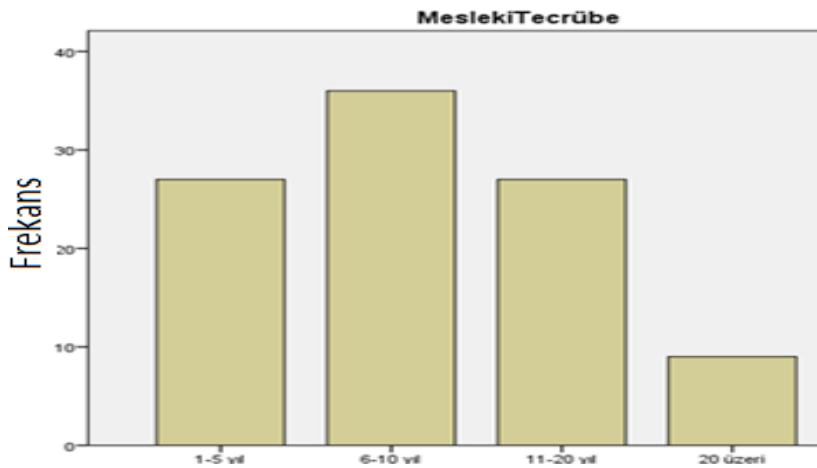
Tablo 12. Antrenörlere Ait Antrenörlük Kademeleri Bilgileri

Antrenörlük Kademeleri				
	Frekans	Yüzde	Geçerli %	Yığılmalı %
Katılımcı	1	27	27,0	27,0
	2	40	40,0	67,0
	3	29	29,0	96,0
	4	4	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Antrenörlerin kademelerine bakıldığında %27'sinin (f=27) 1. Kademe, %40'ının (f=40) 2. Kademe, %29'unun (f=29) 3. Kademe ve %4'ünün (f=4) 4. Kademe oldukları belirlenmiştir.

3.1.9. Katılımcıların Mesleki Tecrübeleri

Şekil 12. Antrenörlerin Mesleki Tecrübelerine Ait Grafik



Tablo 13. Antrenörlerin Mesleki Tecrübelerine Ait Bilgiler

		Mesleki Tecrübe			
		Frekans	Yüzde	Geçerli %	Yığılmalı %
Katılımcı	1-5 yıl	27	27,0	27,0	27,0
	6-10 yıl	36	36,0	36,0	63,0
	11-20 yıl	27	27,0	27,0	90,0
	20 üzeri	9	9,0	9,0	99,0
	Geçersiz yanıt	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Katılımcıların %27'sinin (f=27) 1-5 yıl arasında, %36'sının (f=36) 6-10 yıl arasında, %27'sinin (f=27) 11-20 yıl, %9'unun (f=9) 20 üzerinde mesleki tecrübeye sahip olduğu belirlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların ilgili alan yazınla ilişkilendirilmesi yapılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın amacı yüzme kulüp yöneticilerinin antrenörleri tarafından algılanan liderlik stilleri ve değişim yönetimlerinin ve ekip çalışması becerileri arasındaki ilişkiyi antrenörlerin cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve medeni durum, mesleki tecrübe, antrenörlük kademesi, antrenörlük belgesi, yöneticinin mesleği/ yaş aralığı değişkenleri bakımından ortaya çıkarmaktır.

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları spor kulübü yöneticilerinin eğitim durumlarının azalan sırayla, çoğunluğunun antrenörlük lisans mezunu, bir kısmının antrenörlük lisans mezunu ya da antrenörlük sertifikasına sahip olmadığı kalan kısmının ise sertifikalı antrenör olduğu tespit edilmiştir. Türkiye'deki yüzme kulüp yöneticilerini sadece antrenörler olmadığı yorumu yapılabilir.

Araştırma katılımcılarının yaş ortalamaları dikkate alındığında büyük çoğunluğunun 28-38 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Türkiye'de yüzme sporu 2000 yılların başlarında tüm ülke bazında tesisleşmeye başlanmıştır. Tüm şehirlerde olimpik ve yarı olimpik havuzlar yapılmıştır. Bunun sonucunda GSGM ve özel kulüplerde genç antrenörler istihdam edilmektedir. Yapılan bir araştırmada kişilerin ilerleyen yaşlarda sportif faaliyetlerden çekildikleri sonucunu ortaya çıkarmıştır (Gordon ve Scott, 1976). Bu sonuç araştırmanın katılımcılara ait yaş aralıklarını destekler niteliktedir.

Katılımcıların çalıştıkları kulüp yöneticilerinin yaş aralıkları incelendiğinde çoğunluğunun 38-48 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Derneklerde bu yaş aralığı etkin olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma grubuna ait olan katılımcıların cinsiyet özelliği karşılaştırıldığında büyük çoğunluğun erkek antrenör olduğu tespit edilmiştir. Ülkemizde kadınların yüzme antrenörlüğü tercih etme oranlarının düşük olmasının sebebi olarak kültürün ve yapılan sosyal sınırlamanın olduğu söylenebilir. Wilmore (1977)'un yürütmüş olduğu çalışma bu sonuca paralellik göstermektedir.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde büyük çoğunluğunun medeni durumlarının bekâr olduğu tespit edilmiş olup bu mesleğin daha çok bekâr antrenörler tarafından tercih edildiği yorumu yapılabilir.

Antrenörlerin eğitim durumlarına bakıldığında büyük çoğunluğunun antrenörlük bölümü lisans mezunu oldukları belirlenmiştir. Bir kısmının ise GSGM antrenör belgesine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum yüzme antrenörlerinin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunun göstergesidir, yorumu yapılabilir.

5. kademe yüzme antrenörlerinin bulunmadığı katılımcı grubunun çoğunluğu 2. kademe antrenörlerden oluşmaktadır. Antrenörlerin büyük kısmı 6-10 yıl mesleki tecrübeye sahip olmaları, çoğunluğa ait kademe derecesinin sebebi olabilir.

Antrenörlerin değişim yönetimi ve çok yönlü liderlik tutumlarına ilişkin puan ortalamalarının lisans kademelerine göre, medeni duruma göre, cinsiyete göre, anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada katılımcıların değişim yönetimi puan ortalamalarının cinsiyete göre kadın antrenör lehine anlamlı farklılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum kadın antrenörlerin mesleki tecrübelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Yaş aralıklarına göre antrenörlerin değişim yönetimi ve çok yönlü liderlik tutumlarına ilişkin puan ortalamalarının 18-27 yaş aralığı antrenörler lehine anlamlı farklılık göstermesinin sebebi mesleklerine ilişkin tatminiyle, mesleki tükenmişlik düzeylerinden ve inançlarından etkilenmekte olabilir.

Antrenörlerin eğitim durumlarına göre değişim yönetimi ve çok yönlü liderlik tutumlarına ilişkin puan ortalamalarının farklılık göstermemesinin nedeni donanım, yönetim becerileri, örgütsel değerler, iş doyumunu, sosyal ve kültürel faaliyetler, mesleki tükenmişlik düzeyleri, motivasyon nedenleri ve düzeyleri, spora olan inanç ve tutum, ilgi, bireysel farklılık, bu alanda teşvik edilmiş olmaları neden olabilir (Gordon & Scott, 1976).

Literatür incelendiğinde spor ve yönetim alanıyla ilgili olarak ayrı ayrı birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen, yüzme kulüp yöneticilerinin antrenörleri tarafından algılanan liderlik stilleri ve değişim yönetimlerinin ve ekip çalışması becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın günümüz antrenörlerinin değişim yönetimi ve çok yönlü liderlik algılarına ilişkin tutumların bilinmesinin yüzme kulüplerinin yönetim mekanizmasının olumlu yönde değişimine ve gelişimine katkı sağlayacağı ve bu durumda antrenör, yönetici ve spor kulüplerinin eğitim ve yönetim kalitelerinin artıracığı; literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın sonuç ve önerilerinin benzer problemlere çözüm üretmede yardımcı olması beklenmektedir.

4.1. Araştırmaya Ait Test Analizleri

4.1.1. Antrenörlerin Lisans Diplomasına/ Sertifikalarına Göre Yönetim ve Yöneticilik Puanları

Antrenörlerin lisans diplomasına / sertifikalarına göre yönetim ve yöneticilik puan ortalamalarının anlamlı şekilde değişmediği sonucu elde edilmiştir.

Bu sonuca göre alınan eğitim durumlarının antrenörlerin yönetim ve yöneticiliğe ilişkin algılarını etkilemediği yorumu yapılabilir.

4.1.2. Antrenörlerin Lisans Kıdemlerine Göre Yöneticilik/ Yönetim Puanları

Antrenörlerin lisans kıdemlerine göre yöneticilik puanlarının anlamlı şekilde değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Lisans kıdemlerinin, antrenörlerin yöneticiliğe/ yönetime ilişkin algılarını etkilemediği söylenebilir.

4.1.3. Antrenörlerin Yönetim Puanları Ortalamalarının Cinsiyete Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları

Yönetim Puanları ortalamalarının kadın antrenörler ile erkek antrenörler arasında anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla bağımsız t-testi yapılmıştır.

Tablo 14. Antrenörlerin Yönetim Puanları Ortalamalarının Cinsiyete Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ss	Sd	T	P	
Kadın	22	23,80	4,30	97	2,001	.048
Erkek	78	21,50	4,79			

Tabloda da görüldüğü gibi $p_{(0,048)} < .05$ olduğu için grupların arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Başka bir deyişle, antrenörlerin yönetim puanları ortalamalarının cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Kadın antrenörlerin yönetim puanları ortalamaları $X=23,80$ iken; erkek antrenörlerin yönetim puanları ortalamaları $X=21,30$ olup, kadın antrenörlerin, erkek antrenörlere yönetim algısı puan ortalamalarına üstünlükleri olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun nedeni olarak yönetimin kadınlara bakış açıları ve herhangi bir durum karşısında çözüm yoluna gitmeleri neden olabilir.

4.1.4. Antrenörlerin Yönetici Algısı Puanları Ortalamalarının Cinsiyete Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları

Yönetici puanları ortalamalarının kadın antrenörler ile erkek antrenörler arasında anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız t-testi yapılmıştır. Test sonuçları anlamlı düzeyde çıkmamıştır. Yönetici algısının cinsiyetten etkilenmediği yorumu yapılabilir.

4.1.5. Antrenörlerin Yönetim Puanları Ortalamalarının Medeni Hale Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları

Yönetim Puanları ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız t-testi sonuçları anlamlı çıkmıştır.

Tablo 15. Antrenörlerin Yönetim Puanları Ortalamalarının Medeni Hale Göre Bağımsız T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ss	Sd	T	P	
Evli	37	109,43	20,61	98	-2,188	.031
Bekâr	63	120,31	25,78			

Tabloda da görüldüğü gibi $p_{(0,031)} < .05$ olduğu için grupların arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır. Başka bir deyişle, antrenörlerin yönetim puanları ortalamaları medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Bekâr antrenörlerin yönetim puanları ortalamaları $X=120,31$ iken; evli antrenörlerin yönetim puanları ortalamaları $X=109,43$ olup, bekâr antrenörlerin, evli antrenörlere yönetim algısı puan ortalamalarına üstünlükleri olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun nedeni olarak bekâr antrenörlerin evli antrenörlere göre iş kaygı düzeylerinin daha düşük olabileceğinin etkisinin olduğu söylenebilir.

4.1.6. Antrenörlerin Yönetici Algısı Puanları Ortalamalarının Medeni Hale Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları

Yönetici puanları ortalamalarının bekâr antrenörler ile evli antrenörler arasında anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız t-testi yapılmıştır. Test sonuçları anlamlı düzeyde çıkmamıştır. Yönetici algısının medeni halden etkilenmediği yorumu yapılabilir.

4.1.7. Antrenörlerin Yaş Aralıklarına Göre Yönetim Puanları Ortalamaları

Antrenörlerin yaş aralıklarına göre yönetim puanları ortalamalarına bakılmıştır. Analiz sonuçları anlamlı çıkmıştır.

Tablo 16. Antrenörlerin Yönetim Algılarının Yaş Aralıklarına Göre “One-Way ANOVA” Sonuçları (Output)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	176,438	3	58,813	2,721	,049	18-28 yaş aralığı - 38-48 yaş aralığı
Gruplarıçi	2075,202	96	21,617			
TOPLAM	2251,640	99				

Varyansların Homojenliği Testi: Levene: 1,381, P: 0, 253.

Analiz sonuçları incelendiğinde, “Sig.” değeri $0.049 < 0.05$ olup, antrenörlerin yönetim algılarının yaş aralıklarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Başka deyişle, antrenörlerin yönetim algıları yaş aralıklarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla, varyansların homojen olduğu belirlendiği için yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre 18-27 yaş aralığındaki antrenörlerin, 38-47 yaş aralığındaki antrenörlere anlamlı düzeyde farklı olup üstünlüğü vardır.

Tablo 17. Antrenörlerin Yönetim Algılarının Yaş Aralıklarına Göre Betimsel İstatistikleri

Yaş Aralığı	N	X	SS
18-27	37	23,21	4,39
28-37	47	21,85	5,10
38-47	13	19,23	3,72
48 ve üzeri	3	19,33	2,51
Toplam	100	21,94	4,76

Analiz sonuçlarına göre 18-27 yaş aralığındaki antrenörlerin yönetim algısı puan ortalamaları $X = 23,21$ 'dir. 28-37 yaş aralığındaki antrenörlerin yönetim algısı puan ortalamaları $X = 21,85$ 'tir. 38-47 yaş aralığındaki antrenörlerin yönetim algısı puan ortalamaları $X = 19,23$ 'tür. 48 ve üzeri yaş aralığındaki antrenörlerin yönetim algısı puan

ortalamaları $X=19,33$ 'tür. 18-27 yaş aralığındaki antrenörlerin yönetim algıları puan ortalamalarının, 38-47 yaş aralığındaki antrenörlerin yönetim algıları puan ortalamalarına üstünlüğünün nedeni, 18-27 yaş aralığındaki antrenörlerin mesleğe yeni başlamış olmaları ve genelde yardımcı antrenör olarak çalışmalarını yapmaları olabilir.

4.1.8. Antrenörlerin Yaş Aralıklarının Yönetici Algısı Puanları Ortalamalarına Etkisi

Antrenörlerin yaş aralıklarına göre yönetici algısı puanları ortalamalarına bakılmıştır. Analiz sonuçları anlamlı çıkmıştır.

Tablo 18. Antrenörlerin Yönetici Algılarının Yaş Aralıklarına Göre “One-Way ANOVA” Sonuçları (Output)

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	6491,587	3	2163,862	3,935	,011	*18-28 yaş aralığı- 38-48 yaş aralığı *18-28 yaş aralığı- 48 yaş üstü
Gruplarıçi	52791,003	96	549,906			
TOPLAM	59282,590	99				

Varyansların Homojenliği Testi: Levene: 1,836, P: 0,146.

Analiz sonuçları incelendiğinde, "Sig." değeri $0.011 < 0.05$ olup, antrenörlerin yönetici algılarının yaş aralıklarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiştir. Başka deyişle, antrenörlerin yönetici algıları yaş aralıklarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla, varyansların homojen olduğu belirlendiği için yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre 18-27 yaş aralığındaki antrenörlerin, 38-47 yaş aralığındaki antrenörlere anlamlı düzeyde farklı olup üstünlüğü vardır.

Analiz sonuçlarına göre 18-27 yaş aralığındaki antrenörlerin yönetici algısı puan ortalamaları $X=124,16$ 'dır. 28-37 yaş aralığındaki antrenörlerin yönetici algısı puan ortalamaları $X=115,55$ 'tir. 38-47 yaş aralığındaki antrenörlerin yönetim algısı puan ortalamaları $X=101,15$ 'tir. 48 ve üzeri yaş aralığındaki antrenörlerin yönetici algısı puan ortalamaları $X=96,33$ 'tür.

Tablo 19. Antrenörlerin Yönetici Algılarının Yaş Aralıklarına Göre Betimsel İstatistikleri

Yaş Aralığı	N	X	SS
18-27	37	124,1622	26,64532
28-37	47	115,5532	21,84312
38-47	13	101,1538	20,85604
48 ve üzeri	3	96,3333	5,68624
Toplam	100	116,2900	24,47068

18-27 yaş aralığındaki antrenörlerin yönetici algıları puan ortalamalarının, 38-47 yaş aralığındaki ve 48 yaş üzerindeki antrenörlerin yönetici algıları puan ortalamalarına üstünlüğü vardır. Bunun nedeni olarak 18-27 yaş aralığındaki antrenörlerin yönetimle iletişimleri 38-47 yaş ve 48 yaş üzeri gruplarına göre farklılık gösterdiğinden ve sorumluluğun ve tecrübenin farklılığından kaynaklanmaktadır.

4.1.9. Antrenörlerin Eğitim Durumlarının Yönetim Puanları Ortalamalarına Etkisi

Antrenörlerin eğitim durumlarının yönetim puanları ortalamalarına anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan One Way ANOVA testi sonuçlarının anlamlı ölçüde farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir. Bu sonuca göre antrenörlerin eğitim durumlarının yönetim puanları ortalamalarına etkisi olmadığı söylenebilir.

4.1.10. Antrenörlerin Eğitim Durumlarının Yönetici Puanları Ortalamalarına Etkisi

Antrenörlerin eğitim durumlarının yönetici algısı puanları ortalamalarına anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan One Way ANOVA testi sonuçlarının anlamlı ölçüde farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir. Elde edilen sonuca bağlı olarak, antrenörlerin eğitim durumlarının yönetici puanları ortalamalarına etkisi olmadığı, yorumu yapılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularına paralel olarak yapılan tartışmalar ışığında araştırmada ulaşılan sonuçlar şöyledir:

Katılımcıların çalıştıkları kurum yöneticilerin bir kısmı %34'ü (f=34) antrenörlük mezunu değildir. Katılımcıların çalıştıkları kurum yöneticilerin çoğunluğu %39' u (f=39) lisans mezunu iken %27'si (f=27) ise sertifika alarak antrenörlük yaptığı belirlenmiştir.

Katılımcıların çoğunluğu %47'si (f=47) 28-38 yaş aralığındadır. %37'si (f=37) 18-28 yaş aralığında, %13'ü (f=13) 38-48 yaş aralığında olup, katılımcıların %3'ü (f=3) 48 yaş üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları kulüp yöneticilerinin %5'i (f=5) 18-28 yaş aralığında, %31'i (f=31) 28-38 yaş aralığında, %38'i (f=38) 38-48 yaş aralığında olup, katılımcıların %26'sı (f=26) 48 yaş üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların çoğunluğu %78'si (f=78) erkek antrenör iken %21'i (f=21) kadın antrenördür.

Katılımcıların çoğunluğu %63'ü (f=63) bekar antrenörlerden oluşurken %37'si (f=37) evli antrenörlerden oluşmaktadır.

Katılımcıların %9'u (f=9) lise, %77'si (f=77) lisans, %12'si (f=12) yüksek lisans, %2'si (f=2) doktora mezunudur.

Katılımcıların %44'ü (f=44) antrenörlük lisans diplomasına sahip, %51'i (f=51) GHSM antrenörlük kurs belgesine sahiptir.

Antrenörlerin kademelerine bakıldığında %27'sinin (f=27) 1. Kademe, %40'ının (f=40) 2. Kademe, %29'unun (f=29) 3. Kademe ve %4'ünün (f=4) 4. Kademe oldukları tespit edilmiştir.

Katılımcıların %27'sinin (f=27) 1-5 yıl arasında, %36'sının (f=36) 6-10 yıl arasında, %27'sinin (f=27) 11-20 yıl, %9'unun (f=9) 20 üzerinde mesleki tecrübeye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

Katılımcı Antrenörlerin lisans diplomasına/ sertifikalarına göre değişim yönetimi ve liderlik davranışları belirleme algıları puan ortalamalarının anlamlı şekilde değişmediği sonucu elde edilmiştir.

Katılımcıların lisans kıdemlerine göre liderlik davranışları belirleme algıları puanlarının anlamlı şekilde değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Antrenörlerin değişim yönetimi puanları ortalamalarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadın antrenörlerin, erkek antrenörlere yönetim algısı puan ortalamalarına üstünlükleri olduğu sonucu elde edilmiştir.

Liderlik davranışları belirleme algıları puanları ortalamalarının kadın antrenörle ile erkek antrenörler arasında anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçları anlamlı düzeyde çıkmamıştır.

Antrenörlerin değişim yönetimi puanları ortalamaları medeni duruma göre anlamlı ölçüde değiştığı ve bekâr antrenörlerin, evli antrenörlere yönetim algısı puan ortalamalarına üstünlükleri olduğu sonucu elde edilmiştir.

Liderlik davranışları belirleme puanları ortalamalarının bekâr antrenörler ile evli antrenörler arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Antrenörlerin değişim yönetimi algıları puan ortalamalarının yaş aralıklarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştığı ve 18-27 yaş aralığındaki antrenörlerin, 38-47 yaş aralığındaki antrenörlere anlamlı düzeyde farklı olup üstünlüğü anlaşılmıştır.

Antrenörlerin liderlik davranışları belirleme puanları ortalamalarının yaş aralıklarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştığı ve 18-27 yaş aralığındaki antrenörlerin, 38-47 yaş aralığındaki antrenörlere anlamlı düzeyde farklı olup üstünlüğü olduğu belirlenmiştir.

Antrenörlerin eğitim durumlarının değişim yönetimi algıları puan ortalamalarının yönetim puanları ortalamalarına anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan testi sonuçlarından anlamlı ölçüde farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

Antrenörlerin eğitim durumlarının liderlik davranışları belirleme algısı puanları ortalamalarına anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan test sonuçları anlamlı çıkmamıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara dayalı öneriler şu şekildedir:

Antrenörlüğün bir meslek grubu haline getirilip ve yaygınlaştırılabilmesi için teşvik çalışmaları yapılabilir.

Antrenörlerin yöneticilik becerilerinin geliştirilmesine yönelik nitelikli hizmet içi eğitim çalışmaları artırılabilir.

Türkiye’de gerek üniversitelerde gerekse GSGM’de uluslararası eğitimlere katılıma verilen önemin artırılması sağlanmalıdır.

Antrenörlere mesleki becerinde katkı sağlayacak değişim ve gelişim fırsatı veren uluslararası etkinlikler yapılabilir.

Yönetici ve antrenörleri geliştirmeye yönelik kurslar açılabilir ve katılım sağlanması için gerekli fırsatlar verilebilir.

Türkiye’de 4. Kademe az ve 5. kademe antrenörlerin hiç olması sebebiyle, çalışmaya bu kademelerde katılımcı sayısı yok denecek düzeydedir. Bu kademelerde antrenörler sayılarının artırılması ve eğitimine yönelik çalışmalara yer verilmelidir.

İleride yapılabilecek çalışmalara yönelik öneriler şu şekildedir:

Bu araştırmada veriler nicel ölçme aracı olan anketle elde edilmiştir. İleride yapılacak benzer çalışmaların nitel veriler ile de desteklenmesi önerilmektedir.

Araştırma yapıldığı çalışma grubu ile sınırlı olduğundan örneklem sayısı geliştirilerek, araştırma konusuna ilişkin farklı sonuçlar toplanarak konunun farklı boyutları da tespit edilmelidir.

Bu araştırmada katılımcı grubu üzme antrenörleri oluşturmaktadır. Farklı branşlardaki antrenörlerinde katılımı sağlanarak alan yazına katkı sağlanabilir.

Antrenörlerin yöneticilik becerilerinin sporcu başarısına etkisi üzerine çalışmalar yapılabilir.

Antrenörlerin yönetim ve liderlik becerilerini kendi uygulamalarına ne düzeyde yansıtabildikleri incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Açıkada, C., Ergen E., (1990). *Bilim ve Spor*, Büro Tek Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alpar, R. (1997). Türkiye Yüzme, Sutopu, Atlama ve Senkorize Yüzme Federasyonu, *Morpa Spor Ansiklopedisi*, İstanbul.
- Aracı H. (1999). *Okullarda Beden Eğitimi*, Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- Atalı, L. (2015). Büyükşehir Belediyeleri Stratejik Planlarında Spor ile İlgili Amaç ve Hedeflerin Analizi, Kocaeli Üniversitesi, *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 10(1), 48-56. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/118095> (10.06.2019).
- Aykan, E., (2004). “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik özelliklikleri”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 17, s. 213-224.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics*, NY: Academy of Leadership.
- Başer, E., (1986) *Uygulamalı Spor Psikolojisi*, MEGSB, Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, Yayın No: 31, Ankara.
- Bayansalduz, M. (2003). “Türk Spor Yönetiminde Finansal Kaynak Sağlama Çabalarının Değerlendirilmesi”, *Milli Eğitim Dergisi*, s.160.
- Bompa, TO. (2003). *Antrenman Kuramı ve Yöntemi*, Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- Bozdoğan, A. (2005). *Yüzme*, Morpa Yayıncılık, İstanbul.
- Bozdoğan, A. (2003) *Yüzme Fizyoloji- Mekanik- Metod*, İl Press Yayın. 2. Baskı, İstanbul.
- Bozdoğan, A. (2000). *Yüzmede Fizyoloji*, Mekanik ve Metod. İstanbul: İl Press Yayın.
- BULUÇ, B. (2009a), “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim*, 34(152): 71-86.
- Buluç, B. (2009b). “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim Education and Science*, 34(152).
- Büyüköztürk, Ş. diğ. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Cilt 2. Pagem Yayınları, Ankara.
- Cankalp, M. (2002). *Sporda Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Doğu, G., Kesim, Ü. ve Sivrikaya, Ö. (2002). “Belediyelerin Sporla İlgili İşlevleri: Düzce Belediyesi Örneği,” *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(2).

- Doğu, Kesim, Sivrikaya, Ö. (2000). *Belediyelerin Sporla İlgili İşlevleri: Düzce Belediyesi Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Dündar, U. (1998). *Antrenman Teorisi*, Ankara: Bağırangan Yayınları, Ankara.
- Ekiz, D. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (Geliştirilmiş 5. Baskı), Ankara.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, PEGEM Yayıncılık, Ankara.
- Erkal, M., Güven, Ö. ve Ayan, D. (1998). *Sosyolojik Açıdan Spor*, Der Yayınları Genişletilmiş 3. Baskı, Der yayınları, İstanbul.
- Gündoğdu, F., Sunay, H. (2018). *Türk Spor Teşkilatındaki Spor Yöneticilerinin Liderlik Stilleri*, Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Günsen, AM. (2005). *Herkes İçin Yüzme*, Kare Yayınları, İstanbul.
- Güven, Ö. (1999). *Türklerde Spor Kültürü*, Geliştirilmiş İkinci Baskı, Atatürk Yüksek Kurumu.
- Güven, C. (2006). *İş Görenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi ve Kamuda Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gordon CG, Scott J. (1976). Leisure and Lives: Personel Expressivity Across the Life span,in Handbook of Aging and The Social Sciences, (Eds: R. Bimstock, E. Shanas) Van Nostrand Reinhold Co., New York).
- Kaya, E. (2007). Pendik Toplantıları 9. Yerel Yönetimler ve Spor: Olimpiyat Ruhunun Yerleşmesi ve Amatör Sporun Gelişmesinde Yerel Yönetimlerin Rolü.
- Keten, M. (1974). *Türkiye 'de Spor*, Ayyıldız Matbaa, Ankara.
- Kızılet, A. (2003). Genel Antrenman Bilgisi, İstanbul.
- Kafadar, O. vd. (2014). *Nitel ve Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ders Notu. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım 12. Baskı. İstanbul.
- Maglischo, EW (1993). *Swimming even faster*. Mountain View (CA): Mayfield Publishing Company.
- Mazlum, S. (2006). *10 Yaş Kız ve Erkeklerde Dikey Sıçrama ve Yüzmedeki 12,5 Metre Deparlı (Patlayıcı Kuvvet) Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meydan, Larousse (2000). Büyük Lügat ve Ansiklopedi. 18. Cilt, s. 269. *Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları, Özel ihtisas Komisyonu Rapor*. Ankara.

- Muratlı, S. (1998). Çocuk ve Spor, *Antrenman Teorisi*, (194-200). Bağırangan Yayınevi, Ankara.
- Muratlı, S. (2011). S. Kalyoncu 2011 Antrenman ve Müsabaka (123). Kalyoncu spor danışmanlık, San. Tic. Ltd. Şirketi.
- Olaru, A. M. (1994). Sportif Yüzme - Teknik, Metodik, Antrenörlük Bilgisi, İstanbul.
- Polat, T. (2013). “Değişim Yönetimi Sürecinde Değiştirmeye Direnme”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2013, 32(1), 373- 406.
- Şafaklı, OV., (2005). “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, s. 3-4.
- Şentürk, U., Yılmaz, A. ve Gönener, U. (2015). “Okul Öncesi Dönemde Motor Gelişime Yönelik Hareket Eğitimi ve Oyun Çalışmalarının İçerik Analizi”, *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 10 (2).
- TDK (2019). Türk Dil Kurumu, [http: //tdk.gov.tr/](http://tdk.gov.tr/) 16.06.2019.
- Tural, S. ve Güven, Ö. (1999). *Türklerde Spor Kültürü*, Ankara.
- Urartu, Ü. (1994). *Yüzme: Teknik, Taktik, Kondisyon*, 1. Baskı, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Yalkın, Y. (2001). “Sporun Gelişmesinde Önemli Bir Unsur Olarak Yerel Yönetimler”, *İller ve Belediyeler Dergisi*, (667)-304.
- Yılmaz, A., Aslan, S. (2002). “Örgütsel Zaman Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1). s.25-34.



EKLER

EK 1. Ölçek

TÜRKİYE'DEKİ YÜZME ANTRENÖRLERİNİN ÇALIŞTIKLARI KULÜP YÖNETİCİLERİNİ YÖNETİM VE LİDERLİK STİLLERİ BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu anket Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri bilim dalında yüksek lisans yapmakta olan Selim MAZLUM'un “**Türkiye’deki Yüzme Antrenörlerinin Çalıştıkları Kulüp Yöneticilerini Yönetim ve Liderlik Stilleri Bakımından Değerlendirilmesi**” adlı tezi için veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. *Katılımcılardan çalıştıkları kulüp yöneticilerine ilişkin düşüncelerini belirtmeleri istenmektedir.* Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen kişi ve bilgiler gizli tutulacaktır. Sorulara objektif ve samimi cevaplar vereceğinize inanıyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim. Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı işaretleyiniz.

Selim MAZLUM

Bölüm 1: Demografik Sorular

- Kulüp yöneticinizin mesleği** : Hayır
antrenörlük müdür? Evet (antrenörlük lisans mezunu)
 Evet (antrenörlük sertifikası almıştır)
- Yaş aralığınız** : 18-28 28-38 38 -48 48 ve üzeri
- Yöneticinizin yaş aralığı** : 18-28 28-38 38 -48 48 ve üzeri
- Cinsiyetiniz** : Kadın Erkek
- Medeni durumunuz** : Evli Bekâr
- Eğitim durumunuz** : Lise Lisans
 Yüksek Lisans Doktora
- Antrenörlük belgeniz** : Antrenörlük Lisans Diploması
 GHSM Antrenörlük Kurs Belgesi
- Antrenörlük kademeniz** : 1 2 3 4 5
- Mesleki tecrübeniz** : 1-5 yıl 5-10 yıl
 10-20 yıl 20 ve üzeri yıl

Bölüm 2: DYÖ

Aşağıdaki yönetim ve liderlikle ilgili çeşitli fikirler önermeler halinde verilmiştir. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Önermelere katılma derecenize göre ölçekte size uygun gelen yere “X” işareti koyunuz.

1: Hiç Katılmıyorum 2: Katılıyorum 3: Kararsızım

4: Kısmen Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum

Yönetim

Maddeler	Sorular	1	2	3	4	5
1	Ortalama bir insan değişim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçmaz. Gerekli koşullar sağlandığı takdirde daha azla sorumluluk almak ister.					
2	Astların en azından kendi uzmanlık alanları ile ilgili alanlarında değişim kararlarına katılmayı, hem değişime karşı direnmeyi hem de yaratıcılıkların gelişmesine katkıda bulunur.					
3	Örgütsel değişimi gerçekleştirirken alınan tüm kararlarda astların söz sahibi olması, hem değişimin başarıyla uygulanmasında hem de örgütsel verimliliğin artırılmasında büyük rol oynar.					
4	Kurumlarda çalışan astların, yapılması düşünülen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi halinde, değişime karşı oluşabilecek direnç büyük ölçüde azalır.					
5	Mevcut örgütsel yapıda bir takım düzeltmelere, iyileştirmeler yaparak yavaş yavaş süreçsel ve planlı bir değişim ile yapılmalıdır.					
6	Süreç ve yöntemleri terk edip yerine tamamen yenisini getirmek ve kurumdaki tüm iş yapma süreç ve usullerini değiştirilip yeniden yapılandırılmalıdır.					

Bölüm 3: LDBÖ

Çalıştığınız Kulüp Yöneticiniz:

Maddeler	Sorular	1	2	3	4	5
1	Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
2	Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
3	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4	Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklanır.					
5	Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.					
6	Kendisi için önemli olan değer ve inançlardan bahseder.					
7	İhtiyaç duyulduğunda yoktur.					
8	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
10	Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.					
11	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
12	Harekete geçmek için işlerin kötüye geçmesini bekler.					
13	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
14	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
15	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
16	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17	“Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.					
18	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
19	Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
20	Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.					
21	Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.					
22	Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerinde toplar.					
23	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24	Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
25	Güç ve güven duygusu sergiler.					
26	Kurum vizyonunu vurgular.					
27	Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.					
28	Karar vermekten kaçınır.					
29	Bireylerin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklerine sahip olduğunu düşünür.					
30	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.					
32	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33	Acil sorunlara cevap vermeyi geciktirir.					
34	Ortak görev anlayışını vurgular.					
35	Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.					
36	Hedefine ulaşacağına dair güven oluşturur					

ÖZGEÇMİŞ

09.02.1983 yılında Trabzon'da doğdu. İlk olarak Trabzonspor Kulübünde, Galatasaray Spor Kulübünde ve İstanbul Yüzme İhtisas Kulübünde yüzme antrenörü olarak çalıştı. 2006 yılında Marmara Üniversitesi BESYO Yüzme Antrenörlüğü Bölümünden mezun oldu. 2008 yılından itibaren Yeşilovaspor Kulübünde başantrenör olarak görev yapmaktadır. Ayrıca Avrasya Üniversitesi Yönetim Bilimleri bölümünde yüksek lisans yapmaktadır.

