

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI



ELAZIĞ İLİNDEKİ FARKLI SPOR
BRANŞLARDAKİ PROFESYONEL
TAKIMLARDA GÖREV YAPAN
ANTRENÖRLERİN LİDERLİK
TARZLARININ BELİRLENMESİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yunus KAK
ELAZIĞ/2018

ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Mustafa KAPLAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez "Yüksek Lisans Tezi" standartlarına uygun bulunmuştur.

Prof. Dr. Cengiz ARSLAN

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanı

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Eyyup NACAR

Danışman

Yüksek Lisans Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Mahmut AÇAK

Doç. Dr. Eyyup NACAR

Doç. Dr. Atalay GACAR



ETİK BEYAN

Kendime ait çalışmalar ile bu tez çalışmasını gerçekleştirdiğimi, çalışmaların planlanmasından, bulgularının elde edilmesine ve yazım aşamasına kadar tüm aşamalarında etiğe aykırı davranışım olmadığını, bu tezdeki tüm bilgileri ve verileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışması içinde yer alan ancak bu tez çalışmasının bulguları arasında yer almayan verilere, bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Yunus KAK

Tarih

İmza 

Danışman

Anabilim Dalı

ELAZIG

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenim hayatım boyunca bilgilerini ve birikimlerini benden esirgemeyen, gerek okul içerisinde gerekse okul dışında bana her türlü desteği veren beni öz evlatlarından ayırmayan değerli bilim adamı, danışmanım Doç. Dr. Eyyüp NACAR'a teşekkürlerimi bir borç bilir, saygılarımı sunarım.

Araştırmamızın analiz bölümünde önemli yardımları bulunan, teze en az benim kadar sahip çıkıp, desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen, birlikte çalışmaktan mutluluk duyduğum sevgili Doç. Dr. Atalay GACAR a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak da hayatım boyunca aldığım bütün kararlarda yanımda olan, varlıklarıyla bana daima güç veren varlık sebebim anneme ve sevgili kardeşime de sonsuz teşekkürlerimi iletirim.

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	i
ETİK BEYAN	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ONAY SAYFASI	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
1. ÖZET	1
2. ABSTRACT	2
3. GİRİŞ	3
3.1. Antrenörlük Kavramı	4
3.1.1. Antrenör Kimdir	4
3.1.2. Antrenörün Kişilik Özellikleri	5
3.1.3. Antrenör Tipleri	6
3.1.3.1. Aşırı Disiplinli ve Otoriter Antrenörler	7
3.1.2.2. Demokratik Antrenörler	7
3.1.2.3. Gergin ve Hareketli Antrenörler	8
3.1.2.4. Çalışkan ve Yenilikçi Antrenörler	8
3.1.2.5. Gevşek Antrenörler	9
3.1.3. Antrenörlerin Görevleri	9
3.1.4. Lider ve Liderlik	10
3.1.5. Liderin Özellikleri	11
3.1.6. Liderlik Modelleri	11
3.1.6.1. Otokratik Lider	12
3.1.6.2. Demokratik-Katılımcı Lider	12
3.1.6.3. Tam Serbesti Tanıyan Lider	13
3.1.6.4. Vizyoner Lider	13
3.1.6.5. Karizmatik Lider	14

3.1.6.6. Durumsal Lider	15
3.1.6.7. Etkileşimci Lider	16
3.1.6.8. Dönüştürücü Lider	16
3.1.7. Liderlik Yaklaşımları	17
3.1.7.1. Liderlikte Özellik Yaklaşımları	17
3.1.7.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar	18
3.1.7.3. Durumsallık Yaklaşımlar	19
3.1.8. Antrenör ve Liderlik	20
3.1.9. Liderlik Teorileri Işığında Etkili Antrenörlük	21
3.1.10. Takım Liderliği	23
3.1.11. Takım Birlikteliği	25
3.1.12. Liderlik ve Yönetici Arasındaki Fark	27
3.1.12.1. Teknisyen Olarak Antrenör	27
3.1.12.2. Yönetici Olarak Antrenör	28
3.1.12.3. Lider Olarak Antrenör	28
3.1.13. Başarılı Liderliğin Temel Özellikleri	29
3.1.13.1. İnanırcılık	29
3.1.13.2. Sorumluluk alma	29
3.1.13.3. Etkileme	29
3.1.13.4. İletişim	30
3.1.13.5. Direnç	30
3.1.13.6. Vizyon Sahibi Olma	31
3.1.13.7. Enerji	31
3.1.13.8. Akıl / Bilgi	31
3.1.13.9. Sorumluluk Verme	32
3.1.13.10. Alçak Gönüllülük	32
4. YÖNTEM	35
4.1. Araştırmanın Modeli	35
4.2. Evren ve Örneklem	35
4.3. Veri Toplama Araçları	35
4.4. Verilerin Analizi	37

5. BULGULAR	38
6. TARTIŞMA	54
7. KAYNAKÇA	65
8. EKLER	68
9. ÖZGEÇMİŞ	70



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.	Yaş Değişkenlerine Göre Katılımın Sayısal Dağılımı	38
Tablo 2.	Cinsiyet Değişkenlerine Göre Katılımın Sayısal Dağılımı	39
Tablo 3.	Medeni Hal Değişkenlerine Göre Katılımın Sayısal Dağılımı	39
Tablo 4.	Eğitim Düzeyleri Değişkenlerine Göre Katılımın Sayısal Dağılımı	39
Tablo 5.	Branş Değişkenlerine Göre Katılımın Sayısal Dağılımı.....	40
Tablo 6.	Spor Yılı Değişkenlerine Göre Katılımın Sayısal Dağılımı	40
Tablo 7.	Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenlerine İlişkin N , \bar{X} , S_s Dağılımı Değerleri.....	41
Tablo 8.	Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.....	42
Tablo 9.	Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Cinsiyet Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.....	43
Tablo 10.	Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Medeni Hal Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.....	44
Tablo 11.	Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Eğitim Değişkenlerine İlişkin N , \bar{X} , S_s Dağılımı Değerleri.....	46
Tablo 12.	Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Eğitim Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.....	47
Tablo 13.	Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Spor Branşı Değişkenlerine İlişkin N , \bar{X} , S_s Dağılımı Değerleri.....	48
Tablo 14.	Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Spor Branşı Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.....	50
Tablo 15.	Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Spor Yılı Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.....	51
Tablo 16.	Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Spor Yılı Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.....	53

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Başarılı Bazı Teknik Direktörlerin Davranış Kalıplarına Bir Örnek

29



KISALTMALAR LİSTESİ

f	: Frekans (f)
F	: Varyans
n	: sayı
p	: anlamlılık düzeyi
Sd	: Serbestlik derecesi
SLÖ	: Spor İçin Liderlik Ölçeği
ss	: standart sapma
t	: T testi değeri
TDK	: Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğü
vb	: ve benzeri
X	: Ortalama
%	: Yüzde

1. ÖZET

Bu çalışmanın amacı; Elazığ İlinde Profesyonel Takım Sporlarında Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının Araştırılmasıdır. Profesyonel takım sporlarında görev yapan antrenörlerin liderlik tarzlarını sporcuların görüşleri doğrultusunda, liderlik tarzlarının nasıl olduğunu, branşlar arasında farklılık olup olmadığını belirleyip, çözüm önerileri sunmaktır.

Araştırmanın evreni; Türkiye'deki profesyonel takımlar ve bu takımlarda görev yapan antrenör ve sporcular oluşturmakta olup örneklemini ise; 2013-2014 sezonunda Elazığ ilinde faaliyet gösteren 11 profesyonel (futbol, basketbol, voleybol ve hentbol) takım ve bu takımlarda görev yapan antrenör ve sporcular oluşturmaktadır. Bu takımlardaki yaklaşık 240 sporcuya anket uygulaması yapılarak, kendi takımlarındaki antrenörlerin liderlik tarzlarının araştırılması yapılmıştır.

Araştırmamızda, sporcuların kendilerine ait bilgileri edinmek için "Kişisel Bilgi Formu" yanı sıra Chelladurai ve Saleh tarafından geliştirilen ve 40 maddeden oluşan Spor İçin Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma verileri elde edildikten sonra veriler, SPSS istatistik paket programı kullanılarak, sporcuların demografik özelliklerinin frekansı, sıklığı (f) ve yüzde (%) 'i hesaplanarak analiz edilmiştir. Sporcuların görüşlerine göre, antrenörlerin yaş, eğitim, yıl ve spor branşı çalışma sürelerine göre iletişim becerilerinin düzeylerinin, farklı branşlar için aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplanarak karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Antrenörlerin liderlik becerileri ölçeği ile elde edilen puanlar. Tukey testi kullanıldı.

Araştırma sonucunda çalışmaya katılan farklı branşlardaki sporcuların *eğitici destekleyici, sosyal destek ve otokratik* alt ölçeğinde farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte *demokratik ve pozitif geribildirim* alt ölçeği puan ortalamalarında anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür

Anahtar Kelimeler: Spor, Antrenör, Liderlik, Liderlik Stilleri

2. ABSTRACT

DETERMINATION OF THE LEADERSHIP STYLES OF THE COURTS OF THE TRAINERS AT THE PROFESSIONAL EQUIPMENT IN DIFFERENT SPORTS BRANCHES WITH ELAZIĞ

The aim of this study is to investigate the style of trainers who work in Professional team sports in Elazığ. And to define the style of trainers work in professional sports in accordance with athlete and whether there is a difference between branches or not.

The topic of study the professional teams in Turkey and the trainers and athletes work in these teams. The study contains 11 professional team (football,basketball,volleyball and handball) and the trainers and athletes work in these teams in Elazığ in 2013-2014 season.

In this study , to provide personal information of athletes, the leadership scale for sport developed by Chelladurai and Saleh is used as well as personal information form.

After obtaining the data of study,datas about especially athlete's demographic features is analyzed calculating frequence(f) and percentage (%) using SPSS statical packet programme.

According to athlete's sense,calculating arithmetic average and standart deviation of trainers' leadership scale, one way analysis of variense is used in comparing trainers' communication skills according to age ,education level,years of doing sports and working with the same trainer for athletes from different branches. Tukey test is used in detection of emerging differentiation.

As a result of study, it is determined that there is no differentiation in the scale of athletes from different branches and their educational ,social and autocratic scale. Besides this, it is seen that there is no significant differentiation in the average of democratic and positive feedback scale.

Key Words: Sports, Coach, Leadership, Leadership Styles

3. GİRİŞ

Liderlik ekip üzerinde bırakılan etkidir. Liderlik bir ekibin en başında olan değildir. Ekibi farklılaşan, yaptığı işlerle ön plana çıkaran, arkasından gelen ekip arkadaşlarını getirebilendir. Liderler sadece emir vererek mi insanları yönetir? Yoksa yaptığı işlerle insanlara yol gösteren, her yönleriyle örnek alınan ve inandıkları uğruna savaşıyor insanlar mıydı?

Küresel dünyadaki liderler, değişime bağlı olarak ortaya çıkan sorunları değiştirmek ve bunlarla başa çıkmak için topluma rehberlik ediyorlar. Liderlik bilimsel temele dayalı olduğu için Sporda giderek daha önemli hale geldi (1).

Sporcu olmak, motor becerilere sahip olunmaktan çok sporcular karşılaştıkları baskılarla ve problemlerle baş etmektir, değişen şartla uyum sağlayabilmek, iyi bir performans tuttura bilmek, disiplin ve konsantrasyonunu her zaman koruyabilmektir (2). Bunları yapabilmek için seni yönlendiren, kontrol edebilen, sana liderlik yapabilecek bir antrenöre ihtiyaç duyar. Antrenörün liderlik özelliği olması en önemli özelliklerinin başında gelir. Antrenör açısından liderlik, sporcularına yol gösterici ve rehberlik etmesi, onları yönlendirebilmesi noktasında önem göstermektedir (3).

Antrenörler sporcusunun kaygılarını en alt düzeyde tutmak, kendinin ve sporcularının gereksinimleri arasında uyumu sağlamakla olur. Bu uyum sağlanmaması Antrenörle sporcu arasında uyum sorunu meydana getirir (4).

Bu kavramlar, değişime karar verme, vizyon belirleme, yayma, değişimini gerçekleştirme sürecini oluştururken, lider ve antrenör bu süreci gerçekleştiren kişiler olmuştur.

Araştırmamızda amaçladığımız, Elazığ İlinde Farklı Spor Branşlarındaki Profesyonel Takımlarda Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının Belirlenerek, antrenörlerin sahip oldukları ve beklenen liderlik tarzlarının, sporcular tarafından, antrenörleri ile ilgili liderlik davranışlarının belirlenmesi ve bununla beraber bu ilişkinin ortaya konmasıdır. Bu düşüncelerden yola çıkarak çalışmamızda, farklı spor dallarındaki sporcuların takımlarında görev yapan antrenörlerin sahip oldukları ve onlardan beklenen liderlik tarzlarının, tespit edilmesi amaçlanmıştır.

3.1. Antrenörlük Kavramı

Kazanma başarılı antrenörlüğün sadece bir yönüdür. Başarılı antrenör, maç ve yarış kazanmaktan çok daha fazla öneme sahiptir. Başarılı antrenörler sporcuların, yeni becerilerde bulmayı ve o becerilerinin geliştirmeyi, sporcusunun değerli olduğunu hissetmelerine sağlamakla olurlar.

3.1.1. Antrenör Kimdir?

Meydan Larousse'ye göre antrenör; spor branşlarında sporcuları veya takımların çalışmalarını sağlamak onları spor müsabakalarına hazırlamak olarak tanımlanırken (5). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise sporcuları yetiştiren kişi olarak tanımlamıştır. Günümüzde anlamı ise güçlü, kuvvetli, dayanıklı, azimli olarak da tanımlanır (6).

Genel olarak antrenör bilimin ışığında gereken bilgileri, sporcunun başarısı için kullanan ve spor yöntemlerini sporcunun yetenekleri ile birleştiren ve tüm takıma çalışanlarına uygulayabilen kişi olarak tanımlanabilir, antrenörünler iyi bir organizatör, iyi bir yönetici ve sporcunun bağımsız karar alma yeteneği kazandıran bir eğitmen olarak tanımlanabilir (7).

3.1.2. Antrenörün Kişilik Özellikleri

Takımın yada sporcunun başarılı olmasında antrenörün şahsiyeti büyük bir önem taşır. Spor bilimine dayalı antrenmanlarla sporcuyu karşılaşmalara ve yarışmalara hazırlayıp, yol gösteren üstün mesleki yetenekleri olan bir antrenör sporcusunu, başarıya taşır. Antrenörün temel bazı kişilik özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Spor Bilgisi:** Antrenör konusunda bilgi ve değişime açık olmalıdır. Sporcu antrenörün bilgisine inanıp ona güvenmelidir. Antrenör ilgili spor branşının ilkelerini, tekniğinin ve taktiğinin bilgisine sahip olmalıdır.
- **İlgi Düzeyi:** Sporcular arasında eşitlik ilkesini esas alarak. Sürekli olarak yeniliklere ve gelişmeleri takip etmeye açık olmalıdır.
- **Ayrılabilme Özelliği:** Antrenör sporcularını kabiliyetlerine göre yetiştirmeli detayları görebilmeli ve bunun ışığında sonuçlar çıkara bilmelidir.
- **Örnek Olma:** Antrenör davranış ve özellikleriyle sporcuya rol model olmalıdır.
- **Olgunluk:** Antrenör sporcularının eksikliklerini ve güçsüz yönlerini onları kırmadan yerinde ve olumlu düzeltme yoluna gitmeli, onlara karşı hoşgörülü olmalıdır.
- **Değişebilirlik:** Antrenör gelişen spor bilgileri ile spor kültürü ile yeniliklere açık olmalıdır. Kendi alanında en son gelişmeleri her zaman takip etmelidir.
- **Zekâ:** Bir antrenörün meraklı, yaratıcı fikirlere açık bir şahsiyette olması gerekir. Spor zekâsı, bilgi ve deneyimin birikmesi sonucunda gelişecektir.
- **İnatçı ve Israrlı Olmak:** Antrenör karşılaştığı güçlüklerle, hayal kırıklıkları ve yenilgilere rağmen özgüvenini kaybetmemeli. Başarısızlık da ısrarcı

olmamalıdır. Bunların spor kariyerinde yaşanabilecek geçici bir tecrübe olduğunun farkında olmalıdır.

- **Sabırlı Olmak:** Kişisel yada grupsal gelişim uzun bir zaman alabilir, üstelik üstelik güven kaybına sebep olabilecek bir yavaşlıkta da olabilir. Antrenör bunların farkında olmalı gerçek dışı, imkânsız beklentilerle düş kırıklığına uğramaktan imtina etmelidir.
- **Kendini kontrol Edebilme:** Antrenörler özellikle yarışma sırasında hızlı değişen hücumlarla kendine hâkim olup sakin kalabilmelidir. Çünkü bir antrenör baskı altında ise bunu oyunculara yansıtır ve performanslarını etkiler.
- **Organizasyon:** Eğitimli bir antrenör zaman yönetimini iyi kullanarak oyuncuları istenilen davranışlar yönünden motive etmelidir.
- **Mizah Duygusu:** Antrenör sporcularıyla şakalaşabilen ve onlarla iletişimi güçlü olabilmelidir.
- **Dikkatli ve Çalışkan Olmak:** Antrenör yaptığı spor branşının bütün ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmelidir. İdeal bir antrenörün sahip olduğu özellikler aşağıda belirtilmiştir.

1-)Antrenör kendi branşının bilgi ve tecrübesine sahip olmalıdır.

2-)Aynı zamanda antrenör iyi bir genel kültür bilgisine sahip olmalıdır.

3-)Bir antrenörün mesleği ile kişilik ve karakteri arasında uyum olmalıdır (8).

3.1.3. Antrenör Tipleri

Bir kişi mesleğini icra ederken profesyonel bir tutum göstermekle birlikte, uygulamaya kişilik ve karakter özelliklerini de yansıtır. Önemli olan bu özellikleri

minimum düzeyde yansımasıdır. Genel olarak daha çok görülen antrenör tipleri ve özellikleri şunlardır:

3.1.3.1. Aşırı Disiplinli ve Otoriter Antrenörler

Bu özelliğe sahip antrenörler genellikle aşırı katı, kuralcı ve önyargılıdır. Sporcularını motive etmede korkuyu kullanır. Antrenman yaparken de katı, eleştirici bir tutum sergiler. Samimi sıcak davranışlar nadiren gösterir. Başarıyı elde etmek için aşırı bir disiplin gerekliliğine inanır. Böyle bir antrenörün sporcuları/takımı disiplinli, yeterli kondisyonda, iyi organize olmuş, saldırgan ve başarılıdır. Bu tarz antrenörler çoğunlukla sporcuları tarafından pek sevilmez, olumsuz sonuçlarda sporcu/takım çözülür, yaratıcılık nadiren görülür, sporcular aşırı yorulur; bu tipteki antrenörler gergin bir ortama neden olurlar (9).

3.1.2.2. Demokratik Antrenörler

Bu özellikteki antrenörler sporcular tarafından sevilir sayılır. Aralarında sevgi ve saygıya dayanan bir ilişki vardır. Korku yerine benimsemeye dayanan kurallar geçerlidir. Bu tip antrenörler sporcuların sorunlarıyla yakından ilgilidir, arkadaşça, dostça yaklaşır, pozitif yönleri destekler, çalışma programını yaparken sporcuların bilgi ve düşüncesini alır, her spocuya söz hakkı tanır. Böyle bir antrenörün çalıştırdığı takımlarda sporcular arasında kaynaşma sağlanır, rahat bir çalışma ortamı vardır. Sporcular antrenöre güvenir, onun her zaman yardıma hazır olduğunu, adaletli davranacağını bilir. Rahat ortam sağlandığı için sporcular başarılı olur. Antrenörün zayıf görülmesi ve dostça yaklaşımının kötüye kullanılabilmesi bu tip yönetim tarzının olumsuzluklarından (9).

3.1.2.3. Gergin ve Hareketli Antrenörler

Bu tarz antrenörler aşırı agresif, huzursuz olurlar. Sporcularının performanslarından kolay kolay memnun olmazlar. Çalışmalar için çok vakit harcarlar, her işle kendileri uğraşır. Spor bilgisine tam hakim olmalarına rağmen telaşlı ve alıngandırlar. Antrenörün bu özellik sporcularına da yansır. Bu karakterdeki bir antrenörün çalıştırdıkları takımlar her zaman müsabakaya hazırdırlar. Antrenör sporcudan daha fazla efor, çaba sarf ettiğinden dolayı sporcuyu da kendisini antrenörüne ispatlamak, beğendirmek için çok çalışır.

Bu tarz antrenörle çalışmanın olumsuz yönleri arasında çok çalışmaktan kaynaklı yorgunluk ve sürat antrenman (fiziksel ve zihinsel yorgunluktan kaynaklanan performans kaybı) görülmesi, sporcuların stresli ortamdan dolayı bıkkınlık yaşamaları, bazı sporcuların isteksizleşmesi sayılabilir (9).

3.1.2.4. Çalışkan ve Yenilikçi Antrenörler

Bu tipteki antrenörler gerçekçi, mantıklı, kararlıdırlar. İcra ettikleri işlerini severek ve ciddiye alarak yaparlar. Topluma ve sporcularına güven verici ve inandırıcıdırlar. Gelişen ve değişen teknikleri, taktikleri yakından takip ederler. Öğrendikleri yeni bilgileri sporcularına aktararak uygulamaya çalışırlar. Yenilikleri öğrenip sporcularıyla paylaşır ve uygulamaya çalışırlar. Müsabaka öncesinde rakiplerini iyi analiz ederler.

Bu tipteki antrenörler verimli çalışma programları yaparlar, program yaparken sporcuların görüş ve düşüncelerini dikkate alırlar. Böyle yaparak sporcuların güvenini kazanırlar. Sürekli olarak yeni teknikler ve taktikler deneyerek başarıya ulaşmaya çalışırlar. Genel olarak vakitlerini işleriyle geçirdiklerinden bazen

sporcularına yeterince zaman ayırmaya bilirlir. İlişkilerinde soğuk görünmelerinin sebebi mantığı ön plana almalarıdır. Mantığa önem verdikleri için sporcularını ve de takımlarını coşturup, heyecanlandıramazlar (9).

3.1.2.5. Gevşek Antrenörler

Çoğu zaman ciddi görünseler de aslında güven verici değillerdir; gerçekte aşırı rahattırlar. Belirli bir programları olmamasına rağmen her şeyin denetim altına aldıkları görüntüsü vermeye çalışırlar. Sporcularına karşı baskıcı değillerdir. Herkes düşüncelerini ifade edebilir, fakat problemlerin çözümünde ilerleme sağlanamaz. Bu yapıdaki antrenörlerle çalışan sporcular baskı altında olmazlar. Özgürlük nedeniyle sporcular rahattır. Problemleri sporcular rahatça konuşurlar. Antrenörlerin bu tutumları nedeniyle disiplin problemleri yaşanabilir. Çoğu zaman otorite sağlanamaz, sporcular antrenörü yetersiz görür. Çalışmalar düzenli olmaz sporcu performansları yeterli düzeyde olmaz, motivasyonda yetersizlikler yüzünden yarışmalarda başarılı sonuçlar alınamaz (9).

3.1.3. Antrenörlerin Görevleri

Antrenörlerin yetkileri dâhilinde görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Sporcuların fiziksel, psikolojik ve sosyal gelişimine yardımcı olmak,
- Yapılan sporun gereksinimlerine uygun olmasını sağlamak
- Sporun teknik bilgilerini, sporcularına başarıyla yerine getirilmesi ve geliştirmesine yardımcı olmak.
- Yapılan spora uygun psikolojik hazırlığın yerine getirilmesini, spor ve egzersiz konusunda bilim insanlarının yararlanarak sağlamak.

- Takımına uygun hazırlık programı ve planlamalar yapmak, gerekli ölçüm ve testleri yapmak ve bunları değerlendirebilmek.
- Sporcunun sağlıklı yaşamına yardımcı olmak ve kontrol etmek
- Spor sakatlanmalarıyla ilgili gerekli önlemleri almak veya alınmasına yardımcı olmak.
- Sporcuların beslenmesiyle ilgili olarak sporcuların bilgilendirmek.
- Sporcuların motivasyonlarını sağlamak ve geliştirmek,
- İletişim becerileri kazandırmak, geliştirmek ve onlara danışmanlık yapmak (9).

3.1.4. Lider ve Liderlik

Lider, kitleleri ardından sürükleyebilen, onların zihnini açan, değişime açık olan, klişelerden uzak, kendini yenileyebilen ve problem çözme vasfı olan ve pratik çözüm üretebilen, pozitif yapıya sahip kişilere denir (10).

Yapılan bir işte ekip arkadaşlarıyla hareket edebilen, onları hedefe ulaştırabilen, farklı dünya düşünce ve görüşlere açık ve saygı duyan, ekip arkadaşlarını arkasından getirebilen ve yeni hedefler açabilen kişidir (10).

Liderlik, konusunda tam olarak ortak bir görüşe varılamamıştır (10). Çok fazla tanım bulunmaktadır. Liderlik en geniş biçimiyle, belli bir amaç doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve harekete geçirebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (11).

Tüm bu tanımlamadan şu yargılara ulaşılabilmektedir.

- Liderlik ve yöneticilik, farklı kavramlardır.
- Liderlik, politiklardan etkilenir ve değişebilir.
- Liderlik, kültürel değişime sahiptir.
- Liderlik, tinsel bazı özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir (11).

3.1.5. Liderin Özellikleri

Lider taşıdığı olumlu özellikleri nedeniyle bir grup tarafından ortaya çıkarılır. Lider liderlik ettiği takımının kendi aralarındaki ilişkilerini düzenler, çalışmalarını programlar, başarıya ulaştırmak için sorumluluk alması için özel yeteneklerinin olması gerekir. Liderlerin özellikleri incelendiğinde birçok farklı özellikler ortaya çıkar. Buna göre, liderlikte bulunması gereken vasıflar şu şekilde sıralayabiliriz:

1. İnsanların olumlu ve olumsuz yönlerini bilir.
2. Duygu, düşüncelerini, kararlarını iyi bir şekilde ifade eder
3. İnsanları etkileyebilme kabiliyeti vardır.
4. Mesleki bilgi ve beceriye sahiptir.
5. Hızlı ve doğru karar alma gücüne sahiptir.
6. Çalışkan ve üretkendir.
7. Sorumluluk bilinci yüksektir ve bundan kaçmaz,
8. Bir sorun karşısında davranışları öngörülebilir, dengeli, değişen olaylara karşı esnekliktedir.
9. Ekip ilişkilerinde saygıyı esastır, onlara değer verir.
10. Tahmin ve sezgileri oldukça güçlüdür, empati yapabilir.
11. Eleştirilere açıktır, özeleştiri yapar.
12. Farklı Fikirlerle açık ve katılımcı bir yaklaşım gösterir.
13. Liderin tanınırlığı ve saygınlığının yüksek olması başarı olasılığını artırır (11).

3.1.6. Liderlik Modelleri

Günümüzde çok sayıda liderlik örneğinden söz edilebilir. En bilineni liderlik modelleri demokratik, otokritik ve liberal olarak bilinmektedir.

Literatürlerde geçen ve örgütün amacına ulaşması için alınan yetkiyle verilen görevi, organizasyonun beklentilerine uygun bir performans göstermeleri için personeli etkileme becerisi olarak tanımlanabilir (12, 13).

3.1.6.1. Otokratik Lider

Otokratik lider, özünde, hedeflerinin, planlarının ve politikalarının belirlenmesinde kendilerine söz vermeyen liderleri tanımlayan liderlerdir. Bu tarz liderlere göre izleyicilerin görevi liderlerin dediklerini yapmak ve verdikleri emirleri yerine getirmekle yükümlüdür. Bu modelde yetki tamamen liderdedir izleyicilerin hiçbir yetkisi yoktur (14).

Bu liderlik modelinde kısa dönemde başarı görülebilir, ancak sporculara önem verilmeyip yeterli düzeyde güdülenme sağlanamadığı için başarılı bir ortam yaratılmaz (15). Bu modelin olumsuz tarafları şunlardır: Bütün yetkiler liderde toplandığı için lider bencil davranabilir, diğer üyelerin haklarını göz ardı edebilir bu nedenle grup arasında iş birliği yetersiz olur diğer üyeler arasında özgüven kaybı yaşanabilir. Üyeler arasında nefret, kıskançlık, iletişimsizlik, grup içi çatışma gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Bu modelde yenilik ve yaratıcılık faaliyetleri istenen düzeyde olmaz (15).

3.1.6.2. Demokratik-Katılımcı Lider

Bu modelde yönetim yetkisi lider ve diğer üyeler arasında paylaşılmıştır. Bu tarz liderler faaliyetlerinin tamamında astlarıyla birlikte hareket ederler. Astlarının görüş ve düşüncelerini değerli bulup astlarından aldıkları görüşler doğrultusunda kararlar alırlar. İzleyicilerinde liderle birlikte, karar, plan, politikalarla ilgili görüşler bulmaya çalışmaları daha sağlıklı karar almaya imkan sağlar (16).

- Görüşlerine, inanç ve arzularına değer verilen izleyicilerin, iş görme arzusu ve güdüleri olumlu biçimde etkilenir ve ruhsal doyum sağlar.
- En büyük dezavantajı zaman kaybına neden olmasıdır.
- Acil durumlarda karar almak gerektiğinde başarısız olmaktadır.
- İzleyici grubunun sayısının çok olması, karar maliyetlerini o derece artmaktadır.

Yetkili bir insan değilseniz, kendinize fikir ve düşünce sormak, izleyicileri zor durumda bırakabilir ve bazen yanlış fikirlerin ortaya çıkmasına ve savunmasına yol açabilir. Hızlı bir değişim ortamında karar verme etkinliği kaybolur ve bazen grup karar veremez (17).

3.1.6.3. Tam Serbesti Tanıyan Lider

Bu liderler modelinde, yönetim yetkisine çok ihtiyaç duymazlar, kendi inisiyatifine bırakan ve kendisine sunulan kaynaklar doğrultusunda plan yapmasına izin veren bir davranış şekli sergilerler. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi çözüm yolları bulma konusunda motive olmuşlardır. Gerektiği zaman isteyen kişi istediği kimselerle bir araya gelerek sorunlarına çözüm yolları aramakta, yeni fikir ve düşüncelerini test edebilmekte, en doğru kararları almaktadır (18). Tamamen otokontrol sistemine dayanır. Bu nedenle düzensizlik ve kargaşa dönemlerinde gurup olumsuz etkilene bilir (18).

3.1.6.4. Vizyoner Lider

Vizyon, geleceğin imajını, günümüzün gerçeklerini, gelecekte gerçekleşmesi beklenen şartlarla birlikte değerlendirerek yaratmaktır. Başka bir deyişle, vizyon hayal edilmiş bir gelecektir (19). Yüksek başarı için vizyon, örgü için açık ve

anlaşılabilir olmalı, gelecek için olmalı, hedeflerini yansıtmalı ve ona rehberlik etmelidir (20).

Vizyoner lider, bu vizyonu benimseyen ve bunu izleyicilerine öğretebilen liderdir. Vizyoner liderler, örgütlerini sadece güncel içinde buldukları zamana göre değil, gelecekteki değişimleri önemseyerek yönetirler (20). Belirlediği hedefler doğrultusunda izleyicilerini yoğun bir tempoda çalışmaya güdüler, örgütsel hedeflere ulaşılması konusunda öncelik duygusu yaratılarak hedeflere ulaşmak esas alınır. Vizyoner lider, yeni bir bakış açısı ile geleceğe bakabilen liderdir (21).

3.1.6.5. Karizmatik Lider

Bireysel çekicilik olarak ifade edilebilen karizma, liderin izleyicileri etkilemesinde önemli bir etkiye sahiptir. Karizmatik lider, sahip olduğu karizmanın vermiş olduğu özellikler sayesinde izleyicileri istediği şekilde yönlendirebilir (22).

House'un 1977 yılında ortaya attığı teoriye göre, karizmatik liderler izleyiciler üzerinde derin etkiye sahiptirler. İzleyiciler, liderin inanç ve düşüncelerini doğru olarak benimserler, lideri şartsız koşulsuz kabul eder ve ona gönülden ve samimiyetle itaat ederler. İzleyiciler, bu tür liderlere karşı derin sevgi ve saygı hisleri beslerler, grubun ya da örgütün ilkelerine inanarak coşkuyla bağlılık gösterirler. Misyonunun başarılmasına katkı verebileceklerine inanır ve yüksek başarı hedefleri vardır (23).

Karizmatik liderlerin gerginlik ve kriz zamanlarında var olan değerler sorgulanmaya başlandığında, değişime ihtiyaç duyulduğunda ,işler yapılamaz hale geldiğinde bu liderler meydana çıkar izleyicileri ikna edebilmeleri özgüvene sahip olabilmeleri ve yüksek etkileme, baskın olma gibi üç temel özellikleri vardır. Bundan dolayı, karizmatik liderin grup üyelerini peşinden sürükleyen tılsımlı bir

yapıları vardır, kararları kendisi alır ve her söylediği emir olarak kabul edilir, gurubu ile mesafeli olmasına karşın emir ve istekleri kolaylıkla yerine getirilir. Karizmatik liderler vizyonları doğrultusunda kişisel risk alır ve özveride bulunurlar (24).

3.1.6.6. Durumsal Lider

Bu liderlik modeli tarzında, lider ve takipçileri arasındaki ilişki esastır. Lider, etkili liderlik için çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Guruba, isteksiz ve sorumluluk alamayan lidere liderlik etmek için yeni lider personele ihtiyaç duyuyor. Çalışmayı öğrendikten sonra, lider işini kendi başına yapması için henüz yeterli değilse, lider açıklamalara ve uygulamalara katılmalıdır. Son olarak, çalışanlar deneyim ve özgüven kazandıkça, bir lider başka biri için sorumluluk bırakabilir. Bu liderlik anlayışı, çalışanların sürekli kontrol altında tutulmasını gerektirir (14-25).

Durumsal liderlik, liderin davranışı özüne ayrılır. Bunlar rehberlik ve destekleyici davranışlardır. Lider davranışlar tek yönlü iletişime dayalıdır ve liderlere birlikte çalıştıkları insanlara ne yapmaları gerektiğini söylerler ve performanslarını, ne yapmaları gerektiğini, ne zaman ve nerede olduklarını göstermek için yakından takip ederler. Bu davranışlar şunları içerir; amaç ve hedefleri tanımlamak, takipçilerin ulaşacağı görevleri planlamak ve iş önceliği söylemek (22).

Destekleyici davranışlar karşılıklı iletişimdir. Liderler dinler, destekler, teşvik eder. Görüşleri, aldıkları kararlarla paylaşırlar. Fikir ve önerilerin alınması, görev veya görev dışında sorumluluklarının dinlenmesi ve gerektiğinde dinleyiciye geri bildirim verilmesi gibi davranışsal davranışlar durumsal liderin destekleyici davranışlarının örnekleridir (24).

3.1.6.7. Etkileşimci Lider

Bu modelde, temel unsur ilişkidir. Liderin oynadığı rol, oynanacak rolü tanımlamak, izleyicinin hedefe ulaşmasına yardımcı olmak, astlarına gerekli güveni ve güveni vermek. Eğer astlar istenilen verimi alırlarsa, kendilerine olumlu geribildirim verirler. Etkileşimli lider, organizasyonun sürdürülmesi, sürdürülmesi, işletilmesi ve yönetilmesi ile daha ilgili. Liderin astları ile etkileşim çeşitli boyutlardadır. Alt düzeylerin temellerinden ne beklenir bilir. Eğer astlar yeterli seviyeye ulaşırsa, liderler astlarını istediklerini vermeye çalışırlar. Bu çaba ve performans için astların kişisel bilgileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Etkileşimli lider için çalışanlar istediklerinden fazlasını yapmazlar. İstenen başarı elde edilirse, sadece söz verilen ödülleri almayacaklar, aynı zamanda işlerini iyi yaptıkları için ahlaki açıdan daha iyi hissedeceklerdir (20-26).

3.1.6.8. Dönüştürücü Lider

James M. Burns, 1978'de "Yirmi yüzyıl Liderliği" olarak tanımlanan "Dönüşümcü Liderlik" öncülüğüne bir tepki olarak ortaya çıktı. Dönüşümcü liderlik modelinde yöneticiler, misyon ve vizyonlarını çalışanlarına göstererek bunu gerçekleştirmeye teşvik ederler. Böylelikle, dönüşüm lideri çalışanların yeteneklerini kullanarak kendilerini güven içinde kullanmalarını teşvik edebilir (27).

Dönüşümcü liderlik, ortak hedeflerin ve izleyicilerin beklentilerinin karşılanmasının ötesinde bir ilham kaynağı olmanın yanı sıra. Bunlar, çevresel faktörlere cevap olarak değil, aynı zamanda yeni bir çevre yaratan bireyler de değildir. Transaktif liderin başarısının temel nedeni, belirli bir karizmanın olmasıdır. Böyle liderler ortak bir vizyon ve misyon oluştururlar. Yüksek performans

beklentileri var. Bu liderler, Occupier'ların kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini göstermelerini istiyor (27).

3.1.7. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik sürecini belirlemek için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Liderlik yaklaşımları, 19. yüzyıldan beri bu anlamda bilimsel olarak sunulmuştur (28).

Liderlikle ilgili çalışma, liderlik etkinliği üzerinde önemli etkiye sahip davranışsal değişkenlere odaklanmaktadır. Araştırmada duruma dayalı faktörlerin bu değişkenler üzerindeki etkilerini araştırmak için temel alınmıştır (29). Bazı araştırmacılar etkili liderliğin kalıtsal olduğunu öne sürerken, diğerleri liderliğin daha sonra kazanıldığını iddia ediyor ve diğerleri liderliğin bir doğal yetenek kombinasyonu olduğunu ve bu yeteneklerin başarılı öğrenmede etkili olduğunu ve döngünün belirleyici olduğunu savunuyorlar (30). Bu çalışmaların ışığında liderlik yaklaşımlarını aşağıdaki başlıklar altında sıralamak mümkündür.

1. Mülkiyet yaklaşımları
2. Davranışsal yaklaşımlar
3. Durumsallık yaklaşımları

Aşağıda verilen ve liderlik oluşumuyla ilgili olan bu yaklaşımlar birbirlerinden farklılık gösterse de, bu yaklaşımlar bir bütün olarak bir guruptaki liderin ortaya çıkmasını kavramsal ve işlevsel olarak açıklarlar (31).

3.1.7.1. Liderlikte Özellik Yaklaşımları

Bir insan kişiliğiyle diğer insanlardan ayrılır, benzersiz kişilik özelliklerine sahip olur. Kişilik özelliği ise, belli bir davranış örneğine yönelik ve nispeten süreklilik gösteren bir eğilimdir. Bu verileri göz önüne alarak, özellik teorilerini de,

insanları ölçülmüş olan belli sayıdaki bu kişilik özelliklerine göre sınıflandıran teoriler şeklinde ifade edebiliriz (32).

Liderlikteki özellik teorileri, bazı kişilerin bazı insanların neden bir liderin özelliklerini taşıyabildiğini, diğer insanların neden lider bir insanın özelliklerinden yoksun kaldıklarını kişisellekle ilgili farklılıklara dayandırır (33). Liderlikle ilgili, ilk çalışmalar askeri ve bürokratik yöneticilerin liderlik özelliklerini incelemek amacı ile başlatılmıştır. Yaşadıkları dönemde etili olabilen liderlerin özellikleri incelenmiş, liderlikle kişisel ve toplumsal faktörlerin etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Mustafa Kemal Atatürk, Napolyon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırmalara konu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır.

Liderlik alanında geliştirilen ilk teori. Liderlik sürecinin başarısını etkileyen en önemli belirleyici faktör, liderlik özellikleridir. Ancak, araştırmalar bazen aktif liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarını ve bazen grup üyelerinin niteliklerinden daha fazlasına sahip bireyler olduğunda lider olarak görünmediklerini göstermektedir. Bu sonuç, özellik yaklaşımıyla ters orantılıdır. Çünkü tam olarak liderlik sürecini tanımak için diğer değişkenlere bakmak gereklidir. Başarılı ve başarısız liderleri birbirinden ayırmak ve performanslarının nedenini açıklamak için sadece lider değişkenini kullanmak işe yaramaz (34).

3.1.7.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar

Özellik yaklaşımının çok faydalı ve etkili olmaması davranışsal yaklaşımının geliştirilmesini sağlamlaştırır (35). Yaklaşımına göre davranış şekillerine bakılarak liderler tanımlanabilir. Araştırmacılar aktif liderin davranışlarında özgün bireyler

olup olmadığını, liderin ne olduğunu ve şahsi özelliklerinin neler olduğunu araştırmaktansa liderin ne yaptığını sorgulamışlar ve araştırmalarında buna önem vermişlerdir (36). Lider davranışları profili belirlemek için başarılı liderlerin gösterdiği davranışlar incelenmiş lider davranışları profili belirlenmeye çalışılmıştır (2).

Davranışçı kuramlar lider davranışlarını analiz ederken grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Davranışçı kuramlara göre etkili lider bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmak için iki yol izler:

1. Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek iş görenleri daha kaliteli daha verimli iş yapmaya yöneltir.
2. Grup üyelerine destek sağlayarak iş görenlerin bireysel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olur (2).

3.1.7.3. Durumsallık Yaklaşımlar

Liderlik üzerine araştırma yapan araştırmacılar, belli bir süre içinde liderlik başarısının sadece liderlik niteliklerine ya da liderin tercih ettiği davranışlara bağlı olmadığı sonucuna varmışlardır. Böylece, liderlik davranışlarındaki başarının oldukça farklı değişkenlerde rol oynadığı bulunmuştur. Sonuç olarak, araştırmacılar içgörülerini lider ve grubu çevreleyen çevresel faktörlere dönüştürmeye başlamışlar ve bu modelin lideri yarattığı sonucuna varmışlardır. Lider, çevrenin özelliklerine ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar ve liderin kim olduğu önemli değildir. Bu modelde, bireysel özellikler dikkate alınmaz, sadece durumsal özellikler dikkate alınır (37). Değişen durum ve koşullar karşısında başarılı olabilmek amacıyla farklı kavram ve teknik davranışlara ihtiyaç duyulur. Bu yüzden iyi liderlik için koşullar ve çevreye önem verilir (37).

Lider için özelliklerine göre farklı davranış biçimleri gösterir başarılı olmak için gurup üyelerini motive eder. Evrensel bir liderlik modeli benimsenmez. farklı ortamlarda etkili olduğu için ortamsal değişkenler belirlenmeye çalışılır. Bu değişkenlerin liderin davranışlarına etkisi incelenir. Liderlik üzerinde liderin kişiliği liderde ve onunla çalışanlardan beklenen başarı düzeyi, çevresel faktörler liderlik üzerinde belirleyici olur (38).

3.1.8. Antrenör ve Liderlik

Genel anlamda antrenörlük; Sporcular, sporcular, sporcular, antrenörler ve sporcular arasındaki etkileşimden hareketle, sporcular, spor yöneticileri, medya, seyirciler ve antrenörler arasındaki etkileşime göre şekillenen hem bilimsel hem de sanatsal özelliklere sahip bir meslek olarak tanımlanabilir (39).

Bir antrenör alan bilgisine sahip, sahip olduğu bilgileri bilimin ışığında kullanan bu bilgileri takımın başarısı için kullanabilen farklı mizaçtaki insanlara uygulayabilen kişi olarak tanımlanabilir. Bu özelliklerinin yanısıra antrenör iyi bir organizatör, etkili lider, motivatör ve sporcuyu istenen başarı düzeyine ulaştırabilen bir eğitimcide olmalıdır (40).

Antrenörlükte gurup üyeleri vazifesini yaparlarken onları yönetebilme ve uyum içerisinde bir arada tuta bilme şeklinde de tanımlana bilir (41). Liderlik açısından antrenörlük, ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların eğitilmiş yöneticisi ve bu hedefe doğru bir şekilde sporcularını yönlendirebilen kişi olarak tanımlanır (42). Bu tanımlamalardan yola çıkılarak etkili antrenörlükle ilgili şu açıklama yapılabilir. Etkili bir antrenör başarılı bir performans gösterip sporcularından fiziksel ve ruhsal tepkiler alabilen kişidir (43).

İyi bir antrenör oyuncularının hem fiziksel hemde psikolojik durumlarını etkileye bilme yetenek ve becerisine sahip olmalıdır. Aynı zamanda sporcuları ile birebir ilgilenmelidir. Bu nedenle antrenör alanıyla ilgili teknik ve sportif bilgi, beceri ve yeteneklerinin yanı sıra sporcularının yaşamlarında da rol oynayıp iz bırakabilmelidir (44). Bu itibarla, antrenör, atletik iletişim, motivasyon ve eğitimde öğretilmeye çalışılan kondisyon, kondisyon, teknik, taktik ve psikolojik becerilerin önemini açıkça ortaya koymaktadır (39).

Bu nedenle, başarılı antrenörler, etkili bir liderin sahip olması gereken bilgi becerilere sahip olmalı ve bu becerilerini sporcularının başarı elde edebilmesi için sporcularına aktarabilmelidir (45). Fakat günümüzdeki antrenörlerin birçoğu yöneticilik anlamında yüksek seviyede oldukları gözlemlenirken, liderlik anlamında istenen düzeyde olmadıkları görülmektedir (46). Bu nedenle gerçekçi hedefler belirleye bilen oyuncularını bu belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için güdüleyebilen, takımın motivasyonunu yüksek düzeyde tutabilen uyguladıkları programları genişletip ilerletebilen özelliklerine sahip olan antrenörler gerçek lider antrenörlerdir (46).

3.1.9. Liderlik Teorileri Işığında Etkili Antrenörlük

Antrenör aynı zamanda lider olarak düşünüldüğünde, liderlik yaklaşımları ve bu yaklaşımların antrenörlük ile ilişkisinden söz edilmemesi kaçınılmazdır (47). Bundan ötürü daha önceki bölümlerde detaylı olarak açıklanan liderlik teorilerinden özellik, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar burada antrenörlük açısından ele alınacaktır.

Özellik yaklaşımına göre tüm liderler ortak özelliklere sahiptir. Antrenörün başarılı olabilmesi oyuncularının, takımının ya da çevrenin niteliklerinden daha çok

liderin sahip olduğu kişilik özelliklerine dayanır. Liderlik sonradan kazanılmaz doğuştan gelir ve başarılı liderler ortak özellikler taşırlar. Etkin bir antrenörün başarısı sporcular yada ortamla ilgili değildir. Başarılı olabilmesi antrenörün kişiliğine bağlıdır.(48).

Özellikle ikinci dünya savaşından sonra ki yapılan araştırmalar kişilik ve liderlik arasındaki bazı uyumlu özellikleri belirtmiş ve bu yaklaşım önemini kaybetmiştir.(49). Bu yüzden başarılı antrenörün başarısını sadece kişiliğe dayandıran görüşlerde zamanla geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır. Çünkü uygulamalı ve kurumsal tecrübeler ve mevcut literatüre bakıldığında bu yaklaşım sağlıklı bir bakış açısı göstermemektedir. Mesela baskıcı veya demokratik özellikteki farklı antrenörlerle başarıyı yakalayan takımlar olmuştur. Baskıcı ve demokratik antrenörlerin bazı ortak özellikleri bulunabileceği gibi bunları birbirinden ayıran farklı özellikleri de olabilir. Başarılı antrenörlükle ilgili araştırmalara baktığımızda antrenörlükle ilgili kanıtlanan standart bir profil tespit edilememiştir. Bu nedenle bazı kişilik özelliklerine sahip olmak faydalı olsada tek başına başarılı antrenörlük için yeterli olmaz (45).

Liderlik kavramını kişilik özellikleriyle tam olarak açıklayamayan araştırmacılar çalışmaları sonucunda liderle ilgili evrensel davranışları inceleyerek, liderliğin öğrenilebilir ve öğretilbilir bir özelliğe sahip olduğu sonucuna vararak, liderliğin doğuştan geldiğini öne sürenlere karşı davranışsal yaklaşımı savunmuşlardır (45).

Başarılı antrenörlüğü davranışsal yaklaşıma dayandıran araştırmacılar başarılı antrenörlerin davranışlarını inceleyerek performans, oyuncuya değer verme, söze dayanan öğretimde, alınan kararları paylaşa bilme, oyuncuları hızlandırma, tekrarda

bulunma, motive teme, cesaretlendirme, övgü, memnuniyetsizlik yaratan davranışları açıklama, davranışlara tepki verebilme, ödül, ceza ve iletişimde tercih edilen yöntem gibi davranışları incelemiştir (39-45).

3.1.10. Takım Liderliği

Liderlikle ilgili araştırmacıların üzerinde durdukları temel konuların başında liderlik sitilinin takım performansına etkisi gelmektedir. Durumsallık yaklaşımının bu açıdan vardıkları sonuç, tek bir tip ve en iyi liderlik tarzı olmadığı, liderlik etkinliğinin koşullara özgü olarak değişe bildiği işin niteliği, liderin güç ve mevkisi, liderin-takımdaki bireyler arasındaki ilişkiye bağlı olduğudur (50).

Lider ve takım birbirinden bağımsız düşünülemez liderler takımlarıyla, takımlar liderleriyle güçlüdür. Güç ve etki genişletilebilir kaynaklardır. Etkili ve güçlü bir lider, takımı için pozitif bir faktördür. Bir liderin gerçek gücü, var olan işlevlerin gelişmesini sağlamak, yeni kaynaklar bulmak, var olan engelleri kaldırmak, takımın dışındaki işleri hareketlendirmek ve takımda ki sporcularının gerçek potansiyellerine ulaşmalarına katkı sağlamaktan gelmelidir. Bir takımda liderin rolü, bireylere yapmaları gerekeni söylemekten veya emretmekten ziyade belirlenen hedeflerin bir vizyon oluşturmaya doğru değişim göstermesidir. Lider takımın iletişim merkezi olarak, takımının gönül birlikteliği yaratılıp ve de bunun sürdürülmesinde yaşamsal rol oynar. Takım liderine özellikle çalışma koşullarının planlanmasında yarışma ve rekabet yeteneğinin etkilediği zor dönemlerde insanları cesaretlendiren bir kişi olarak bakar. Bir takım içerisinde liderin fonksiyonları, takımda ki sporcuları gözlemlenme, onların performanslarını takip edip var olan şartları hakkında bilgi elde ederek bu bilgileri ve de performansları yorumlamak ve uygun çalışma şartlarını yaratarak sürdürmek için harekete geçmektir. Sonuç olarak,

şunu diye biliriz ki üyelerin lider için değil, liderle birlikte çalışma duygusu, hazzını yaşamasıdır.

Başarılı takımların antrenörleri, hiç kimsenin kendisinin takımının ya da başka birisinin baskısı altında kalmaması, karar verme sürecinde inisiyatifi kendisi kullanır. Bu süreç de herkesin elinden geldiği kadar katkı vermesini sağlar. Böylece takımın her üyesi, alınan kararın kendi kararı olduğunu hissiyatını yaşar. Takımın başarılı olması için, liderin aşağıdaki koşulları sağlaması beklenir.

1. Karar verme sorumluluğuna sahip olması,
2. Her üyenin katkısının sağlanması,
3. Yenilikçi ve yaratıcı fikirler için, takımdakilerine ortam sağlanması.
4. Çoğunluğun fikirlerine göre değil, uzlaşma yolu ile kararlar alması,
5. Kazanılan başarının paylaşılması.

Takım liderliği, bir bakıma yüz yüze liderliktir. Takım kelimesini, özellikle spor branşlarında düşünenecek olursak, iki takım arasında en yüksek skoru elde etmek için birbiri ile mücadeleyi çağrıştırır.

Takım sporlarının özellikle bir lidere ihtiyacı vardır. Takıma liderlik yapmak, onlara birleştirici güç sağlamak, eninde sonunda başarıya sebep olur. Takım lideri, takım ruhunu sağlayıp devam ettirebilmelidir. Takımda ki sporcuların bireysel başarısı, takım içinde herkesin birlikte çalışma güçleriyle tamamlanmaktadır.

Takım liderinin özelliklerinin bazıları şu şekilde sıralanabilir.

- Takımı bir arada tuta bilme
- Pozitif ortamlar geliştire bilme
- Amaçları belirleye bilme
- Belirlenen bu amaçlara ulaşmak için gerekli düzenlemeleri yapma

- Hareket başlatma
- İletişim yollarını geliştirme
- Takım ahengini ve yapısını oluşturma
- Takım felsefesini geliştirme (50).

3.1.11. Takım Birlikteliği

Takımdaki bütün kişilerin ortak amaç doğrultusunda bir araya gelebilmeleri ve ortak hareket edebilmeleri sonucunda bireyselliğin yerine takım birlikteliğinin olmasıdır (51).

Takım birlikteliği her şeyden önce bir hissiyattır. Bu his takıma ait olmayı ve takımı benimsemeyi gerektirir. Dolayısıyla takım birlikteliğine ulaşmış bireyler; sevgi, saygı, anlayış, yardımlaşma ve aitlik gibi duygularla takım birlikteliğini katkı sağlamalıdır. Kişisel başarı takım birlikteliğinde kendini bulmalı, her başarılı olan sporcu takımda bulunan diğer arkadaşları tarafından takdir edilmeli ve onun başarısıyla gururlanmalıdır. Takım üyesi olan herkes birbirini tamamlamalı ve bir takım bütünlüklü oluşturmalıdır (51).

Takımdaki bireyler üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeye gayret etmelidir. Kendilerine verilen sorumlulukları tam olarak yerine getirmek için uğraşmalılar. Herşeyi liderden beklememeliler. Kendileri uğraşmayıp başka sporcuların çalışmalarından yararlanmayı düşünmemeliler. Takım üyeleri hem profesyonel hemde vicdan sahibi olmalıdır. Böylece hem sorumluluk sahibi hemde vicdan sahibi olurlar. Ruhsal yönden uyum içinde olurlar (51).

Bireyler ve takımlar birbirinden ayrı düşünülemediği için biri olmadan diğerinin de olmayacağı şeklindeki görüş toplum kavramını ortaya çıkarmıştır. Birey olmadan toplum, toplum olmadan birey düşünülemez. İnsan sosyal bir varlık

olduğundan diğer insanlara gereksinim duyar. Takım çalışmaları da böyle bir gereksinim sonucunda ortaya çıkar. Takım çalışması için ortak bir amaç doğrultusunda bir arada olmak gerekir. Kısacası istek ve ihtiyaçlar nedeniyle sosyalleşme kaçınılmazdır (51).

Takımda; ortak amaçların yanı sıra uygun koşullar sağlanmalı, bütüncül yaklaşım, organizasyon, uyum ve oryantasyonda olması gerekmektedir. Adaletin sağlanması ve adil davranma bu özellikler desteklemelidir. Bundan dolayı eşit yaklaşım takım liderlerinin özelliği olmalıdır. Takım lideri çemberin ya da dairenin orta noktasında olmalı takımda bulunan herkes ona eşit mesafede yer aldığı bir kişi olmalıdır (51).

Takımdaki bireyler birbirlerini çok iyi tanımalı ve amaca yönelik yapıcı eleştirilerin gerçekleşebilmesi üyelerin birbirlerini iyi tanması sonucunda ortaya çıkar. Eleştiriler kişiliğe dönük olmamalı eleştiride amaç iyi ilişkiler kurmak ve olumlu iletişimi sağlamak olmalıdır. Olumlu eleştiride birey hatasını görüp bu hatayı en aza indirmeye çalışmalıdır. Birey eleştirilince bir hata yaptığını anlayıp, eleştirinin hatasını düzeltmek için bir fırsat olduğunu bilmelidir. Bu nedenle hatasını görüp düzelterek eksik yanlarını geliştirmelidir. Olumlu eleştirilerle bireylerin cesareti kırılmamalı, eleştiri bireye değil, bireyin davranışına yönelik olmalıdır. Eleştirici kırıncı değil yapıcı olmalıdır. Böylece birey sorumluluk sahibi olur, giderek başarı seviyesini yukarılara taşır. Böyle yapılmaz takım birlikteliğinin yerini gruplaşmalar alır, takım birlikteliği bozulup, zarar görebilir (51).

Takımdaki birlikteliğin ilk hedefi amaca ulaşmak sonra ki hedef ise bireylerin yaşam hazzını arttırmak olmalıdır. Takım içerisinde bıkkın durumda olan bireyler, grup amacını bırakıp kendi problemleriyle uğraşabileceklerinden takım bütünlüğü

zarar görebilir. Bu yüzden kendi problemleri olan birinin başkalarına faydası olamaz. Bu nedenle amaca ulaşmak için hedefi gözardı edemeyiz (51).

Tüm bu bileşenleri toplamış, konuları çözümlenmiş bir takım, takım birlikteliğini gerçekleştirmiş olacaktır.

3.1.12. Liderlik ve Yönetici Arasındaki Fark

Liderlik kavramı ile alakalı en önemli hatalardan biriside liderlik ve yönetim sözcüklerinin çoğunlukla birbiri ile karıştırılmasıdır. İşletme Profesörü Peter Drucker en sade şekilde şu şekilde açıklamıştır (52)

Liderlik kavramıyla alakalı ayrıntılara değinmeden ve futbolda ki liderlik ve yönetimin birbirinden farkını açıklamadan önce meslek yaşamının antrenör üzerindeki görev ve işlevleri açıklamak doğru olacaktır. Günümüz antrenörlerinin üç esas vazifesi bulunmaktadır. Bu antrenörlerde teknisyenlik, idarecilik ve liderlik özellikleri bulunmalıdır (52). Bu ifadeleri açacak olursak;

3.1.12.1. Teknisyen Olarak Antrenör

- Oyuncularını Ve Rakiplerini Analiz eder
- Teknik becerilerinin gelişimini sağlar.
- Takımın iskeletini oluşturur
- Müsabakalara çıkar
- Antrenman tasarlar
- Sporculara yetenek tespiti yapar
- Oyuncularının görev ve sorumluluklarını belirler
- Oyuncularının performansını değerlendirir
- Oyuncularının yaratıcılığını geliştirir (52).

3.1.12.2. Yönetici Olarak Antrenör

- Organize eder stratejiler geliştirir.
- Hedefleri belirler
- Takım içinde düzeni sağlar
- Hedeflenen başarıya ulaşmak için standartları oluşturur
- Takıma kılavuzluk eder
- Çevresel faktörleri gözönüne alarak düzenlemeler yapar.
- Hızlı kararlar verir
- Gelişen değişen durumları değerlendirerek karar alır
- Sorun çözme odaklıdır.
- Takım ve oyuncu seçiminde bulunur

Bu işlevler değerlendirildiğinde ise organizasyon, takımın üzerinde etkili olan sorunları çözebilme günümüz antrenörünün en temel beceri alanlarını oluşturmaktadır (52).

3.1.12.3. Lider Olarak Antrenör

- İlham vericidir
- Değişimcidir
- İletişimi açıktır
- Takım oluşturur
- Kararları vericidir
- Gideceği hedefe dair bir vizyon sahibidir
- Sorumluluk kaçmaz
- Ekibinin içerisinde yeni liderler bulur ve geliştirir.

- Olumsuz karşısında dirençlidir
- Sonuç odaklıdır (52).

3.1.13. Başarılı Liderliğin Temel Özellikleri

3.1.13.1. İnandırıcılık

Lider başarılı olmak istiyorsa inandırıcı alabilmelidir. İnandırıcılığı futbol üzerinden değerlendirecek olursak antrenörün başarısının yanı sıra amaçların gerçekleşebilmesi için sporcularına inandırıcılık yönünü aşılatabilmelidir. Antrenörün başarılı olabilmesi için inandırıcı olması gerekir (52).

3.1.13.2. Sorumluluk alma

İşler istenildiği gibi gitmediği zaman antrenörün tüm sorumluluğu üstüne alması, bu ifade kullanıldığında ilk akla gelendir.

3.1.13.3. Etkileme

Antrenörlükte en önemli özelliklerinden biride inandığı takımda inandırmaya ikna etmesidir. Şekil 1’de başarılı bazı ünlü teknik direktörlerin davranış kalıplarına örnek verilmiştir.

Başarılı bazı ünlü teknik direktörlerin davranış kalıplarından örnekler					
					
Guardiola	Ferguson	Mourinho	Wenger	Del Bosque	Capello
Ciddi	Coşkulu	Karizmatik	Düşünceli	Arkadaşça	Taviz vermez
Mütevazı	İnsancıl	Duygusal	Stil sahibi	Babacan	Talepkar
Çok Çalışkan	Güçlü	Zeki	İyimser	Sakin	Pragmatik

Şekil 1. Başarılı Bazı Teknik Direktörlerin Davranış Kalıplarına Bir Örnek

"Talep eden bir rolden git gide daha ikna eden bir insana dönüşüyoruz."

Arsene Wenger

3.1.13.4. İletişim

İletişimin amacı sadece karşı tarafa bir mesaj aktarmak değildir. Liderlik karşımızdakini anlamakla, empati yapmakla başlar (52).

Antrenörün oyuncularına verebileceği geri bildirim yöntemleri şunlardır:

- İstediklerinin belirtmek
- Övmek
- Bildiğini paylaşmak
- Teknik ve Taktik açıdan istekleri
- Sessiz kalma
- Eleştiriye açık olma (52).

3.1.13.5. Direnç

Antrenör bilinmeyenlerle dolu ve sürekli değişim halinde olan hayatında başarılı kalabilmek için direnç gösterebilmelidir. Direnç için antrenör cesaretli olmalıdır. Eleştirilerden kaçınmayan, kararlar alabilen ve aldığı kararların arkasında duran antrenörler cesaretli antrenörlerdir. Bir antrenör spor hayatında kriz halleriyle çoklukla karşılaşabildiği için kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Antrenör herhangi bir kriz durumu ile karşılaştığı zaman sakin kalabilmeli, sorunu ortadan kaldıracı çözüm önerilerine sahip olabilmelidir. Sözü edilen kriz basınla ilgiliyse antrenör sakin kalıp yapıcı tavrını sürdürerek görüş yerine verilerle çözüm yoluna gitmelidir. Kriz ortadan kaldırılmadıysa tartışmaları bir tarafa bırakıp biran önce çözüme ulaşmak gerekir (52).

3.1.13.6. Vizyon Sahibi Olma

Vizyon sahibi olmak için katı ve sabit tutumlara sahip olmak gerekmez. Vizyonlu bir liderin en önemli özelliği güçlü bir sezgi yeteneğine sahip olması, bu yeteneğine uygun bir şekilde farklı durumlarda farklı yöntemleri uygulayabilmesi ve gerektiğinde risk alabilme becerisini gösterebilmesidir (52).

3.1.13.7. Enerji

Spor kişinin enerjisini sonuna kadar kullanan ve güçsüzleştiren bir olgudur. Alınan yenilgiler, yaşanan sakatlıklar ve arzu edilen başarının gelmemesi, enerjinin tekrar alınamamasında çok önemlidir. Enerjiyi geri kazanımında sporcuların motivasyonu ve kazanma hırsı verilmesini sporculara yerleştirmektir. Kazanma mantalitesine şu 3 temel unsurdan yola çıkarak tanımlayabiliriz:

- **Tutum:** Lider kararlı, tutarlı, rekabetçi, gururlu, iyimser ve iddialı olmalıdır.

- **Davranış:** Lider koçun alışkanlıklar, disiplin, konsantrasyon, önemli davranış özellikleri olmalıdır.

- **Kendine güven:** Lider kendine ve yaptıklarına inanan, güvenir, yeteneklerini bilen ve başarıya ulaşmak için onları kullanan bir yapı olmalıdır (52).

3.1.13.8. Akıl / Bilgi

Bir liderin mesleki bilgi donanımına sahip olması gerekmektedir, sürekli kendini yenileyebilen, geliştirebilen kişidir. İyi bir liderin farklı konulara ilgisi, problem çözme bilgi ve becerisi, güçlü bir hafızası olması, mesleği bilgisini ve aklını kullanabilme becerisi olmalıdır.

3.1.13.9. Sorumluluk Verme

Bir liderin en temel yetkinliklerinden biri, etrafındaki insanlara doğru insanlara hizmet etmek ve doğru şeyleri yapmaktır. Lider tüm işi kendinde yapmaya çalışırsa, liderin belli bir süre sonra güçlü olması gereken alanlarda yeterince zaman harcamamasına neden olur.

3.1.13.10. Alçak Gönüllülük

Liderin esas özelliklerinden biri de mütevazî olmasıdır. Lider kişilerle iletişimde açık olmalıdır. Hareketlerinde alçak gönüllü olmalıdır. Ekibinde ki insanların yaptıklarının farkında olmalıdır. Lider bunları yaparsa, kendisini guruba ifade etmesine gerek yoktur (52).

Bu durum kısaca şu şekilde özetleyebiliriz: "eğer kim olduğunuzu anlatmaya çalışıyorsanız, o anlattığınız kişi değilsinizdir".

Araştırmanın Konusu (Problem)

Elazığ ilinde farklı spor branşlarındaki profesyonel takımlarda görev yapan antrenörlerin liderlik tarzları araştırılarak, takımlarda görev yapan antrenörlerin sahip oldukları ve onlardan beklenen liderlik tarzlarının belirlenmesidir.

Alt Problemler

- Spor kulüplerindeki antrenörlerin sayısal verileri ortaya konularak ve branşlara özgü antrenör sporcu ilişkisi içinde liderlik tarzlarının tespit edilmesi
- Spor kulüplerindeki antrenörlerin liderlik tarzlarının ortaya konularak çözüm önerilerinin tespit edilmesi
- Antrenörlerin liderlik tarzlarının, antrenör sporcu ilişkisi çerçevesinde görüş ve önerilerin değerlendirilmesidir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmamızda amaçladığımız, Elazığ ilinde farklı spor branşlarındaki profesyonel takımlarda görev yapan antrenörlerin liderlik tarzlarının belirlenerek, takımlarda görev yapan antrenörlerin sahip oldukları ve onlardan beklenen liderlik tarzlarının, bu takımlardaki sporcular tarafından, antrenörleri ile ilgili liderlik davranışlarının belirlenmesi ve bununla beraber bu ilişkinin ortaya konmasıdır.

Hipotezler (Denenceler)

Antrenörlerin liderlik tarzları;

Antrenörlerin sporcularla ile ilişkileri yetersiz düzeydedir.

Sporcu algılarına göre farklı branşlardaki antrenörler liderlik tarzlarının arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Antrenör sporcu ilişkisi açısından liderlik tarzlarının yetersiz olması takım birlikteliğini ve başarı oranını düşürdüğü görüşündedirler.

Sayıtlar (Varsayımlar)

Spor kulüplerindeki antrenörlerin liderlik tarzlarının ilişkisi açısından yetersiz düzeyde olduğu varsayılmaktadır.

Antrenör sporcu ilişkisi çerçevesinde liderlik tarzlarının yetersiz olması takımın başarısını düşürdüğü varsayılmaktadır.

Araştırmadaki ölçüm araçları, araştırmanın amaçlarını gerçekleştirebilecek kapasitededir.

Tüm denekler, anket önermelerine objektif ve tam olarak cevap vermişlerdir.

Araştırmanın Önemi

Liderlik davranışı, liderin yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir ve çeşitli liderlik davranışlarını, farklı tarzlarda gösterirler. Bir spor kulübünü ve takımını istenilen hedefe ulaştıracak kişi antrenördür. Antrenör çeşitli liderlik davranışları sergilemektedirler, dolayısıyla izleyicisi konumunda olan sporcular tarafından bu davranışların nasıl algılandığının analiz edilmesi önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Lider olarak etkili bir koçluk, kişilik özelliklerini tanımayı, uygun liderlik tarzını benimsemeyi, durumun özelliklerini tanımlamayı ve sporcuların kişiliklerini tanımayı, başkalarıyla etkileşimde bulunmayı ve etkileşimde bulunmayı gerektiren dinamik bir süreçtir. Bu görüşler, Türkiye'de liderlik koçları için temel bir model oluşturmaya yönelik çalışmalarımıza dayanmakta olup, izlenmesi gereken hedefler açısından büyük önem taşımaktadır.

4. YÖNTEM

Bu bölümde veri toplama araçlarından, bu araçların nasıl geliştirildiğinden, verilerin toplanması sürecinden, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği ile verilerin analizinden bahsedilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma; “Elazığ İlinde Profesyonel Takım Sporlarında Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının Araştırılması’na yönelik “Anket Survey” yöntemi kullanılmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; Türkiye’deki profesyonel takımlar ve bu takımlarda görev yapan antrenör ve sporcular oluşturmakta olup örneklemini ise; 2013-2014 sezonunda Elazığ ilinde faaliyet gösteren 11 profesyonel (futbol, basketbol, voleybol ve hentbol) takım ve bu takımlarda görev yapan antrenör ve sporcular oluşturmaktadır. Bu takımlardaki yaklaşık 240 sporcuya anket uygulaması yapılarak, kendi takımlarındaki antrenörlerin liderlik tarzlarının araştırılması yapılmıştır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan Sporda Liderlik Ölçeği (Sport Leadership Scale), sporcunun antrenör davranışını algılaması versiyonu, sporcuların beş farklı boyutta antrenörlerinin liderlik stilini veya davranışını nasıl algıladığını değerlendirmek amacıyla Chelladurai ve Saleh tarafından geliştirilmiştir. SLÖ, Sporcuya antrenörünün ölçekteki maddelerde tanımlanan davranış tiplerinden hangisine uygun olduğunu belirlemeye çalışan 40 maddeden oluşan beşli likert tipi bir ölçektir (53).

Puanlar sporcuların antrenörlerinin (her zaman, sıklıkla, ara sıra, nadiren, hiçbir zaman) sergiledikleri davranış türünü temsil etmektedir.

Güngörmüş, Gürbüz ve Yenel Spor İçin Liderlik Ölçeği"ni (LSS) Türkçeye çevirerek "Sporcuların Antrenörün Davranışlarını Algılaması" versiyonunun Türkiye'deki üniversite takımlarının oyuncularını için güvenilirliğini ve geçerliğini test etmiştir (54).

Eğitmen ve Öğretici Davranış: 1, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35 ve 38'den oluşan 13 maddedir. Bu öğeler, koçun performansını sporcunun seviyesini iyileştirmek için önemli işlevleriyle ilgilidir.

Demokratik Davranış: 9 maddeden oluşmaktadır; 2, 9, 15, 18, 21, 24, 30, 33 ve 39. Bu eşyalar, koçun sporcuların karar verme sürecine nasıl katılmasına izin verdiğini gösterir.

Otokratik Davranış: 5 maddeden oluşan 6, 12, 27, 34 ve 40. Bu materyaller, koçun sporculardan ne kadar uzakta kaldığını ve antrenörlerinin otoritelerini ifade ederken kontrolör ve otoriter üslubu nasıl benimsediklerini ölçer.

Sosyal Destek Davranışı: 8, 3, 7, 13, 19, 22, 25, 31 ve 36 maddeden oluşmaktadır. Bu eşyalar, antrenörlerin sporcuların gereksinimlerinin ortadan kaldırılmasında nasıl bir rol oynadığını göstermektedir.

Olumlu Geribildirim Davranışı (Ödül): 5, 4, 10, 16, 28 ve 37'den oluşur. Olumlu geribildirim alt ölçeği, sporcuların iyi performansını pekiştiren ya da öven antrenörlerdir.

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için, hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı. 71 (otokratik davranış) ve 84 (eğitim destekleyici). Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı 87'dir (55).

4.4. Verilerin Analizi

"Kişisel Bilgi Formu" araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda spor branşınız, yaşınız, cinsiyetiniz, medeni durumunuz, eğitim durumunuz ve bu sporu kaç yıldır yapıyorsunuz gibi sorular dahil edilmiştir. Ayrıca Chelladurai ve Saleh tarafından geliştirilen 40 sorudan oluşan Sporda Liderlik Ölçeği uygulanmıştır (53).

Araştırma verilerinin elde edilmesinden sonra, veriler SPSS istatistik paket programından yararlanılarak, yüzdeler, dağılımlar, aritmetik ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir. İstatistiki değerlendirmeler yapılırken uzman kişilerin görüşleri ve yardımlarından faydalanılmıştır. Antrenörlerin bazı değişkenlere göre "liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik" ikili gruplarının karşılaştırılmasında bağımsız gruplar t testi (independent samples t-testi), gruplar arasındaki farklılıklarda ve çoklu karşılaştırmalarda "Anova" testi ile belirlenmiş ve yorumlanmıştır. Tek yönlü varyans analizinde ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruplar lehine olduğunu anlamak için Tukey Testi uygulanmıştır. Yorumlar tablolar ile desteklenmiştir. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

5. BULGULAR

Bu bölümde araştırma süreci boyunca çeşitli veri toplama teknikleri kullanılarak elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Çalışmamız kapsamında çalışmaya katılan farklı branşlardaki sporcuların özlük niteliklerine “yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, branş, spor yılı, antrenörle çalışma süresi” göre dağılımlarını gösteren bulgular Tablo 1’de gösterilmiştir:

Tablo 1. Yaş Değişkenlerine Göre Katılımın Sayısal Dağılımı

Yaş Değişkenleri	N	Katılım %
16 yaş	9	4,4
17 yaş	17	8,4
18 yaş	9	4,4
19 yaş	16	7,9
20 yaş	19	9,4
21 yaş	13	6,4
22 yaş	16	7,9
23 yaş	19	9,4
24 yaş	16	7,9
25 yaş	14	6,9
26 yaş	13	6,4
27 yaş	12	5,9
28 yaş	14	6,9
29 yaş	7	3,4
30 yaş	3	1,5
32 yaş	2	1,0
33 yaş	1	,5
34 yaş	2	1,0
35 yaş	1	,5
Total	203	100,0

Tablo 1’de çalışmaya katılan farklı branşlardaki sporcuların yaş dağılımları incelendiğinde en düşük yaş 16 yaş ve en yüksek yaş ise 35 yaş aralığında olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 2. Cinsiyet Değişkenlerine Göre Katılımın Sayısal Dağılımı.

Cinsiyet Değişkeni	N	%
Kadın	79	38,9
Erkek	124	61,1
Toplam	203	100,0

Tablo 2’ de çalışmaya katılan farklı branşlardaki sporcuların cinsiyet dağılımları incelendiğinde kadın sporcularının sayısı 79 ve erkek sporcularının sayısı ise 124 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Medeni Hal Değişkenlerine Göre Katılımın Sayısal Dağılımı

Medeni Hal	N	%
Evli	32	15,8
Bekar	171	84,2
Toplam	203	100,0

Tablo 3’ de çalışmaya katılan farklı branşlardaki sporcuların medeni hal durumuna göre dağılımları incelendiğinde evli sporcularının sayısı 32 ve bekar sporcularının sayısı ise 171 olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4. Eğitim Düzeyleri Değişkenlerine Göre Katılımın Sayısal Dağılımı

Eğitim Düzeyleri	N	%
İlköğretim	28	13,8
Lise	106	52,2
Üniversite	69	34,0
Total	203	100,0

Tablo 4’ de çalışmaya katılan farklı branşlardaki sporcuların eğitim düzeyi dağılımları incelendiğinde ilköğretim eğitimi almış sporcularının sayısı 28, lise

eğitimi almış sporcularının sayısı ise 106 ve üniversite eğitimi almış sporcularının sayısının 69 olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5. Branş Değişkenlerine Göre Katılımın Sayısal Dağılımı

Branş	N	%
Futbol	123	60,6
Basketbol	14	6,9
Voleybol	31	15,3
Hentbol	35	17,2
Total	203	100,0

Tablo 5’ de çalışmaya katılan farklı branşlardaki sporcuların spor branşı dağılımları incelendiğinde futbol sporcularının sayısı 123,Basketbol sporcularının sayısı 14, Voleybol sporcularının sayısının 31 ve hentbol sporcularının sayısının 35 olduğu gözlenmiştir.

Tablo 6. Spor Yılı Değişkenlerine Göre Katılımın Sayısal Dağılımı

Spor Yılı	N	Katılım %
1,00	1	0,5
2,00	1	0,5
4,00	1	0,5
5,00	15	7,4
6,00	8	3,9
7,00	17	8,4
8,00	14	6,9
9,00	16	7,9
10,00	29	14,3
11,00	13	6,4
12,00	7	3,4
13,00	16	7,9
14,00	6	3,0
15,00	24	11,8
16,00	12	5,9
17,00	5	2,5
18,00	6	3,0
19,00	4	2,0
20,00	3	1,5
21,00	1	0,5
23,00	1	0,5
24,00	2	1,0
27,00	1	0,5
Total	203	100,0

Tablo 6’ da çalışmaya katılan farklı branşlardaki sporcuların spor yılı dağılımları incelendiğinde en düşük 1 yıl ve en yüksek ise 27 yıl aralığında olduğu gözlenmiştir.

Tablo-7. Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenlerine İlişkin N, \bar{X} , Ss Dağılımı Değerleri.

	Yaş	N	\bar{X}	Ss
Eğitici Destekleyici	16-20 yaş	70	20,28	5,65
	21-25 yaş	78	22,12	6,56
	26 yaş ve üstü	55	20,56	3,69
	Total	203	21,06	5,63
Demokratik	16-20 yaş	70	24,95*	7,14
	21-25 yaş	78	27,20*	8,64
	26 yaş ve üstü	55	32,36**	6,84
	Total	203	27,82	8,18
Sosyal Destek	16-20 yaş	70	17,12	4,88
	21-25 yaş	78	17,41	3,90
	26 yaş ve üstü	55	17,76	2,74
	Total	203	17,40	4,00
Otokratik	16-20 yaş	70	13,58*	4,11
	21-25 yaş	78	12,92*	3,95
	26 yaş ve üstü	55	11,18**	2,91
	Total	203	12,67	3,86
Pozitif Geribildirim	16-20 yaş	70	8,30*	3,19
	21-25 yaş	78	9,57*	2,67
	26 yaş ve üstü	55	9,14	2,20
	Total	203	9,01	2,79

Tablo 7’de Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Eğitici Destekleyici puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 22.12 ile 21-25 yaş sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 20.56 ortalama ile 26 yaş ve üstü, 20.28 ortalama ile 16-20 yaş sporcuların izlediği görülmektedir.

Ölçeğinin alt boyutlarından demokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 32.36 ile 26 yaş ve üstü sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 27.20 ortalama ile 21-25 yaş, 24.95 ortalama ile 16-20 yaş sporcuların izlediği görülmektedir.

Ölçeğinin alt boyutlarından Sosyal Destek puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 17.76 ile 26 yaş ve üstü sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 17.41 ortalama ile 21-25 yaş, 17.12 ortalama ile 16-20 yaş sporcuların izlediği görülmektedir.

Ölçeğinin alt boyutlarından Otokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 13.58 ile 16-20 yaş sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 12.92 ortalama ile 21-25 yaş, 11.18 ortalama ile 26 yaş ve üstü sporcuların izlediği görülmektedir. Ölçeğinin alt boyutlarından Pozitif Geribildirim puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 9.57 ile 21-25 yaş sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 9.14 ortalama ile 26 yaş ve üstü, 8.30 ortalama ile 16-20 yaş sporcuların izlediği görülmektedir.

Spor İçin Liderlik ölçek puanlarının yönetsel görev değişkenlerine ait varyans analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.

Liderlik Tarzları	Kareler	sd	Kareler	F	p
	144,50	2	72,25	2,30	0,10
Eğitici Destekleyici	6266,53	200	31,33		
	1738,64	2	869,32	14,72	0,00*
Demokratik	11804,31	200	59,02		
	12,42	2	6,21	0,38	0,68
Sosyal Destek	3228,64	200	16,14		
	185,48	2	92,74	6,54	0,00*
Otokratik	2834,70	200	14,17		
	61,34	2	30,67	4,04	0,01*
Pozitif Geribildirim	1516,57	200	7,58		

Tablo 8’de, Liderlik tarzları ölçek puanlarının yaş değişkenlerine ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, eğitici destekleyici ve sosyal destek alt

ölçekleri puan ortalamalarında farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte demokratik, otokratik ve pozitif geribildirim alt ölçekleri puan ortalamalarında anlamlı farklılaşmalar görülmüştür($p<0.05$).

Tablo 9. Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Cinsiyet Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.

Liderlik Tarzları	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
Eğitici Destekleyici	Kadın	79	19,72	5,18	-2,76	0,006*
	Erkek	124	21,92	5,75		
Demokratik	Kadın	79	23,89	7,88	-5,89	0,000*
	Erkek	124	30,33	7,37		
Sosyal Destek	Kadın	79	16,69	4,57	-2,03	0,043*
	Erkek	124	17,86	3,54		
Otokratik	Kadın	79	13,77	4,43	3,29	0,001*
	Erkek	124	11,98	3,28		
Pozitif Geribildirim	Kadın	79	8,24	2,97	-3,24	0,001*
	Erkek	124	9,51	2,56		

Tablo 9’ da, Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Eğitici Destekleyici puan ortalamaları incelendiğinde, kadın sporcuların ortalaması 19.72, erkek sporcuların ortalaması ise 21.92 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri (0,006) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 9’da, Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Demokratik puan ortalamaları incelendiğinde, kadın sporcuların ortalaması 7.88, erkek sporcuların ortalaması ise 30.33 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri (0,000) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 9’da, Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Sosyal Destek puan ortalamaları incelendiğinde, kadın sporcuların ortalaması 16.98, erkek sporcuların ortalaması ise 17.86 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını

test etmek amacıyla hesaplanan p değeri (0,043) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 9’da, Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Otokratik puan ortalamaları incelendiğinde, kadın sporcuların ortalaması 13.78, erkek sporcuların ortalaması ise 11.98 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri (0,001) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 9’da, Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Pozitif Geribildirim puan ortalamaları incelendiğinde, kadın sporcuların ortalaması 8.24, erkek sporcuların ortalaması ise 9.51 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri (0,001) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 10. Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Medeni Hal Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.

Liderlik Tarzları	Medeni Hal	N	\bar{X}	Ss	t	p
Eğitici Destekleyici	Evli	32	21,09	4,84	3,90	0,00*
	Bekar	171	21,06	5,78		
Demokratik	Evli	32	32,84	6,99	1,44	0,15
	Bekar	171	26,88	8,06		
Sosyal Destek	Evli	32	18,34	3,40	-2,66	0,00*
	Bekar	171	17,23	4,09		
Otokratik	Evli	32	11,03	3,44	0,99	0,32
	Bekar	171	12,98	3,87		
Pozitif Geribildirim	Evli	32	9,46	2,61	2,82	
	Bekar	171	8,93	2,82		

Tablo 10’da, Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Eğitici Destekleyici puan ortalamaları incelendiğinde, evli sporcuların ortalaması 21.09, bekar sporcuların ortalaması ise 21.06 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki

farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri 0,97 bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 10'da, Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Demokratik puan ortalamaları incelendiğinde, evli sporcuların ortalaması 32.84, bekar sporcuların ortalaması ise 26.88 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri 0,00 bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 10'da, Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Sosyal Destek puan ortalamaları incelendiğinde, evli sporcuların ortalaması 18.34, bekar sporcuların ortalaması ise 17.23 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri 0,15 bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 10'da, Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Otokratik puan ortalamaları incelendiğinde, evli sporcuların ortalaması 11.03, bekar sporcuların ortalaması ise 12.98 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri 0,00 bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 10'da, Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Pozitif Geribildirim puan ortalamaları incelendiğinde, evli sporcuların ortalaması 9.46, bekar sporcuların ortalaması ise 8.93 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri 0,32 bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 11. Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Eğitim Değişkenlerine İlişkin N, \bar{X} , Ss Dağılımı Değerleri.

	Eğitim	N	\bar{X}	Ss
Eğitici Destekleyici	İlköğretim	28	21,14	3,78
	Lise	106	20,30	4,87
	Üniversite	69	22,21	7,04
	Total	203	21,06	5,63
Demokratik	İlköğretim	28	32,03*	5,82
	Lise	106	29,21*	7,48
	Üniversite	69	23,98**	8,59
	Total	203	27,82	8,18
Sosyal Destek	İlköğretim	28	17,46	2,87
	Lise	106	17,70	4,14
	Üniversite	69	16,92	4,17
	Total	203	17,40	4,00
Otokratik	İlköğretim	28	11,96	3,39
	Lise	106	12,79	3,82
	Üniversite	69	12,79	4,11
	Total	203	12,67	3,86
Pozitif Geribildirim	İlköğretim	28	9,64	2,24
	Lise	106	8,58	2,75
	Üniversite	69	9,43	2,96
	Total	203	9,01	2,79

Tablo 11’de Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Eğitici Destekleyici puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 22,21 ile üniversite eğitimi almışlara ait olduğu, onları sırasıyla 21.14 ortalama ile ilköğretim ve 20,30 ortalama ile lise eğitimi almış sporcuların izlediği görülmektedir.

Ölçeğinin alt boyutlarından demokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 32.03 ile ilköğretim eğitimi almışlara ait olduğu, onları sırasıyla 29.21 ortalama ile lise ve 23.98 ortalama ile üniversite eğitimi almış sporcuların izlediği görülmektedir.

Ölçeğinin alt boyutlarından Sosyal Destek puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 17.70 ile lise eğitimi almışlara ait olduğu, onları sırasıyla

17.46 ortalama ile ilköğretim ve 16.92 ortalama ile üniversite eğitimi almış sporcuların izlediği görülmektedir

Ölçeğinin alt boyutlarından Otokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 12,79 ile üniversite eğitimi almışlara ait olduğu, onları sırasıyla 12.79 ortalama ile lise ve 11.96 ortalama ile ilköğretim eğitimi almış sporcuların izlediği görülmektedir.

Ölçeğinin alt boyutlarından Pozitif Geribildirim puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 9.64 ile ilköğretim eğitimi almışlara ait olduğu, onları sırasıyla 9.43 ortalama ile üniversite ve 8.58 ortalama ile lise eğitimi almış sporcuların izlediği görülmektedir. Spor İçin Liderlik ölçek puanlarının yönetsel görev değişkenlerine ait varyans analizi sonuçları tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 12. Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Eğitim Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.

Liderlik Tarzları	Kareler	sd	Kareler	F	p
	Toplamı		Ortalaması		
	153,52	2	76,76	2,45	0,08
Eğitici Destekleyici	6257,50	200	31,28		
	1719,00	2	859,50	14,53	0,00*
Demokratik	11823,95	200	66,19		
	25,52	2	12,76	0,79	0,45
Sosyal Destek	3215,53	200	16,07		
	16,63	2	8,31	0,55	0,57
Otokratik	3003,55	200	15,01		
	42,80	2	21,40	2,78	0,06
Pozitif Geribildirim	1535,12	200	7,67		

Tablo 12’de, Liderlik tarzları ölçek puanlarının eğitim değişkenlerine ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, eğitici destekleyici, sosyal destek, otokratik ve pozitif geribildirim alt ölçekleri puan ortalamalarında farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte demokratik alt ölçeği puan ortalamalarında anlamlı farklılaşma görülmüştür($p<0.05$).

Tablo 13. Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Spor Branşı Değişkenlerine İlişkin N, \bar{X} , Ss Dağılımı Değerleri

	Spor Branşı	N	\bar{X}	Ss
Eğitici Destekleyici	Futbol	123	19,90*	3,71
	Basketbol	14	20,71*	4,66
	Voleybol	31	18,45*	5,13
	Hentbol	35	27,62***	7,19
	Total	203	21,06	5,63
Demokratik	Futbol	123	31,11***	7,16
	Basketbol	14	25,78*	3,70
	Voleybol	31	25,19*	8,16
	Hentbol	35	19,42***	5,50
	Total	203	27,82	8,18
Sosyal Destek	Futbol	123	17,57	3,45
	Basketbol	14	18,28	3,22
	Voleybol	31	16,54	4,99
	Hentbol	35	17,22	5,02
	Total	203	17,40	4,00
Otokratik	Futbol	123	12,23*	3,84
	Basketbol	14	12,64	1,90
	Voleybol	31	14,41*	4,97
	Hentbol	35	12,71	2,99
	Total	203	12,67	3,86
Pozitif Geribildirim	Futbol	123	8,72*	2,50
	Basketbol	14	8,85*	2,07
	Voleybol	31	7,61*	2,61
	Hentbol	35	11,37***	2,91
	Total	203	9,01	2,79

Tablo 13’de Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Eğitici Destekleyici puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 27,62 ile hentbol branşı sporcularına ait olduğu, onları sırasıyla 20.71 ortalama ile basketbol, 19,90 ortalama ile futbol ve 18.45 ile voleybol sporcuların izlediği görülmektedir.

Ölçeğinin alt boyutlarından demokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 31.11 ile futbol branşı sporcularına ait olduğu, onları sırasıyla 25.78 ortalama ile basketbol, 25.19 ortalama ile voleybol ve 19.42 ile hentbol sporcuların izlediği görülmektedir.

Ölçeğinin alt boyutlarından Sosyal Destek puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 18.28 ile basketbol branşı sporcularına ait olduğu, onları sırasıyla 17.57 ortalama ile futbol, 17.22 ortalama ile hentbol ve 16.54 ile voleybol sporcuların izlediği görülmektedir.

Ölçeğinin alt boyutlarından Otokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 14.41 ile voleybol branşı sporcularına ait olduğu, onları sırasıyla 12.71 ortalama ile hentbol, 12.64 ortalama ile basketbol ve 12.23 ile futbol sporcuların izlediği görülmektedir.

Ölçeğinin alt boyutlarından Pozitif Geribildirim puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 11.37 ile hentbol branşı sporcularına ait olduğu, onları sırasıyla 8.85 ortalama ile basketbol, 8.72 ortalama ile futbol ve 7.61 ile voleybol sporcuların izlediği görülmektedir.

Spor İçin Liderlik ölçek puanlarının spor branşı değişkenlerine ait varyans analizi sonuçları Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Spor Branşı Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.

Liderlik Tarzları	Kareler		Kareler		
	Toplamı	sd	Ortalaması	F	p
Eğitici Destekleyici	1887,49	3	629,16	27,67	0,00*
	4523,53	199	22,73		
	6411,03	202			
Demokratik	4070,79	3	1356,93	28,50	0,00*
	9472,17	199	47,59		
	13542,96	202			
Sosyal Destek	38,34	3	12,78	,79	0,49
	3202,72	199	16,09		
	3241,06	202			
Otokratik	118,11	3	39,37	2,70	0,04*
	2902,06	199	14,58		
	3020,18	202			
Pozitif Geribildirim	266,07	3	88,69	13,45	0,00*
	1311,84	199	6,59		
	1577,92	202			

Tablo 14’de, Liderlik tarzları ölçek puanlarının spor branşı değişkenlerine ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, alt ölçekleri puan ortalamalarında sosyal destek alt ölçeğinde farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte eğitici destekleyici, demokratik, otokratik ve pozitif geribildirim alt ölçeği puan ortalamalarında anlamlı farklılaşma görülmüştür ($p<0.05$).

Tablo 15. Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Spor Yılı Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.

	Spor yılı	N	\bar{X}	Ss
Eğitici Destekleyici	1-5 yıl	18	24,33	6,63
	6-10 yıl	84	20,41	5,92
	11-15 yıl	66	20,72	4,31
	16 yıl üstü	35	21,60	6,16
	Total	203	21,06	5,63
Demokratik	1-5 yıl	18	20,88	6,53
	6-10 yıl	84	25,98	7,58
	11-15 yıl	66	30,03	8,02
	16 yıl üstü	35	31,65	7,43
	Total	203	27,82	8,18
Sosyal Destek	1-5 yıl	18	17,61	5,81
	6-10 yıl	84	16,91	4,38
	11-15 yıl	66	17,74	3,36
	16 yıl üstü	35	17,85	2,96
	Total	203	17,40	4,00
Otokratik	1-5 yıl	18	13,61	4,03
	6-10 yıl	84	13,21	4,24
	11-15 yıl	66	12,39	3,43
	16 yıl üstü	35	11,45	3,35
	Total	203	12,67	3,86
Pozitif Geribildirim	1-5 yıl	18	10,11	2,92
	6-10 yıl	84	8,52	3,10
	11-15 yıl	66	8,95	2,12
	16 yıl üstü	35	9,77	2,85
	Total	203	9,01	2,79

Tablo 15’de spor için liderlik ölçeğinin alt boyutlarından eğitici destekleyici puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 14.33 ile 1-5 yıl spor yapmış sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 21.60 ortalama ile 16 yıl üstü, 20.72 ortalama ile 11-15 yıl ve 20.41 ile 6-10 yıl spor yapan sporcuların izlediği görülmektedir.

Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından demokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 31.65 ile 16 yıl üstü spor yapmış sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 30.03 ortalama ile 11-15 yıl, 25.98 ortalama ile 6-10 yıl ve 20.88 ile 1-5 yıl spor yapan sporcuların izlediği görülmektedir.

Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından sosyal destek puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 17.85 ile 16 yıl üstü spor yapmış sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 17.74 ortalama ile 11-15 yıl, 17.61 ortalama ile 1-5 yıl ve 16.91 ile 6-10 yıl spor yapan sporcuların izlediği görülmektedir.

Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından otokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 13.61 ile 1-5 yıl spor yapmış sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 13.21 ortalama ile 6-10 yıl, 12.39 ortalama ile 11-15 yıl ve 11.45 ile 16 yıl üstü spor yapan sporcuların izlediği görülmektedir.

Ölçeğinin alt boyutlarından Pozitif Geribildirim puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 10.11 ile 1-5 yıl spor yapmış sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 9.77 ortalama ile 16 yıl üstü, 8.95 ortalama ile 11-15 yıl ve 8.52 ile 6-10 yıl spor yapan sporcuların izlediği görülmektedir.

Spor İçin Liderlik ölçek puanlarının spor branşı değişkenlerine ait varyans analizi sonuçları tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Spor Yılı Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri

Liderlik Tarzları	Kareler		Kareler		
	Toplamı	sd	Ortalaması	F	p
Eğitici Destekleyici	245.12	3	81.70	2,63	0,05
	6165.90	199	30.98		
	6411,03	202			
Demokratik	1984.37	3	661.45	11.38	0,00*
	11558.59	199	58.08		
	13542,96	202			
Sosyal Destek	35.46	3	11.82	0,73	0,53
	3205.60	199	16.10		
	3241,06	202			
Otokratik	97.32	3	32.44	2.20	0,08
	2922.86	199	14.68		
	3020,18	202			
Pozitif Geribildirim	62.15	3	20.71	2.72	0,04*
	1515.76	199	7.61		
	1577,92	202			

Tablo 16’da, Liderlik tarzları ölçek puanlarının spor yılı değişkenlerine ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, alt ölçekleri puan ortalamalarında eğitici destekleyici, sosyal destek ve otokratik alt ölçeğinde farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte demokratik ve pozitif geribildirim alt ölçeği puan ortalamalarında anlamlı farklılaşma görülmüştür($p<0.05$).

6. TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulguların, alan-yazın taraması sonucu Farklı Spor Branşlarında Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının Araştırılması çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılarak tartışılmasına, tartışma sonucunda elde edilen sonuçlara bağlı olarak uygulamaya ve araştırmaya yönelik önerilere yer verilmiştir.

Çalışmaya katılan katılımcıların demografik verilerine göre; Çalışmaya katılan farklı branşlardaki sporcuların yaş dağılımları incelendiğinde en düşük yaş 16 yaş ve en yüksek yaş ise 35 yaş aralığında olduğu gözlenmiştir. Sporcuların cinsiyet dağılımları incelendiğinde kadın sporcularının sayısı 79 ve erkek sporcularının sayısı ise 124 olduğu gözlenmiştir. Sporcuların medeni hal dağılımları incelendiğinde evli sporcularının sayısı 32 ve bekar sporcularının sayısı ise 171 olduğu gözlenmiştir. Sporcuların eğitim düzeyi dağılımları incelendiğinde ilköğretim eğitimi almış sporcularının sayısı 28, lise eğitimi almış sporcularının sayısı ise 106 ve üniversite eğitimi almış sporcularının sayısının 69 olduğu gözlenmiştir. Sporcuların spor branşı dağılımları incelendiğinde futbol sporcularının sayısı 123, Basketbol sporcularının sayısı 14, Voleybol sporcularının sayısının 31 ve hentbol sporcularının sayısının 35 olduğu gözlenmiştir. Sporcuların spor yılı dağılımları incelendiğinde en düşük ortalamanın 1 yıl ve en yüksek ortalamanın ise 27 yıl aralığında olduğu gözlenmiştir. Sporcuların antrenörle çalışma yılı dağılımları incelendiğinde en düşük ortalamanın 1 yıl ve en yüksek ortalamanın ise 10 yıl aralığında olduğu gözlenmiştir.

Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Eğitici Destekleyici puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 22.12 ile 21-25 yaş sporculara ait

olduğu, onları sırasıyla 20.56 ortalama ile 26 yaş ve üstü, 20.28 ortalama ile 16-20 yaş sporcuların izlediği görölmektedir. Demokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 32.36 ile 26 yaş ve üstü sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 27.20 ortalama ile 21-25 yaş, 24.95 ortalama ile 16-20 yaş sporcuların izlediği görölmektedir. Sosyal Destek boyutundan puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 17.76 ile 26 yaş ve üstü sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 17.41 ortalama ile 21-25 yaş, 17.12 ortalama ile 16-20 yaş sporcuların izlediği görölmektedir. Otokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 13.58 ile 16-20 yaş sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 12.92 ortalama ile 21-25 yaş, 11.18 ortalama ile 26 yaş ve üstü sporcuların izlediği görölmektedir. Pozitif Geribildirim puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 9.57 ile 21-25 yaş sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 9.14 ortalama ile 26 yaş ve üstü, 8.30 ortalama ile 16-20 yaş sporcuların izlediği görölmektedir.

Bu sonuçlara göre Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından demokratik puan ortalaması en yüksek 32,36 ile demokratik alt boyutlarında görölmüştür. Körük, (2003) amatör futbol antrenörlerinin liderlik davranış tiplerinin ve kullandıkları motivasyon tekniklerinin belirlenmesine yönelik yapmış olduğu çalışmada, amatör futbol antrenörlerinin büyük çoğunluğu demokratik ağırlıklı durumsal liderlik davranış tipi sergiledikleri tespit etmiştir Körük ile sonuçların paralel çıktığı göröldü (56).

Pozitif geri bildirim alt boyutunda Donuk, (2006) yılında yapmış olduğu çalışmasında, antrenörler, futbolcular iyi bir oyun çıkardığı zaman tebrik etmektedirler. İyi performans gösteren bir sporcunun diğerlerinin önünde övölmesini

sporcular, antrenörleri kadar uygun bulmamaktadırlar olarak bildirmiştir. Çalışmamız da en düşük ortalama bu boyutta oluşmuştur (57).

Garland ve Barry, (1987) lider davranışlarının kolej futbolcuları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmada liderin (eğitici ve öğretici, demokratik, otokratik, ödüllendirici ve sosyal destekleyici gibi) kişisel davranışlarının oyuncuların performansları ile bir etkileşim içinde oldukları bildirmiş (58). Bu çalışma bizim yapmış olduğumuz çalışmamızda büyük ölçüde benzerlik göstermiştir.

Liderlik tarzları ölçek puanlarının yaş değişkenlerine ilişkin varyans analizi sonuçları göre, eğitici destekleyici ve sosyal destek alt ölçekleri puan ortalamalarında farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte demokratik, otokratik ve pozitif geribildirim alt ölçekleri puan ortalamalarında anlamlı farklılaşmalar görülmüştür (Tablo 8). Körük, (2003) çalışmasında en yüksek ortalamasının demokratik, en düşük ortalamasının ise otokratik liderlik tarzında olduğu ve farklılık gösterdiği görülmüştür(56).

Cinsiyet göre; Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Eğitici Destekleyici puan ortalamaları incelendiğinde, kadın sporcuların ortalaması 19.72, erkek sporcuların ortalaması ise 21.92 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Demokratik puan ortalamaları incelendiğinde, kadın sporcuların ortalaması 7.88, erkek sporcuların ortalaması ise 30.33 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Sosyal Destek puan ortalamaları incelendiğinde, kadın sporcuların ortalaması 16.98, erkek sporcuların ortalaması ise 17.86 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Otokratik puan ortalamaları incelendiğinde, kadın sporcuların ortalaması 13.78, erkek sporcuların ortalaması ise 11.98 olduğu

görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Pozitif Geribildirim puan ortalamaları incelendiğinde, kadın sporcuların ortalaması 8.24, erkek sporcuların ortalaması ise 9.51 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır.

Medeni durum değişkenine göre Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Eğitici Destekleyici puan ortalamaları incelendiğinde, evli sporcuların ortalaması 21.09, bekar sporcuların ortalaması ise 21.06 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Demokratik puan ortalamaları incelendiğinde, evli sporcuların ortalaması 32.84, bekar sporcuların ortalaması ise 26.88 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Sosyal Destek puan ortalamaları incelendiğinde, evli sporcuların ortalaması 18.34, bekar sporcuların ortalaması ise 17.23 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Otokratik puan ortalamaları incelendiğinde, evli sporcuların ortalaması 11.03, bekar sporcuların ortalaması ise 12.98 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Pozitif Geribildirim puan ortalamaları incelendiğinde, evli sporcuların ortalaması 9.46, bekar sporcuların ortalaması ise 8.93 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Eğitim değişkenine göre: Spor İçin Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Eğitici Destekleyici puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 22,21 ile üniversite eğitimi almışlara ait olduğu, onları sırasıyla 21.14 ortalama ile ilköğretim ve 20,30 ortalama ile lise eğitimi almış sporcuların izlediği görülmektedir. Demokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 32.03 ile ilköğretim eğitimi almışlara ait olduğu, onları sırasıyla 29.21 ortalama ile lise ve

23.98 ortalama ile üniversite eğitimi almış sporcuların izlediği görülmektedir. Sosyal destek puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 17.70 ile lise eğitimi almışlara ait olduğu, onları sırasıyla 17.46 ortalama ile ilköğretim ve 16.92 ortalama ile üniversite eğitimi almış sporcuların izlediği görülmektedir. Otokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 12,79 ile üniversite eğitimi almışlara ait olduğu, onları sırasıyla 12.79 ortalama ile lise ve 11.96 ortalama ile ilköğretim eğitimi almış sporcuların izlediği görülmektedir. Pozitif geri bildirim puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 9.64 ile ilköğretim eğitimi almışlara ait olduğu, onları sırasıyla 9.43 ortalama ile üniversite ve 8.58 ortalama ile lise eğitimi almış sporcuların izlediği görülmektedir. Spor İçin Liderlik ölçek puanlarının yönetsel görev değişkenlerine ait varyans analizi sonuçlarına göre. Liderlik tarzları ölçek puanlarının eğitim değişkenlerine ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, eğitici destekleyici, sosyal destek, otokratik ve pozitif geribildirim alt ölçekleri puan ortalamalarında farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte demokratik alt ölçeği puan ortalamalarında anlamlı farklılaşma görülmüştür (Tablo 12).

Branş Değişkenine göre: spor için liderlik ölçeğinin alt boyutlarından eğitici destekleyici puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 27,62 ile hentbol branşı sporcularına ait olduğu, onları sırasıyla 20.71 ortalama ile basketbol, 19,90 ortalama ile futbol ve 18.45 ile voleybol sporcuların izlediği görülmektedir. demokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 31.11 ile futbol branşı sporcularına ait olduğu, onları sırasıyla 25.78 ortalama ile basketbol, 25.19 ortalama ile voleybol ve 19.42 ile hentbol sporcuların izlediği görülmektedir. Sosyal destek puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 18.28 ile basketbol

branşı sporcularına ait olduğu, onları sırasıyla 17.57 ortalama ile futbol, 17.22 ortalama ile hentbol ve 16.54 ile voleybol sporcuların izlediği görülmektedir. Otokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 14.41 ile voleybol branşı sporcularına ait olduğu, onları sırasıyla 12.71 ortalama ile hentbol, 12.64 ortalama ile basketbol ve 12.23 ile futbol sporcuların izlediği görülmektedir. Pozitif geribildirim puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 11.37 ile hentbol branşı sporcularına ait olduğu, onları sırasıyla 8.85 ortalama ile basketbol, 8.72 ortalama ile futbol ve 7.61 ile voleybol sporcuların izlediği görülmektedir. Spor için Liderlik ölçek puanlarının spor branşı değişkenlerine ait varyans analizi sonuçlarına göre; sosyal destek alt ölçeğinde farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte eğitici destekleyici, demokratik, otokratik ve pozitif geri bildirim alt ölçeği puan ortalamalarında anlamlı farklılaşma görülmüştür.

Yılmaz, (2008) sporcu algıları çerçevesinde farklı spor branşlarındaki antrenörlerin liderlik davranış analizleri ve iletişim beceri düzeyleri adlı çalışmasında, ,liderlik boyutunda yaş, eğitim düzeyi, sporculuk süresi ve aynı antrenörle çalışma değişkenleri açısından branşlar da sporcuların algılamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir (59). Çalışmamızda ise Eğitici destekleyici boyutta hentbol, demokratik boyutta futbol branşı, sosyal destek boyutta basketbol, otokratik boyutta voleybol, pozitif geri bildirim boyutunda hentbol branşı diğer branşlara göre farklılık göstermiştir. Çalışmayla farklılık göstermiştir.

Spor yapma yılı değişkenine göre: spor için liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Eğitici Destekleyici puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 24.33 ile 1-5 yıl spor yapmış sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 21.60 ortalama ile 16 yıl üstü, 20.72 ortalama ile 11-15 yıl ve 20.41 ile 6-10 yıl spor yapan

sporcuların izlediği görülmektedir. Demokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 31.65 ile 16 yıl üstü spor yapmış sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 30.03 ortalama ile 11-15 yıl, 25.98 ortalama ile 6-10 yıl ve 20.88 ile 1-5 yıl spor yapan sporcuların izlediği görülmektedir. Sosyal destek puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 17.85 ile 16 yıl üstü spor yapmış sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 17.74 ortalama ile 11-15 yıl, 17.61 ortalama ile 1-5 yıl ve 16.91 ile 6-10 yıl spor yapan sporcuların izlediği görülmektedir. Otokratik puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 13.61 ile 1-5 yıl spor yapmış sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 13.21 ortalama ile 6-10 yıl, 12.39 ortalama ile 11-15 yıl ve 11.45 ile 16 yıl üstü spor yapan sporcuların izlediği görülmektedir. Pozitif geri bildirim puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 10.11 ile 1-5 yıl spor yapmış sporculara ait olduğu, onları sırasıyla 9.77 ortalama ile 16 yıl üstü, 8.95 ortalama ile 11-15 yıl ve 8.52 ile 6-10 yıl spor yapan sporcuların izlediği görülmektedir. Spor İçin Liderlik ölçek puanlarının spor branşı değişkenlerine ait varyans analizi sonuçlarına göre; eğitici destekleyici, sosyal destek ve otokratik alt ölçeğinde farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte demokratik ve pozitif geribildirim alt ölçeği puan ortalamalarında anlamlı farklılaşma görülmüştür(Tablo 16).

Weinberg ve Gould, (1995)yılında yapmış olduğu çalışmasında kişilerin yaşları ilerledikçe ve sporcu olarak olgunlaştıkça artan bir şekilde otoriter ve sosyal acıdan destekleyici antrenörleri tercih ettiklerini belirtmektedir (60). Çalışmamızda ise demokratik, sosyal destek boyutların 16 yıl ve üstü spor yapan antrenörlerde görüldüğü Weinberg ve Gould çalışmasını desteklediği görüldü.

Genel olarak tüm sonuçlar boyutlara göre incelendiğinde ise;

Spor İçin Liderlik Ölçeğinin:

Eğitici Destekleyici boyutu sonuçları; 21-25 yaş sporcuların ortalamasının 22.12 olduğu, erkek sporcuların ortalamasının 21.92 olduğu, üniversite eğitimi alan katılımcıların ortalamasının 22,21 olduğu, hentbol branşı sporcularının 27,62 olduğu, 1-5 yıl spor yapmış sporcuların ortalamasının 24.33 olduğu ve diğer gruplara göre farklılık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre; 21-25 yaş, erkek, üniversite mezunu, 1-5 yıl spor yapan ve hentbol branşa sahip sporcuların Eğitici Destekleyici boyutunda diğer gruplara göre daha yüksek ortalama puan anlamlı farklılık oluşturmuştur.

Demokratik boyutu sonuçları; 26 yaş ve üstü sporcuların ortalamasının 32.36, erkek sporcuların ortalamasının 30.33, evli sporcuların ortalaması 32.84, ilköğretim eğitimi alan sporcuların ortalamasının 32.03, futbol branşı sporcularının ortalamasının 31.11, 16 yıl üstü spor yapmış sporculara ortalamasının 31.65 ile en yüksek ortalama puana sahip olduğu görüldü, Bu 26 yaş ve üstü, erkek, evli ilköğretim düzeyine sahip, 16 yıl ve üstü futbol branşına sahip sporcuların spor için liderlik ölçeğinin Demokratik boyutunda diğer gruplara göre en yüksek ortalama ile anlamlı bir farklılık göstermiştir. Donuk futbol antrenörleri üzerinde yaptığı çalışmada: sporcuların eğitim seviyeleri, yaş, spor yapma yılına göre otokratik davranış arasında bir ilişki bulmuştur. Bu sonuç, elde ettiğimiz sonucu destekler niteliktedir. Yaş, eğitim ve spor yapma yılı artıkça otokratik liderlik ölçeğine olumlu görüş belirtmişlerdir (57).

Sosyal destek boyutu sonuçları; 26 yaş ve üstü sporculara ortalamasının 17.76, erkek sporcuların ortalaması 17.86, lise eğitimi almış sporcuların

17.70, basketbol branşı ortalamasının 18.28, 16 yıl üstü spor yapan sporcuları ortalaması 17.85 olarak görüldü. Bu sonuçlara göre 26 yaş ve üstü lise mezunu, 16 yıldan fazla basketbol branşıyla ilgilenen erkek sporcular spor için liderlik ölçeğinin alt boyutlarından, sosyal destek boyutunda diğer gruplara göre en yüksek ortalama puan ile anlamlı bir farklılık oluşturmuştur.

Otokratik boyutu sonuçları; 16-20 yaş sporculara ortalamasının 13.58, kadın sporcuların ortalamasının 13.78, bekar sporcuların ortalamasının 12.98, üniversite eğitimi almış sporcuların 12.79, voleybol branşına sahip sporcuların ortalamasının 14.41, 1-5 yıl spor yapmış sporcuların ortalamasının 13.61 olarak görüldü. Bu sonuçlara göre 16-20 yaş arasında üniversite eğitimi almış, voleybol branşı olan, 1-5 yıl spor yapan, bekar ve kadın sporcular diğer gruplara göre en yüksek ortalama puana sahip sporcular anlamlı farklılık göstermiştir.

Pozitif geri bildirim boyutu sonuçları; 21-25 yaş sporcuların ortalamasının 9.57, erkek sporcuların ortalamasının 9.51, evli sporcuların ortalamasının 9.46, ilköğretim mezunu sporcuların ortalamasını 9.64, hentbol branşı sporcularının ortalamasının 11.37, 1-5 yıl spor yapmış ortalamasının 10.11 olduğu görüldü. Bu sonuçlara göre 21-25 yaş arası ilkokul mezunu 1-5 yıl arası Hentbol branşına sahip, evli ve erkek sporcular diğer gruplara göre en yüksek ortalama puan ile anlamlı farklılık oluşturmuştur.

Çalışmamızı destekleyen birçok farklı araştırmalar bulunmaktadır. Çeyiz, (2007) Adana ilinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi adlı çalışmasında; Adana'daki futbol takımlarında antrenörlük yapan bireylerin liderlik tarzları orta düzeyde otokratik olarak belirlenmiştir (61).

Özsarı (2010) amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının tespitine yönelik yaptığı çalışmasında, lise düzeyindeki amatör futbolcuların açıklayıcı-ödüllendirici davranış özelliği gösteren lider antrenörlük tarzını, diğer antrenörlük tarzlarına göre anlamlı düzeyde benimsedikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra eğitici-öğretici lider antrenör tarzının, diğer tarzlara göre, çalışılan boyutların hepsinde rakamsal olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (62).

Nacar ve Gacar (2013) voleybolda antrenör lider ilişkisi ve takım birlikteliğinin incelenmesi isimli çalışmasında; voleybol oyuncularının cinsiyet değişkenine göre liderlik davranışları alt boyutlarından aldıkları puanlara bakıldığında; sosyal destek davranış alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Eğitici- öğretici, demokratik, otokratik ve pozitif geri bildirim davranış boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (63). Başka bir çalışmada; Tozoğlu (2003) atletizm, futbol, güreş tenis ve voleybol antrenörlerinin liderlik tarzlarını belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, antrenörlerin %62'sinin durumsal liderlik özellikleri gösterdiklerini bulmuştur (64). Nacar, (2013) Türkiye profesyonel hentbol 1. Lig'inden görev yapan antrenörlerin liderlik tarzlarının incelenmesi adlı çalışmasında, hentbolcuların cinsiyet değişkenine göre antrenörlerin liderlik davranışları alt boyutlarından aldıkları puanlara bakıldığında; eğitici- öğretici davranış ile pozitif geri bildirim davranış alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra demokratik, otokratik ve sosyal destek davranış boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (65).

Sonuç olarak;

Eğitici destekleyici davranış; 21-25 yaş, erkek, üniversite mezunu, 1-5 yıl spor yapan sporcular eğitici destekleyici davranışa olumlu bakmaktadır

Demokratik davranış; 26 yaş ve üstü, erkek, evli ilkokul ve lise eğitimi düzeyine sahip, 16 yıl ve üstü sporla ilgilenen sporcular demokratik davranışına tipine olumlu bakmaktadır.

Sosyal destek veren davranış; 26 yaş ve üstü lise mezunu, 16 yıldan fazla sporla ilgilenen, erkek sporcular Sosyal destek veren davranışlara olumlu bakmaktadır.

Otokratik lider; 16-20 yaş arasında üniversite eğitimi almış, 1-5 yıl spor yapan, bekar ve kadın sporcular otokratik davranış tipine olumlu bakmaktadır.

Pozitif geri bildirim lider; 21-25 yaş arası ilkokul mezunu 1-5 yıl arası spor geçmişi olan, evli ve erkek sporcular Pozitif Geri bildirimli davranış tipine olumlu bakmaktadır.

Öneriler;

Antrenörlerin sporcularla özel olarak ilgilenmeleri ve onların şansının artması. Sporcuyu daha sık ve yakından iletişime geçmeli onları takip etmeli gerektiğinde müdahalede bulunmaları ve geri bildirim verme sansı, görevlerini ve rollerin açıklanması, bu rolleri yerine getirmede yanlış anlamaların azaltılması, sağlık iletişim ortamının sağlanması, Hedefleri gerçekleştirmek için uygulanacak yöntem ve metodları anlatmalı, daha az antrenör ve sporcu çatışması en aza indirmesi sağlanmalıdır.

7. KAYNAKÇA

1. İkizler C. Sporda Sosyal Bilimler, İstanbul: Alfa Yayınevi, 2000: 50-76.
2. Şişman, M., Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1. baskı, 2002: 1-18.
3. Konter, E., Bir Lider Olarak Antrenör. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1. baskı, 1996: 26-36.
4. Baser E. Futbolda Psikoloji ve Başarı. Ankara: Bağırğan Yayınevi, 2010: 2: 9-21.
5. Koçel T, İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları, 1999
6. Öğretici H. Basketbol: Morpa Spor Ansiklopedisi, İstanbul: Meydan Laarus, 1 (1), 1997:118
7. Charman R, Drotter S, Noel J. The leader shippipeline. San Francisco: Jossey-Bass Publishing Company, 2001
8. O'Connor J, Seymor J. Introducing Neuro-Linguistic Programming. England: Caledonian International Book, 1995
9. Doğan, O, Spor Psikolojisi, İstanbul: Nobel Kitabevi, 2005
10. Eren E. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000
11. Şişman M. Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu İstanbul, 1997
12. Warner I. Liderlik ve Yönetim. Çeviren: Uner V. İstanbul: Rota Yayınları, 1993
13. Baysal C, Tekarslan E. Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004
14. Sabuncuoğlu Z, Tuz, M. Örgütsel Psikoloji. Bursa: Furkan Ofset.2003
15. Massie JL, İşletme Yönetimi. Çeviren: Özalp S. Eskişehir: Baytes Yayınları. 1983
16. Adalı S. Daha İyi Hizmet Görme Acısından Katımlı Yönetim. İstanbul: Türk Dünyası Araştırma Vakfı Kutay Yayınları. 1986
17. Akat, İ., Budak, G., İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları, 2002
18. Doğan S. Liderlik mi? Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi2001;15 (3-4): 247-277.
19. Hartley P. And Bruckmann,C.G.,Business Communication. London: Roudledge, 2002
20. Ercetin, S, Lider Sarmalında Vizyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002
21. Genç, N., Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004
22. Kocel T. İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2003
23. Celep, C., Dönüşümsel Liderlik, Ankara: Anı Yayıncılık, 2004
24. Zel, U.,Kişilik ve Liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006
25. Eren, E., Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2003
26. Eren, E., Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. 2003
27. Kılınç,T., Liderlikte Durumsallığın Ötesi: Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. İ.U İşletme Fakültesi Dergisi, 25 (2), 1996:67-108.
28. Wess R, Atilla'nın Liderlik Sırları. İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1999: 8
29. Williams, J.M. Applied Sport Psychology. California: Mayfield Publishing Co.,1993: 98-120.
30. Yukl G A. Leadership in Organizations. New Jersey: Prentice-HallInt. Edit.,1981: 1-25.

31. Erdoğan İ. İşletmelerde Davranış. İstanbul: Beta Yayınları, 1994: 329-358.
32. İkizler, C. Sporda Başarının Psikolojisi. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1994: 86
33. Keçecioglu, T., Liderlik ve Liderler. İstanbul: Kalder Yayınları, 10 (26), 1998: 145-150.
34. Stoner A. and Wankel, J. C., Management New Jersey. Prentice Hall Inc., 1986: 48.
35. Bowditch JL, Buono, AF. A Primer on Organizational Behavior. New York: John Wiley Sons, 1990: 156-182.
36. Koçel T. İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları, 1993: 327-349.
37. Özkalp E. Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış. Eskişehir: E.İ.T..A. Yayınları, 1982: 212-238.
38. Yukl GA. Leader ship in Organizations. New Jersey: Prentice-Hall Int. Edit.,1981: 1-25.
39. Konter E. Bir Liderlik Olarak Antrenör. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1996
40. Dolaşır S. Antrenörlük Etiği ve İlkeleri. Ankara: Gazi Kitapevi, 2006
41. Erkan, M., Sporda İletişimin Önemi ve Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2002
42. Terry P. The Psychology of The Coach-Athlete Relation ship. London: The Crowood Press, 1991
43. Horn TS. Coaching Effectiveness in The Sport Domain: Advances in Sport Psychology Champaign, 2002
44. Anshel MH. Sport Psychology: From Theory to Practice. San A Francisco: CA: Benjamin Cummings, 2003
45. Konter E. Antrenörlük ve Takım Psikolojisi. Ankara: Palme Yayıncılık, 2004
46. Konter E. Spor Psikolojisi El Kitabı. Ankara: Nobel Yayınları, 2006
47. Ozerkan NO. Spor Psikolojisine Giriş. Ankara: Nobel Yayınları, 2004
48. Ahola SE, Hotfield B. Psychology of Sport; A Social Psychological Approach. USA: Wm. C. Brownlowa, 1986
49. Baysal C, Tekarslan E. Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004
50. Eren E. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2002
51. Demirel, S. Takım Birlikteliği. Ufku Ötesi Dergisi. 50, 2003: 16-18
52. Andy R. Antrenörlük ve Liderlik. TFF Gelişim Dergisi, 2012: 2-6
53. Chelladurai P., Saleh, S.D. Dimensins of Leader Behavior in Sports: Development of A Leadership Scale. Journal of Sport Psychology, 1980, p.34-45.9
54. Güngörmüş AH. Gürbüz B.Yenel F. Spor İçin Liderlik Ölçeği'nin Sporcuların Antrenörün Davranışlarını Algılaması Versiyonunun Psikometrik Özelliklerinin Değerlendirilmesi, 9.Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi,;1043 , Muğla, 2006 .
55. Alpar R. Spor Bilimlerinde Uygulamalı İstatistik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2001
56. Körük E. Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Davranış Tipleri ve Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi, M. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, (Danışman.: Doç. Dr. T. Biçer), İstanbul, 2003.
57. Donuk B. Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşım Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul – 2006.
58. Garland D, Barry J.R. Personality and Leader Behaviors in Collegiate Football: A Multidimensional Approach to Performance, Annual Convention of the American Psychological Association in New York City, NY, 1987.

59. Yılmaz, İ. Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri Ve İletişim Beceri Düzeyleri, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, 2008
60. Weinberg R, Gould D. Foundations of Sport And Exercise Psychology. Human Kinetics. Illionis 1995.
61. Çeyiz S. Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2007.
62. Özsanı A. Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunması İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2010.
63. Nacar E, Gacar A. The investigation of the relation ship between the coach and team mates and the unity of the team in volleyball” Advances in Environmental Biology, 7(2):223-228, 2013.
64. Tozoğlu E. “Farklı Spor Dallarında Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Özellikleri ve Bu Özelliklerin Bazı Değişkenlerle İlişkileri” Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2009.
65. Nacar E A Study on Leader ship Styles of Coaches of the Turkish Professional Handball First League” Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 2013: 7(2): 612-617.

8. EKLER

Sayın Sporcular;

Bu anket formu,'Elazığ İlinde Farklı Spor Branşlarında Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzının incelenmesi' gerçekte var olan liderlik özellikleri ile tercih edilen liderlik özelliklerinin, takımlarında bulunan sporcuların görüşleri doğrultusunda tespit edilmesi amacı ile hazırlanmıştır.

Sayın sporcular aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlar yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Soruları dikkatlice okuyup cevaplamanız çalışmanın bilimselliği açısından önemlidir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Yunus KAK

Doç.Dr. Eyyüp NACAR

Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman

1.Yaş:.....

2. Cinsiyet: Kadın ()

Erkek: ()

3.Medeni Haliniz:

Evli ()

Bekar ()

4.Eğitim Durumunuz: İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü ()

5.Spor branşınız:.....

6.Ne kadar süredir bu spor branşıyla uğraşıyorsunuz:.....

YÖNERGE: Aşağıdaki ifadelerden her biri ,antrenörünüzün sergilediği belirli bir davranışı tanımlamaktadır. Her ifade için 5 seçenek bulunmaktadır.

1. Her zaman; 2. Sıklıkla (yaklaşık %75 sıklıkta) ,3. Ara sıra (%50 sıklıkta), 4. Nadiren (yaklaşık %25 sıklıkta), 5 Hiçbir zaman.

Lütfen tercihinizi uygun boşluğa bir 'X' işareti koyarak belirtiniz. Hiç birinden emin olmasanız bile bütün maddeleri yanıtlayınız. Burada doğru ya da yanlış yanıt bulunmamaktadır. Bu çalışmanın amacına ulaşabilmesi için yanıtlarınızın içinizden geldiği gibi ve dürüst olması önem taşımaktadır.

	ANTRENÖRÜM	Her zaman	Sıklıkla	Arasına	Nadiren	Hiç bir zaman
1	Sporcularının kapasiteleri ölçüsünde çaktıkları görür.					
2	Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularının fikrini sorar.					
3	Sporcularının kişisel problemlerine yardımcı olur.					
4	Bir sporcusunu, iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde över.					
5	Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her sporcusuna açıklar.					
6	Planlarını nispeten sporcularından bağımsız olarak yapar.					
7	Grup üyeleri arasındaki çatışmaların çözülmesine yardımcı olur.					
8	Sporcularının hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösterir.					
9	Önemli konularda karar vermeden önce gurubun onayını alır.					
10	Sporcusu iyi bir iş başardığında bunu kendisine söyler.					
11	Takımdaki işlevin bütün sporcular tarafından anlaşılmasını sağlar.					
12	Davranışlarıyla ilgili olarak sporcularına açıklamalarda bulunmaz.					
13	Sporcularının kişisel açıdan her yönüyle iyi olmalarını ister.					
14	Yaptığımız sporun becerilerini her sporcusuna bireysel olarak gösterir.					
15	Karar verirken sporcularının görüşlerini alır.					
16	İyi performansından dolayı sporcunun ödüllendirilmesine özen gösterir.					
17	Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp, ona göre plan yapar.					
18	Sporcularını, antrenmanların uygulanması şekliyle ilgili olarak öneride bulunmaya teşvik eder.					
19	Sporcularına kişisel yardımlarda bulunur.					
20	Her sporcuya neyin yapılıp, neyin yapılmaması gerektiğini açıklar.					
21	Sporcularının kendi hedeflerini belirlemesine izin verir.					
22	Sporcularına karşı beslediği duyguları ifade eder.					
23	Her sporcusunun, görevini en son ayrıntısına kadar yerine getirmesini bekler.					
24	Sporcuları hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin verir.					
25	Sporcularını, kendisine güvenmeleri yönünde teşvik eder.					
26	Her sporcusunun güçlü ve zayıf yönlerini dile getir.					
27	Karar verdiği konular hakkında yeniden tartışmaz.					
28	Bir sporcusu iyi performans gösterdiğinde takdir eder.					
29	Her sporcuya her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim verir.					
30	Antrenörlükle ilgili önemli konularda sporcularının fikrini alır.					
31	Sporcularıyla yakın ve resmi olmayan ilişkiler konusunda onları cesaretlendirir.					
32	Sporcularının çabalarını birbirleriyle bağlantılı olduğu konusunda önem verir.					
33	Sporcularının kendi kapasitelerinin el verdiği ölçüde çalışmalarına izin verir.					
34	Sporcularıyla mesafeli olur.					
35	Her sporcusunun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklar.					
36	Sporcularını evine davet eder.					
37	Yerinde ve zamanında sporcuya hak ettiği övgüyü gösterir.					
38	Sporcularından ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtir					
39	Sporcularının bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarını sağlar.					
40	Soru sorma isteğini engelleyerek yetkinlikte konuşur.					

9. ÖZGEÇMİŞ

Yunus KAK

Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri: Elazığ

Doğum Tarihi: 27.03.1982

Eğitim Bilgileri

Yüksek Lisans Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Spor Bilimlere ABD

Lisans :Fırat Üniversitesi Bed. Eğ. Ve Spor Y.O

İş Bilgileri

MEB Bingöl İMKB Kale Önü Orta Okulu Beden Eğitimi Öğretmeni