

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ELAZIĞ İLİNDE FARKLI BİREYSEL SPOR
DALLARINDA GÖREV YAPAN
ANTRENÖRLERİN LİDERLİK TARZLARININ
İNCELENMESİ**

DİDEM KANDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Danışman

Doç. Dr. Metin ŞAHİN

KONYA-2017

ONAY SAYFASI

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne;

Didem KANDEMİR tarafından savunulan bu çalışma, jürümüz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı : Prof. Dr. Metin Şahin İmza

Selçuk Üniversitesini

Danışman : Doç. Dr. Metin Şahin İmza

Selçuk Üniversitesini

Üye : Doç. Dr. Bülent FIŞEKÇIOĞLU İmza

Selçuk Üniversitesini

Üye : Doç. Dr. Hamdi PEPE İmza

Selçuk Üniversitesini

Üye : Doç. Dr. Hamdi PEPE İmza

Selçuk Üniversitesini

ONAY:

Bu tez Selçuk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu / / tarih ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ender ERDOĞAN

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Antrenörlük Kavramı	3
1.2. Antrenörün Tanımları.....	3
1.3. Antrenörün Kişiliği	4
1.4. Antrenör Tipleri ve Özellikleri.....	5
1.4.1. Aşırı Disiplinli ve Otoriter Antrenörler.....	6
1.4.2. Uysal ve İyi Huylu Antrenörler.....	7
1.4.3. Gergin ve Hareketli Antrenörler.....	8
1.4.4. Gevşek Antrenörler.....	9
1.4.5. İş Yapar Görünüşlü ve Gayretli Antrenörler.....	9
1.5. Antrenörün Görevleri	10
1.6. Antrenörün Sahip Olması Gereken Özellikler.....	11
1.6.1. Antrenörün Entelektüel Özellikleri	11
1.6.2. Antrenörün Sosyal Özellikleri.....	12
1.6.3. Antrenörün Psikolojik Özellikleri.....	12
1.6.4. Antrenörün Karakterine İlişkin Özellikler.....	13
1.7. Antrenör Etik İlkeleri	14
1.7.1. Antrenörlerin Etik Dışı Davranış Türleri.....	16
1.8. Antrenörlük Stilleri	16
1.8.1. Otoriter Antrenörlük Stili	17

1.8.2. Liberal Antrenörlük Stili.....	18
1.8.3. Demokratik Antrenörlük Stili.....	19
1.9. Başarılı Antrenörün Temel Özellikleri.....	20
1.10. Lider ve Liderlik.....	22
1.10.1. Liderlik Özellikleri.....	24
1.11. Liderlik Fonksiyonları.....	27
1.12. Liderlik Davranış Tipleri.....	29
1.12.1. Demokratik Lider.....	29
1.12.2. Otokratik Lider.....	30
1.12.3. Libarel Lider.....	30
1.12.4. Vizyoner Lider.....	31
1.12.5. Karizmatik Lider.....	31
1.13. Liderlik Yaklaşımları.....	32
1.13.1. Özellikler Yaklaşımı.....	32
1.13.2. Davranışsal Yaklaşım.....	33
1.13.3. Durumsal Yaklaşım.....	35
1.14. Çok Faktörlü Liderlik Kuramı.....	35
1.14.1. Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutları.....	36
1.14.2. Sürdürümcü (Transaksiyonel, Yönetmel) Liderlik.....	37
1.14.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik.....	39
1.15. Antrenörlerde Liderlik Davranışları.....	40
1.15.1. Liderlik ve Etkili Antrenörlük.....	41
1.15.2. Takım liderliği.....	44
1.15.3. Antrenör-Sporcu İlişkisi.....	46
2. GEREÇ VE YÖNTEM.....	52

2.1. Evren ve Örneklem.....	52
2.2. Veri Toplama Yöntemi.....	52
2.3. Veri Toplama Araçları.....	52
2.4. Verilerin Elde Edilmesi	53
2.5. Kişisel Bilgi Formu	53
2.6. Verilerin Analizi	53
3. BULGULAR.....	55
4. TARTIŞMA	64
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	73
6. KAYNAKLAR	75
7. EKLER.....	81
EK 1. Kişisel Bilgi Formu	81
EK 2. Spor İçin Liderlik Ölçeği	82
8. ÖZGEÇMİŞ.....	844

ÖNSÖZ

Bu çalışmamda farklı bireysel spor dallarındaki sporcuların takımlarında görev yapan antrenörlerin sahip oldukları ve onlardan beklenen liderlik tarzlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Bu amaç çerçevesinde, Elazığ ilinde 14 farklı spor branşında faaliyet gösteren sporcular ve antrenörler çalışma grubunu oluşturmuşlardır.

Çalışmamda ‘‘Sporda Liderlik Davranışı’’nın ölçülmesine dair anket kullanılmış, sporcular içinde kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Sonuç olarak da tezin içeriğinde belirtilen spor branşlarında görev alan antrenörlerin faaliyet gösterdikleri spor branşı için gerekli olan eğitime önem verdikleri sporcularına demokratik ve sosyal yönden destek sağlayan bir tutum sergiledikleri ve olması gerektiği kadar da Otokratik Liderlik tarzına sahip oldukları görülmüştür.

Bu çalışmamın oluşmasın da bana destek olan değerli okul arkadaşım ve meslektaşım Doç. Dr. Eyüp NACAR’a ve katılımları içinde Elazığ ilinde görev alan tüm antrenör ve sporcu kardeşlerime çok teşekkür ederim. Ayrıca bana çalışmamın başından sonuna kadar verdikleri motivasyon ve destek için Konya Selçuk Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinde görev yapan değerli akademisyen arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Ekrem BOYALI ve Öğretim görevlisi Selçuk BUĞDAYCI’ ya, Değerli Hocam Doç. Dr. İ. Bülent FİŞEKÇİOĞLU’na ve Danışmanım Doç. Dr. Metin ŞAHİN’e gönülden teşekkür ederim.

ÖZET

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Elazığ İlinde Farklı Bireysel Spor Dallarında Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi

Didem KANDEMİR

Beden Eğitimi Öğretmenliği Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ / KONYA-2017

Araştırmanın konusu: Elazığ ilinde farklı bireysel spor dallarında görev yapan antrenörlerin liderlik tarzlarının incelenmesidir.

Çalışmanın amacı; Elazığ ilinde farklı bireysel spor dallarında görev yapan antrenörlerin liderlik tarzlarını belirleyerek, takımlarda görev yapan antrenörlerin sahip oldukları ve onlardan beklenen liderlik tarzlarının, bu branşlardaki sporcular tarafından, antrenörleri ile ilgili liderlik davranışlarının belirlenmesi ve bununla beraber bu ilişkinin ortaya konmasıdır. Bu düşünceyle; çalışmamızda, farklı bireysel spor dallarındaki sporcuların takımlarında görev yapan antrenörlerin sahip oldukları ve onlardan beklenen liderlik tarzlarının, tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araş

Araştırmanın evrenini; Elazığ ilindeki tüm bireysel spor dalları ve bu bireysel spor dallarında görev yapan antrenör ve sporcular oluşturmakta olup örneklemini ise; 2015-2016 sezonunda Elazığ ilinde faaliyet gösteren 14 farklı bireysel spor dallarından 10'u (Badminton, yüzme, masa tenisi, tenis, atletizm, güreş, okçuluk, tekvando, boks, muay-tai) ve bu spor dallarında görev yapan antrenör ve sporcular oluşturmuştur. Bu branşlardaki 194 sporcuya anket uygulaması yapılarak, kendi takımlarındaki antrenörlerin liderlik tarzlarının araştırılması yapılmıştır.

Araştırmaya katılan sporcuların kendilerine ait bilgileri edinmek için "Kişisel Bilgi Formu" oluşturulmuştur. Antrenörlerin liderlik davranışlarını belirlemek için ise, Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilen "Sporda Liderlik Davranışının" ölçülmesine ait anket kullanılmıştır. Elde edilen veriler SSPS istatistik paket programı ile değerlendirilmiş ve anlamlılık düzeyi ($p < 0.05$) olarak alınmıştır.

Sonuç olarak; bireysel spor dallarındaki antrenörlerin antrenman ve eğitime önem veren, daha eğitici ve demokratik yönde davranış gösteren, onlara sosyal destek sağlayan, başarılarını takdir eden ve olması gerektiği kadar da otokratik davranış sergileyen liderlik tarzlarına sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Anahtar Kelimeler: Antrenör, Bireysel Spor, Spor, Lider, Liderlik Davranışları.

SUMMARY

REPUPLIC of TURKEY SELCUK UNIVERSITY

HEALTH SCIENCES INSTITUTE

Examination of Leadership Style of Coaches Serving Different Individual Sports Branches in Elazig Province

Didem KANDEMİR

Department of Physical Education Teacher Education

MASTER'S THESIS / KONYA-2017

The topic of our research is an analysis of leadership styles of coaches working in different individual sports branches in Elazığ.

The object of the study is the identification of the leadership styles that the coaches working in teams have and that they are expected to have, the identification of the leadership styles of their coaches by the athletes in these branches and along with this, explicating this relationship by determining the leadership styles of coaches working in different individual sports branches.

The population consists of all the individual sports branches and the coaches working in these individual branches and athletes in Elazığ and the sample consists of 10 of 14 different individual sports branches (Badminton, swimming, table tennis, tennis, athletics, wrestling, archery, taekwondo, boxing, muay-tai). that are active and the coaches working and athletes in these branches in Elazığ. Leadership styles of the coaches of their teams were searched by conducting a poll to nearly 194 athletes in these branches.

A "Personal Information Form" was created in order to obtain personal information of the athletes took part in the research. As to identify the leadership behavior of the coaches, a questionnaire generated by Chelladurai and Saleh (1980), The Leadership Scale for Sports, was used. Data acquired was evaluated by a statistical packaged software SSPS and the significance level of ($p < 0.05$) was obtained.

As a result, it can be said that, coaches in individual sports branches have leadership styles giving importance to training and education, exhibiting a more educational and democratic behavior, providing athletes with social support, appreciating their success and exhibiting an autocraticalbeviour as it should be.

Key words: Coach, Sports, Individual Sports, Leadership, Leadership Behavior.

1. GİRİŞ

İnsanlar arasında, toplu olarak yaşamaya başladıklarından bu yana yöneten ve yönetilenler ayrımı olmuştur. Bu ayrım en küçük toplumsal birim olan aileden, en büyük topluluk olan ulusa kadar tüm topluluklarda görülür. Yöneten ve yönetilenler ayrımına neden olan faktörler arasında, bireylerin amaç ve amaca ulaştırıcı yollar hakkındaki fikir farklılıkları; bireylerin işbirliği yapma zorunlulukları ve işbirliği sonucu ortaya çıkan işbölümü ve uzmanlaşmanın artması sayılabilir. Bu ve buna benzer faktörler sonucu insanlar arasında oluşan etkileme ve güç ilişkileri, liderlik, yöneticilik, antrenörlük gibi kavramların da ortaya çıkmasına neden olmuştur (Çalışkan 2001).

Antrenörler sporculara spor kurallarını ve taktiklerini öğreten, onları çalıştıran, sporcuların kabiliyetlerini keşfederek, onları karşılaşmalara hazırlayan ve yapılarına uygun bir disiplin geliştiren kişilerdir. Bu kişiler sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri sporculara aktarırlar, spor kuralları hakkında bilgi verirler, takımda birlik ve beraberliğin kazanılmasını sağlamaya çalışırlar. Antrenörler sporcuları dışarıdan gözlemleyip onların eksiklerini, zayıf yanlarını tespit ederek onları yönlendirirler. Aynı zamanda sporcularının rakiplerinin taktiklerini analiz ederek onları yetiştirirler (Genç 1998).

Antrenör kavramının bir yönü de sağlam bir kişiliğe, kuvvetli ve yeterli motivasyon özelliğine sahip, zeki ve düşünme kapasitesi yerinde yaşayış ve davranışlarıyla örnek, doğru sözlü ve güvenilir, tereddütlerini ve kendi hata ve kusurlarını belli etmeyen, bunalımdan uzak, kişilik olarak dışa dönük, iyi bir psikolog, liderlik özellikleri ile ikna kabiliyeti olan, takımda ben yerine biz duygusu dinamiğini kuran ceza ve mükafatlandırmada dengeli ve ölçülü olan, genel kültür ve meslek bilgisini arttırmak için devamlı inceleme yapan ve yabancı ülkelerde kendi konusundaki yenilikleri izleyen ve gelişmeleri uygulayan, fiziksel yetenekleri tam, eksper ve pedagoğ olan bir kişidir (Sunay 1998).

Liderlik, genel olarak insanların planları ve alınan kararların eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir sanat, bir insan becerisi ve belirli bir toplumu sevk ve idare etmek için gereken özellikler olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, ortak amaçlar için birleşen insanları, bu amaçları gerçekleştirmek için etkileme gücü

veya mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba etkili biçimde yön verebilen kişi olarak da tanımlanmaktadır (Sunay 1998).

Biçer (2005)'e göre ise liderlik, bulunduğu yerde koşullara rağmen fark yaratan insandır. Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere lider içinde bulunduğu koşul ve durumda kendisi, izleyenleri, örgütü ve çevresi için olumlu değişimler yapabilen; bu eylemi başlatan ve cesareti gösterebilen kişidir. Dolayısıyla liderin vizyonu (ülküsü) ve misyonu (görev bilinci; var olma nedeni) kendi liderliğine yön verecektir (Biçer 2008).

Lider ise, çalışanlarını buldukları kurumun hedefleri ve amaçları doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Etkileme olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir (Koçel 2001). Liderler, sporda özel sorumluluklarına özgü becerilerini geliştirmek zorunda olup bu becerileri kolay durumların yanı sıra zor durumlarda da uygulayabilme yeteneğine sahip olmak zorundadır, yani bir yerde koşullara göre hareket etmek durumundadırlar. Bu demektir ki etkili olabilmek için bir lider hem “görev yönelimli” olmalı (yani işi bitirebilmeli, işin yapılmasını sağlamalı) hem de ilişki yönelimli (kişilerarası sağlıklı ilişkiler kurabilmeye odaklanmış) olmalıdır (Paksoy 2000).

Spor kulüplerinde de başarının mimarı, takımda ileriye dönük stratejileri planlayan ve hedeflere ulaşabilmek için kendisine özgü yöntemler kullanan kişi antrenördür. Antrenör, sporcularla sürekli beraber olup, onları tanıyan ve gereksinimlerini karşılayan kişidir. Böylelikle antrenör grup süreçlerini etkileyen bir lider olarak ortaya çıkmaktadır. Geleneksel olarak antrenör, doğuştan liderlik ve karizma yeteneklerine sahip birey olarak kabul edilmektedir (alışkan 2001).

Günümüzde liderlik davranışları açısından çeşitli liderlik tarzları oluşmuştur ve zaman geçtikçe yeni tarzlarda oluşmaya devam etmektedir. Bu liderlik davranış tipleri içinde otokratik lider, demokratik lider, liberal lider, dönüşümcü lider, vizyoner lider, karizmatik lider, durumsal lider ve stratejik lider davranış tipleridir. Bu liderlik davranış tarzları antrenörlerin sergiledikleri davranışların açıklanmasını sağlamaktadır (Donuk 2006).

Araştırmamızda, Elazığ İlinde Farklı Bireysel Spor Dallarında Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarını Belirleyerek, takımlarda görev yapan antrenörlerin sahip oldukları ve onlardan beklenen liderlik tarzlarının, bu branşlardaki sporcular tarafından, antrenörleri ile ilgili liderlik davranışlarının belirlenmesi ve bununla beraber bu ilişkinin ortaya konmasıdır. Bu düşüncelerden yola çıkarak çalışmamızda, farklı bireysel spor dallarındaki sporcuların takımlarında görev yapan antrenörlerin sahip oldukları ve onlardan beklenen liderlik tarzlarının, tespit edilmesi amaçlanmıştır.

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. Son yıllarda sporda etkili liderlik ve başarılı antrenörlük ilişkili olarak, liderlik stilleri, bu stillerin başarı ve performansa katkısı, takım bütünleşmesi, sporcu-antrenör ilişkisi gibi konular derinliğine araştırma konusu olmakta ve grup psikolojisi gibi konuların takım performansı ve başarısına katkıları daha çok gündeme gelmekte ve önemleri vurgulanmaktadır. Bu görüşler baz alınarak çalışmamızda Türkiye'deki antrenörler için temel bir liderlik modeli oluşturmak hedefini gütmek açısından önem arz etmektedir (Donuk 2006).

1.1. Antrenörlük Kavramı

Kazanma, başarılı antrenörlüğün bir yönüdür. Ancak başarılı antrenörlük, maçlar karşılaşmalar ve yarışmalar kazanmaktan çok daha fazla anlama sahiptir. Başarılı antrenörler aynı zamanda sporcuların, yeni becerilerde ustalaşmalarına, diğer sporcularla birlikte yarışmalarına, kendilerini değerli hissetmelerine ve zevk almalarına yardımcı olurlar (İnal 2004).

1.2. Antrenörün Tanımları

Antrenör, yüksek başarı seviyesinde idman ve hazırlama ilminin gerektirdiği formasyona sahip, beden ve ruh sağlığını sağlayıcı, beden eğitimi ve spor

faaliyetlerinde bulunanları çalıştıracak güce ve bilgiye aynı zamanda sosyo-psikolojik bilgi ve kabiliyete de sahip olan yetiştirici ve çalıştırıcı kişilere denir (Keten 1974). Bir başka tanıma göre antrenör, günümüz sporunu yönlendiren, sporcuların dayanıklılığını, hareketliliğini, branşları ile olan ilişkilerini ve mücadele yeteneğini geliştirerek, morallerini yükseltmek için onları çalıştıran, yetiştiren ve maçlara hazırlayan kişilerdir antrenörler (İnal 2004).

1.3. Antrenörün Kişiliği

İnsanlar kişilik özelliklerinden dolayı değişik durumlarda değişik tepkiler gösterirler. Her bireyin bu davranışlara verdiği anlam ve değer birbirinden farklıdır. Herkes gibi antrenörler de değişik kabiliyet ve kişiliklere sahiptir. Antrenörüyle olan yakın ilgisinden dolayı sporcu onun olumlu veya olumsuz kişiliğinden oldukça etkilenir. Antrenörün çalıştırdığı gruptaki sporcuların ferdi farklılıklarını ve kişilik farklılıklarını bilmesi gereklidir (Tutko 1971).

Tutko ve ark (1971) yapmış olduğu çalışmalarda, sporda başarılı liderlerin kişilik özellikleriyle, seçkin ve başarılı sporcuların kişilik özelliklerinin benzerlikler gösterdiğini ortaya koymuştur. Buna göre;

- Seçkin antrenör zirvede olmayı amaç edinir ve bunun için güdülenir, yani başarı motivasyonuna sahiptir.
- Geleceğe yönelik stratejik plan yapar.
- Dışa dönük cana yakın diğer insanlarla bir arada olmaktan hoşlanır.
- Stres altında heyecanlarını bastırmakta alışılmadık düzeyde başarılıdırlar.
- Seçilmiş ya da atanmış liderlerle ilgili nitelikler karşılaştırıldığında onlardan daha yüksek liderlik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir.
- Lider olmayı isteyen ve bunun için çaba harcayan insanlardır. İşlerin kötüye gitmesi durumunda suçlanmayı kabul ederek sorumluluğu üstlenen kişilikleri vardır.
- Liderlerin tuttuğunu koparan, psikolojik dayanıklılık açısından başarılı oldukları görülmüştür. Heyecanlanmaları açısından olağanüstü olgundur. Gerçekle yüz yüze gelmekten korkmayan, onlarla birlikte yaşayan insanlardır (Koç 1994).

1.4. Antrenör Tipleri ve Özellikleri

Çizelge. 1.1. Antrenör Tipleri ve Özellikleri

KİŞİLİĞİ	ÖZELLİKLERİ	YARARLARI	ZARARLARI
Aşırı Disiplinli ve Otoriter Antrenör	Kuvvetli disipline inanır	Takım iyi organize edilmiştir	Başarısızlıkta takım sporunda çözülme olur
	Bazen merhametsiz ve haşındır	Takımda disiplin kuvvetlidir	Duygulu sporcular ayrılırlar
	Sıcak davranışları nadirdir	Takım saldırgan ve cezalandırıcıdır	Antrenör sevilmez, korku hakimidir
	Planlama ve organizasyonu iyidir	Kondisyon sorunu yoktur	Takım ve sporcu gereğinden çok yorulur
	Dar görüşlü. peşin hükümlüdür	Başarıyı sürdürür	Yaratıcılığı engeller
	Zayıf kimseleri yardımcı seçer		
	Motivasyon için korkuyu kullanır		
Faal Antrenör	Sevilir, sayılır	Kaynaşmış birtakım	Antrenör zayıf görüşlüdür
	Olumlu yöntemler kullanır	Sporcu beklenenden fazlasını verir	Aşırı yakınlık sakıncası vardır
	Plan yapmada çok uyumludur	Sporcu veya takım rahattır	Taraftarların tutumu güvensizlik gösterir
	Çoğunlukla deneyseldir	Sporcuların sorunları ile etkili bir şekilde uğraşılır	
Gergin ve Hareketli Antrenör	Sürekli telaşlıdır	Takım daima alarmdadır	Sporunda sezon ortası bitkinlik görülebilir
	Aşırı alıngandır	Sporcu kendini beğendirmeye çalışır	Sporunda sezon ortası bitkinlik görülebilir
	Her şeyle kendi uğraşır	Antrenör, sporcudan çok çalışır	Sevilmeyen sporcular tembelleşir
	Çok zaman tüketir		Sürekli gerginlik sporcuyu bıktırır
	Huzursuzdur		
	Sporcuyu kendi örnekleri ile motive eder		
Gevşek Antrenör	Programsızdır	Sporcu üzerindeki baskı azdır	Antrenör yetersiz görünür
	Gürültüye kulak asmaz	Sorunların ele alınışı kolaydır	Antrenör sporla ilgisiz gibi görünür
	Her şeyi kontrol ettiği sanılır	Sporcular büyük bir özgürlük içindedir	Kondisyon yükselmez. Takımda bazen panik çıkabilir
İş Yapar Görünüşlü Gayretli Antrenör	Sporu ele alışta ince hesaplara dayanır	Her zaman yeni teknikler denenir	Sporcu kendini tutuklu gibi hisseder
	Sorunları ele alış, mantıklıdır	Başarı için gerekli organizasyon vardır	Takım esprisi yoktur
	Kişisel ilişkilerinde soğuktur	İyi organizasyon sporcunun güvenini artırır	Dağınık huylu sporcuların durumu güçlenir
	Rakibi iyi inceler		Heyecan faktörleri zayıftır
	Azimli ve faydacıdır		

Yukarıdaki tabloya göre antrenörler; Kişilik özellikleri bakımından antrenörlerin beş kategoride toplanabileceği görüşü savunulmuştur.

Buna göre antrenörler:

- Aşırı disiplinli ve otoriter,
- Uysal ve iyi huylu,
- Gergin ve hareketli,'
- Gevşek antrenör,
- İş yapar görünüşlü ve gayretli, olarak sınıflandırılmışlardır (Aydos 1998).

1.4.1. Aşırı Disiplinli ve Otoriter Antrenörler

Özellikleri:

- Kuvvetli bir disipline inanır,
- Bazen merhametsiz ve haşındır,
- Bazen sıcak davranışlıdır,
- İyi planlama ve organizasyon,
- Dar görüşle ve peşin hükümlüdür,
- Zayıf kimseleri yardımcı olarak seçer,
- Motivasyon için korkmayı kullanır,

Yararları:

- Takım iyi organize edilmiştir,
- Takım disiplini kuvvetlenir,
- Takım saldırgan ve cezalandırıcıdır,

- Takım genellikle iyi bir fizik kondisyona sahiptir,
- Başarıyı devam ettirir.

Zararları:

- İşlerin kötü gitmesi halinde takımda çözülme olur,
- Duygulu Sporcular ayrılır,
- Antrenör sevilmez, korku hakimdir,
- Takım gereğinden çok yorulur,
- Takımın oyun tarzı yaratıcı değildir.

1.4.2. Uysal ve İyi Huylu Antrenörler

Özellikleri:

- Sevilir, sayılır.
- Olumlu yöntemler kullanır,
- Plan yapımında çok uyumludur,
- Çoğu zaman deney seldir.

Yararları:

- Kaynaşmış bir tutum,
- Oyuncular beklenilenden fazlasını verir,
- Takım rahattır.
- Oyuncu sorunları etkili olarak ele alınır,

Zararları:

- Antrenör zayıf görünüşlüdür,

- Taraftarların tutumu güvensizlik gösterir

1.4.3. Gergin ve Hareketli Antrenörler

Özellikleri:

- Daima telaş içindedir,
- Aşırı alıngandır,
- Her şeyle kendisi uğraşır,
- Çok zaman tüketir,
- Spor bilgisi tamdır,
- Huzursuzdur,
- Oyuncularını kendi örnekleriyle motive eder,

Yararları:

- Takım daima formdadır,
- Takıma kendini beğendirmeye çalışır,
- Antrenör, oyuncudan çok çalışır,

Zararları:

- Aşın istekler oyuncuda yılgınlık oluşturabilir,
- Sezon sonundan önce takım bitik hale gelebilir,
- Sevilmeyen oyuncular tembelliğe yönelebilir,
- Aşırı istekler,
- Sürekli gerginlik sporcuyu bıktırır.

1.4.4. Gevşek Antrenörler

Özellikleri:

- Programsızdır,
- Gürültüye kulak asmaz,
- Her şeyi kontrol ettiğini zanner.

Yararları:

- Takım içinde baskı azdır,
- Çalışmalarda takımın tutumu baskıdan uzaktır,
- Sorunların ele alınması kolaydır,
- Oyuncular büyük bir özgürlük içindedir.

Zararları:

- Antrenör yetersiz görünüşlüdür,
- Antrenör sporla ilgisiz gibi görünür,
- Takım yüksek bir fizik kondisyona ulaşamaz,
- Takımda bazen panik çıkabilir.

1.4.5. İş Yapar Görünürlü ve Gayretli Antrenörler

Özellikleri:

- Sporu ele alışı ince hesaplara dayanır,
- Problemleri ele alışı hesaplı ve mantıklıdır,
- Kişisel ilişkilerinde soğuktur,
- Rakip oyuncu davranışları üzerinde Önemle durur.

- Gayretli ve faydacıdır.
- Yararları:
- Takım her zaman yeni teknikler kullanır,
- Takım başarı için gerekli organizasyona sahiptir,
- İyi organizasyon oyuncunun şüphelerini giderir.

Zararları:

- Oyuncular kendilerini tutuklu gibi hissederler,
- Oyuncularda takım esprisi noksandır,
- Dağınık huylu sporcuların durumu güçleşir,
- Heyecansal oyuncular başarısız kalır.

1.5. Antrenörün Görevleri

Antrenörlerin yetkileri dâhilinde görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Sporcuların çok yönlü, fiziksel-fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimlerine yardımcı olmak,
- Yapılan sporun istemlerine ve gereksinimlerine uygun olmasını sağlamak
- Sporun teknik istemlerinin tarafından başarıyla yerine getirilmesi ve bunlarda mükemmelleştirilmesine yardımcı olmak.
- Sporun istemlerine uygun hazırlığın yerine getirilmesinde spor ve egzersiz psikologlarından yardım almak, bu konularda kendisini bilgilendirmek.
- Takımın optimal gelişimini, hazırlığını yerine getirmek için planlamalar yapmak, periyodik olarak ölçüm ve testlerle değerlendirmelerde bulunmak,
- Her bir sporcunun sıhhatliğini korumak ve geliştirmek,

- Olanakları dahilinde olan bütüncüvenlik önlemlerini alarak sporcuların sakatlanmalarını önlemek.
- Fizyolojik ve psikolojik antrenmanların temelleri, beslenme, toparlanma ve planlama ilgili olarak sporcuların teorik bilgilerinin geliştirilmesine ve zenginleştirilmesine yardımcı olmak.
- Sporcuların aktif ve bilinçli katılımlarına yardımcı olmak,
- Sporcuların kendilerine değerlerini ve motivasyonlarını korumak,.
- İyi iletişim ve etkileşim becerileriyle sporculara zaman zaman danışmanlık yapmak, Kendi uzmanlık sınırlarında gerçekçi olmak ve diğer uzmanlıklara saygı göstermek ve yardım almak, ekip çalışmasını güçlendirmek (Konter 1996).

1.6. Antrenörün Sahip Olması Gereken Özellikler

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

1.6.1. Antrenörün Entelektüel Özellikleri

Antrenör, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için şu entelektüel özelliklere sahip olmalıdır.

- Genel kültür: Yönetici tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda bilgi sahibi olmalıdır.
- Mantıklılık: Genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilmelidir.
- Analiz ruhu: Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemelidir.
- Sentez ruhu: Bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirebilmelidir.
- Sezgi gücü: İmkân, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmelidir.

- Hayal gücü: Geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırmalıdır.

- Muhakeme (Yargı gücü): İyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilmelidir.

Bu nitelik ve özellikler, antrenörü çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır (Eren 1998).

1.6.2. Antrenörün Sosyal Özellikleri

Antrenör kendisini çevresine, kulüp içindeki astlarına varsa üstlerine, kabul ettirebilmek için şu özelliklere sahip olmalıdır.

- Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinde kabul görmelidir.
- Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir.
- Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır (Eren 1998).

1.6.3. Antrenörün Psikolojik Özellikleri

Modern antrenörler kendilerini insan ilişkilerinde üst düzeyde geliştiren antrenörlerdir. Her takım kendisi için spor psikoloğu bulma şansına sahip değildir. Antrenörler bazı psikolojik danışma becerilerine sahip olarak, sporcuları ile etkileşime girerek bunları uygulaması gerekmektedir (Karagözoğlu 2000).

Başarılı antrenörlük özelliklerinin belirlenmesi için kişilik özellikleri yaklaşımı kullanılarak araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, bir çalışmada antrenörlerin katı, çetin, otoriter, taraftar ve medya baskısına katlanabilen, duygusal olarak olgun,

düşüncesinde bağımsız vb. özellikleri çıkartılmaya çalışılmıştır. Ancak bu antrenörlük profili ile ilgili olarak kanıtlanmış ve bütün herkesin desteğini alan çok fazla araştırma bulunmamaktadır (Konter 1996).

1.6.4. Antrenörün Karakterine İlişkin Özellikler

Bir antrenörün başladığı işi başarı ile bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için şu karakter özelliklerine sahip olmalıdır.

- Akıl ve duygu arasında denge sağlanmalıdır. Başka ifade ile objektiflik ile subjektiflik arasındaki uyumu başarabilmelidir.
- Değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilmelidir.
- Dikkatlilik
- İhtiyatlılık (aşırı riske girmeme)
- Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti)
- Hafıza gücü kuvvetli olmalıdır. Önemli olay, kişi ve değişkenleri aklında tutabilmelidir.
- Dinamiklik: Birçok konu ve olayları yerinde ve zamanında izlemeli ve tedbirler almalıdır.
- Tertiplilik ve düzenlilik: Her şeyi yerli yerinde tutmalı, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmalıdır.
- Yöntemlilik: İşleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmalı, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmelidir.
- Süratlilik: İşleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmelidir.
- Ciddilik: Her işe gereken önemi vermeli, tehlike ve sorunları küçümsememelidir (Eren 1998).

1.7. Antrenör Etik İlkeleri

Spor psikolojisinde gerekli olan uygulama kuralları, etik düzenlemeleri karşılamayı karmaşık hale getirmektedir. Birçok spor psikoloğu gizlilik ve kişisel bilgi formunun kullanılması ile ilgili sorunlarla karşılaşmaktadır. Uygulamanın sonlanması ve çok yönlü ilişkinin ortaya konması zorlaşmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri Psikoloji Derneği (American Psychological Association) hem sporcu hem de uygulayıcıyı zor ve tehlikeli durumlardan korumak için etik kodlar belirlemiştir (Ze 2003). Bununla birlikte APA'nın da işbirliği ile Amerika Birleşik Devletleri Olimpiyat Komitesi antrenörün sahip olması gereken etik ilkeleri aşağıdaki gibi belirlemiştir (APA 1992).

Antrenör;

- Etik ilkeleri özel yaşantılarında ve çalışma hayatlarında benimsemeli ve bunları uygulamakta örnek olmalıdır,
- Gelişmeleri izlemeli ve uzmanlığını korumalıdır,
- Bilimsel ve profesyonel bilgisi alanıyla ilgili karar almada yargı temeli olmalıdır,
- Antrenman hizmetlerinin doğasını ve sonuçlarını tanımlamalıdır,
- Diğer bireylerin değer tutum ve kendisinden farklı olan fikirlerine saygı göstermelidir,
- Cinsiyet, yaş, din, dil, ırk ve benzeri ayırım gözetmeksizin, ayrımcılık yapmamalıdır,
- Cinsel tacizde bulunmamalı, mevcut sporcularla cinsel ilişkiye girmemeli ve daha önceden cinsel beraberliği olduğu sporculara antrenörlük yapmamalıdır,
- Sporcularını ve katılımcılarını tehlikelerden koruma sorumluluğunu almalıdır,
- Antrenörlük yetkisini kötüye kullanmamalıdır,
- Çoklu ilişkiler kurabilmeli ve yürütebilmelidir,

- Çalışma ortamında yetki sahibi olduğu sporcuları ile girmiş olduğu ilişkileri istismar etmemelidir,
- Danışmanlık yapmalıdır,
- Harcamalarında finansal sorumluluğu dürüstlük çerçevesinde yerine getirmelidir,
- Basın toplantısı ya da toplum önündeki konuşmalarda antrenörler etik ilkeler uyarınca görüş bildirmelidir. Bu görüşler yanıltıcı, yanlış ve aldatmaca demeç şeklinde olmamalıdır,
- Sporcu eğitimlerini sporculara gerekli bilgileri dürüst bir şekilde vermelidir,
- Sporcu aileleri ile oluşan sporcu ilişkilerinde antrenörlük rolünü netleştirmelidir,
- Başka antrenörler gözetiminde çalışan sporculara ihtiyaçları olduğu durumda destek vermelidirler,
- Performans artırıcı ilaç kullanımına tolerans göstermemelidirler,
- Sigara ve alkol kullanmamayı desteklemelidirler,
- Profesyonel ilişkinin bitiminde sporcu ile görüşmenin yasak olmadığı durumlarda mutlak suretle sporcularla görüşme yapmalıdır,
- Etkin ve gerekli antrenman programları hazırlamalıdır,
- Açık ve anlaşılır antrenman tanımlaması gerçekleştirmelidir,
- Antrenmanda açık, dürüst ve yeterli seviyede objektif bilgi aktarmalıdır,
- Sporcu performansını belirlenmiş standartlar dahilinde değerlendirmeli ve geri bildirim vermelidir,
- Belirlenen profesyonellik çerçevesi içerisinde takım oluşturmalıdır,
- Etik ilkelere hakim olmalıdır,
- Etik ilkelere uygunluk konusunda karmaşaya düştüğü durumlarda diğer

antrenörlere danışmalıdır,

- Kulüp talepleri ile etik ilkeler arasında uyumsuzluk olması halinde durumu en iyi şekilde değerlendirip mümkün olduğunca etik kurallar çerçevesinde sorunu çözüme kavuşturmalıdır,
- Başka bir antrenörün etik ilkeler dışına çıkışına tanık olduğunda resmi olmayan uyarılarla olayın etik yollarla çözüme kavuşturulmasına destek vermelidir,
- Sporcuya zarar gelmeyecek şekilde, informal çözüm üretilmediği durumda resmi mercilere bildiride bulunmalıdır,

1.7.1. Antrenörlerin Etik Dışı Davranış Türleri

Amerika Birleşik Devletleri Olimpiyat Komitesi, antrenörlerin etik dışı davranış türlerini şu şekilde belirtmiştir (APA 1992).

- Sporculara fiziksel ve sözel saldırı,
- Sporculara insancıl olmayan şekilde davranma,
- Performansı artırmak için ilaç kullanımını destekleme,
- Atletik programların eğitimsel amaçlarını göz ardı etme.

Sporun istenen düzeye erişmesinde antrenörlerin sahip oldukları bu etik dışı davranışların ortadan kalkmasının temel şartlarından birisi, antrenörlerin evrensel değerleri esas almayı sağlayan, davranışlarına yol gösteren etik ilkeleri benimseyerek, davranışlarını bu ilkeler doğrultusunda yönlendirebilmeleridir. Bu noktada antrenörlerin eğitimi önem taşımaktadır (Dolaşır 2005).

1.8. Antrenörlük Stilleri

Antrenörlerin alması gereken en önemli kararlardan bir tanesi de, antrenörlük stilidir. Antrenörlük stili, nasıl kararlar alındığını hangi beceri ve stratejilerin öğretilceğini, yarışmaların nasıl organize edileceğini, oyuncularını disipline etmek için hangi metotların kullanılacağını ve de sporculara kararlar almaları için, hangi roller verileceğini belirleyici olmaktadır (Konter 1996).

Antrenörlükte başlıca üç stil bulunmaktadır:

1. Otoriter (kumanda edici, emredici) stil,
2. Liberal (hoşgörülü, serbest davranan) stil,
3. Demokratik (katılımcı, paylaşımcı) stil,

Antrenörler özellik olarak tamamen bunlardan birini yansıtmasa da, bunlardan birinin içine girmeye veya kendilerine temel almaya daha eğilimlidirler.

1.8.1. Otoriter Antrenörlük Stili

Otoriter stilde bütün kararlar antrenör tarafından alınır. Sporcuların rolü antrenörlerinin komutlarına ve emirlerine yanıt vermektir. Antrenör bilgi ve deneyime sahiptir ve onun rolü sporculara ne yapacağını söylemektir. Sporcunun rolü ise, bunu dinlemek, anlamak ve itaat edip yerine getirmektir. Kontrol tamamen antrenördedir ve sporcular edilgen konumdadırlar. Antrenör sahip olduğu kontrolü sporcularına yavaş yavaş kazandırmak gibi bir kaygı taşımamaktadır. Aksine bu kontrolü kaybedecekleri ve sahip oldukları bilgilerle ilgili olarak bir sürü kaygıya sahiptir. Sporculara ve insanlara pek güven duymaz. Onun için yönetmek çok önemlidir. Kontrol kendilerinden kaydığında büyük bir kaygı, stres ve emniyetsizlik içine düşerler (Konter 1996).

Otoriter antrenörlük stili maddeler halinde özetle;

- Bütün kararlar antrenör tarafından alınır.
- Sporcuların görevi, antrenörün komut ve emirlerini yerine getirmektir.
- Kontrol tamamen antrenörün kendisindedir. Sporcular edilgendir.
- Kontrolün aralıklı sporculara kaydırılarak verilmesi gerektiğine inanmazlar.
- Kendi bilgileriyle ilgili kaygılara sahiptir.
- Kontrolü kaybetme tasası ve korkusu taşır.
- Sporculara güven duymazlar.

- Ne olursa olsun yönetmek onlar için çok önemlidir.

1.8.2. Liberal Antrenörlük Stili

Oldukça az karar almaya çalışırlar. Bu stili benimseyen antrenörler çok az talimat verirler ve aktiviteleri organize etmede çok az kural ortaya koyarlar. Disiplin sorunları karşısında tutumlarına gelince kesinlikle gerekli olmadıkça her şeye karışmazlar. Bu antrenörlük stilini benimseyenler, demokratik antrenörlük stilin de ötesine serbest bırakıcı bir anlayışla takımlarını ve sporcularını yönetirler. Antrenörlük sorumluluklarını yerine getirmede kuralcı değil hoşgörülü tavırlar sergilerler (Konter 1996). Geniş yürekli, rahat gevşek antrenörlerdir. “Bir oyun oynanıyor işte; yenmek ve yenilmek de, kendini sıkıntıya sokmanın ne gereği var “diye düşünürler (Afyon 1997).

Liberal antrenörlük stili maddeler halinde özetle;

- Mümkün olduğunca az karar almaya çalışırlar.
- Çok az eğitim-öğretimde bulunurlar.
- Çalışma çıkırından çıkmadıkça karışmazlar,
- Kontrol yeterince uygulanamaz, anarşik ortam doğabilir.
- Çalışanları organize etmede, plan ve program yapmada çok yetersizdirler.
- Kayıtsız, ilgisiz ve sorumsuz davranırlar.
- Oyuncu bakıcılığı ve bekleyiciliği yaparlar.
- Sorun çözmede aciz, yetersiz kalabilirler.
- Sporcular sorabilme şansına sahip olsalar da açıklayıcı yanıtlar alamazlar.
- Sporcularını başlarından atmak, boş zaman geçirerek tembellik ederler.
- Eksikliklerini otoriterliğe başvurarak örtme gereksinimi duyarlar.
- Gerçek anlamda eğitim-öğretimde bulunmak gibi bir kaygıları yoktur.

- Başarılı değildirler, rastgele başarıları vardır.
- Motivasyon yönetimi söz konusu değildir.
- İçsel motivasyonu geliştirme kaygıları yoktur.
- Sporcularda kontrolün ve sorumluluğun gelişmesi ile ilgili kaygıları yoktur.
- Sporcularında özgüven ve saygıyı geliştirme ile ilgili bir tasaları yoktur.
- Ne demokratik ne de diktatör olabilirler.
- Sporcuları ve kendileri için hedefler gerçekleştirme gibi tasaları yoktur.

1.8.3. Demokratik Antrenörlük Stili

Bu antrenörlük stili kendilerine temel alanlar alınacak kararları sporcularla paylaşırlar. Demokratik stili benimseyen antrenörler, gençlerin kararlar almayı öğrenmeden sağlıklı birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar. Sporcularına yardımcı olmada onların gelişimleri üzerinde etkili olarak, liderlik becerilerini öğretmede görev sorumluluğuna sahiptirler. Ne antrenörlüğü ne de kayıtsızlığı benimserler. Kendileriyle ilgili olarak olumsuz kaygılara sahip değildirler. Kontrolü yavaş yavaş sporculara yönlendirmeye kaydırma anlayışı içinde hareket ederler. Sporcuların kendi yaşamlarıyla ilgili sorumluluklarını üstlenmede yardımcı olmaya çalışırlar (Konter 1996). Genellikle, arkadaşça hareket eden, grubu bir bütün olarak ele alan, işin nasıl yapılacağı hakkında önerileri kabul eden ve sporcularıyla rahat konuşarak onların inisiyatiflerini kullanmalarını izin veren antrenörlerdir (Sevim 2001).

Demokratik antrenörlük stili maddeler halinde özetle;

- Alınan kararlar sporcularla paylaşılır.
- Gerekli, yerinde bir eğitim-öğretim hâkimidir.
- Sporcularda sorumluluk geliştikçe kontrolü onlara kaydırma düşünülür.
- Sporcuların özgürlüğüne önem verir.

- Öğrenmedikleri sürece sıhhatli birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar.
- Sporcularına liderlik becerilerini öğretme sorumluluğu taşırlar.
- Diktatörlüğü de liberalliği de benimsemezler.
- Kendileri ve bilgileriyle ilgili aşırı kaygı ve şüphe içerisinde değildirler.
- Sporcuların sorma ve sorgulamaları için olanaklar yaratırlar.
- Öğrettikleri kadar öğrenme gayreti içerisindeyler.
- Başarıları, sporculara mal etme eğilimindedirler.
- Sporcuları, fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel yönden motive ederler.
- Sporcuların zevk almalarına olanak yaratırlar.
- Sporcularında içsel motivasyon ve kontrolü yapılandırır
- Sporcularda güven ve saygıyı geliştirirler.
- Kazanmak her şey değildir ama bir tek şeydir anlayışı içerisindeyler.
- Sporcular ilk ve önce, kazanmak ikici ve sonra anlayışı ile hareket ederler.
- Sporcuların karar ve sorumluluk almalarına yardımcı olurlar.
- Sporcular için anlam ifade eden çalışmalarını düşünür ve planlarlar.
- Ben sporcularım için varım düşüncesi hâkimdir.
- Sporcuların gelişimlerini amaç olarak görürler.
- Sporcu spor için değil, spor sporcu için vardır düşüncesi hâkimdir.

1.9. Başarılı Antrenörün Temel Özellikleri

Başarılı antrenörlerin temel özelliklerinin bir özeti aşağıdaki gibi yapılabilir:

- Başarılı antrenörlük sadece maçlar, karşılaşmalar, oyunlar, müsabakalar veya

yarışmalar kazanmak değildir. Başarılı antrenörlük kazanmaktan daha da öte bir şeydir. Kazanmak başarılı antrenörlüğün sadece bir yönüdür.

- Başarılı antrenörler oyuncuların yeni beceriler edinmesine yardımcı olurlar.
- Başarılı antrenörler oyuncuların diğer oyuncularla düşmanca değil insanca karşılaşmalarına yardımcı olurlar,
- Başarılı antrenörler oyuncularının kendilerini değerli hissetmelerine zevk almalarına yardımcı olurlar.
- Başarılı antrenörler sadece teknik becerileri ve bunların nasıl öğretileceğini değil, aynı zamanda değişik yaş gruplarına göre bunların nasıl öğretileceğini de çok iyi bilirler.
- Başarılı antrenörler toplum için başarılı yaşamak için gereksinim duyulan beceri modellerinin öğretimine yardımcı olurlar.
- Başarılı antrenörler geniş görüşlü, derin düşünen ve bilgili kişilerdir.
- Başarılı antrenörler ne oldu, nasıl oldu, ne zaman oldu, nerede olduğundan daha da öte, derin düşünen niçin oldu ve ne olacağını da değerlendiren kişilerdir.
- Başarılı antrenörler etkili yöneticilik özelliği gösterirler.
- Başarılı antrenörlük psiko-motorik, fiziksel-fizyolojik, bio-mekanik, teknik ve taktik bilgilenmeyi gerektirir.
- Başarılı antrenörler beden eğitimi ve spor bilimlerindeki gelişmeleri takip etmeyi, bu konularda bilgilenmeyi ve çalışmalarında kendilerine bunları temel almayı becerirler.
- Başarılı antrenörler kendi hedefleriyle sporcularının hedefleri arasındaki farkı iyi görürler ve bunlarla arasında etkili bir bütünleşme-uyum yaratırlar.
- Başarılı antrenörler kazanmayı her şey olarak görmeden kazanmak için mücadele ederler.

- Başarılı antrenörler coşkuya hevese heveslendirme yeteneğine sahiptirler.
- Başarılı antrenörler doğru ve dürüsttürler.
- Başarılı antrenörler ilke sahibidirler. Herkesin her dediğini yapmazlar.
- Zorluklar karşısında doğru ilkelerinden vazgeçmezler.
- Başarılı antrenörler devamlılık ve ısrarlılık özelliğine sahiptirler.
- Başarılı antrenörler sabırlı, beklemesini bilen kişilerdir.
- Başarılı antrenörler oyuncularında iyi standartlar geliştirmek için çalışırlar.
- Başarılı antrenörler açık fikirli ve ilerlemeye sahiptirler.
- Başarılı antrenörler başarılı, çok yönlü düşünen, analiz ve sentezlerde bulunabilen kişilerdir.
- Başarılı antrenörler etkili öğrenme ve öğretme yöntemlerine sahiptirler.
- Başarılı antrenörler sporcularının duygusal ve zihinsel gelişmelerine önem verirler ve bunlar için etkili önlemler alırlar.
- Başarılı antrenörler sporcularının gerçekçi ve doğru hedefler kurmalarına yardımcı olurlar.
- Başarılı antrenörler için sporcularının gelişimleri ilk ve önce, kazanmak ikinci ve sonra spor felsefesi ilkesine bağlılık gösterirler.
- Başarılı antrenörler için sporcularının sıhhatlilik ve iyi halliliklerini tehlikeye atmadan kişisel hedeflerini başarmaya çalışırlar (Konter 1996).

1.10. Lider ve Liderlik

Lider ve liderlikle ilgili en eski kaynaklar yaklaşık 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarında ortaya çıkmıştır (Aykanat 2010).

İnsan bireysel hedef ve isteklerine ulaşabilmesi için gruba gereksinim

duymaktadır. Grup içinde yaşayan insan, aynı zamanda içinde buldukları bu grupları yönetecek ve amaçlara ulaştıracak liderlere gereksinim duyarlar. Belli amaçlara yönelik bu grupların hedeflerine yönlendirilmesi, farklı bir yetenek ve inandırma yeteneğini içeren liderlerin sorumluluğunu gerektirir. İdareci lider tarafından geliştirilen, hayal gücünü kullanarak belirlenen vizyona göre planlar yapan ve planları uygun bir şekilde uygulayan böylelikle hedeflere ulaştıran kimsedir (Garih 2000). Bennis lideri, yöneten aynı zamanda yönetilen bir kişi olarak tanımlamaktadır (Yılmaz 2004).

Baltaş'a (2012), göre ise lider, değerleri ve ahlak anlayışıyla, üslubu ve davranış biçimiyle çevresine örnek olan kişidir. Kendisinden sonra gelenlere özdeşleşebilecekleri bir model sunar. Değişime, yeniliğe ve yaratıcılığa açık bir ortam yaratır.

Sözlükte lider, yönetimde gücü ve etkisi olan, önder, şef anlamlarına gelir. Liderin, bir parti veya kuruluşun üst düzeyinde görevli olduğu da belirtilmektedir. Liderlik ise, yarışmada en başta olan kimse veya takım anlamında kullanılmaktadır (Tdk 2016).

Lider, çalışanlar tarafından takip edilen kimsedir. Her yönetici liderlik özelliklerini taşımaz. Yönetici bütün çalışanlar tarafından benimsenmez ama lider çalışanların ya tamamı ya da tamamına yakını tarafından benimsenir. Liderler tayinle göreve başlamadıkları için hiyerarşik düzende belli bir dereceleri yoktur. İnfomal liderler iş gruplarının lideri oldukları için yöneticilik vasfını taşımazlar. Liderler, aynı zamanda grup üyelerince duygusal anlamda benimsenen kimsedir. Yöneticiler kararları alınmasında ve problemlerin çözümünde rasyonel davranırlar. Liderler ise gruptaki kişilerin beklentilerini karşılarlar. Yöneticilerin başarısızlığı kurumsal hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmemesine bağlı iken; liderlerin başarısı gruptaki kişilerin beklentilerinin karşılamasına bağlıdır (Atlıoğlu 2012).

Lieberman (2008) liderliği, insanların güven ve desteğini kazanan, tevazu sahibi, vizyonu net, tutku ve otoriteyi birbirine karıştırmayan, hiç kimseye bağırmayan ve kimseyi değerlerinin önünde cezalandırmayan, başkalarının kendilerini önemli ve özel hissetmelerini sağlayan kişidir.

Uzun zamandır üzerinde çalışılan liderlik, daha önce siyasi, askeri ve dini alanlarla bağlantılıydıysa da sanayi devrimiyle beraber teşkilatlanmada da yerini almaya başlamış, teşkilatların ihtiyaçlarının değişmesiyle bu kavram da gelişim göstermeye başlamış (Akbaba ve Erenler 2008). O halde liderlik; insanları belli hedefler doğrultusunda bir araya getirme ve hedefini gerçekleştirmek üzere canlandırma tecrübe ve deneyim toplamından oluşmaktadır.

Liderlik kişinin bulunduğu mevkiden çok karakterinin bir sonucudur. Liderlerin çoğunlukla özgüvenleri yüksektir. Lider olan yöneticiler şahsi davranışlarda bulunmazlar, hızlı düşünüp çabuk harekete geçerler, aynı zamanda etrafındakilerin tutumlarını dikkate alırlar (Bursalıoğlu 2011). Liderlik, yalnızca görevi yapmak değil aynı zamanda olabilesi bir risk karşısında azimle durmak, bu risklere karşı bütün yolları denemek, yeni yollar bulmak ve kişileri bu yollara yönlendirmektir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu 2009).

O halde bu açıklamalar sonucunda, liderlik süreci, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesidir. Bununla beraber lider ve liderlik ile ilgili yapılan tanımların ortak özelliğinin, bir grup olmadan lider ve liderliğin oluşmayacağı gerçeğinin vurgulanması ve liderin özelliklerinin iki ana grupta toplanmasıdır.

1.10.1. Liderlik Özellikleri

İnce ve Ark (2004) liderlerin ayırt edici niteliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Liderin içinde insan sevgisi olmalıdır.
- Lider kişiler arasındaki ilişkileri yönetebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- İnanç ve güvenini kaybetmemelidir.
- İşine tutkun olmalıdır.
- Vizyon sahibi olmalı, bir değişim aktörü ve aksiyon insanı olmalıdır.
- Çalışan personelin başarısında mutlu olmalıdır.
- Kurumda mutluluk ve fedakarlık duygusunu oluşturmali ve bunu diğer insanlara da aşılmalıdır.

- Sadece kişileri değil, aynı zamanda bilgiyi yönetebilmelidir (İnce ve ark 2004).

Liderlerin bazı özellikleri ancak belirli durum da kişilerin ona gereksinim duyduğu vakit önemli olur. Liderlerin tutumu belli mekan ve zamanda iyi görüldüğü gibi, farklı mekan ve zamanda da kötü görünebilmektedir (Eren 2001).

Bridge liderlerin kişisel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- **Fiziksel:** Hareketli, çalışkan ve enerjiktirler bu yüzden yorulmadan pek çok işin altından kalkarlar.
- **Kişisel:** Açık göz, özenli, disiplinli, ahlaklı, farklı ve özgünlüğü olma, dürüst ve özgüvenli olma kişisel özellikleri arasındadır.
- **Zekâ ve Beceri:** Uygun zamanda, uygun biçimde, doğru sonuçlar çıkarabilme, olaylara perspektif bakış açısıyla bakarak, doğru ve yansız algılayabilme, istikrarlı davranma, engellerden yılmama gibi özellikleri vardır. Aynı zamanda kendisini geliştirme, bilgili olma ve bilgisini çoğaltma, öğrendiklerini paylaşma, seri ve düzgün konuşma, iyi bir dinleyici olma, dinlediklerini doğru algılayabilme, kuvvetli bir belleğe sahip olma gibi zekâ ve yeteneklere sahiptir.

İş ile ilgili özellikler: Amaçlara ulaşmak için sorumluluk alma, aldığı sorumluluğu yerine getirme, bıkmadan çalışma, işte etik kuralara uyma, sabırlı olma, başarmak için en iyisini yapma, işine her zaman vakit ayırma, kendini motive etme gibi özellikleri vardır.

Sosyal özellikler: Grup çalışmasını ve işbirliğini önemseme, popüler, itibarlı, sevecen, nazik, diplomatik, atılgan olabilme, empati kurabilme, başkalarını şahsından öncedüşünebilme gibi sosyal özellikler lider olmak için gereklidir. Ayrıca ülke içi, ülke dışı seyahat etme gibi hareket özgürlükleri vardır. Ailesel bağlar hareket etme özgürlüklerine engel olmaz (Bridge 2003).

Sertoğlu (2010) Liderlik özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

LİDERİN ÖZELLİKLERİ

- Bir bakışta durumu kavrama yeteneği

- Sağduyu
- Beklenmeyen olaylara ggs germe kapasitesi
- Manevi cesaret
- Risk yükleme kapasitesi
- Yenilikleri uygulama yeteneği
- Çalışkanlık
- Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi
- Soğukkanlılık
- Maceracı eğilim
- Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği
- Duruma uyum kabiliyeti
- Güçlü mantık
- Değişime ayak uydurma becerisi
- Araştırıcılık
- Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği
- Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi
- Maddi cesaret
- Bedeni dayanıklılık
- Başkalarına değer vermek
- Fırsat kararları verme yeteneği
- Sezgi gücü

- Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi
- Geniş ve mantıki hayal gücü
- Zihni dayanıklılık
- Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
- Görevde titizlik
- Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
- Sade tavır
- Adalet dağıtma yeteneği
- Yaratıcılık

1.11. Liderlik Fonksiyonları

Yönettiği grupların türlerine, özelliklerine ve değişik durumlarına göre farklılık görülmektedir. Cinsiyet, yaş, hedefler, etkinlik, grubun türü ve diğer nitelikler değişmeyi etkileyen unsurlardır. Bu fonksiyonlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yıldız 2002).

1. Liderin İcraat Fonksiyonu; Hangi grupta olursa olsun bir liderin en önemli rolü, grubun faaliyetlerini eşgüdümle yendir. Bu, liderin hiç değişmeyen rolünü oluşturmaktadır. Yapılması lüzumlu olan işleri grubun diğer üyelerinin mesuliyetine bırakır.

2. Liderin Planlama Fonksiyonu; Planlama amaçların ve bu amaçlara ulaşacak aracı ve olanakların, metotların tespiti, tayini ve seçimi işlemidir. Lider hedeflerini belirledikten sonra bu hedeflere nasıl ve ne şekilde ulaşacağını belirleyerek, kısa, orta ya da uzun süreli planlar yaparak başlangıçta belirlediği hedeflere ulaşmayı arzu eder. Planlama bir lider için risk ve belirsizlikleri en aza indirgemede yardımcı olmaktadır. Planlamayı ihmal eden bir lider, işlerin kontrolünü elinde tutamayacağı gibi, sağlıklı ve etkili karar vermekte zorlanır.

3. Liderin Uzmanlık Fonksiyonu; Liderin faaliyet sahasında belli ölçülerde uzmanlık özelliklerine sahip olmalıdır. Nitekim bu uzmanlaşma genellikle liderlerin bünyesinde teknik yardımcı bulunmasını sağlamaktadır.

4. Liderin Örnek Olma Fonksiyonu; Üyelerine örnek olması bakımından tutum ve hareketleri ile bir model oluşturmali.

5. Liderin Sembol Olma Fonksiyonu; Bir grup kendini teşhis ettirecek rozet, üniforma, isim gibi sembollere zaman zaman ihtiyaç duyabilir. Bu semboller içerisinde lider de, grup birliğinin sağlanması bakımından bu fonksiyonu yerine getirir.

6. Liderin Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu; Ödül ve ceza, başarıya ulaşmada çoğu zaman birer araç olarak kullanılmaktadır. Ödül ve cezalar lider veya antrenör tarafından uygun bir şekilde ve uygun metotlarla, doğru zamanlarda, doğru yer ve ortamlarda verildikleri takdirde çalışanlardan en üst düzeyde performans alınacağı kesindir. Liderin, kişilere davranışları ya da iş performansları karşılığında ödül ve ceza verme yetkisi vardır. Bu yetki lidere grup üzerinde kontrol gücü kazandırır. Dikkatle seçilmiş ödüller çalışanları yeni aktivitelerde yer almaları konusunda cesaretlendirmektedir.

7. Liderin Hakemlik-Arabiluculuk Fonksiyonu;Üyelerin birbiriyle olan bağlantısının bozulması, çatışma problemlerinin olması gibi şartlarda lider hakemlik görevi üstlenir. Üyelerin nasıl hareket etmeleri, birbirleriyle olan ilişkilerine hakemlik ve aracılık yapar.

8. Liderin Geliştirme Fonksiyonu; Üyelerin kendilerini geliştirip koordine etme konusunda sorumluluğunu sahiplenen kişidir.

9. Liderin Koruyucu Fonksiyonu; Lider, grup üyelerinin olumlu heyecan ve duyguları için mükemmel bir odak noktası olmakta ve kişinin benimsemesi, kendini onunla bir tutması, bağlanma hissi için ideal bir hedef olmaktadır.

10. Liderin Kontrol Fonksiyonu; Yönetim sürecinin son aşamasını teşkil eden kontrol fonksiyonunda lider, yapılmakta olan faaliyetlerin planlarda öngörülen amaçlara uygunluğunu sağlamaya çalışmaktadır. Kontrol, işlerin kabul edilmiş

plana, verilmiş emre ve getirilmiş prensiplere uygun olarak yürüyüp yürümediğini saptamakla ilgili süreçtir. Lider, bu aşamada tüm personelin kontrol işlemine katılmasına fırsat vermeli, raporlar seri, yerinde ve yorumlanabilir olmalı, istisnalara özel dikkat çekilmeli, kişisel gözlem göz ardı edilmemeli, pozitif takviye ile etkili bir motivasyon sağlanmalıdır (Yıldız 2002).

1.12. Liderlik Davranış Tipleri

Liderin yönettiği grupla olan davranışıyla bağlantılı ve farklı liderlik davranışlarını, farklı stillerde açıklarlar. Farklı liderlik stilleri belirlenmiş ve yönetme fonksiyonunda kendi liderlik tipini belirlemek isteyen yöneticiye bir bakış açısı sağlanmıştır. Günümüzde liderlik stillerinde yeni çeşitlenmeler meydana gelmekte ve bu artış gün geçtikçe devam etmektedir.

1.12.1. Demokratik Lider

Demokratik liderler izleyicilerine güven veriler, davranışlarıyla saygı görürler ve izleyicileri tarafından bağlılıkla takip edilirler. Katılımcı lider için insanlık adına çalışmak, yapılması gereken ve çok keyifli bir durumdur. Bu lidere göre, kişiler yönlendirildikleri takdirde potansiyellerini örgüt amaçları yönünde kullanacaklardır (Ertürk 2008).

Bu tür lider, yönetsel yetkilerini izleyicileri ile paylaşır. Bu amaçla planlamanın yapılmasında, hedeflerin ve izlenecek yolların ortaya konmasında, görev dağılımı ve emirlerin uygulanmasında her zaman izleyicilerinden aldığı görüş ve fikirler yönünde davranışlarını gösterir. Demokratik liderliğin en belirgin olumsuzluğu ise; önemli olup olmamasına bakılmaksızın her konuda astara danışılmasından dolayı, karar verme sürecinde zaman kaybına yol açmasıdır (Aklın ve Ünsar 2007).

Demokratik davranış sergileyen bu tip liderler yönetim yetkisini, grup üyeleriyle beraber paylaşırlar. Grup faaliyetlerinin planlanması, denetimi ve yönetimi ile ilgili uygulamalarında katılım ilkesinden yola çıkarlar. Lider ile grup arasında yakın bir ilişki vardır. Lider tüm grup üyelerine açıktır. Amaçları belirleme ve bunları gerçekleştirme yolları grup üyelerinin serbest tartışmalarıyla belirlenir. Lider burada yönlendirici ve kararların oluşmasında yardımcı rolündedir.

Yapılan araştırmalarda, demokratik liderlerin diğer liderlik tarzlarından daha çok sevildiği grlmüştür. Bu gruplar arkadaşça, grup merkezli ve kabul edilebilir düzeyde işle meşgul olma yönelimi göstermiştir. Fakat demokratik liderin bulunduğu örgütler daha az üretken olmakla beraber liderin olmadığı durumlardan çok fazla etkilenmemiştir (Erkal 1981).

1.12.2. Otokratik Lider

Otokratik yada yetkeci liderler gücü kendilerinde merkezileştirmektedirler. Bu liderler talimatlara uyan çalışanları için ortamı uygun hale getirirler, aynı zamanda bütün yetkileri ve sorumlulukları kendilerinde bulundururlar. Yetkeci lider kararları verirken astlarının görüşünü almaz, kararlara itirazları reddeder bunun sonucun da takipçiler liderin verdiği kararlara ve faaliyetlere uymak zorundadır. Bu liderliğe göre, astlar verilen görevi sormadan yerine getiren kimsedir. Yetkeci liderler takipçilerini bu tarzda yönetirken çoğu zaman ödüllendirme, cezalandırma gibi makamından kaynaklanan ve kendisine verilen güç ve yetkiyi kullanırlar. Bu tarz lider tamamen “işe yönelik” tutum gösterirler bunu yanında örgütün verimliliği en temel amaçtır (Türkmen ve ark 2013).

Mutlak güce sahip olan otokratik liderler astlarını yönetimin dışında tutarlar. Amaçların, plan ve politikaların oluşturulmasında astları önemsemezler. Tüm karar mekanizması liderin sorumluluğundadır ve astlar sadece verilen emirleri yerine getirmekle yükümlüdür. Ödül ve ceza uygulaması sık görülür üyelerinin kaderi de liderin şahsındadır (Paksoy 2012). Üyelerin bu tür liderlerden hoşnut olmaması motive olmayı, işteki verimi ve kuruma olan bağlılığı kötü bir şekilde etkilemektedir (Yıldız 2002).

1.12.3. Libarel Lider

Liberal liderler, üyelere tam serbesti tanıyarak, yetki kullanımlarını tamamen grup üyelerinin inisiyatifine bırakırlar. Bu tür lider hedef belirtmez, karar vermez ve iyi dost olduğuna inanır. Grup dengesizdir, etkinliklerden pek sonuç alınamaz (Acuner ve İlhan 2003).

Bu yaklaşım üyelerin bağımsız hareket etmesini, kendilerini tamamıyla serbest hissetmelerine faydası vardır. İhtiyaç durumunda, isteyen kimse istediğiyle

grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni düşüncelerini uygulama ve uygun kararları almaktadır. Liderin asil görevi araç/gereç sağlamaktır. Lider ancak bir başkası tarafından bir konuda düşüncesi sorulduğunda fikrini karşısındakine açıklar, fakat bu düşüncesi grup üyelerinin etkinliklerini bağlayacak özelliğe sahip değildir (Paksoy 2001).

1.12.4. Vizyoner Lider

Günümüzdeki örgüt yöneticisi gelecekle ilgili tahminleri yapabilmeli ve vizyoner lider misyonunu üstlenerek, katılımcı bir yönetim sağlamalı aynı zamanda çalışanlarla beraber örgütün başarılı olması için gerekli vizyonu oluşturmalıdır. Bu vizyonu gerçekleştirmek için izlenecek yolları belirlemeli, problemleri fırsatlara çeviren yeni yöntemler geliştirmeli, bu tür yaklaşımlarla başarmak için hızlı bir şekilde yoluna devam etmelidir. Vizyoner lider yenilikçi ve değişimlere açık olmalı, eğitimin gerekli olduğuna inanmalı, aralıksız öğrenmenin getireceği güçten faydalanarak öğrenen bir organizasyon oluşturmalıdır. Aynı zamanda üyelerinin ilham kaynağı olmalı, gerektiğinde yetki devri yaparak onları karar sürecine katmalıdır (Tekin ve Ehtiyar 2011).

Kısaca vizyoner lider, geleceği okuyarak ona uyum sağlayabilen veya getirebileceği olumsuzluklara karşı şimdiden önlem alabilen kişidir (Can 2013).

Grubun hangi tarafa doğru gitmesi gerektiğini gösterir. Ancak nasıl hareket edeceğini göstermez, insanların riske girmelerini ve yenilik yapmaları hakkında serbest bırakır. Kişilere daima görevlerinin büyük amacını hatırlatır ve sürekli yapılan sıradan işlere büyük bir anlam katar. Çalışanlar ortak amaçların menfaatlerine uygun olduğunu hissederler (Yetim ve Şenel 2001).

1.12.5. Karizmatik Lider

Karizma, belli bir cazibe, doğuştan gelen bir güçtür. Psikolojik çekim olarak da tanımlanabilir. Çoğu zaman karizma doğal bir seçimin sonucudur, kişilik yapımızda yer alan birkaç belirgin özelliğin birleşimidir. Karizma oluşturmak, kendine güven duyabilmeyi, her ortamda rahat olabilmeyi, çevreyi ve hayatı denetim altına alabilmeyi, belli bir amaca sahip olmayı, başkaları tarafından lider olarak algılanmayı gerektirmektedir (Kılınç 1996).

Karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler aşağıda sıralanmıştır (Aydar 2000).

- Yüksek özgüven,
- Olağanüstü yeteneklere sahip,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme,
- Risk alan,
- Kendini dava için feda etme,
- Vizyona ulaşmak için yüksek faaliyete katlanma,
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,

Bu tür liderin diğerlerinden ayrıldığı önemli noktalar, vizyoner perspektife sahip olması ve geleneksel olmayan yollardan bir vizyona ulaşma yeteneğidir. Karizmatik liderler daha çok katılımcı olmayan yönetim biçimlerinde ve demokratik hayat tarzının olduğu mekanlarda meydana çıkar. Yasaların, kuralların ve demokrasinin hayat bulduğu ülkelerde pek bulunmaz. Belirsizlik, risk ve kaos ortamlarında görünmesi kaçınılmazdır (Aydar 2000).

1.13. Liderlik Yaklaşımları

1.13.1. Özellikler Yaklaşımı

Yapılan açıklamalardan yola çıkarak ve kuramın adından da anlaşılacağı üzere sadece liderlerin belirleyici özelliklere sahip olması ile ilgili olarak geliştirilen bir kuramdır denilebilir. Bu özelliği nedeniyle çok fazla geliştirilememiş olduğu üzerinde de durulmuştur ve yeni kuramlar geliştirme yoluna gidilmiştir. İzleyenlerin gereksinimlerinin göz ardı edilmesi, farklı niteliklerin göreceli olarak önemini açığa vurmaması ve durumsal faktörlere değer vermemesi nedeniyle de

araştırmacıları yeni araştırmalara doğru yöneltmiştir (elik 2012). Araştırmacılar, özellikle liderin fiziksel görünümü, sosyal durumu, duygusal yapısı ve konuşma yeteneği özelliklerini değerlendirmişler (Yrk ve ark 2011).

Geleneksel Yaklaşım olarak da isimlendirilen zellikler Yaklaşımı insanların taşıdıkları özel niteliklerinden dolayı lider oldukları görüşüne dayanmaktadır (ztop 2008). Aristo bireylerin onları lider yapacak özelliklerle birlikte doğduğunu düşünmekteydi. Liderliği belirleyen anahtar faktörlerin içsel olduğu yargısı liderliğin özellik yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Hoy ve Miskel 2010). Ayrıca personel alımında da bu özelliklere sahip bireylerin seçimine zen gösterilerek, bu kişilerin geleceğin lideri olarak yetiştirilmesi sağlanacaktır (şimşek ve ark 2011).

Bu teorinin hareket metodu “lider olunmaz ancak lider olarak doğulur” şeklinededir. Teoride en önemli özellikler; fiziksel özellikler ve kişisel özellikler olarak gruplandırılabilir (şişman 2012).

zellikler yaklaşımına göre, kişinin liderlik davranışları ve başarısı liderin taşıdığı özelliklerden etkilenmektedir. Buna bağlı olarak bir kişinin grupta lider sayılması ve grubu koordine etmesi taşıdığı niteliklerle doğru orantılıdır. Bu yaklaşıma göre lider, kişisel özellikler, bireysel yetenekler ve fiziksel özellikleri yönünden takipçilerinden ayrılır (Avcı ve Topaloğlu 2009).

Yukarıda da belirtildiği gibi, sporda özellikler yaklaşımı liderin sporda özelliklerini tanımlamada güçlükle karşılaşması ve etkili antrenörlerin çoğunun aynı özellikleri taşması nedeniyle sporda liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kaldığı grlmştir.

1.13.2. Davranışsal Yaklaşım

Öncelikli olarak çalışanların gereksinimini karşılayan, çalışanlarla etkileşimi iyi olan yaklaşımdır. Liderlik davranışları demokratik ve katılımcı ortamı teşvik eden liderlik davranışlarını önermektedirler (Torlak 2008).

Davranışsal kuramlar, sadece özellik değişkeni ele alınarak liderliği açıklamada çok fazla ilerlenemediği için liderde olması gereken özellikleri bir

kenara bırakmıştır, liderin çalışma ortamındaki göreve ve çalışanlara ilişkin davranışlarını incelemeye yönelmiştir (Leblebici 2008).

Davranışsal kuramda; lider hem kurumun amaçlarını göz önüne almalı, hem de amaçları gözetmenin yanında grubun üyelerinin gayretlerine destek olmalı, onların kişisel değerlerini koruyucu tutumlar göstermelidir (Yılmaz ve Ceylan 2011).

Davranışsal Kuramın, Özellikler Kuramına göre çok önemli üç yararı vardır. Bunlar:

1. Liderin özelliklerini araştırmak yerine, davranışları üzerinde odaklanmak biçimsel liderlik ile birlikte, biçimsel olmayanları da açığa çıkarır.
2. Şayet liderin ne olduğunu anlatabilecek etkili davranış şekilleri ortaya konursa, bu davranışların eğitimle kişilere kazandırılması sağlanabilir.
3. Liderlerin davranış şekillerine göre gruptaki kişilerin tutumları, lider ile grup üyelerinin davranış ilişkilerini yakından araştırma imkânı doğurur (Zel 2006).

Sporda liderlik üzerine yapılan araştırmalar, direkt olarak liderlik davranışından ya da liderin ne olduğundan çok, liderin nasıl liderlik ettiği üzerine yoğunlaşmıştır. Davranışçı yaklaşım liderin davranışlarının ve bu davranışların grup üzerindeki etkilerini ya da grubun üretkenliğini ve bunun gruba verdiği doyumu incelemektedir. Bu tip araştırmalardan liderin otokratik, ya da emir vermeyi seven katılımcı, ya da demokratik işlere karışmayan liderler şeklinde tanımlandığı bir sınıflandırma sistemi geliştirilmiştir.

Davranışsal yaklaşım spora uyarlandığında, sporculara lider antrenörlerinden bekledikleri davranışların neler olduğu sorulduğunda; performanslarının artırılması için uygulanacak olan programların, sosyal yönden desteklenmek ve ödüllendirilmek öncelikli olmaktadır. Ancak bir takımında bulunan sporcunun farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu ve farklı beklentiler içinde olduğu düşünülürse, antrenörün göstermiş olduğu davranış biçimi farklı şekillerde algılanabilir. Çünkü bazı sporcular daha fazla antrenman ve özel ilgi beklerler. Bazıları ise kendilerine gösterilen ilgiden aşırı şekilde rahatsızlık duyarlar. Bu durum

performansı olumlu veya olumsuz etkiler.

1.13.3. Durumsal Yaklaşım

Bu yaklaşımın temel hipotezi, farklı durumlarda farklı liderlik stillerini gerektirdiğidir. Bu kurama dayanarak her koşulda tek bir liderlik stili vardır diyebilmek doğru değildir (Bakan ve Büyükbeşe 2010).

Durumsal liderlik teorisinde, lider ve takipçilere ilave olarak “koşullar” veya “durum” değişkenleri de göz önüne alınmıştır. Bu kuram, lider ve liderlik başarısının ortaya konmasında durum ve koşulların önemli olduğunu vurgulamış aynı zamanda evrensel bir liderlik tarzının olmayacağını savunmuş, bunlarla da özellikler teorisi ve davranışsal teoriden ayrılmıştır (Türkmen ve ark 2013).

Durumsal özellikler şartların, zamanın ve çevrenin liderleri meydana çıkarmasına dayanır. Zamanın koşulları liderlerin yeteneklerinin meydana çıkması için uygun olmalıdır. Kişisellikten çok ortam ve tarihsel durumlarla bağlantılıdır (Edwards 2008).

Davranışsal kuram, en iyi örgüt yapısını vurgularken, bu kuram durumsal koşullar üzerinde durur. Durumsallık yaklaşımı örgütü bir sistem olarak ele almaktadır. Ancak, her sistemin içsel ve dışsal koşulları farklı olduğundan, kurulacak yapının ve izlenecek yönetimin farklı olacağını savunmaktadır (Sarpkaya ve ark 2013).

Bu yaklaşıma göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Koçel 2011).

- Hedefin niteliği
- Takipçilerin yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin ortaya çıktığı organizasyonun nitelikleri
- Lider ve takipçilerin bilgi ve tecrübeleri vb.

1.14. Çok Faktörlü Liderlik Kuramı

Bass'ın Çok Faktörlü Liderlik Kuramı, Durumsal Liderlik yaklaşımları

içinde bulunan ve liderlikle ilgili alan yazında en çok değinilen kuramlardan birisidir (Bass 1985).

1.14.1. Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutları

Günümüzde oldukça ön plana çıkmış olan dönüşümcü liderlik kavramının Burns'un çalışmasıyla birlikte ortaya çıktığı söylenmektedir. Daha sonra da pek çok araştırmacı bu kavram üzerinde durmuştur. Peters ile Waterman bu liderliği mükemmellekle eşdeğer tutarken, Bass ise karizma ile tanımlamıştır. Bunlarla birlikte dönüşümcü liderlikle ilgili ihmal edilmemesi gereken gerçeğin, astların ve liderin; motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmaları olduğu vurgulanmıştır (Eraslan 2004).

Dönüşümcü liderler astlarını veya takipçilerini, onların tüm yetenek ve kabiliyetlerini meydana getirerek ve kendilerine olan özgüvenlerini arttırarak onlardan beklenenden fazla sonuç almayı hedefleyerek motivasyonlarını sağlarlar. Çalışanlara vizyon kazandırmak, yenilik ve değişimin gerekliliğini aşlamak önemlidir (Eren 2010).

Dönüşümcü liderlik standartların dışına çıkarak yeni süreçler arayışı içindedir. Bu tür liderliğin beklenen değişikliği yapabilmesi için; takipçileri etkileyen bir vizyon ortaya koyması gerekir. Bununla birlikte bu lider, yönetici ve çalışanları hem müşterek amaçlar etrafında toplayarak hareket ettirmeli; hem de sorunlarla baş edebilmek için onları cesaretlendirmeli, davranış ve düşüncelerindeki değişimleri etkileyebilmelidir (Uysal ve ark 2012).

Karizmatik/İlham Verici Liderlik

“Liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci kazandırması idealleştirilmiş etki olarak adlandırılmaktadır. Lider davranışları ve özellikleri ile astları etkiler ve sonuçta astları tarafından idealize edilir” (Güney 2011). “İzleyenler, liderin arzu edilen sonuçlara ulaştığını gördüklerinde onun tutum, davranış ve değerlerine özenmeye, onun gibi davranmaya çalışırlar” (Buluç 2009). Bu boyuta göre liderin, özgüveni ve etkileme gücü yüksektir. Aynı zamanda inandıklarının doğruluğuna çalışanları ikna eder (Sökmen 2010).

Entelektüel Uyarım

Çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan güçlendirme ile yakından bağlantılıdır (Akçakaya 2010). Liderin alışılmışın dışına çıkarak yeni düşünceler oluşturması, çalışanların ilgi ve merak alanlarını genişletmesi, yenilikçiliği cesaretlendirmesi dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutunu oluşturur (Aydoğmuş 2011).

Bireysel İlgi / Destek

Lider bireysel ilgi boyutuna ilişkin davranış ve uygulamalarıyla, izleyicilerinin kendileri ve örgüt tarafından sadece görevini yerine getiren birer iş gören olarak değil, kendilerine özgü ilgi ve ihtiyaçları olan değerli birer varlık olarak görürler. Böylece iş görenin güdülenmesi ve doyumunu öyle yüksek bir düzeye çıkarılır ki, iş görenin zihinsel ve bedensel kapasitesini en üst düzeyde kullanması sağlanabilir. Bu anlamda bireysel ilgi boyutuna ilişkin davranış veya uygulamaların günümüz liderleri ve örgütleri için temel yönetim araçlarından biri olması gerektiği söylenebilir (Kurt 2009).

Liderler, iş görenlerin bireye özgü özelliklerini, gereksinimlerini ve becerilerini dikkate alırken, iş görenlerinde diğer insanların gereksinim ve yeteneklerinin farkına varmalarını sağlayarak ve bunların belirlenme yollarını göstererek onlara da liderlik vasıfları kazandırmaya çalışır. Özetlersek bireyselleştirilmiş ilgi; bütün çalışanlarına insancıl bir biçimde yaklaşarak ve kendilerini geliştirme fırsatları vererek, gelecek zamanda onların da birer lider gibi davranış sergilemelerini sağlaması şeklinde ifade edilebilir (Güney 2011).

1.14.2. Sürdürümcü (Transaksiyonel, Yönetmel) Liderlik

Sürdürümcü liderler, daha çok geleneksel yapıya bağlıdır ve yeniliklere, farklı bakış açılarına ilgileri azdır. Geçmişten gelen yararlı kuralları kullanarak otoritesini ödül ve ceza vererek kullanır (Tengilimoğlu 2005).

Sürdürümcü liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde, özellikle de iş dünyasında başarının yakalanacağı göz ardı edilmemelidir. Sürdürümcü liderler güçlü motivasyon araçları kullanmaktadırlar ve bu motivasyon araçlarının adil

bir şekilde dağıtılması sonucunda başarı yakalamaktadırlar. Bu da, çalışanların örgüt amaçlarını kısa sürede benimsemesini sağlayacaktır (Yavuz 2008).

Çalışanların liderleri ile ilişkisi, çabaları karşılığında aldıkları sonuçlara dayanır. Lider ile takipçi arasındaki bu alışverişten iki taraf da yarar sağlamaktadır. Sürdürümcü bir lider geçmişteki yararlı gelenekleri sürdürerek mevcut durumu korumaya çalışır. Bu nedenle kurallar, standartlar ve statükoyu koruma konusunda takipçilerini açıkça bilgilendirir (Hamstra ve ark 2011).

Sonuç olarak sürdürümcü lider, takipçilerini görevlerini uygulamada önleme odaklı davranmaları için teşvik edebilir. Lider, öteden beri süregelen oturmuş faaliyetlerin akışına karışmaz ve oluşturduğu standartların dışına çıkmadığı durumlarda müdahalede bulunur (Okçu 2011). Takipçilerin uygun olmayan davranışlarını ise cezalandırır. Liderler, bu şekilde mevcut durumu koruyarak başarı elde etmeye çalışırlar.

Ödüle Bağlı

Bu boyuttaki lider-izleyici ilişkisi, başarı ve yüksek performans karşılığı ödüllendirme vaadine dayanan bir değiş-tokuş ilişkisidir. Bu boyutta iş görenler, aynı hedeflere ulaşmaları açısından maddi ve manevi olarak ödüllendirilirler. Liderler, çalışanlarını sürekli olarak gözler ve onlara dönütte bulunurlar. Çalışanlarının başarılarını takdir ederler ve onlarla iyi ilişkiler oluştururlar. Astlarını da kendilerinden beklenen görevleri yapmaları ve başarılı olmaları durumunda ödüllendirecekleri konusunda önceden bilgilendirirler (Çakınberk ve Demirel 2010).

Lider ve takipçilerin beklentileri; değişim vaatleri ve lider destekli kaynaklar, anlaşmanın karşılıklı tatmin edici olması, kaynaklarda anlaşma, çaba ve başarılı performansın ödüllendirilmesidir (Boyett 2006).

Çalışanlar kendilerinden isteneni yerine getirdiği sürece lider tarafından desteklenir ve teşvik edilirler. Ayrıca işin tamamlanması sonucunda liderin önceden açıkladığı ödüle sahip olurlar.

Ödüle bağlı liderler takipçileri dışarıdan motive etmek amacıyla kurulan değişim ilişkisini yürütmek için bir kontrol mekanizması olarak ödülleri kullanır.

Takipçilerini geliştirmek için dışsal motivasyonlarla ödül ve uyma değişimini kullanır. Ekonomik değişim belirli bazı davranışlarla takipçileri sadece dıştan motive edebilir. Takipçiler doğrudan ödüllendirilir ve beklenen davranışı daha çok yapanın ödül miktarı fazladır. Liderler dış kontrol odağı ile daha resmi ve zorlayıcı yetkileri kullanır (Liu 2007).

İstisnalarla Yönetim (Aktif)

Liderlerin köşelerine çekilip beklmeleri astlarına işleri başaracaklarına dair kısmi güven duyduklarını da yansıtabilir. Kısaca astlara kısmi güven, güçsüz iletişim ve özgüven duygusunda zayıflık olarak görülür (Şirin 2008).

Aktif istisnaların uygulandığı örgütlerde lider, kurum veya kuruluşun belirli hedef ve standartlarından veya işletmenin işleyiş biçiminden uzaklaşması söz konusu olmaması için problemleri ve imkânları araştırarak, herhangi bir problem olduğunda işleyişin düzenlenmesinde liderin etkili bir şekilde varlığını göstermesi gerekir (Celep 2004).

Bunun yanı sıra etkisiz performans sergilendiğinde ve standartlara uyulmadığında takipçileri cezalandırabilir. Bu liderlik tarzı sapmalar ve hatalardan sonra mümkün olduğunca çabuk düzeltici eylemlerde bulunulması anlamına gelir (Bass ve Ark 2003).

İstisnalarla Yönetim (Pasif)

Pasif istisnalarda lider problemlerin meydana çıkmasını bekler, problemlerin olmaması için bir önlem almaz (Celep 2004).

Pasif liderler, sadece gerektiğinde ilgili olma eğilimindedir ve eylem planı ayarlamayı reddeder. Bu liderler takipçilerinden sadece mevcut durumu korumalarını bekler, olağanüstü çalışmalarını teşvik etmez ve başarısızlıklarını bildirilmesini bekler (Barbuto 2005).

1.14.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik

Lider kendisine herhangi bir konu hakkındaki düşüncesi sorulduğunda görüşünü bildirir, fakat bu görüş takipçilerinin faaliyetlerini bağlayacak özelliğe

sahip değildir. Meslek alanında uzmanlık gerektiren durumlarda ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, deneyim ve bilgiye sahip olan personelin yenilikçi düşüncelerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik tipi uygulanabilir. Aksine kültür seviyesi az, iyi iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan uzak olan gruplarda bu tür liderlik yürüyemeyeceği açıktır (Gezici 2007).

Bu tür liderler odalarından dışarıya çıkmaz, takipçilerin ihtiyaç ve gelişimleriyle ilgilenmez ve her şeyin olduğu gibi devam etmesini ister (Aydın ve ark. 2013).

Sporla tam serbesti tanıyan liderin özellikleri düşünüldüğünde, liderin programsızlığı, takım içerisindeki gürültüye ve her türlü disiplinsizliğe göz yumması, ancak kendisinin her şeyi kontrol ettiğini ileri sürmesi bunlardan bazılarıdır. Takım içinde sorumluluktan kaçan, takım kaynaklarını kendi çıkarları için kullanan sporcular oluşturabilmesi ve hatta takımı bölme ve parçalama çabalarının yoğunlaşmasına yol açabilmesi, liderin önemli sakıncalarını oluşturmaktadır (Dinçer ve Fidan 1997).

1.15. Antrenörlerde Liderlik Davranışları

Antrenör- Liderlik davranışlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

Zorunlu Lider Davranışı: Liderin üstlendiği görev gereği yerine getirmesi gereken davranışlardır. Takımda kuralların belirlenmesi, verilecek ödül ve cezaların neler olduğu, antrenörün zorunlu olarak yerine getirmesi gereken davranışlardır.

Tercih Edilen Lider Davranışı: Sporcuların liderlerinden bekledikleri davranış şekilleridir. Bu tercih edilen davranışlar genellikle sporcuların gereksinmelerinin bir ifadesi olarak da düşünülebilir.

Gerçek Lider Davranışı: Gerçek lider davranışı, liderin sahip olduğu davranışları anlatır. Yani zorunlu ve tercih edilen davranışlar dışında, liderin genel anlamda sahip olduğu ve gösterdiği davranışlardır.

Performans ve Haz; Öncellerin ve lider davranışının bir sonucudur. Sporcunun performansının iyi veya kötü olmasında ya da haz duyup

duymamasında, hem takımdaki elemanların özellikleri hem içinde bulunduğu ortam, hem de liderin davranış şekilleri önemli olmaktadır. Sporcunun antrenörünün davranışlarından hoşnut olması, onun iyi performans göstermesi için yeterli değildir. Bununla birlikte takım arkadaşlarının özellikleri ve takım iklimi de önemli olmaktadır (Chelladurai ve Carron 1983).

1.15.1. Liderlik ve Etkili Antrenörlük

Sporda liderlik araştırmaları, temel olarak antrenörün liderlik rolünde toplanır ve liderlik, antrenörün oyuncularını üzerindeki etkisi olarak tanımlanır. Literatüre bakıldığında, lider olan antrenör üzerinde yoğunlaşan araştırmalar, antrenörler tarafından sergilenen liderliğin birçok boyut içerdiğini ve liderlik niteliklerinin birçok değişken tarafından etkilendiği görülür. Etkili liderliğin dört temel öğeden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bunlar; liderlik özellikleri, liderlik stili, liderin ve sporcuların özellikleri ile durumsal faktörlerdir (Martens 1987).

Araştırmamızda lider olarak yer alan antrenörler ile ilgili bazı tanımlar yapılmış ve bunlara göre antrenör, teknisyen olarak gerekli bilgileri bilimin ışığında sporcunun başarısı için kullanan, daha sonra bu bilgileri spor becerileri ve stratejiler ile birleştiren ve farklı mizaçlardaki insanlara uygulayabilen kişi olarak tanımlarken, antrenörün iyi bir organizatör, etkili bir yönetici, motivatör ve sporcuya bağımsızlığını, yeterliliğini kazandıran bir eğitimci olması gerektiği de belirtilmiştir. Sporcunun ya da takımın başarılı olmasında öncelikle antrenörün kişiliği büyük önem taşımaktadır. Antrenör, bir eğitici ve yol gösterici olarak bazı özelliklere sahip olduğunda sporcusunun saygısını kazanabilir. Buna göre antrenörlerin sahip olması gereken bazı kişilik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Martens 1987).

1. Spor Bilgisi: Antrenör konusunda bilgi ve yeniliğe açık olmalı, sporcu ise antrenörün bilgisinden emin olmalıdır.
2. İlgi Düzeyi: Antrenör, sporculara ayırım yapmadan yeterli ilgiyi göstermelidir. Bu ilgi, sporcunun özel yaşantısında da sürmelidir. Antrenör bu ilgiyi aynı şekilde mesleğine de göstermeli, sürekli olarak ilerlemeye ve yeni gelişmeleri izlemeye açık olmalıdır.

3. Dürüstlük: Antrenör, kendisine ve sporcularına karşı dürüst olmalıdır. Sporcularına gerekli performansı sergiledikleri takdirde haklarını elde edeceklerinin güvencesini davranışlarıyla verebilmelidir.
4. Olgunluk: Antrenör, sporcularının kusurlarını ve zayıf yanlarını alay etmeden yerinde ve yapıcı düzeltme yoluna gitmeli, hoşgörülü olmalıdır.
5. Örnek Olmak: Antrenör, tutum ve davranışlarıyla sporcularına iyi bir örnek olmalıdır.
6. İnatçı ve Israrlı Olmak: Antrenör, karşılaştığı zorluklara, hüsrana ve yenilgilere rağmen cesaretini kırmamalı, barıda ısrarlı olmalıdır. Bunların spor kariyerinde yaşanabilecek geçici bir deneyim olduğunun bilincinde olmalıdır.
7. Sabırlı Olmak: Başarılı bir antrenör, değişime açık olmayan bazı durumlarda sistemli bir yaklaşımla çalışmalıdır. Kişisel ya da grupsal gelişim uzun bir süre alabilir ve cesaret kırıcı bir yavaşlıkta olabilir. Antrenör bunları bilmeli, gerçek dışı, imkansız beklentilerle hayal kırıklığına uğramaktan kaçınmalıdır.
8. Kendini Kontrol Edebilme: Antrenör özellikle müsabaka sırasında çok çabuk değişen hücumlarda kendine hakim olabilmelidir. Eğer antrenör stres altındaysa bunu sporculara taşır ve onların performansını olumsuz etkiler.
9. Organizasyon: İyi eğitilmiş bir antrenör, zaman yönetiminde etkin olmalı ve sporcuyla istenen amaçlar yönünde organize edebilmelidir. Etkili bir organizasyon, sporcunun maksimum katılımı ve gerekli araç-gereçlerin varlığı ve yeterliliği ile oluşur.
10. Dikkatli ve Çalışkan Olmak: Antrenör, çalışma koşullarının bütün ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmelidir. Çalışmaların nitelik ve nicelik olarak başarılı olabilmesi, sporcunun iyi bir performans gösterebilmesi, antrenörün işine gereken önemi ve dikkati vermesine bağlıdır.

Sporcunun çevresi düşünüldüğünde, onu kariyerinde en fazla etkileyecek kişiler antrenörlerdir. Birçok durumda sporcuların başarı ve başarısızlıklarından, sporculardan çok antrenörler sorumlu tutulur. Sporcular da müsabaka ve antrenmanlarda antrenörlerinin verdiği taktiği uygulamaya çalışırlar. Modern

antrenörler kendilerini insan ilişkilerinde üst düzeyde geliştiren antrenörlerdir. Türkiye’de her takım, çalışacak bir spor psikoloğu/mentör bulma şansına sahip değildir. Bu durumda antrenörlerin bazı durumlarda takımın psikolojik danışmanı gibi davranması gerekmektedir. Rogers’a göre psikolojik danışma ilişkisinin üç boyutu vardır. Antrenörler ise sporcularla ilişkilerinde psikolojik destek açısından bu boyutları göz önüne alırlar. Bunlar:

1. Hakikilik ya da doğruluk
2. Şartsız olumlu kabul ve saygı
3. Duygudaşlık ya da empati

Antrenörlerin yapması gereken davranışlardan birisi de sporcuların bireysel istek ve beklentilerine karşı duyarlı olabilmesidir. Antrenör, takımında gerekli atmosferi yaratamaz ve ciddiye alınması gereken bir kişi olduğunu hissettiremezse, sporcularda öğrenme isteğinin kalmadığı görülmektedir. Sporcuyu anlamada en etkili yol, antrenörün kendisini sporcunun yerine koymasıdır. Ayırım yapmaksızın sporcularla dürüst davranışlara dayanan içtenlikli ilişkiler, hem bireysel hem de bütünüyle takım başarısını arttırabilir. Robert Epskam’ın (1962), Miami ve Ohio Üniversitesinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, sporcuların ayrı ayrı gösterdikleri tavır, amaç, heyecan ve diğer davranış özelliklerinin farklı olmasından ötürü, antrenörler bireye- bireyselliğe yönelik yaklaşımlarda bulunmak; farklı davranış özellikleri gösterenleri tanımak ve uygun davranışlar göstermek durumundadırlar. Kuşkusuz gruplarla uğraşmak ve insanları toplu olarak eğitmek, bireysel sorunlarla ilgilenmekten daha kolaydır (Tatar 2009).

Başarılı antrenörlükte etkili iletişim, sporcunun duygu ve düşüncelerini etkileyen gösterim, alıştırma ve egzersizler yapma, az ve öz açıklamalarda bulunma, doğru uygulamaları gösterme ve öğretmedeki etkililik gibi beceri ve davranışlar önemli rol oynamaktadır.

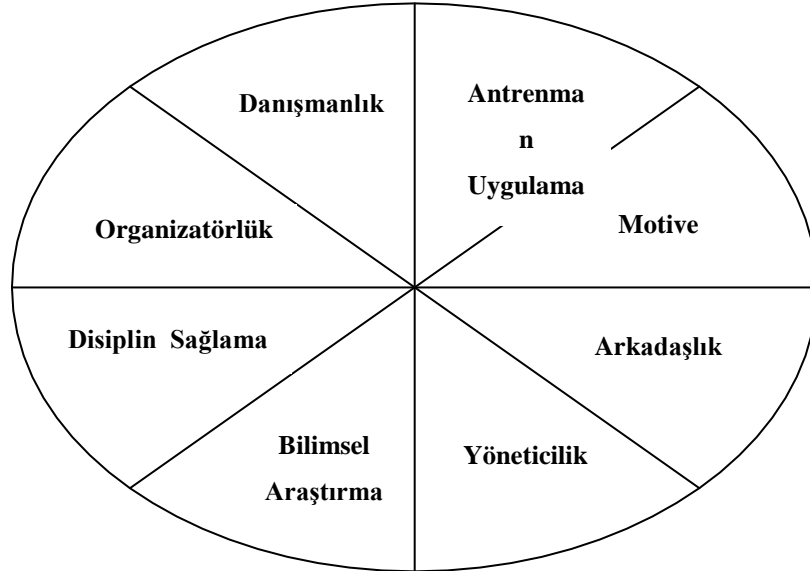
Antrenörlük becerileri içinde, psikolojik yeterlilikler arasında yer alan diğer Antrenörler yönetici olarak bakıldığında, yönetimle ilgili bazı yeterliliklere sahip olması gerektiği görülür. Bu yeterlilikler ise şu şekilde sıralanmaktadır.

Planlama: Antrenör olarak planlı ve programlı çalışmanın önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Planlama ne yapılacağını, nasıl yapılacağını ve bunu kimin yapacağını belirlemektir. Böylece antrenör olarak arzulanan hedeflere ulaşmada belli bazı standartlar ve hareket noktaları belirlenmiş olur.

Organizasyon: Antrenör amaçlarına ulaşırken, gerçekleştirilecek aktiviteler, bunları gerçekleştirecek kişiler ve fiziksel şartları doğru bir şekilde değerlendirmek durumundadır. Etkili bir organizasyon yardımıyla başarı ihtimali de yükselecektir.

Liderlik: Liderlik fonksiyonu çeşitli kaynaklarda antrenörün en önemli görevleri arasında gösterilmektedir. Liderlik, öncelikle sporculara rehberlik etmek ve onları yönlendirebilme noktasında kendini göstermektedir. Aşağıdaki şekilde, antrenörün liderlikle ilgili bazı görevleri yer almaktadır.

Kontrol: Takımı yöneten antrenörün fonksiyon zincirinin son halkasını kontrol oluşturmaktadır. Antrenör, belli periyotlarla, planladığı ve organize ettiği detayları kontrol ederek, her şeyin yolunda gidip gitmediğini belirler. Hiçbir planın baştaki gibi kusursuz gelişmesi beklenemez. Planda zaman zaman ortaya çıkan sorunlar, yeniden planlama ve yeniden organizasyon yapılarak giderilir (Tatar 2009).



Şekil. 1.1. Antrenörlük Rol ve Görevleri

1.15.2. Takım liderliği

Liderlik tarzının takım performansı üzerindeki etkisi, liderlik

araştırmalarının üzerinde durduğu ana konulardan biridir. Durumsallık yaklaşımlarının bu açıdan vardıkları sonuç, tek bir en iyi liderlik tarzı olmadığı, liderlik etkinliğinin koşullara özgü olarak işin niteliği, liderin mevki gücü ve lider-takım üyeleri arasındaki bireyler arası ilişkilere bağlı olduğudur (Koç 1994).

Liderler takımlarıyla, takımlar liderleriyle güçlüdür. Güç ve etki genişletilebilir kaynaklardır. Güçlü ve etkili bir lider, takım için olumlu bir faktördür. Bir liderin gerçek gücü, işlevlerin gelişmesini sağlamak, kaynaklar bulmak, engelleri kaldırmak, takım dışında işleri hareketlendirmek ve takım bireyelerinin gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktan gelmelidir. Bir takım ortamında liderin rolü, bireylere yapmaları gerekeni söylemek veya emretmekten ziyade paylaşılan hedeflerin bir vizyon oluşturmaya doğru değişmesidir. Lider takımın iletişim merkezi olarak, takımın gönül ve birlik süreç dinamiklerinin yaratılıp sürdürülmesinde yaşamsal rol oynar. Takım lidere, özellikle çalışma koşullarının organizasyonun rekabet yeteneğini etkilediği zor dönemlerde insanları yüreklendiren ve uyumu koruyan bir kişi olarak bakar. Bir takım içerisinde liderin fonksiyonları, takım üyelerini gözlemleme, yani onları etkileyebilecek performans olayları ve şartları hakkında bilgi elde ederek yorumlamak ve uygun performans şartlarını yaratarak sürdürmek için harekete geçmektir. Sonuç olarak, üyelerin lider için değil, liderle birlikte çalışma duygusunu yaşamasıdır (Tatar 2009).

Başarılı takımların liderleri, hiç kimsenin kendisini takımın ya da başka birinin baskısı altında hissetmemesi için, karar verme sürecinin inisiyatifini kendisi kullanır. Bu sürece herkesin elinden geldiği ölçüde katılmasını sağlar. Böylece her üye, alınan kararın kendi kararı olduğunu hisseder. Liderin, takımın başarılı olması için, aşağıdaki koşulları yerine getirmesi beklenir.

1. Karar verme yetki ve sorumluluğuna sahip olması,
2. Her üyenin katkısının ve geri beslemenin sağlanması,
3. Yaratıcı enerjiyi yükseltmesi, üyelerinin çabalarının birbirini güçlendirmesi,
4. Çoğunluğa göre değil, asgari müştereklerde uzlaşma yolu ile karar alması,

5. Başarıyı paylaşması.

Takım liderliği, bir çeşit yüz yüze liderliktir. Takım kelimesi, özellikle spor alanında düşünecek olursak, iki grup arasında yüksek skor için birbiri ile rekabeti çağırır. Özellikle takım sporlarının bir lidere ihtiyacı vardır. Takım üyelerine liderlik yapmak, onları birleştirici güç sağlamak, eninde sonunda kazanmaya sebep olur. Takım lideri, takım ruhunu devam ettirebilmelidir. Bireysel başarı, takım içinde herkesin birlikte çalışma güçleriyle tamamlanmıştır (Tatar 2009).

- Takım liderinin bazı sorumluluklarını şöyle sıralanabilir.
- Takımı bir arada tutma
- Pozitif ortam geliştirme
- Amaçları belirleme
- Amaçlara ulaşmak için gerekli düzenlemeleri yapma
- Hareket başlatma
- İletişimi geliştirme
- Takım yapısını oluşturma
- Takım felsefesini geliştirme.

1.15.3. Antrenör-Sporcu İlişkisi

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

Antrenör, psikolog ve sporcu ilişkisi sporcunun başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Yoğun yarışma stresi altındaki sporcunun iradesi, dikkatiyle paralel olarak sürekli dalgalanmalar arz etmektedir. Bu dalgalanmaların

her anında, sporcunun tepkileri değişmektedir.

Aslında, muhakeme/karar verme ve heyecan/his beyinde kesişirler. Beynin içinde, muhakeme ile hedefe yönelik düşünme süreci ve karar verme denilen cevap seçiminden oluşan bir sistemler topluluğu vardır. Beyindeki bu sistemler topluluğu aynı zamanda heyecan ve duygularla da ilişkilidir. Duyguların ve heyecanın muhakeme üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu noktada, duyguların öncelikli bir yere sahip oldukları görülmektedir. Duygular zihinsel yaşantıya egemendir ve beynin geri kalan kısımları ile algının işlevlerini etkilemektedirler. Yüksek kişisel hakimiyete sahip insanlar, akıl ile sezgi veya kafa ile kalp arasında seçim yapamazlar, fakat eğer yaparlarsa, bu seçim tek ayak üzerinde yürümeyi ya da tek gözle görmeyi tercih etmekten öte bir şey olmaz (Cooper 1997) .

Empati; sosyal duyarlılık, sosyal algı, gibi terimlerle de ifade edilmektedir. Sosyal zeka diye tanımlanan zeka türü de bir çeşit empati sayılabilir. Empati, sporcunun dünyasını ona görüldüğü gibi görebilmektir. Empati, sporcunun tüm yaşantısına, emisyonlarına, tüm değerlendirmelerine, motivasyonuna kendi değerlendirmeleriyle değil, sporcunun değerlendirmeleriyle bakmasıdır. Daha sonra sporcuyla tam empati kurulduğunda istedik yaklaşımlarla sporcunun verimliliğine katkılarda bulunması mümkün olabilir. Buna içsel bakış açısı demektir.

Empatinin, bilişsel ve duyuşsal yönlerinden söz edilmektedir. Empatinin bilişsel yönü, kişinin karşısındakinin düşüncelerini, duyuşsal yönü ise duygularını anlamaktır. Antrenör için empatinin daha çok duyuşsal boyutu önemlidir. Antrenörün hayali olarak kendini, sporcunun duygu dünyasına aktarması ve onun duygularının hissetmesidir. Bu nedenle empati, Türkçe' ye "Eşduyum" olarak çevrilmiştir. Bu terim, empati sırasında antrenörün ve sporcunun duygusal bakımdan birbirini yansıttıklarını ve duygu alışverişi yaptıklarını ifade etmektedir. Ancak, antrenör duygunun kendisine değil, sporcusuna ait olduğu gerçeğini unutmamalıdır (Kaya 1999).

Antrenörlerin Sporculara Karşı Davranışı

Sporcular ve Antrenörler sportif başarı için davranışların sosyalleşmesi ve birbirlerine uyumlu olmaları gerektiği inancını taşımaktadır. Kişiler arası

etkileşimin yarışma sporlarında başarıya ulaşmak için önemlidir. Sporcu antrenmanlarda antrenörlerinin söylediklerini aynen uygulayarak yapmaya çalışmaları önemlidir. Her türlü problemi çözmek, uzlaşmaya gitmek takım için gereklidir. Antrenörler, tarafından antrenmanın yapılış tipine karar vermek önemlidir. Antrenör gerek dış gerekse içi streslere göre takımını yönlendirmelidir. Bir takımın diğer takımlarla yarışması dış stresler ilişkin nedenlerin başında gelir. İç stresler ise takım içindeki problemlerden kaynaklanmaktadır. Antrenörler, sporcular ile ilgili özel problemlerinde de iletişim kurmak, sporcularını en iyimser düşünceye sevk ederek kapasitelerini arttırmak zorundadırlar (Tutko ve ark 1971).

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

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

Antrenörlerin çeşitli durumlar içinde gösterdiği farklı davranışlar vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

Kazanan Sporcu ve Takımlara Antrenörün Davranışı

Oyunu kazanma, antrenörün her zaman başarı ölçüsü olmamalıdır. Fakat bu kazanma azmi önemli değildir anlamına gelmemelidir. Sporcunun komple gelişmesi antrenör için büyük önem taşır. Kazanan bir takım veya sporcu yetiştirmenin ötesinde antrenörlerin yüklendiği önemli sorumluluklar vardır. Özellikle gençlerin en kritik (buluş) dönemlerinde fiziksel, ruhsal ve duygusal

yönlerini geliştirmede rolleri çok büyüktür. Antrenör sporcuyla en iyi şekilde nasıl motive edebileceğini bilmelidir. Sporcunun tam kapasite gelişmesi antrenörün elindedir. Antrenörün kazanan kişiler yetiştirme konusundaki azmi onun önemli bir özelliğidir.

Kaybeden Sporcu veya Takıma Karşı Antrenörün Davranışı

Her antrenör kaybetmeye ve kaybedene karşı bir tavır içindedir. Eğer antrenör kaybedeni zayıf, yeteneksiz ve alay edilecek bir kişi olarak görürse, oyuncunun ve oyuncuların güvenini kaybeder. Eğer antrenör korku ile oyuncuyu kazanmaya zorlarsa, bunun sonucunun başarı olacağı şüphelidir.

Kaybetme durumundaki olgun ve bilinçli bir yaklaşım, sporcunun sonraki başarılarını arttıracaktır. Her antrenör kaybetme durumunda tutarlı bir yaklaşıma sahip olmalıdır. Kazanmanın mutluluğunu tattığı kadar, kaybetmenin de üstesinden gelebilmelidir. Eğer antrenör “ben elimden geleni yaptım, yapabileceğim her şeyi yaptım; ama kaybettiler” derse ve karşılıklı hataları bulmaya çalışırlarsa, tekrar aynı sonuçları elde etme olasılığı yüksektir.

Antrenörün destekleyici ve morali artırıcı konuşmaları, bu hassas durumlarda başarıyı arttıracaktır. Karşılaşılabilecek büyük güçlükler bu şekilde yenilebilir. Genellikle antrenörler kaybetme durumunda kalan sporcuya hataları yüklemek ister. Halbuki müsabakayı yapan sporcudur, kazandıran ise antrenördür. Bunun için hata ya da başarısızlık nedenlerini önce antrenörde daha sonra da sporcuda aramak gerekir. Yapılması gereken en önemli şey sonucu akılcı bir biçimde analiz etmek, tekrar aynı duruma düşmemek için çalışma yapmaktır.

Antrenör her sporcuyla yakından ilgilenmeli ve sporcuların tüm özelliklerini bilmelidir. Sporcuya zaman tanımanın, sabır ve anlayış göstermesinin gerekli olduğunu, ancak bu şekilde daha sağlıklı sonuca ulaşılacağı unutulmamalıdır (Singer 1972).

Araştırmanın Konusu (Problem)

Elazığ İlinde Farklı Bireysel Spor Dallarında Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi

Alt Problemler

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

Araştırmanın Amacı

Elazığ İlinde Farklı Bireysel Spor Dallarında Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarını Belirleyerek, takımlarda görev yapan antrenörlerin sahip oldukları ve onlardan beklenen liderlik tarzlarının, bu branşlardaki sporcular tarafından, antrenörleri ile ilgili liderlik davranışlarının belirlenmesi ve bununla beraber bu ilişkinin ortaya konmasıdır. Bu düşüncelerden yola çıkarak çalışmamızda, farklı bireysel spor dallarındaki sporcuların takımlarında görev yapan antrenörlerin sahip oldukları ve onlardan beklenen liderlik tarzlarının, tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Hipotezler (Denenceler)

Antrenörlerin liderlik tarzları;Antrenörlerin düşüncelerini, bilgilerini, isteklerini, övgülerini, uyarılarını iletmede en temel araç olarak kullandığı liderlik tarzları yetersiz düzeydedir.

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

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

Sayıtlar (Varsayımlar)

Spor kulüplerindeki antrenörlerin liderlik tarzları yetersiz düzeyde olduğu varsayılmaktadır.

Antrenör sporcu ilişkisi çerçevesinde iletişim liderlik tarzları farklılık göstermesi 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 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. Son yıllarda sporda etkili liderlik ve başarılı antrenörlükle ilişkili olarak, liderlik stilleri, bu stillerin başarı ve performansa katkısı, takım bütünleşmesi, sporcu-antrenör ilişkisi gibi konular derinliğine araştırma konusu olmakta ve grup psikolojisi gibi konuların takım performansı ve başarısına katkıları daha çok gündeme gelmekte ve önemleri vurgulanmaktadır.

Bu araştırma; Elazığ İlinde Farklı Bireysel Spor Dallarında Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzları tespit edilerek, aralarındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Farklı branşlardaki antrenörlerin liderlik tarzları ne seviyede olduğu ve branşlar arasında antrenörlerin liderlik tarzları arasında farklılık var mıdır ve bu farklılıklar karşılaştırıp araştırılarak, antrenör sporcu ilişkisi çerçevesinde antrenörlerin liderlik tarzlarının önemi ortaya konularak bu konu ile ilgili çözüm önerileri sunulacaktır. Bu nedenden ötürü antrenörlerin liderlik tarzları, sporcular üzerindeki etkisi açısından araştırmamız önem arz etmektedir.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; Elazığ ilindeki tüm bireysel spor dalları ve bu bireysel spor dallarında görev yapan antrenör ve sporcular oluşturmakta olup örneklemini ise; 2015-2016 sezonunda 10'u (Badminton, yüzme, masa tenisi, tenis, atletizm, güreş, okçuluk, tekvando, boks, muay-tai.) ve bu spor dallarında görev yapan antrenör ve sporcular oluşturmuştur. Bu branşlardaki yaklaşık 194 sporcuya anket uygulaması yapılarak, kendi takımlarındaki antrenörlerin liderlik tarzlarının araştırılması yapılmıştır.

2.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma;" Elazığ İlinde Farklı Bireysel Spor Dallarında Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi " ne yönelik Anket Survey Yöntemi ile gerçekleştirilmiştir Farklı bireysel spor dallarında görev yapan antrenörlerin liderlik tarzlarını sporcuların görüşleri doğrultusunda, liderlik tarzlarının nasıl olduğunu, branşlar arasındaki farklılıkları vb. faktörleri elde etmek için Chelladurai ve Saleh tarafından geliştirilen 40 maddeden oluşan 5'li likert tipi ölçeği kullanılmıştır (Chelladurai ve Saleh 1980).

2.3. Veri Toplama Araçları

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 (Chelladurai P, Saleh S, 1980). 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 (Güngörmüş ve Ark 2006).

Araştırmada kullanılan Sporda Liderlik Ölçeği (SportLeadershipScale), sporcunun antrenör davranışını algılaması versiyonu, sporcuların beş farklı boyutta antrenörlerinin liderlik stilini veya davranışını nasıl algıladığını değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. SLO, Sporcuya antrenörünün ölçekteki

maddelerde tanımlanan davranış tiplerinden hangisine uygun olduğunu belirlemeye çalışan 40 maddeden oluşan beşli likert tipi ölçektir. Puanlar sporcuların antrenörlerinin (her zaman, sıklıkla, ara sıra, nadiren, hiçbir zaman) sergiledikleri davranış türünü temsil etmektedir. Bu davranış türleri ve bunu ölçmeye çalışan ölçek cümlelerinin numaraları şunlardır:

a-) Eğitici ve Destekleyici Davranış (1, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38),

b-) Demokratik Davranış (2, 9, 15, 18, 21, 24, 30, 33 ve 39),

c-) Sosyal Destek Davranışı: (3, 7, 13, 19, 22, 25, 31 ve 36),

d-) Otokratik Davranış (6, 12, 27, 34 ve 40),

e-) Pozitif geribildirim Davranış (4, 10, 16, 28 ve 37)

Ölçeğin güvenirliğini test etmek için, hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı. 71 (otokratik davranış) ile 84 (eğitici destekleyici) arasında bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı ise 87 olarak hesaplanmıştır (Alpar 2001).

2.4. Verilerin Elde Edilmesi

Araştırmacı tarafından, Elazığ ilinde bulunan bireysel spor dalları tespit edilecek ve sporcu sayılarına ulaşılabilecektir. Anketler ve formlar araştırmacı tarafından sporculara uygulanmıştır.

2.5. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından “Kişisel Bilgi Formu” hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda, spor branşınız, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kaç yıldır bu sporu yapmaktasınız ve şimdiki antrenörü ile kaç yıldır çalıştığınız gibi sorular yer almaktadır.

2.6. Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS istatistik paket programından yararlanılarak, yüzdeler, dağılımlar, aritmetik ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir.

İstatistiki değerlendirmeler yapılırken uzman kişilerin görüşleri ve yardımlarından faydalanılmıştır. Sporcu algılarına göre Antrenörlerin Liderlik Tarzları bazı değişkenlere göre ikili gruplarının karşılaştırılmasında bağımsız gruplar t testi (independentsamples t-testi), gruplar arasındaki farklılıklarda ve çoklu karşılaştırmalarda “Anova” testi analizi 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.



3. BULGULAR

Çizelge1. Spor Branşı Değişkenlerine Göre Gönderilen ve Dönen Anketlerin Sayısal Dağılımı.

Yaş Değişkeni	N	%
Badminton	6	3,1
Yüzme	21	10,8
Masa Tenisi	22	11,3
Tenis	50	25,8
Atletizm	18	9,3
Güreş	48	24,7
Okçuluk	11	5,7
Taekwondo	7	3,6
Boks	4	2,1
Muay-Tai	7	3,6
Toplam	194	100,0

Çizelge 1’de araştırma kapsamında Elâzığ il merkezindeki bireysel spor antrenörlerinin liderlik tarzlarının incelenmesine yönelik, 10 branşta ve toplam 194 sporcuya gönüllü katılım ile anket uygulanmıştır. Branş göre dönen anket sayısına bakıldığında en fazla katılımın % 25.8 ile Tenis branşında, % 24.7 ile Güreş branşından olduğu görülmüştür.

Çizelge 2. Sporcuların Cinsiyet Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.

Cinsiyet Değişkeni	N	%
Kadın	41	21,1
Erkek	153	78,9
Toplam	194	100,0

Çizelge 2’de araştırma kapsamına alınan sporcuların cinsiyet değişkenleri incelendiğinde % 21.1’inin kadın, % 78.9’unun ise erkek oldukları bulunmuştur.

Çizelge 3. Sporcuların Yaş Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.

Yaş Değişkeni	N	%
10-14 Yaş	87	44,8
15-19 Yaş	75	38,7
20 Yaş Üstü	32	16,5
Toplam	194	100,0

Çizelge 3’de yaş değişkenine bakıldığında, sporcuların yaş ortalamasının en fazla % 44.88 ile 10-14 yaş aralığında ve % 38.7 ile 15-19 yaş aralığında oldukları bulunmuştur.

Çizelge 4. Sporcuların Eğitim düzeyleri Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.

Eğitim Değişkeni	N	%
İlköğretim	66	34,0
Lise	87	44,8
Üniversite	41	21,1
Total	194	100,0

Çizelge 4’e göre sporcuların eğitim düzeyleri değişkeni incelendiğinde katılımcıların %34.0’ inin ilköğretim, %44.8 ’inin lise, %21.1’inin ise üniversite mezunu oldukları bulunmuştur.

Çizelge 5. Sporcuların Spor Yapma Süresi Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.

Spor Yapma Süreci Değişkeni	N	%
1-2 yıl	77	39,7
3-4 yıl	58	29,9
5 yıl ve üstü	59	30,4
Total	194	100,0

Çizelge 5'e göre sporcuların Spor Yapma Süresi değişkeni incelendiğinde katılımcıların %39.7' inin 1-2 yıl, %29.9 'unun 3-4 yıl, %30.4'ünün ise 5 yıl ve üstü zamandır spor yaptıkları bulunmuştur.

Çizelge 6. Sporcuların Antrenörle Çalışma Süresi Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.

Antrenörle Çalışma Süresi	N	%
1-2 yıl	87	44,8
3-4 yıl	60	30,9
5 yıl ve üstü	47	24,2
Total	194	100,0

Çizelge 6'ya göre sporcuların Antrenörle Çalışma Süresi değişkeni incelendiğinde katılımcıların %44.8' inin 1-2 yıl, %30.9 'unun 3-4 yıl, %14.2' sinin ise 5 yıl ve üstü zamandır Antrenörle Çalıştıkları bulunmuştur.

Çizelge 7. Sporcuların Sporculuk Cinsiyet Değişkenlerine Göre Antrenörlerin Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarına İlişkin t Testi Dağılım Değerleri

	Cinsiyet	N	x	Ss	t	p
Eğitici	Kadın	41	25,55	10,41	1,794	,074
	Erkek	153	22,31	9,38		
Demokratik	Kadın	41	19,94	7,68	2,051*	,042
	Erkek	153	17,29	6,85		
Sosyal Destek	Kadın	41	15,92	5,39	2,620*	,009
	Erkek	153	13,57	4,81		
Otokratik	Kadın	41	12,76	4,00	-,173	,863
	Erkek	153	12,91	4,82		
Pozitif Geribildirim	Kadın	41	10,30	4,49	,877	,381
	Erkek	153	9,75	3,83		

Çizelge 7'de, Liderlik ölçeği alt boyutlarından eğitici liderlik puan ortalamalarından, Kadın antrenörlerin ortalaması 25.55, erkek antrenörlerin ortalaması ise 22.31dir. İki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından demokratik liderlik puan

ortalamlarından, Kadın antrenörlerin ortalaması 19.94, erkek antrenörlerin ortalaması ise 17.29'dur. İki grup arasındaki fark anlamlıdır ($p < 0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Sosyal Destek liderlik puan ortalamalarından, Kadın antrenörlerin ortalaması 15.92, erkek antrenörlerin ortalaması ise 13.57'dir. İki grup arasındaki fark anlamlıdır ($p < 0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik liderlik puan ortalamalarından, Kadın antrenörlerin ortalaması 12.76, erkek antrenörlerin ortalaması ise 12.91 olduğu görülmektedir. İki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($p > 0.05$).

Çizelge 8. Sporcuların Sporculuk Yaş Değişkenlerine Göre Antrenörlerin Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.

	YAŞ	N	x	Ss	F	p
Eğitici	10-14 Yaş	87	20,74*	8,54	8,75	,00
	15-19 Yaş	75	23,02*	9,32		
	20 Yaş Üstü	32	28,78**	11,01		
	Total	194	22,95	9,65		
Demokratik	10-14 Yaş	85	16,37*	6,36	9,55	,00
	15-19 Yaş	74	17,48*	6,77		
	20 Yaş Üstü	32	22,46**	7,79		
	Total	191	17,82	7,07		
Sosyal Destek	10-14 Yaş	85	13,57*	4,96	3,88	,02
	15-19 Yaş	75	13,66*	4,69		
	20 Yaş Üstü	32	16,28**	5,41		
	Total	192	14,06	5,01		
Otokratik	10-14 Yaş	84	12,57	4,70	,38	,68
	15-19 Yaş	75	13,04	4,68		
	20 Yaş Üstü	32	13,34	4,54		
	Total	191	12,88	4,65		
Pozitif Geribildirim	10-14 Yaş	85	9,62	4,15	,95	,38
	15-19 Yaş	74	9,81	3,56		
	20 Yaş Üstü	32	10,75	4,34		
	Total	191	9,88	3,97		

Çizelge 8 incelendiğinde, liderlik ölçeği alt boyutlarından eğitici liderlik puan ortalamalarından, 10-14 yaş sporcuların ortalaması 20.74, 15-19 yaş sporcuların ortalaması 23.09, 20 yaş ve üstü sporcuların ortalaması ise 28.78 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından demokratik liderlik puan ortalamalarından, 10-14 yaş sporcuların ortalaması 16.37, 15-19 yaş sporcuların ortalaması 17.48, 20 yaş ve üstü sporcuların ortalaması ise 22.46 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Pozitif Geribildirim liderlik puan ortalamalarından, Kadın antrenörlerin ortalaması 10.30, erkek antrenörlerin ortalaması ise 9.75 olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($p>0.05$).

Çizelge 9. Sporcuların Eğitim Düzeyi Değişkenlerine Göre Antrenörlerin Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Varyans Analizi Dağılımı Değerleri

	Eğitim Düzeyi	N	X	Ss	F	t
Eğitici	İlköğretim	66	20,13	8,53	13,94	,00
	Lise	87	22,05	8,70		
	Üniversite	41	29,39	10,53		
	Total	194	22,95	9,65		
Demokratik	İlköğretim	64	16,26	6,52	11,32	,00
	Lise	86	16,89	6,18		
	Üniversite	41	22,21	7,98		
	Total	191	17,82	7,07		
Sosyal Destek	İlköğretim	64	13,18	5,08	6,18	,00
	Lise	87	13,59	4,47		
	Üniversite	41	16,41	5,34		
	Total	192	14,06	5,01		
Otokratik	İlköğretim	64	12,53	4,78	,65	,52
	Lise	86	12,81	4,54		
	Üniversite	41	13,58	4,73		
	Total	191	12,88	4,65		
Pozitif Geribildirim	İlköğretim	63	9,06	3,84	2,51	,08
	Lise	87	10,05	3,94		
	Üniversite	41	10,78	4,07		
	Total	191	9,88	3,97		

Çizelge 9 incelendiğinde, liderlik ölçeği alt boyutlarından eğitici liderlik

puan ortalamalarından, ilköğretim mezunu sporcuların ortalaması 20.13, lise mezunu sporcuların ortalaması 22.05, üniversite mezunu sporcuların ortalaması ise 29.39'dur. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Sosyal Destek liderlik puan ortalamalarından, 10-14 yaş sporcuların ortalaması 13.57, 15-19 yaş sporcuların ortalaması 13.66, 20 yaş ve üstü sporcuların ortalaması ise 16.28 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik liderlik puan ortalamalarından, 10-14 yaş sporcuların ortalaması 12.57, 15-19 yaş sporcuların ortalaması 13.04, 20 yaş ve üstü sporcuların ortalaması ise 13.34 olduğu görülmektedir. İki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Pozitif Geribildirim liderlik puan ortalamalarından, 10-14 yaş sporcuların ortalaması 9.62, 15-19 yaş sporcuların ortalaması 9.81, 20 yaş ve üstü sporcuların ortalaması ise 10.75 olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından demokratik liderlik puan ortalamalarından, ilköğretim mezunu sporcuların ortalaması 16.26, lise mezunu sporcuların ortalaması 16.89, üniversite mezunu sporcuların ortalaması ise 22.21'dir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Sosyal Destek liderlik puan ortalamalarından, ilköğretim mezunu sporcuların ortalaması 13.18, lise mezunu sporcuların ortalaması 13.59, üniversite mezunu sporcuların ortalaması ise 16.41'dir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik liderlik puan ortalamalarından, ilköğretim mezunu sporcuların ortalaması 12.53, lise mezunu sporcuların ortalaması 12.81, üniversite mezunu sporcuların ortalaması ise 13.58 olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($p > 0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Pozitif Geribildirim liderlik puan ortalamalarından, ilköğretim mezunu sporcuların ortalaması 9.06, lise mezunu sporcuların ortalaması 10.05, üniversite mezunu sporcuların ortalaması ise 10.78 olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($p>0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından demokratik puan ortalamalarından, 1-2 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 15.53, 3-4 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 17.26, 5 yıl ve daha fazla spor yapan sporcuların ortalaması ise 21.30 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Çizelge 10. Sporcuların Sporculuk Yılı Değişkenlerine Göre Antrenörlerin Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.

	Spor Yapma Süresi	X	x	Ss	F	P
Eğitici	1-2 yıl	77	19,58*	6,29	15,04	,00
	3-4 yıl	58	22,22*	10,12		
	5 yıl ve üstü	59	28,06**	10,73		
	Total	194	22,95	9,65		
Demokratik	1-2 yıl	76	15,53*	5,27	12,66	,00
	3-4 yıl	56	17,26*	7,35		
	5 yıl ve üstü	59	21,30**	7,55		
	Total	191	17,82	7,07		
Sosyal Destek	1-2 yıl	75	12,60*	3,99	13,82	,00
	3-4 yıl	58	13,25*	4,56		
	5 yıl ve üstü	59	16,71**	5,59		
	Total	192	14,06	5,01		
Otokratik	1-2 yıl	76	12,46	4,80	,60	,54
	3-4 yıl	57	12,98	4,98		
	5 yıl ve üstü	58	13,34	4,12		
	Total	191	12,88	4,65		
Pozitif Geri Bildirim	1-2 yıl	76	8,77*	3,38	6,53	,00
	3-4 yıl	58	10,03*	4,16		
	5 yıl ve üstü	57	11,21**	4,13		
	Total	191	9,88	3,97		

Çizelge 10 incelendiğinde, liderlik ölçeği alt boyutlarından eğitici liderlik puan ortalamalarından, 1-2 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 19.58, 3-4 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 22.22, 5 yıl ve daha fazla spor yapan sporcuların ortalaması ise 28.06 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın

anlamli olduğu saptanmıştır (p<0.05).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Sosyal Destek puan ortalamalarından, 1-2 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 12.60, 3-4 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 13.25, 5 yıl ve daha fazla spor yapan sporcuların ortalaması ise 16.71 olduğu görölmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamli olduğu saptanmıştır (p<0.05).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Pozitif Geribildirim puan ortalamalarından, 1- 2 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 8.77, 3-4 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 10.03, 5 yıl ve daha fazla spor yapan sporcuların ortalaması ise 11.21'dir. İki grup arasındaki farkın anlamli olduğu saptanmıştır (p<0.05).

Çizelge 11. Sporcuların Antrenörle Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre Antrenörlerin Liderlik Tarzları Ölçek Puanlarının Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.

Antrenör Çalışma Süresi		N	X	Ss	F	P
Eğitici	1-2 yıl	87	19,73	6,09	14,48	,00
	3-4 yıl	60	23,25	10,47		
	5 yıl ve üstü	47	28,53	11,37		
	Total	194	22,95	9,65		
Demokratik	1-2 yıl	86	15,87	5,69	9,53	,00
	3-4 yıl	58	17,96	7,32		
	5 yıl ve üstü	47	21,23	7,82		
	Total	191	17,82	7,07		
Sosyal Destek	1-2 yıl	85	12,84	4,27	10,7	,00
	3-4 yıl	60	13,70	4,84		
	5 yıl ve üstü	47	16,72	5,53		
	Total	192	14,06	5,01		
Otokratik	1-2 yıl	84	12,30	4,73	1,22	,29
	3-4 yıl	60	13,18	4,80		
	5 yıl ve üstü	47	13,53	4,27		
	Total	191	12,88	4,65		
Pozitif Geri Bildirim	1-2 yıl	86	8,82	3,31	8,00	,00
	3-4 yıl	60	10,10	4,05		
	5 yıl ve üstü	45	11,62	4,40		
	Total	191	9,88	3,97		

Çizelge 11 incelendiğinde, liderlik ölçeği alt boyutlarından eğitici liderlik puan ortalamalarından, 1-2 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 19.73, 3-4 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 23.25, 5 yıl ve

daha fazla yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması ise 28.53 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik liderlik puan ortalamalarından, 1-2 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 12.46, 3-4 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 12.98, 5 yıl ve daha fazla spor yapan sporcuların ortalaması ise 13.34 olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($p>0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından demokratik puan ortalamalarından, 1-2 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 15.87, 3-4 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 17.96, 5 yıl ve daha fazla yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması ise 21.23 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Sosyal Destek puan ortalamalarından, 1-2 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 12.84, 3-4 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 13.70, 5 yıl ve daha fazla yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması ise 16.72 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik puan ortalamalarından, 1-2 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 12.30, 3-4 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 13.18, 5 yıl ve daha fazla yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması ise 13.53 olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($p>0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Pozitif Geribildirim puan ortalamalarından, 1-2 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 8.82, 3-4 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 10.10, 5 yıl ve daha fazla yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması ise 11.62 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

4. TARTIŞMA

Liderlik kavramı, hayatımızın birçok alanında olduğu gibi, spor hayatında da önem kazanan konuların başında gelmektedir. Liderlik olgusu, spor hayatının birçok alanında da farklı şekillerde isimlendirilebilmektedir. Bunlardan biri de antrenörlüktür. Takım sporlarında, sporcuyu eğiten, yetiştiren ve çalıştıran kişi olarak karşımıza çıkan, sporcuları motive eden, moral kazandıran ve daha birçok lider özelliği taşıması beklenen antrenörlerin davranışlarının analiz edilmesi, hem takım oyunundaki başarıda, hem izleyicisi konumundaki ve kendisiyle aynı amacı güden sporcularının başarısında ve hem de kendi bireysel başarısının ortaya konmasında bize yol göstermektedir (Başer 2009).

Elazığ ilinde farklı bireysel spor dallarında görev yapan antrenörlerin sahip oldukları ve onlardan beklenen liderlik tarzlarının, bireysel spor dallarındaki sporcular tarafından antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının tespitini içeren çalışma bulguları, literatür bilgileri ışığında tartışılmıştır.

Çalışmamızda, Elâzığ il merkezindeki bireysel spor antrenörlerinin liderlik tarzlarının incelenmesine spor branşı değişkenlerine göre sayısal dağılımı 10 branş içinde. en fazla katılımın % 25.8 ile Tenis branşında, % 24.7 ile Güreş branşından olduğu görülmüştür. Sporcuların cinsiyet değişkenleri incelendiğinde % 21.1'inin kadın, % 78.9'unun ise erkek oldukları bulunmuştur. Yaş değişkenine bakıldığında, sporcuların yaş ortalamasının en fazla % 44.8 ile 10-14 yaş aralığında ve % 38.7 ile 15-19 yaş aralığında oldukları bulunmuştur. Sporcuların eğitim düzeyleri değişkeni incelendiğinde katılımcıların %34.0' inin ilköğretim, %44.8 'inin lise, %21.1'inin ise üniversite mezunu oldukları bulunmuştur. Sporcuların Spor Yapma Süresi değişkeni incelendiğinde katılımcıların %39.7' inin 1-2 yıl, %29.9 'unun 3-4 yıl, %30.4'ünün ise 5 yıl ve üstü zamandır spor yaptıkları bulunmuştur. Sporcuların antrenörle çalışma süresi değişkeni incelendiğinde katılımcıların %44.8' inin 1-2 yıl, %30.9 'unun 3-4 yıl, %14.2' sinin ise 5 yıl ve üstü zamandır antrenörle çalıştıkları bulunmuştur.

Çalışmamızda; sporcuların cinsiyet değişkenine göre antrenörlerin liderlik davranışları alt boyutlarından aldıkları puanlara bakıldığında, eğitici liderlik puan ortalamalarından, bayan antrenörlerin ortalaması 25.55, erkek antrenörlerin

ortalaması ise 22.31 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p>0.074$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından demokratik liderlik puan ortalamalarından, bayan antrenörlerin ortalaması 19.94, erkek antrenörlerin ortalaması ise 17.29 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.042$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Buradan çıkan sonuca bakıldığında bayan antrenörlerin erkek antrenörlere göre daha demokratik bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Sosyal Destek liderlik puan ortalamalarından, bayan antrenörlerin ortalaması 15.92, erkek antrenörlerin ortalaması ise 13.57 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.009$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$). Bulgulardan çıkan sonuca bakıldığında, bayan antrenörlerin erkek antrenörlere göre daha fazla sosyal destek açısından bir tutum sergiledikleri saptanmıştır.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik liderlik puan ortalamalarından, bayan antrenörlerin ortalaması 12.76, erkek antrenörlerin ortalaması ise 12.91 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p>0.863$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p>0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Pozitif Geribildirim liderlik puan ortalamalarından, bayan antrenörlerin ortalaması 10.30, erkek antrenörlerin ortalaması ise 9.75 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p>0.381$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$). Cinsiyet değişkenlerine göre, bayan antrenörler erkeklere göre daha demokratik, daha eğitici bir tutum sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Bu da bayanların erkeklere göre daha esnek bir yapıya sahip olduklarını söylenebilir. Nacar (2013) Türkiye profesyonel hentbol 1. lig'inde görev yapan antrenörlerin liderlik tarzlarının incelenmesi adlı çalışmasında eğitici-öğretici davranış ile pozitif geri bildirim davranış alt boyutlarında istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Demokratik, otokratik ve sosyal destek davranış boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit etmiştir. Bu araştırmanın sonucu araştırmamızla paralellik göstermektedir. Başka bir çalışmada Köksal (2007), Eagly ve Johson (1992) 'ın bireysel branş antrenörleri üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda da, cinsiyet değişkeni ile ilgili sonuç, tercih edilen liderlik davranışı alt boyutları ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık gözlenmemiştir.

Araştırmaya katılan sporcuların sporculuk yaş değişkenlerine göre, liderlik ölçeği alt boyutlarından eğitici liderlik puan ortalamalarından, 10-14 yaş sporcuların ortalaması 20.74, 15-19 yaş sporcuların ortalaması 23.09, 20 yaş ve üstü sporcuların ortalaması ise 28.78 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.00$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$). Anlamlılık düzeyindeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların yaşları arttıkça antrenörlerinin daha eğitici olduğunu düşünmektedirler.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından demokratik liderlik puan ortalamalarından, 10- 14 yaş sporcuların ortalaması 16.37, 15-19 yaş sporcuların ortalaması 17.48, 20 yaş ve üstü sporcuların ortalaması ise 22.46 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.00$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$). Anlamlılık düzeyindeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların yaşları arttıkça antrenörlerinin daha demokratik olduğunu düşünmektedirler.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Sosyal Destek liderlik puan ortalamalarından, 10-14 yaş sporcuların ortalaması 13.57, 15-19 yaş sporcuların ortalaması 13.66, 20 yaş ve üstü sporcuların ortalaması ise 16.28 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.02$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$). Anlamlılık düzeyindeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların yaşları arttıkça antrenörlerinin daha sosyal destek bir tutumda olduğunu düşünmektedirler.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik liderlik puan ortalamalarından, 10-

14 yaş sporcuların ortalaması 12.57, 15-19 yaş sporcuların ortalaması 13.04, 20 yaş ve üstü sporcuların ortalaması ise 13.34 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p>0.68$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Pozitif Geribildirim liderlik puan ortalamalarından, 10-14 yaş sporcuların ortalaması 9.62, 15-19 yaş sporcuların ortalaması 9.81, 20 yaş ve üstü sporcuların ortalaması ise 10.75 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p>0.38$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Çalışmamızda sporcuların yaş değişkenlerine göre, sporcuların yaşları artıkça antrenörlerin daha demokratik bir liderlik tarzı sergiledikleri görülmektedir. Bunun nedeni ise antrenörler sporcuların tecrübe kazandığı antrenörlerin sporculara karşı tutum ve davranışların pozitif bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

Farklı çalışmalar incelendiğinde Tozoğlu (2003) atletizm, futbol, güreş tenis ve voleybol antrenörlerinin liderlik tarzlarını belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, antrenörlerin %62'sinin durumsal liderlik özellikleri gösterdiklerini bulmuştur. (Tozoğlu 2009).

Donuk, (2006) ise yine futbol antrenörleri üzerine yaptığı çalışmasında, antrenörlerin, sporcularının eğitim-öğretimine önem veren, sosyal destek sağlayan, yarı demokratik, yarı otokratik bir liderlik tarzının olduğunu, sporcuların ise antrenörlerinin daha az otokratik, daha çok demokratik olma taleplerini belirlemiştir.

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. Araştırmamızda sporcuların eğitim düzeyi değişkenlerine göre, liderlik ölçeği alt boyutlarından eğitici liderlik puan ortalamalarından, ilköğretim mezunu sporcuların ortalaması 20.13, lise mezunu sporcuların ortalaması 22.05, üniversite

mezunu sporcuların ortalaması ise 29.39 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.00$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$). Anlamlılık düzeydeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların eğitim düzeyleri arttıkça antrenörlerinin daha eğitici olduğunu düşünmektedirler.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından demokratik liderlik puan ortalamalarından, ilköğretim mezunu sporcuların ortalaması 16.26, lise mezunu sporcuların ortalaması 16.89, üniversite mezunu sporcuların ortalaması ise 22.21 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.00$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$). Anlamlılık düzeydeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların eğitim düzeyleri arttıkça antrenörlerinin daha demokratik olduğunu düşünmektedirler.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Sosyal Destek liderlik puan ortalamalarından, ilköğretim mezunu sporcuların ortalaması 13.18, lise mezunu sporcuların ortalaması 13.59, üniversite mezunu sporcuların ortalaması ise 16.41 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.00$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$). Anlamlılık düzeydeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların eğitim düzeyleri arttıkça antrenörlerinin daha çok sosyal destek yönünün olduğunu düşünmektedirler.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik liderlik puan ortalamalarından, ilköğretim mezunu sporcuların ortalaması 12.53, lise mezunu sporcuların ortalaması 12.81, üniversite mezunu sporcuların ortalaması ise 13.58 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p > 0.52$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Pozitif Geribildirim liderlik puan ortalamalarından, ilköğretim mezunu sporcuların ortalaması 9.06, lise mezunu sporcuların ortalaması 10.05, üniversite mezunu sporcuların ortalaması ise 10,78 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p > 0.08$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın

anlamli olmadigi saptanmistir ($p>0.05$). Bu sonuclur ısıgında; sporcuların eğitim düzeyi değişkenlerine göre, eğitim düzeyleri artıkça antrenörler daha demokratik daha eğitici ve daha sosyal destek yönünden olduğu düşünölmektedir.

Çalışmamızı destekleyen ve desteklemeyen farklı çalışmalara bakıldığında; Yılmaz, (2008) yaptığı araştırmada futbol, voleybol, hentbol, badminton ve güreş branşlarında faaliyet gösteren sporcuların eğitim düzeyine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında eğitici-destekleyici, demokratik, otokratik ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış özellikleri sporcuların eğitim düzeylerinin ilköğretim, lise ve üniversite olması bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği bilgisine ulaşmıştır. Körük, (2003) amatör futbol antrenörlerinin liderlik davranış tiplerinin ve kullandıkları motivasyon tekniklerinin belirlenmesine yönelik yapmış olduğu araştırmasında, amatör futbol antrenörlerinin büyük çoğunluğunun demokratik ağırlıklı durumsal liderlik davranış tipi sergilediklerini tespit etmiştir.

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 görölmüştür. Bunun yanı sıra eğitici-öğretici lider antrenör tarzının, diğer tarzlara göre, çalışılan boyutların hepsinde rakamsal olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özsarı 2010).

Nacar (2013) Türkiye profesyonel hentbol 1. lig'inde görev yapan antrenörlerin liderlik tarzlarının incelenmesi adlı çalışmasında eğitim düzeyi değişkenlerine göre otokratik davranış alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit etmiş ve demokratik, eğitici-öğretici, sosyal destek ve pozitif geri bildirim ve davranış boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit etmiştir.

Çalışmamızda; sporcuların sporculuk yılı değişkenleri incelendiğinde, liderlik ölçeği alt boyutlarından eğitici liderlik puan ortalamalarından, 1-2 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 19.58, 3-4 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 22.22, 5 yıl ve daha fazla spor yapan sporcuların ortalaması ise 28.06 olduğu görölmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla

hesaplanan p değeri ($p<0.00$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Anlamlılık düzeydeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların sporculuk yılı arttıkça antrenörlerinin daha eğitici olduğunu düşünmektedirler.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından demokratik puan ortalamalarından, 1-2 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 15.53, 3-4 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 17.26, 5 yıl ve daha fazla spor yapan sporcuların ortalaması ise 21.30 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.00$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Anlamlılık düzeydeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların sporculuk yılı arttıkça antrenörlerinin daha demokratik olduğunu düşünmektedirler.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Sosyal Destek puan ortalamalarından, 1-2 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 12.60, 3-4 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 13.25, 5 yıl ve daha fazla spor yapan sporcuların ortalaması ise 16.71 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.00$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Anlamlılık düzeydeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların sporculuk yılı arttıkça antrenörlerinin sosyal destek yönünün arttığını düşünmektedirler.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik liderlik puan ortalamalarından, 1-2 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 12.46, 3-4 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 12.98, 5 yıl ve daha fazla spor yapan sporcuların ortalaması ise 13.34 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p>0.54$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Pozitif Geribildirim puan ortalamalarından, 1-2 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 8.77, 3-4 yıl spor yapan sporcuların ortalaması 10.03, 5 yıl ve daha fazla spor yapan sporcuların ortalaması ise 11.21'dir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.00$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Anlamlılık düzeydeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların sporculuk

yılı arttıkça antrenörlerinin pozitif geri bildirim yönünün arttığını düşünmektedirler.

Çalışmamızda; sporcuların aynı antrenörle çalışma süresine göre antrenörlerin liderlik davranışları alt boyutlarından aldıkları puanlara bakıldığında, liderlik ölçeği alt boyutlarından eğitici liderlik puan ortalamalarından, 1-2 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 19.73, 3-4 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 23.25, 5 yıl ve daha fazla yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması ise 28.53 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.00$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Anlamlılık düzeydeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların antrenörü ile çalışma yılı arttıkça antrenörlerinin daha eğitici olduğunu düşünmektedirler.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından demokratik puan ortalamalarından, 1-2 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 15.87, 3-4 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 17.96, 5 yıl ve daha fazla yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması ise 21.23'dir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.00$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Anlamlılık düzeydeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların antrenörü ile çalışma yılı arttıkça antrenörlerinin daha demokratik olduğunu düşünmektedirler.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Sosyal Destek puan ortalamalarından, 1-2 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 12.84, 3-4 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 13.70, 5 yıl ve daha fazla yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması ise 16.72'dir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.00$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Anlamlılık düzeydeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların antrenörü ile çalışma yılı arttıkça antrenörlerinin sosyal destek yönünün arttığını düşünmektedirler.

Liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik puan ortalamalarından, 1-2 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 11.30, 3-4 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 13.18, 5 yıl ve daha fazla yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması ise 13.53'tür. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test

etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p>0.29$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Liderlik ölçeği alt boyutlarından Pozitif Geribildirim puan ortalamalarından, 1-2 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 8,82, 3-4 yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması 10.10, 5 yıl ve daha fazla yıldır antrenörüyle çalışan sporcuların ortalaması ise 11.62 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.00$) bulunmuş gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Anlamlılık düzeyindeki farklılaşmaya bakıldığında sporcuların antrenörü ile çalışma yılı arttıkça antrenörlerinin daha pozitif geri bildirim yönünün arttığını düşünmektedirler. Buradan çıkan sonuca bakıldığında; sporcuların antrenör ile çalışma yılı arttıkça antrenörlerinin daha demokratik, sosyal destek ve daha pozitif geri bildirim yönünün arttığını düşünmektedirler. Bu da sporcuların aynı antrenör ile birlikte çalışma yılının arttığının göstergesi olduğu söylenebilir.

Çalışmamızı destekleyen birçok farklı araştırmalar bulunmaktadır. Weinberg ve Gould'un (1995) yapmış olduğu araştırmaya göre sporcuların deneyimlerine bağlı olarak eğitici-destekleyici davranış boyutundaki puanların ortalamasının diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Yılmaz, (2008) sporcu algıları çerçevesinde farklı spor branşlarında ki antrenörlerin liderlik davranış analizleri ve iletişim beceri düzeyleri adlı çalışmasında, hentbol antrenörlerinin pozitif geribildirim boyutunda aldıkları puanlarda sporcuların aynı antrenörle çalışma suresine göre 1 yıl ve altında aynı antrenörle çalışan sporcular ile 2 yıl aynı antrenörle çalışan sporcuların lehine anlamlı derecede yüksek olduğunu bulmuştur. 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 bulmuştur.

Bir lider olarak etkili antrenörlük, kendi kişilik özelliklerini tanımayı, buna uygun liderlik stilini benimsemeyi, içinde bulunulan durumun özelliklerini ve sporcuların kişiliklerini tanımayı karşılıklı iletişim ve etkileşimle diğerlerini

etkilemeyi ve yönlendirmeyi gerektiren dinamik bir süreçtir. Ancak, bütün bu koşullarda uyumu sağlayan antrenörler, bir lider olarak etkili antrenörlük ortaya koyduklarında başarıyı yakalama şansları yüksek olabilir (Lyle 2002), (Yılmaz 2008).

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Liderlik davranışı, liderin yönettiği grupta olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir ve çeşitli liderlik davranışlarını, farklı tarzlarda gösterirler. Bir spor 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. Sporcuların daha verimli bir şekilde ve hedeflenen amaçlara ulaştırılmasının ilk şartı, o sporcuların liderlik özelliklerine sahip antrenörler tarafından sağlanabilir.

Çalışmamız sonuçlarından önemlilik arz eden; Kadın antrenörlerin erkek antrenörlere göre daha demokratik bir tutum sergiledikleri, sporcuların yaşları arttıkça antrenörlerinin daha eğitici olduğunu, sporcuların yaşları arttıkça antrenörlerinin daha demokratik olduğunu, sporcuların yaşları arttıkça antrenörlerinin daha sosyal destek bir tutumda olduğunu, sporcuların eğitim düzeyleri arttıkça antrenörlerinin daha demokratik olduğunu, sporcuların sporculuk yılı arttıkça antrenörlerinin sosyal destek yönünün arttığını ve sporcuların antrenörü ile çalışma yılı arttıkça antrenörlerinin daha pozitif geri bildirim yönünün arttığı görülmüştür.

Sonuç olarak; bireysel spor dallarındaki antrenörlerin antrenman ve eğitime önem veren, daha eğitici ve demokratik yönde davranış gösteren, onlara sosyal destek sağlayan, başarılarını takdir eden ve olması gerektiği kadar da otokratik davranış sergileyen liderlik tarzlarına sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Öneriler:

Bu çalışma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Çalışmamız; farklı spor branşlarındaki antrenörlerin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik çalışmalarda literatür bilgi olacağı düşünülmektedir,

- Spor eğitimi veren kurumlarda liderlik konusundaki derslerin artması veya var olan derslerin kapsamının zenginleştirilmesi gerekmektedir,
- Spor eğitim dairesi tarafından açılan antrenörlük kurslarda ya da seminerlerde liderlik gelişimi hakkında derslere veya konulara yer verilmeli,
- Çalışmalarda sporcuların bilgi ve anlama düzeyleri göz önünde bulundurulmalıdır,
- Tüm antrenörler belirli aralıklarla yapılmakta olan antrenör seminerlerinde lider antrenör konusunda bilinçlendirilmelidir,
- Takım sporları ile bireysel spor dallarında görev yapan antrenörlerin liderlik tarzları karşılaştırılması yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Antrenör ve sporcu ilişkisi açısından düşünüldüğünde, antrenörler, sporcuların davranışlarını değerlendirirken objektif olmalı, gerekirse empati kurmalı ya da takım içindeki yaşça büyük sporcuların tecrübelerinden mutlaka faydalanmalıdırlar.

6. KAYNAKLAR

- Acuner T, İlhan T, 2003. Türk toplumuna ve liderlik davranışlarına ilişkin kültürel bir çözümleme. II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 19-22, Afyon.
- Afyon A, Tunç A, 1997. Beden eğitimi ve spor tarihi. s. 144, Konya.
- Akbaba A, Erenler E, 2008. Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), s. 21-36.
- Akçakaya M, 2010. 21. Yüzyılda yeni liderlik anlayışı. Adalet Yay, 160, Ankara. Alpar R, 2001. Spor bilimlerinde uygulamalı istatistik. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Alkın C, Ünsar S, 2007. Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3), s. 75-94, Ankara.
- American Psychological Association, 1992. ethical principles of psychologists and code of conduct. December, Vol, 47 No, 12.
- Atlıoğlu Y, Şahin A, 2012. Liderlik anlayışımız. *Milli Eğitim Dergisi*, 155, 16-22.
- Avcı U, Topaloğlu C, 2009. Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları. otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 1-20.
- Aydar N, 2000. Karizmatik liderlik. Sakarya Üniversitesi Yayınları, 29, Sakarya.
- Aydın A, Sarier Y, Uysal Ş, 2013. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795-811.
- Aydoğmuş C, 2011. Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 129, Ankara.
- Aydos L, 1998. Antrenör kişiliği. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Ders Notları, İstanbul.
- Aykanat Z, 2010. Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 3, Karaman.
- Bakan İ, Büyükbeşe T, 2010. Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması. Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Baltaş A, 2012. Türk kültüründe yönetmek yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak. Remzi, 75, İstanbul.
- Barbuto JE, 2005. Motivation and transactional, charismatic and transformational leadership. A test of antecedents, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 25-40.

- Bass BM, 1985. Leadership and performance beyond expectations. NY, Free.
- Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, Berson Y, 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), p. 207-218.
- Başer T, 2009. Türkiye basketbol erkekler 1.ligi'nde (beko basketbol ligi) görev yapan antrenörlerin algılanan liderlik özellikleri ile gerçekte var olan liderlik özelliklerinin incelenmesi ve yeni bir model önerisi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Biçer T, 2005. Liderlik ve ötesi. *Kobi Efor Dergisi*, 7, İstanbul.
- Biçer T, 2008. Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları. Beyaz Yayınları, s. 12, 57-58, İstanbul.
- Bridge B, 2003. Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik. Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Buluç B, 2009. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5- 34.
- Bursalıoğlu Z, 2011. Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Pegem Yayınları, 16. Baskı, Ankara.
- Can N, 2013. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. Pegem A, 195, Ankara.
- Celep C, 2004. Dönüşümsel liderlik. Anı Yayıncılık, 61, Ankara.
- Chelladurai P, Saleh SD, 1980. Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, p. 34-45.
- Chelladurai P, Carron A, 1983. Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Psychology*, s.371.
- Cooper RK, Sawaf A, 1997. Liderlikte duygusal zeka – EQ. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Çakınberk A, Demirel ET, 2010. Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik. sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24: 103-119.
- Çalışkan G, 2001. liderlik açısından antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerine etkisinin değerlendirilmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 40-42, Kütahya.
- Çelik V, 2012. Eğitimsel liderlik. Pegem Yayıncılık, 6. Baskı, s. 8-9, Ankara.
- Çeyiz S, 2007. Adana ilinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi. Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Dolaşır S, 2005. Antrenörlerin mesleki etik ilkelere uyma düzeylerine ilişkin antrenör ve sporcu görüşleri. Doktora Tezi, Ankara.
- Diñer Ö, Fidan Y, 1997. İşletme yönetimi. Beta Yayınları, 349, İstanbul.
- Donuk B, 2006. Türkiye profesyonel futbol ligleri antrenörlerinin liderlik tarzlarının incelenmesi ve

- bir model yaklaşım. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Eagly A, Johnson B, 1992. Gender and leadership style. A Meta-Analysis. Psychological Bulletin, vol:108, no2, p. 233.
- Edwards CB, 2008. An investigation of the relationship between transformational leadership and organizational health. a dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy. Capella University.
- Eraslan L, 2004. Liderlik olgusunun tarihsel evrimi. Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. Milli Eğitim Dergisi, 5(162).
- Eren E,1998. Yönetim ve organizasyon. Beta Yayınevi, s.8-9, İstanbul.
- Eren E, 2001. Yönetim ve organizasyon. Beta Basım Yayım, 5.Baskı, 475, 478, 481, İstanbul. Eren E, 2010. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Beta Yayınları, 12.Baskı, 465.
- Erkal EM, 1981. Sosyolojik açıdan spor. Filiz Kitapevleri, 119, İstanbul.
- Ertürk C, 2008. Yöneticilerin Liderlik davranışlarının organizasyonel başarı üzerindeki etkisi. Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Garland D, Barry JR, 1987. Personality and leader behaviors in collegiate football: a multidimensional approach to performance. Annual Convention of the American Psychological Association in New York City, NY.
- Garih Ü, 2000. Yönetim ilkeleri. Hayat Yayınevi, İstanbul. Genç DA, 1998. Spor hukuku. Alfa Yayınları, s.41, İstanbul.
- Gezici A, 2007. Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri, Özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 19, Kütahya.
- Gündüz HB, Beşoluk Ş, Önder İ, 2011. Karmaşık Sistemlerde liderlik bakışıyla. dna liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8(1), s. 520-544.
- Güngörmüş AH, Gürbüz B, Yenel F, 2006. Spor için liderlik ölçeği'nin sporcuların antrenörün davranışlarını algılaması versiyonunun psikometrik özelliklerinin değerlendirilmesi. 9.Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 1043, Muğla.
- Güney S, 2011. Örgütsel Davranış. Nobel Yayınları, 397, Ankara.
- Hamstra MRW, Yperen NWV, Wisse B, Sassenberg K, 2011. Transformational- transactional leadership styles and follower sregulatory focus. Journal of Personel Psychology, 10(4), s. 182-186.
- Hoy W, Miskel C, 2010. Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İnal AN, 2004. Futbolda eğitim öğretim. Nobel Yayım Dağıtım, Ankara.
- İnce M, Bedük A, Aydoğan E, 2004. Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, s. 423-446.

- Karagözoğlu C, 2000. Sporda sosyal bilimler. Alfa Yayınevi, s. 73, İstanbul.
- Kaya Y, 1999. Performansta Üçüncü Boyut-Hipnoz ve Spor. Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya.
- Keten M, 1974. Türkiye’de spor. Ayyıldız Matbaası A.Ş, s.8, Ankara.
- Kılınc T, 1996. Liderlikte durumsallığın ötesi karizmatik liderlik yaklaşımı. İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Dergisi 2, s. 18.
- Koç Ş, 1994. Spor Psikolojisine giriş. Saray Kitapevleri, s. 215, İzmir. Koçel T, 2001. İşletme yöneticiliği. Beta Yayınları, 8. Baskı, s. 465, İstanbul. Koçel T, 2011. İşletme yöneticiliği. Beta Basım A.Ş, 13.Baskı, İstanbul. Konter E, 1996. Bir lider olarak antrenör. Alfa Yayınları, s. 105, İstanbul.
- Köksal F, 2007. Liderlik tarzları ve antrenörlük. Konya Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Semineri, s. 26. Konya.
- Körük E, 2003. Amatör futbol antrenörlerinin liderlik davranış tipleri. Yüksek Lisans Tezi, s. 28-93, İstanbul.
- Kurt T, 2009. Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, s. 67, Ankara.
- Leblebici DN, 2008. 21. Yüzyılın liderlik anlayışına bakış. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 32(1), s. 61-72.
- Lyle J, 2002. Sports coaching concepts. A Frame work For Choshes Behavior. Routledge, London.
- Lieberman DJ, 2008. Herkese her istediğinizi yaptırın. Duygun M (Çeviren), Butik Yayınlar Yayıncılık, 120, İstanbul.
- Liu CH, 2007. Transactional, transformational, transcendental leadership. Motivation effectiveness and measurement of transcendental leadership, 5.
- Martens R, 1987. Coaches guide to sport psychology. Human Kinetics Publishers, s. 38, Illinois.
- Nacar E, 2013. A study on leadership styles of coaches of the turkish professional handball first league. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 7(2), p. 612-617, ISSN 1991-8178.
- Okçu V, 2011. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Gazi Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.
- Özsarı A, 2010. Amatör futbolcuların antrenörlerde bulunması istedikleri liderlik tarzlarının tespiti. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Öztop İ, 2008. Liderlik tarzları ve örgüt tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkileri. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

- Paksoy M, Ordun G, 2000. Leadership in sport management. Turkish-Austrian Management Seminar, İstanbul. Paksoy M, 2001. Önderlikte özellikler kavramı ve Ahmet Vefik Paşanın M'leri. Deniz Harp Okulu Yayınları, 414, İstanbul.
- Paksoy M, 2012. Liderlik ve motivasyon. (Ed: C. Serinkan). Nobel Yayın Dağıtım, s. 25, Ankara.
- Sarpkaya R, Erdem AR, Demirtaş H, Arslan H, Akçadağ T, Kayıkcı K, 2013. Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Anı Yayıncılık, Geliştirilmiş 3. Baskı, Ankara.
- Sertoğlu R, 2010. Stratejik Liderlik. Etap Yayınevi, s. 57, İstanbul.
- Sevim Y, Erol E, Tuncel F, Sunay H, 2001. Antrenör eğitim ve ilkeleri. Gazi Kitabevi, s. 31-33, Ankara.
- Singer NR, 1972. Coaching athletics and psychology (çev. Öztan, N). s. 356-358, Florida. Sökmen A, 2010. Yönetim ve organizasyon. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sunay H, 1998. Spor eğitimi alt yapısında beden eğitimi öğretmeni ve antrenörün önemi. G.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Ankara. Şimşek MŞ, Akgemci T, Çelik A, 2011. Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şişman M, 2012. Öğretim liderliği. Pegem Yayınevi, Ankara.
- Şirin EF, 2008. Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, s. 54, Ankara.
- Tahaoğlu F, Gedikoğlu T, 2009. İlköğretim okul müdürlerinin liderlik rolleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(58), s. 274-298.
- Tatar G, 2009. Futbolda takım birlikteliği ve liderin takım birlikteliği üzerindeki etkisinin incelenmesi. Marmara Üniversitesi Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul.
- Tekin Y, Ehtiyar R, 2011. Başarının temel aktörleri. Vizyoner Liderler. Journal of Yasar University, 24 (6), 4007-4023.
- Tengilimoğlu D, 2005. Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4, 1-16. Torlak NG, 2008. Organizasyon teorileri. Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş, İstanbul. Tozoğlu E, 2009. Farklı spor dallarında görev yapan antrenörlerin liderlik özellikleri ve bu özelliklerin bazı değişkenlerle ilişkileri. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Tutko T, Richards A, Jack W, 1971. Psychology of coaching. s. 15, Boston.
- Türkmen Ş, Çiftçi M, Çalışkan Ö, Türkmen Ö, 2013. Eğitim kurumları yöneticileri müdürlük müdür yardımcılığı sınavlarına hazırlık. Asil Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.
- Uysal ŞA, Keklik B, Erdem R, Çelik R, 2012. Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(1), 9, Ankara.

- Yavuz E, 2008. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 64, Ankara.
- Yetim A, Şenel Ö, 2001. Türkiye'de spor yöneticisi yetiştirme faaliyetlerinin görünümü. Milli Eğitim Dergisi, 150, Ankara
- Yıldız M, 2002. Liderlik yaklaşımları ve türk kamu yönetiminde liderlik araştırmaları. Türk İdare Dergisi, 11(435), 34, Ankara.
- Yılmaz A, Ceylan ÇB, 2011. İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim, 17 (2), s. 277-394.
- Yılmaz İ, 2008. Sporcu algıları çerçevesinde farklı spor branşlarındaki antrenörlerin liderlik davranış analizleri ve iletişim beceri düzeyleri. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Yılmaz K, 2004. Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 550.
- Yörük D, DüNDAR S, Topçu B, 2011. Türkiye'deki belediye başkanlarındaki liderlik tarzları ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. Ege Akademik Bakış, 11(1), s. 103-109.
- Ze M, 2003. Ethical dilemmas in sport psychology, discussion and recommendations for practice. Professional Psychology-Research and Practice. 34(6), p. 601.
- Zel U, 2006. Kişilik ve liderlik. Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı, Ankara.
- Weinberg R, Gould D, 1995. Foundations of sport and exercise psychology. Human Kinetics Illionis, United State.

7. EKLER

EK 1. Kişisel Bilgi Formu

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?

7. Şimdiki antrenörünüz ile kaç yıldır birlikte çalışıyorsunuz?

EK 2. Spor İçin Liderlik Ölçeği

ANTRENÖR LİDERLİK TARZI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerden her biri, antrenörünüzün sergilediği belirli bir davranışı tanımlamaktadır. Her ifade için 5 seçenek bulunmaktadır. 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	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir
1	Sporcuların kapasiteleri ölçüsünde çalıştıklarını görür.					
2	Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcuların fikrini sorar.					
3	Sporcuların 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	Gurup üyeleri arasındaki çatışmaların çözümlenmesine 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 önerilerde bulunmaya teşvik eder					
19	Sporcularına kişisel yardımlarda bulunur.					
20	Her sporcuya neyin yapılabileceğini, 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 getirilmesini 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 bilir.					
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 birbiriyle bağlantılı olduğu konusuna önem verir.					
33	Sporcularının kendi kapasitelerinin elverdiği ölçüde çalışmalarına izin verir.					
34	Sporcularıyla mesafeli olur.					
35	Her bir 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.					

8. ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi: 11.06.1970

Doğum Yeri: İzmir

Adres Bilgileri: Kumbahçemah. Rasathane sok. No: 4/3 Bodrum/Muğla

Gsm: 05056381964

Email: didemkandemir5@hotmail.com

EĞİTİM:

2015-2016 Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi (Tez Aşamasında)

1988-1992 Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi Öğretmenliği

1985-1988 Konya Gazi Lisesi

1982 –1985 Konya Kız Ortaokulu

1977- 1982 Mümtaz Koru İlköğretim Okulu

İŞ TECRÜBELERİ

Bodrum Marmara Koleji

Beden Eğitimi Öğretmeni ve Uygulamalı Dersler Bölüm Bşk.1998-2015* Basketbol Antrenörü (Kategorisi:B)

Yüzme Antrenörü (Cankurtaran belgeli)

Amasra Turizm Otelcilik ve Anadolu Meslek Lisesi

Beden Eğitimi Öğretmeni 1997-1998

Hazım Uluşahin İlköğretim Okulu Beden Eğitimi Öğretmeni 1997-1998 Konya Selçuklu Endüstri Meslek Lisesi Beden Eğitimi Öğretmeni 1992-1997

BİLGİSAYAR

Microsoft Ofis Programları

DİLLER

İngilizce (İyi Seviye)