

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FUTBOL ANTRENÖRLERİNİN YETERLİLİKLERİ, KARAR
VERME STRATEJİLERİ VE TAKIM PERFORMANSLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

KEMAL GÖRAL

AĞUSTOS – 2014

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

**FUTBOL ANTRENÖRLERİNİN YETERLİLİKLERİ, KARAR VERME
STRATEJİLERİ VE TAKIM PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Doktora Tezi

Hazırlayan
Kemal GÖRAL

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ali AYCAN

Bolu - 2014

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Kemal GÖRAL'a ait "Futbol Antrenörlerinin Yeterlilikleri, Karar Verme Stratejileri ve Takım Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışma, jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir. (29/08/2014).

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı)	: Yrd. Doç. Dr. Ali AYGAN
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Önder ŞEMŞEK
Üye	: Doç. Dr. Özcan SAYGIN
Üye	: Doç. Dr. Kürşat KARACABEY

İmza

Ali AYGAN
Müberra ÇELEBİ
Önder ŞEMŞEK
Özcan SAYGIN
Kürşat KARACABEY

Sosyal Bilimler Enstitüsünün Onayı

Doç. Dr. Erol ÖZTÜRK
Enstitü Müdürü

ABSTRACT**“EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN EFFICACY,
DECISION-MAKING STRATEGIES OF SOCCER COACHES AND TEAM
PERFORMANCES”****Kemal GÖRAL****Department of Sports Management****Thesis Advisor: Assistant Prof. Dr. Ali AYCAN****August 2014 - 219 page**

The purpose of the study is to investigate relationship between efficacy, decision-making strategies of soccer coaches who served in Turkey and team performances.

The study is a descriptive research that cross-section approach one of the general scanning model and relational scanning model were used. In addition, the document analysis method was benefited in this study. The universe of this study contains Turkish soccer coaches serving in Super League, 1.League, 2.League, 3.League and Regional Amateur League in the last three seasons (2011-2012/2012-2013/2013-2014) in Turkey. The sample groups of the research determined by simple random sampling in this universe are comprised of Turkish soccer coaches who have served as a head coach at least 10 matches in amateur and professional soccer clubs. 332 soccer coaches were voluntarily participated in this study. As data collection tools, Personal information form, Coach Efficacy Scale, Melbourne Decision Making Scale I-II and Team Performance Index were used.

The analysis of the data obtained from the study was saved in SPSS. Descriptive statistical analysis (frequency, percentage, mean and standard deviation values) was used for the demographic data of the study group. Examined by document analysis techniques of data have been interpreted by calculating the mean and standard

deviation. The differences between coaches from different groups, were examined by t-test and one way analysis of variance (ANOVA). To find out which group cause the difference when there is a difference between groups and the variants are equal, Tukey HSD test, to examine the relationship, Pearson's correlation tests were used. Significant level was accepted as $p < 0.05$.

In conclusion, all sub-dimensions of coaching efficacy and decision making strategies are significantly correlated with each other. Coaches who have pro license were found to have highest scores in terms of team performance at both good and a very good level. As license levels of coaches increased, the achievement level increased. The coaches who benefit from competition analysis were found to have significantly higher team performance scores than coaches who can't take advantage of competition analysis. It was determined that the coaches who prefer video match observation, causes the difference of the group.

As a result, coaching efficacy and decision making strategies are thought to be important for increasing team performance. For coaches, increasing their experience, developing their professional efficacy, following new developments related to soccer, having adequate skills in practice can be explained as the necessary components to upgrade the team performance.

Key Words: Soccer, Coach, Efficacy, Decision Making, Team Performance

ÖZET

“FUTBOL ANTRENÖRLERİNİN YETERLİLİKLERİ, KARAR VERME STRATEJİLERİ VE TAKIM PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ”

Kemal GÖRAL

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali AYCAN

Ağustos 2014 - 219 Sayfa

Bu araştırma, Türkiye’de görev yapan futbol antrenörlerinin yeterlilikleri ile karar verme stratejilerinin ortaya konulması ve takım performansları ile ilişkilendirilerek değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırma, amacı doğrultusunda genel tarama modellerinden biri olan kesit alma yaklaşımıyla ve ilişkisel tarama modeliyle yapılmış betimsel bir araştırmadır. Araştırmada doküman analizi yönteminden de yararlanılmıştır. Bu araştırmanın evreni, Türkiye’de son üç sezonda (2011-2012/2012-2013/2013-2014) Süper Lig, 1.Lig, 2.Lig, 3.Lig ve Bölgesel Amatör Liglerde görev yapan, Türk futbol antrenörlerini kapsamaktadır. Araştırmanın örneklem grubu da, bu evren içerisinde basit tesadüfi örneklem yoluyla ulaşılabilen, bir takımın başında en az 10 maç görev yapmış olan Türk futbol antrenörlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya 332 futbol antrenörü gönüllü olarak katılmıştır. Veri toplama araçları olarak, kişisel bilgi formu, Antrenör Yeterlilik Ölçeği, Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II ve Takım Performansı İndeksi kullanılmıştır.

Araştırmacı tarafından toplanan veriler SPSS programında kaydedilmiştir. Daha sonra araştırma grubuna ait demografik veriler için tanımlayıcı istatistik analizleri kullanılmıştır. Doküman analizi tekniği ile incelenen verilerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak yorumlanmış, farklı gruplardaki antrenörler arasındaki

farklılıklar t testi ve tek yönlü varyans analizi ile (ANOVA) incelenmiştir. Gruplar arasında farklılık olduğu ve varyansların eşit olduğu durumlarda, farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulabilmek için Tukey HSD analizleri kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için ise Pearson Korelasyon testleri uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda, antrenör yeterliliklerinin ve karar verme stratejilerinin tüm alt boyutlarının birbirleri ile önemli ölçüde korelasyona sahip oldukları, Pro lisans sahibi futbol antrenörlerinin hem iyi hem de çok iyi düzey takım performansı açısından en yüksek yüzdeye sahip oldukları, lisans seviyesi arttıkça başarı düzeylerinin de arttığı, müsabaka analizinden yararlanan antrenörlerin yararlanmayan antrenörlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek takım performans puanlarına sahip oldukları ve farklılığı yaratan grubun videolu maç gözlemini tercih eden antrenörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, takım performansını arttırmada antrenör yeterlilikleri ile karar verme stratejilerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Antrenörlerin deneyimlerini arttırması, mesleki yeterliliklerini geliştirmesi, futbolla ilgili yeni gelişmeleri takip etmesi ve uygulama becerisinde yeterli donanıma sahip olmalarının takım performansını yükseltmede gerekli unsurlar olarak öne çıktığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Futbol, Antrenör, Yeterlilik, Karar Verme, Takım Performansı

KISALTMALAR

AYÖ	: Antrenör Yeterlilik Ölçeği
BAL	: Bölgesel Amatör Lig
BESYO	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
DKV	: Dikkatli Karar Verme
EKV	: Erteleyici Karar Verme
GY	: Güdüleme Yeterliliği
KKV	: Kaçınan Karar Verme
KOY	: Karakter Oluşturma Yeterliliği
KVÖ	: Karar Vermede Özsaygı
MKVÖ I	: Melbourne Karar Verme Ölçeği I
MKVÖ II	: Melbourne Karar Verme Ölçeği II
MSY	: Müsabaka Stratejileri Yeterliliği
PKV	: Panik Karar Verme
TFF	: Türkiye Futbol Federasyonu
TÖY	: Teknik Öğretme Yeterliliği
TPP	: Takım Performans Puanı

Eşim ve Oğluma

TEŞEKKÜR

Araştırmanın başından sonuna kadar bana yol gösteren, bilgisini, zamanını ve emeğini esirgemeyen, değerli tez danışmanım Yrd.Doç.Dr.Ali AYCAN'a, önemli görüşleri ve fikirleri ile tezimin şekillenmesini sağlayan, doktora yaptığım süre içinde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen tez izleme komitesi üyelerinden değerli hocalarım Yrd.Doç.Dr.Dilşad ÇOKNAZ ve Yrd.Doç.Dr.Önder ŞEMŞEK'e, her zaman desteğini ve yardımlarını hissettiğim, akademik bilgilerini benimle paylaşan, çalışmalarımda bana yol gösteren, benim için çok değerli olan sayın hocam Doç.Dr.Özcan SAYGIN'a, saygıdeğer hocalarım Prof.Dr.Gazanfer DOĞU, Doç.Dr.Kürşat KARACABEY ve Yrd.Doç.Dr.Müberra ÇELEBİ'ye, her an bana bir telefon kadar uzakta olan ve beni hiç bir zaman geri çevirmeyen değerli abim Okt.Murat SAKAL'a,

Araştırmam süresince en büyük desteği gördüğüm ve her zaman yanımda hissettiğim sevgili eşim Güldehan Neşe GÖRAL'a ve canımın parçası biricik oğlum Ali GÖRAL'a, hayatımın her anında her türlü fedakârlıklara katlanıp, sevgisi ve desteği ile her an yanımda hissettiğim canım annem Fatma GÖRAL'a ve çalışmamın her aşamasında manevi desteği ile hep yanımda olan canım kardeşim Şenol GÖRAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT	iii
ÖZET	v
KISALTMALAR	vii
TEŞEKKÜR	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar DİZİNİ	xiii
GRAFİKLER DİZİNİ	xviii
ETİK İLKELERE UYGUNLUK	xix

BÖLÜM I

1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Cümlesi	2
1.2. Alt Problemler	3
1.3. Araştırmanın Amacı	3
1.4. Araştırmanın Önemi	4
1.5. Sayıtlılar	5
1.6. Sınırlılıklar	5
1.7. Tanımlar	6

BÖLÜM II

2. KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Futbol	8
2.1.1. Tanımı ve özellikleri	8
2.1.2. Futbolun tarihi gelişimi	9
2.2. Antrenör Kavramı	14
2.3. Antrenör Yeterlilikleri	15
2.4. Karar Verme	23
2.4.1. Karar vermenin tanımı	25
2.4.2. Karar verme ile ilgili model ve kuramlar	25
2.4.3. Karar verme süreci	28

2.4.4. Karar verme stratejileri	32
2.4.5. Sporda karar verme	36
2.5. Takım Performansı	38
2.6. İlgili Araştırmalar	41
BÖLÜM III	
3. YÖNTEM	56
3.1. Araştırmanın Modeli	56
3.2. Evren ve Örneklem	56
3.3. Veri Toplama Araçları	57
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	57
3.3.2. Antrenör Yeterlilik Ölçeği	57
3.3.3. Melbourne Karar Verme Ölçeği (MKVÖ I-II)	59
3.3.4. Takım Performansı İndeksi ve Geliştirilmesi	60
3.4. Verilerin Analizi	62
BÖLÜM IV	
4. BULGULAR VE YORUMLAR	64
4.1. Araştırma Grubuna Ait Demografik Özellikler	64
4.2. Antrenörlük Yeterlilikleri Değişkenine Ait Özellikler	80
4.3. Karar Verme Stratejileri Değişkenine Ait Özellikler	107
4.4. Takım Performansı Değişkenine Ait İstatistikler	133
BÖLÜM V	
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	158
5.1. Sonuçlar	158
5.1.1. Antrenörlük yeterliliklerine ilişkin sonuçlar	158
5.1.2. Antrenörlerin karar verme stratejilerine ilişkin sonuçlar.....	164
5.1.3. Antrenörlerin takım performanslarına ilişkin sonuçlar	167
5.2. Öneriler	172
5.2.1. Antrenör yetiştiren kurumlara öneriler	172
5.2.2. Antrenörlere öneriler	173
5.2.3. Araştırmacılara öneriler	174

KAYNAKÇA	175
EKLER	189
Ek 1: Kişisel Bilgi Formu	190
Ek 2: Antrenör Yeterlilik Ölçeği	191
Ek 3: Melbourne Karar Verme Ölçeği (MKVÖ I-II)	192
Ek 4: Takım Performansı Puan İndeksi	193
Ek 5: Özgeçmiş	199

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1: Türkiye’deki futbol liglerinde maç başına düşen puan ortalamaları	61
Tablo 3.2: Normal dağılım analizini gösteren Tek Örneklemli Kolmogorov-Smirnov testi tablosu	61
Tablo 3.3: Takım Performansı Puan Ortalaması İndeksi	62
Tablo 4.1: Futbol antrenörlerinin liglere göre yaş ortalamaları ve yaş gruplarının betimsel istatistikleri	65
Tablo 4.2: Futbol antrenörlerinin medeni durumlarının betimsel istatistik sonuçları	67
Tablo 4.3: Futbol antrenörlerinin eğitim düzeylerinin betimsel istatistik sonuçları ...	68
Tablo 4.4: Futbol antrenörlerinin deneyimlerine göre betimsel istatistik sonuçları ...	70
Tablo 4.5: Futbol antrenörlerinin lisanslı olarak futbol oynama/oynamama durumlarının betimsel istatistik sonuçları	73
Tablo 4.6: Antrenörlerin futbol oynama düzeyleri ve yıllarının çalıştıkları liglere göre betimsel istatistikleri	74
Tablo 4.7: Futbol oynama yıllarına göre antrenörlerin betimsel istatistik sonuçları...	76
Tablo 4.8: Lisans seviyelerine göre futbol antrenörlerinin betimsel istatistik sonuçları	77
Tablo 4.9: Futbol antrenörlerinin belgelerini (UEFA B lisansa kadar) alma yollarının betimsel istatistik sonuçları	78
Tablo 4.10: Araştırma grubunun antrenör yeterliliklerinin tanımlayıcı istatistikleri..	80
Tablo 4.11: Futbol antrenörlerinin yaş gruplarına göre antrenörlük yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	82
Tablo 4.12: Futbol antrenörlerinin eğitim düzeylerine göre antrenörlük yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	83
Tablo 4.13: Futbol antrenörlerinin deneyim yıllarına göre antrenörlük yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	85
Tablo 4.13.1: Güdöleme Yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu.....	86
Tablo 4.13.2: Müsabaka Stratejileri Yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu	88

Tablo 4.13.3: Teknik Öğretme Yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu	90
Tablo 4.13.4: Karakter Oluşturma Yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu	92
Tablo 4.13.5: Toplam Antrenör Yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu	93
Tablo 4.14: Antrenörlerin futbol oynama durumlarına göre yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu	94
Tablo 4.15: Antrenörlerin futbol oynama düzeylerine göre yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu	95
Tablo 4.16: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre antrenörlük yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	97
Tablo 4.16.1: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre müsabaka stratejileri yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu	98
Tablo 4.17: Futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	99
Tablo 4.17.1: Futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre antrenörlük yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu	100
Tablo 4.18: 1.Lig ve 2.Lig futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre yeterliliklerinin karşılaştırılması	101
Tablo 4.19: 3.Lig ve Bölgesel Amatör Lig futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre yeterliliklerinin karşılaştırılması	102
Tablo 4.19.1: Bölgesel Amatör Lig futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre yeterliliklerinin karşılaştırılması	103
Tablo 4.20: Antrenörlerin belgelerini alma yollarına göre yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu	104
Tablo 4.21: Antrenörlerin yaş, eğitim düzeyi, futbol oynama, antrenörlük deneyimi, lisans seviyesi değişkenleri ile antrenör yeterlilikleri arasındaki ilişkiler	105
Tablo 4.22: Futbol antrenörlerinin karar verme stratejilerinin tanımlayıcı istatistikleri	107

Tablo 4.23: Antrenörlerin yaş gruplarına göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	108
Tablo 4.24: Antrenörlerin eğitim düzeylerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	110
Tablo 4.25: Antrenörlerin deneyim yıllarına göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	112
Tablo 4.25.1: Deneyim yıllarına göre karar vermede özsayı değişkeninin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu	113
Tablo 4.25.2: Deneyim yıllarına göre dikkatli karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu	115
Tablo 4.25.3: Deneyim yıllarına göre erteleyici karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu	116
Tablo 4.26: Antrenörlerin futbol oynama durumlarına göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılması	117
Tablo 4.27: Antrenörlerin futbol oynama düzeylerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu	118
Tablo 4.28: Futbol oynama yıllarına göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	119
Tablo 4.28.1: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre karar vermede özsayı değişkeninin karşılaştırılması	120
Tablo 4.28.2: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre erteleyici karar verme stratejilerinin karşılaştırılması	121
Tablo 4.28.3: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre panik karar verme stratejilerinin karşılaştırılması	122
Tablo 4.29: Futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	123
Tablo 4.29.1: Antrenörlerin lisans seviyelerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	125
Tablo 4.30: 1.Lig ve 2.Lig futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılması	127
Tablo 4.31: 3.Lig ve Bölgesel Amatör Lig futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılması	128

Tablo 4.31.1: Bölgesel Amatör Lig futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılması	129
Tablo 4.32: Futbol antrenörlerinin belgelerini alma yollarına göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılması	130
Tablo 4.33: Antrenörlerin yaş, eğitim düzeyi, futbol oynama, antrenörlük deneyimi, lisans seviyesi değişkenleri ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkiler	131
Tablo 4.34: Futbol antrenörlerinin takım performanslarının liglere ve lisans seviyelerine göre betimleyici istatistikleri	133
Tablo 4.35: Pro Lisansa sahip antrenörlerin lig seviyelerine ve takım performansı puan indeksine göre betimleyici istatistikleri	135
Tablo 4.36: A Lisansa sahip antrenörlerin lig seviyelerine ve takım performansı puan indeksine göre betimleyici istatistikleri	136
Tablo 4.37: B Lisansa sahip antrenörlerin lig seviyelerine ve takım performansı puan indeksine göre betimleyici istatistikleri	137
Tablo 4.38: Futbol antrenörlerinin lisans seviyeleri ve takım performansı puan indeksine göre betimleyici istatistikleri	138
Tablo 4.39: Antrenörlerin liglere ve lisans seviyelerine göre bir takımın başında kalma süreleri (maç sayısı)	139
Tablo 4.40: Antrenörlerin yaş gruplarına göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	141
Tablo 4.41: Antrenörlerin eğitim düzeylerine göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	141
Tablo 4.42: Antrenörlerin deneyim yıllarına göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	142
Tablo 4.42.1: Antrenörlerin deneyim yıllarına göre takım performanslarının karşılaştırılması ilişkin Tukey HSD tablosu	143
Tablo 4.43: Antrenörlerin futbol oynama durumlarına göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu	144
Tablo 4.44: Antrenörlerin futbol oynama düzeylerine göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu	144

Tablo 4.45: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	145
Tablo 4.45.1: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu	146
Tablo 4.46: Bölgesel Amatör Ligde görev yapan antrenörlerin takım performanslarının lisans seviyelerine göre karşılaştırılması	147
Tablo 4.46.1: BAL antrenörlerinin takım performanslarının lisans seviyelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu	147
Tablo 4.47: 3.Ligde görev yapan antrenörlerin takım performanslarının lisans seviyelerine göre karşılaştırılması	148
Tablo 4.48: 2.Ligde görev yapan antrenörlerin takım performanslarının lisans seviyelerine göre karşılaştırılması	148
Tablo 4.49: 1.Ligde görev yapan antrenörlerin takım performanslarının lisans seviyelerine göre karşılaştırılması	148
Tablo 4.50: Futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu	149
Tablo 4.51: Futbol antrenörlerinin belgelerini alma yollarına göre takım performanslarının karşılaştırılması	149
Tablo 4.52: Futbol antrenörlerinin müsabaka analizi yöntemlerinden yararlanma durumlarına göre takım performanslarının karşılaştırılması	150
Tablo 4.53: Futbol antrenörlerinin müsabaka analizi yöntemlerini tercih etme durumlarına göre takım performanslarının karşılaştırılması	151
Tablo 4.53.1: Antrenörlerin analiz yöntemi tercihlerine göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu	153
Tablo 4.54: Antrenörlerin yaş, eğitim düzeyi, futbol oynama, deneyim, lisans seviyesi değişkenleri ile takım performans puanları arasındaki ilişkiler	155
Tablo 4.55: Antrenörlerin yeterlilikleri, karar verme stratejileri ve takım performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler	156

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 4.1: Futbol antrenörlerinin yaş gruplarına göre dağılım grafiği	66
Grafik 4.2: Futbol antrenörlerinin medeni durumlarına göre dağılım grafiği	67
Grafik 4.3: Futbol antrenörlerinin eğitim düzeylerine göre dağılım grafiği	68
Grafik 4.4: Futbol antrenörlerinin deneyimlerine göre dağılım grafiği	71
Grafik 4.5: Futbol antrenörlerinin lisanslı olarak futbol oynama/oynamama durumlarına göre dağılım grafiği	73
Grafik 4.6: Antrenörlerin futbol oynama düzeylerine göre dağılım grafiği	74
Grafik 4.7: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre dağılım grafiği	76
Grafik 4.8: Lisans seviyelerine göre futbol antrenörlerinin dağılım grafiği	77
Grafik 4.9: Futbol antrenörlerinin belgelerini alma yollarına göre dağılım grafiği	78
Grafik 4.10: Futbol antrenörlerinin takım performansı puan ortalamalarının liglere ve lisans seviyelerine göre dağılım grafiği	134
Grafik 4.11: Antrenörlerin deneyim yıllarına göre takım performansı ortalamaları	142
Grafik 4.12: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre takım performansı ortalamaları	145
Grafik 4.13: Antrenörlerin müsabaka analizinden yararlanma durumuna göre takım performansı ortalamaları	150
Grafik 4.14: Antrenörlerin müsabaka analizi yöntemi tercihlerine göre takım performansı ortalamaları	151

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN METİN

Doktora tezi olarak sunduğum “Futbol Antrenörlerinin Yeterlilikleri, Karar Verme Stratejileri ve Takım Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” baŐlıklı çalışmamın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. (29/08/2014).

Kemal GÖRAL

BÖLÜM I

1. Giriş

Futbol, günümüzün en sevilen spor oyunlarından biri olarak büyük bir çoğunluğu ilgilendirdiği gibi, mesleği futbol olan insanlara da büyük kazançlar sağlamaktadır. Futbol sayesinde profesyonel yöneticiler, antrenörler ve futbolcuların yanı sıra futbolla ilgili yan sektörler de gelişme sağlamıştır. Futbolun ne kadar geniş bir yelpazede yer aldığını düşünecek olursak, hiç de hafife alınmayacak sektörlerin önünü açtığını görürüz. Bugün futbolla ilgili her konuda fazlasıyla yatırım yapılmakta, malzemesinden sahasına, maç yayın haklarından çalışanlarına kadar her alanda gelişme ve en iyisini arama çalışmaları her geçen gün süratle devam emektedir. Mademki futbol böylesine büyük kitleleri vazgeçilmez çekiciliğiyle sarıp sarmalamaktadır, o hâlde bu uğurda yapılacak her türlü gelişime yönelik aktivite ve donanım da büyük önem taşımaktadır (Erdem, 2005: 7).

Günümüzde sporda kazanılan uluslar arası başarılar, toplumun günlük yaşamında ve moral düzeyinde oldukça önemli bir değer taşır hale gelmiştir. Her geçen gün ilerleyen bilim ve teknolojinin yardımıyla spordaki rekorlar yenilendikçe sporcu veya takımların temsil ettikleri ülkenin teknik, teknolojik, eğitim ve ekonomik standartları da yarıştırmaya hale gelmiştir. Bu noktada, bir ülkenin sporda başarılı olabilmesi o toplumun ekonomik gelişmişliği ile birlikte, eğitim alanında ve teknolojik yönden gelişmişliğine de bağlı olmaktadır. Öyleyse spordaki başarıyla kalkınmışlık derecesi arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Spor, insanın gelişim özelliklerine doğrudan etki yaptığı gibi barış, sevgi, kardeşlik, hoşgörü, saygı, dürüstlük, özveri gibi özellikleri de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, sporumuzun istenen düzeye erişmesinin temel şartlarından en önemlisi her düzeyde uygulama yapabilecek, bilgili, yetenekli ve iyi eğitilmiş antrenörlere sahip olmaktır. Değişik spor dallarında yetişecek antrenörlerin spor dalının özelliği dikkate alınarak bir

model içinde eğitilmesi ve geliştirilmesi bir zorunluluktur (Sevim, Tuncel, Erol ve Sunay, 2001: 1).

Günümüz dünyasında antrenörlük, yarışmaya yönelik spor aktiviteleri içerisinde, özellikle artan rekabet ile birlikte başarıyı belirleyen önemli faktörlerin başında gelmektedir. Antrenörler, sporcularının davranışlarını istenilen yönde değiştirip, geliştirmeye ve bu davranışları yönlendirmeye çalışan bireyler olarak, yarışmaya dayalı spor aktiviteleri içerisinde, başarıyı belirleyici etkiye sahip aktörlerdir. Dolayısıyla, antrenörlerin gerek saha içerisindeki gerekse saha dışındaki davranışları, başarı için büyük önem taşımaktadır (Gençer, Kiremitçi ve Boyacıoğlu, 2009).

Bir yönetici olarak teknik direktörün performansı diğer hiçbir sektördeki yöneticiler için geçerli olamayacak kadar açık bir şekilde skor tabelasında ve puan cetvelinde görülmektedir. Bu nedenle teknik direktörleri eleştirmek ve aldığı kararların nedenlerini sorgulamak bilgisi olan ve olmayan herkes tarafından bir hak sanılmaktadır (Or, 2013: 8) Türkiye süper futbol liginde antrenörlerin elde ettikleri birkaç başarılı sonuç onların abartılı bir şekilde büyütülmesine, birkaç yenilgi ise işlerine son verilmesine veya kovulmalarına yol açabilmektedir. (Konter, 2004: 12).

Bu bağlamda çalışmanın çıkış noktasını futbol antrenörlerinin yeterlilikleri, karar verme stratejileri ve takım performansları değişkenleri oluşturmaktadır. Bu değişkenler ile ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalar incelenmiş ve karar verilen en uygun araştırma yöntemleri üzerinden araştırma yürütülmüştür.

1.1.Problem Cümlesi

“Futbol Antrenörlerinin Yeterlilikleri, Karar Verme Stratejileri ve Takım Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” bu çalışmanın problem alanını oluşturmaktadır.

1.2.Alt Problemler

Araştırmanın problemini çözümlenebilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Futbol antrenörlerinin yeterlilikleri eğitim, tecrübe, lisans seviyesi ve yaş kriterlerine göre incelendiğinde ne durumdadır?

2. Futbol antrenörlerinin karar verme stratejileri eğitim, tecrübe, lisans seviyesi ve yaş kriterlerine göre incelendiğinde ne durumdadır?

3. Futbol antrenörlerinin yeterlilikleri ile karar verme stratejileri arasında ilişki var mıdır?

4. Futbol antrenörlerinin yeterlilikleri ile takım performansları arasında ilişki var mıdır?

5. Futbol antrenörlerinin karar verme stratejileri ile takım performansları arasında ilişki var mıdır?

6. Futbol antrenörlerinin yeterlilikleri, karar verme stratejileri ve takım performansları arasında ilişki var mıdır?

1.3.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Türkiye’de görev yapan futbol antrenörlerinin yeterlilikleri ile karar verme stratejilerinin ortaya konulması ve takım performansları ile ilişkilendirilerek değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır.

1.4.Araştırmanın Önemi

Günümüzde milyonlarca insanı peşinden sürükleyen futbol, spor denildiğinde akla gelen ilk spor dalıdır. Oynama şeklinin kolay olması, oyun kurallarının kafa karıştırıcı olmaması, oynanan karşılaşmanın sonucunun ne olacağının önceden belli olmaması ve yüksek düzeyde seyir zevki olması futbolu diğer spor branşlarından daha gözde hale getirmiştir. Bu bakımdan futbol takımlarını yöneten antrenörlerin yeterlilikleri ve maçlarda aldıkları her karar sorgulanır hale gelmiştir. Yeterliliğin, yöneticinin konumunun gerektirdiği eylemleri yapabilmesini sağlayan bilgi, beceri ve davranışlara sahip olma düzeyi, karar vermenin de yönetimin kalbi olarak görüldüğü göz önünde bulundurulursa, bir yönetici pozisyonu üstlenen antrenörlerin de asıl görevinin karar vermek olduğunu görürüz. Bu bağlamda, spor örgütlerinde görev yapan antrenörlerin yeterlilikleri ve karar verme stratejileri, örgütün geleceğini birinci derecede etkileyen en temel unsurlardan biri olarak düşünülmelidir.

Antrenörlerle ilgili araştırmalara bakıldığında daha çok antrenörlerin liderlik özellikleri, problem çözme ve iletişim becerileri, stres, kaygı, tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri ele alınmış çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak antrenörlükte çok önemli olan, antrenörlerin yüksek performansta takımlarını yönetmeleri ve daha başarılı olarak yükselebilmeleri için, antrenörlerde bulunması gereken en önemli şartlardan, antrenör yeterliliklerinin ve karar verme stratejilerinin değerlendirildiği bilimsel çalışmalar neredeyse yok denecek kadar azdır. Bu sebeple Türkiye'deki futbol antrenörlerinin yeterliliklerinin ortaya konularak, karar verme stratejilerini belirlemeye yönelik uygun bir ölçüm aracının geliştirilmesi ve sonrasında belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi daha etkili yönetim stratejilerinin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu çalışma, alanında yapılacak ilk çalışmalardan olması, antrenörlerin yeterliliklerinin, karar verme stratejilerinin ve takım performanslarının belirlenmesi, bu değişkenler arasındaki farkların ve ilişkilerin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir.

1.5.Sayıtlar

1. Araştırmaya katılımcıların, bu araştırmada uygulanan anket sorularını kendi istekleri doğrultusunda, doğru ve tarafsız bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.

2. Antrenörlerin 10 haftada ortaya çıkan performans göstergelerinin takım performanslarını ortaya çıkaracağı varsayılmıştır.

1.6.Sınırlılıklar

1. Araştırmada yer alan anket uygulamaları farklı kategorilerde görev yapan ve farklı seviyelerde antrenörlük lisansına (UEFA Pro Lisans, UEFA A Lisans, UEFA B Lisans) sahip Türk futbol antrenörleri ile sınırlıdır.

2. Takım performansı değerlendirmesi için her bir antrenörün son 3 sezon içerisinde (2011-2012 / 2012-2013 / 2013-2014) herhangi bir dönem, bir takımın başında en az 10 maç görev yapma şartı da bir diğer sınırlılıktır.

3. Bu araştırma doktora tez süresi ile sınırlıdır.

4. Takım performansı indeksinin geliştirilmesi için yararlanılan puan durumu verileri, TFF resmi web sitesinden verilerine ulaşılabilen, Süper Lig, 2.lig ve 3.ligde son 24 sezonun, 1.ligde son 13 sezonun ve Bölgesel Amatör Ligde kurulduğundan bu yana geçen 4 sezonun puan ortalamaları ile sınırlandırılmıştır.

5. Futbol antrenörlerinin takım performanslarının belirlenmesi için kullanılan puan ortalamaları yalnızca lig maçlarında toplanan puanlarla sınırlıdır.

1.7.Tanımlar

Futbol: Geniş bir oyun alanında, çok sayıda oyuncunun katılımıyla, oyun kuralları gereği belirlenmiş sınırlı bir alanda, sonucun kalelere atılan ya da yenilen gollerle belirlendiği, el harici vücudun her yerinin kullanılarak oynandığı bir spordur (İnal, 2006: 15). Bir başka tanıma göre, futbol, belli yer ve zamanda, belli koşullarda oynanan, belli tarihi geçmişli olan insan etkinliğidir (Erdoğan, 2008: 2).

Antrenör: Antrenör belirli bir spor dalında teori ve pratikte ihtisaslaşmış, uzmanlaşmış spor eridir (İşler, 2012: 138). Bir başka tanıma 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 kişidir (Vanek, 1971'den akt: Sevim, Tuncel, Erol ve Sunay, 2001: 16).

Yönetim: Yönetim terimi, (İng. *management*) dikkatle kullanmak anlamına gelen Fransızca *menager* ve idare etmek anlamına gelen İtalyanca *maneggiare* sözcüklerinden türemiştir (Krotee ve Bucher, 2007: 4). Yönetim, kaynakların belli amaçlara odaklı olarak yönlendirilmesi ve kontrolü olarak tanımlanabilir (Güney, 2007: 60). Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme ve aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür (Şimşek, 2002: 7).

Spor Yönetimi: Spor yönetimi, spor örgütü ve organizasyonunun amaçları doğrultusunda insan ve madde kaynaklarını sevk ve idare etmesi bilim ve sanattır (Basım ve Argan, 2009: 12). Bir başka tanıma göre, spor yönetimi, spor ve fiziksel aktivite ile ilgili ürün veya hizmet üreten kuruluşların planlama, organizasyon, yöneltme, kontrol, bütçeleme, liderlik etme ve değerlendirme becerilerinin kombinasyonu olarak ifade edilmektedir (Ekmekçi, 2013: 6).

Yeterlilik: Yeterli olma durumu, bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet ve görevi yerine getirme gücü, kifayet olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 2005: 2174).

Karar Verme: Karar verme tercihler yapma sanatıdır (Bağırkan, 1983: 4). Karar verme, birden fazla alternatif arasından yapılan seçim faaliyeti olarak tanımlanabilir. Karar verme, planlama fonksiyonunda olduğu gibi, yapılacak işin alternatiflerinden birisinin seçilmesidir (Genç ve Demirdöğen, 2000: 132).

Strateji: Strateji kelimesi Türkçeye İngilizceden geçmiş ve Türkçe’de aynen kullanım alanı bulmuş bir kelimedir. Strateji aslında ilk defa savaş ya da bir savaş içinde bir çatışmayı kazanma hedefini ifade eden askeri kökenli bir kavramdır. Ancak strateji kavramı artık günümüzde her alanda kullanılmaktadır. Strateji ile ifade edilmek istenilen şey, belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir (Çevik, 2007: 384).

Takım: Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur (Eren, 2000: 443; Yılmaz, 2011: 115).

Performans: Bir iş görenin davranış biçimi, belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilmesi (Genç ve Demirdöğen, 2000: 185).

Pro Lisanslı Antrenör: UEFA Pro kursu veya güncelleme kursundan mezun olarak UEFA Pro lisansını almış eğitici kişilerdir (TFF, 2010: 4).

A Lisanslı Antrenör: UEFA A kursundan mezun olarak UEFA A lisansını almış eğitici kişilerdir (TFF, 2010: 4).

B Lisanslı Antrenör: UEFA B kursundan mezun olarak UEFA B lisansını almış eğitici kişilerdir (TFF, 2010: 4).

BÖLÜM II

2. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde, araştırmanın içeriğini oluşturan kuramsal temeller çerçevesinde, futbol ve antrenör kavramları, antrenör yeterlilikleri, karar verme süreci, karar verme stratejileri ve takım performansı ile ilgili literatür bilgileri ve bilimsel çalışmalar yer almaktadır.

2.1. Futbol

2.1.1. Tanımı ve Özellikleri

Futbol, yaş, boy, cinsiyet, beceri düzeyi, renk ya da inançları ne olursa olsun insanlar tarafından hemen her yerde sevilen evrensel bir oyundur. Futbol, nereye gideceği kestirilebilen ve kontrol edilebilen yuvarlak bir topa heyecan verici bir koşu, ölçülü bir top sürme, soluk kesici bir şut ve sonuçta da, estetik açıdan mükemmel bir kurtuluş veya golle sonuçlanan bir spordur. Oyun boyunca seyredenler ve oyuna katılanları yeni durum ve şartlara taşıyan ve yığınları peşinden sürükleyen bir takım oyunudur. Takım oyunu özelliği taşıması yanında her oyuncunun futbol kişiliği ve kendi becerisi doğrultusunda yeteneklerini sergilemesi ve kendini göstermesi yanında kendini kanıtlama imkânına sahip olması, bunu yaparken de takım arkadaşları ile uyum içinde, ortak etkileşimle başarıya kavuştuğu bir spor dalıdır (Risolo, 2010: 1; İnal, 2006: 15).

Futbol, spor dalları arasında en fazla belirsizlik içerenlerden biridir. Öncelikle insanlığın daha iyi kontrol edebildiği el yerine ayaklarla oynanması en önemli belirsizlik kaynağıdır. Günümüzde topu eliyle koymuşçasına istediği yere gönderebilen yüksek tekniğe sahip oyuncular mutlaka vardır, ancak onlar bile yüzde yüz isabetle pas

veremezler ya da şut çekemezler. İkinci olarak futbol en kalabalık takım sporlarından biridir. Voleybolda 6, basketbolda 5 kişi sahada bulunurken, bu rakam Amerikan futbolunda 11, ragbide 15'tir ve bu son iki sporda da hem el hem ayak kullanılmaktadır. Futbolda ise ellerini kullanabilen kaleciyi dışarıda bırakırsak her takımda 10'ar futbolcu bulunmaktadır ve birbirleriyle ayaklarını kullanarak iletişim kurmaktadır. Bu duruma bir de içi hava dolu 400-450 gramlık topu doğrudan etkileyebilecek doğa koşulları dâhil edildiğinde, futbolun dünyadaki spor dalları arasında en fazla belirsizlik içeren dal olduğunu söylemek yanlış olmaz. Belki de sırf bu yüzden en çok sevilen ve yapılan spordur (Erdoğan, 2013: 75).

2.1.2. Futbolun Tarihi Gelişimi

Geçtiğimiz yüzyılın en popüler spor dalı futbola olan ilgi yaşadığımız yüzyılda da artarak sürmektedir. Tarihsel süreç içerisinde birçok spor dalının kitleleri etkilemiş ve geniş katılımcı sayısına ulaşmış olmasına karşın futbol dışında hiçbir oyun futbolun popülerlik seviyesine yaklaşamamıştır. Oysa popüler spor dallarının çok temel bir ortak özelliği söz konusudur. Hemen hemen tüm popüler spor dallarının kurumsallaşması ve modern biçimlerini almaları yaklaşık yüz yıl öncesine dayansa da bu spor dallarının farklı biçimlerinin tarihleri çok daha eskidir (Ongan ve Demiröz, 2010: 32).

Tekmeleme oyunlarının binlerce yıldır var olduğundan hiç şüphe yoktur (Risolo, 2010: 13). İnsanoğlunun top tekmeleme sevdası tarihi kayıtlara bakıldığında oldukça eskilere gitmektedir. Dünyanın ilk uygarlıklarından biri olarak kabul edilen Mısırda mezarlardaki duvar resimlerinde ayakla top oynayan insan figürlerine rastlanır. Hatta 2500 yıl öncesinden kalma, 7,5 cm çapında deri veya ketenden yapılmış toplar günümüzde kimi müzelerde sergilenmektedir (Akşar ve Merih, 2006: 23). Futbol oyununun, ilk olarak nerede ve hangi tarihte oynandığı kesin olarak bilinmemektedir. Eski Yunanlıların "Episkiros", Romalıların "Harpastum", Türklerin "Tepük", adını verdikleri tarihi eserlerden, Asya'da Çin, Japonya, Hindistan, Afrika'da Mısır, Amerika'da Meksika, Avrupa'da Yunanistan, İtalya, Fransa ve İngiltere değişik kaynaklara göre futbolun ilk olarak oynandığı ülkelerdir (Urartu, 1994: 5).

Top oyunları en eski çağlardan itibaren dünyanın hemen her köşesine yayılmıştır. Kolomb öncesi Orta Amerika'dan eski Çin'e, firavunların Mısır'ından Eskimolara. Bu top oyunları arasında tarihsel bir bağ yoktur, her biri diğerinden bağımsız bir biçimde gelişmiştir. İnsanlar bu oyunlar aracılığıyla aynı anda birden fazla ihtiyacını gidermiştir (Stemmler, 2000: 10). Top oyunları, 1840-1860 yılları arasında, İngiltere'de "public schools" ve üniversitelerin göbeğinde modern futbolun ortaya çıkışını hazırlayan köklü bir değişime uğramadan çok daha önce, Avrupa'da ve hatta çok uzaklarda bile, asırlar boyunca var olmuştur. Oyun daha sonraları, anayurdunun sınırlarını aşarak tüm toplumsal tabakalara yayılır ve bir gösteriye dönüşür (Wahl, 2005: 11).

Maya, Aztek ve diğer Orta Amerika kavimlerinin Kolomb öncesi döneme ait top oyunları ile bizim bildiğimiz futbol arasında çok az sayıda benzerlikler olmasına karşın, eski Çinlilerin *ts'u kü* adlı oyunu günümüz futboluna şaşırtıcı derecede benzerdir. Gerçektende futbolu eski Çinliler icat etmiştir. Belki de futbolu, efsanelerinde iddia edildiği gibi, milattan önce üçüncü bin yılda, bu oyunun Çin kökenli olduğundan bihaber Avrupalıların yüksek ortaçağda keşfetmelerinden iki veya üç bin yıl önce icat etmişlerdir (Stemmler, 2000: 13).

Avrupa'da futbol ortaçağda, Çinlilerin bu icatta bulunmalarından birkaç bin yıl sonra, yeniden icat edilmiştir (Stemmler, 2000: 23). Eski Yunan, Romalılar ve İspartalılarda, özellikle ordu saflarında çeviklik antrenmanı olarak benimsenmiş olan ayaktopu oyununun, İngiltere'ye Roma lejyonerleri tarafından götürüldüğü söylenir. Avrupa'da futbolun ilk kez oynanışı ve menşei konusunda, Fransızlar ısrarla futbolun, Normanlar tarafından İngiltere'ye geçirildiğini iddia ederlerken, İngilizler de, ayaktopu oyununun kendileri tarafından icat edilmiş milli sporları olduğunu savunurlar. Ancak ortada kesin olarak bilinen bir gerçek varsa, o da, 12. yüzyıldan itibaren ayaktopu oyununun İngiltere adalarında son derece yaygınlaştığıdır (Somalı, 1989: 8; Donuk ve Şenduran, 2006: 18).

12. yüzyıldan itibaren Avrupa'nın bazı ülkelerinden, kuralları tarihin karanlığında kaybolmuş olan ilkel bir futbol oynanıyordu. Bu ilk futbol özellikle iki

bölgede yaygındı. Kuzey Fransa (özellikle de Brötanya, Normandiya ve Picardie) ve İngiltere’de. Buna karşın, İskandinavya, Almanya ve diğer Avrupa ülkelerinde bu oyunun izine rastlanmaz. Oyunun kaynağı o kadar belirgindir ki, Avrupa futbolunun prototipi Fransa ve İngiltere’de ortaya çıkmıştır denilebilir. Bu tahminin doğru olduğu, malum oyunun kalıntılarına yeniçağda bile rastlanmasından bellidir (Stemmler, 2000: 24).

Bir Fransız Oyunu - La Soule: 19. yüzyıla kadar Bretagne ve Picardie bölgelerinde yaygın olarak oynanan bu halk oyununun geçmişi, kırsal ve endüstri öncesi toplumun geleneklerine dayanmaktadır. Oynanış tarzına bakıldığında, nasıl ortaya çıktığı belli olmayan, dinsel ve kiliseye dayalı bir boyutu olduğu anlaşılmaktadır. La Soule iki komşu köyün gençlerini ya da cemaatin bekârlarıyla yeni evlilerini karşı karşıya getiriyordu. Soylular bu oyunu ara sıra oynarlardı. Taraflar içine ot, talaş v.b. doldurulmuş ya da sorgun ağacından yapılmış bir tür top olan soule’ü rakip takıma karşı hareket ettirmeye çalışırlardı. Oyunun kesin kuralları yoktu. Esnek, yazılı kurallara dayanmayan ve yalnızca geleneğin meşru kıldığı bu uygulamalar son derece yavaş bir gelişim gösteriyordu. Katılımcıların sayısı, oyunun süresi hatta oyun sahasının sınırları bile kesin olarak belirlenmemişti (Wahl, 2005: 12).

İtalyan Calcio’su: 15. yüzyıldan sonra oynanmaya başlayan, halk yerine yalnızca soyluların oynadığı bu oyun ile Kuzey Fransa ve İngiltere’de yüksek ortaçağdan beri oynanan ilkel halk futbolu arasında gerçekten de dünyalar kadar fark vardır. Futbol ağacının bu kültürlü, kurallı ve ritüelleşmiş dalının, futbolun kaba ve kavgacı ruhuna ters düştüğünden dolayı bir süre sonra kuruması tesadüf değildir. Calcio’nun daha sonra gelişen modern futbol üzerinde hiçbir etkisi olmamıştır (Stemmler, 2000: 47). Rönesans İtalya’sında Bologna ve Floransa şehirlerinde oynanan “*Quico del Calcio*”, tıpkı eski Türklerde tepmek, tekmelemek anlamını taşıyan tepük gibi calcio sözcüğü de İtalyanca da tekmelemek anlamını taşımaktadır. Kısa adıyla Calcio’da takımların sahaya dizilişi, en ilerde 15 akıncı, ikinci hatta 5 destekleyici, üçüncü hatta 4 defans oyuncusu, en geride üç defans oyuncusu olmak üzere toplam 27 oyuncu şeklindedir. Paskalya veya karnaval bitiminde oynanan Calcio, kesin çizgilerle belirlenmiş ve küçültülmüş alanlar içinde oynanan bir kentli oyunu idi. Oyuncuların

topu elle taşımaya izin verilirken, sahanın iki uç çizgisi hedef nokta olarak belirlenmişti. Amaç topu bir şekilde taşıyıp bu uç noktaya bırakmaktı (Wahl, 2005:14; Urartu, 1994: 9; Akşar ve Merih, 2006: 24).

İngiltere’de Futbol: Futbolun İngiltere’de ortaya çıkışı büyük bir tartışma konusudur. Fransızlar, futbolun atası sayılan La Soule’ü akıncı Normanlarla İngiltere’ye götördüklerini iddia etmişlerdir. İngilizler ise Normanlardan önce kendilerinin bu oyunu oynadığını ileri sürmektedirler. Kaynağı neresi olursa olsun, İngiltere’de 12. yüzyıldan itibaren futbol oynanmaya başlanmıştır. Halk ve soylular tarafından çok sevilen bu oyun, zamanla kasabalar, köyler arasında büyük bir rekabete dönüşür ve kıran kırana geçen oyunların kamu düzenini bozmaya başlamasıyla 13 Nisan 1314’te Kral II.Edward’ın emriyle futbol tüm ülkede yasaklanır. Ancak bu yasak İngilizlerin futbola olan sevgisini ortadan kaldıramamıştır. Zamanla İngiltere’de futbol yaygınlaşmaya ve gelişmeye devam etmiştir. Öyle ki, 17. yüzyılda İngiltere’de krallar futbolu teşvik etmeye başlamışlar, bunda da İtalya’ya sığınmış olan Kral II.Charles taraftarı soylularında rolü olmuştur. Bunlar İngiltere’ye döndükten sonra, İtalya’da gördükleri Giuoco del Calcio’yu yaymaya çalışmışlardır (Urartu, 1994: 8; Akşar ve Merih, 2006: 25).

Türklerde Futbol: Top tekmeleme sevdasına Türkler de kayıtsız kalmamıştır. Birçok tarih uzmanına göre ise, futbolun anavatanı yine “Orta Asya”dır. Orta Asya Türklerinin de kız ve erkeklerden kurulu karma takımlarla, topu, elle dokunmadan, sadece ayak ve kafa ile vurulup rakip kaleden içeriye atmaya çalışarak bir oyun oynadıkları söylenmektedir (Akşar ve Merih, 2006: 24). Öte yandan tarihe ışık tutan bir belge olarak, ünlü Türk düşünürü Kaşgarlı Mahmut’un Divan-ü Lügati’t Türk’ün birinci cilt eserinde, eski Türklerin, futbol adı verilen oyunun çok benzeri olan bir türünü oynadıkları yazılıdır. Ayrıca çeşitli kaynaklarda, “Tepük” adıyla geçen bu oyunun ilkel kurallarının bile, günümüzdeki futbol oyununun modern kurallarını anımsattığı açıkça belirtilmiştir (Somalı, 1989: 7).

Modern Futbolun Dünyaya Yayılışı: Futbol günümüzde, isminin önüne almış olduğu “modern” sıfatıyla anılmaktadır. Futbolun önüne almış olduğu bu modern sıfatı,

onun uzun bir tarihsel süreç sonrası, birçok değişikliğe uğrayıp farklılaştığını ve geliştiğini anlatmaktadır. Günümüz modern futbolu, Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA) tarafından yürütülen, Dünya ve Avrupa şampiyonaları gibi dev organizasyonlarla milyonlarca insana ulaşan, çok boyutlu, ekonomik, sosyal ve toplumsal bir gerçektir (Duman, Gür ve Çağlayan, 2013: 4).

Modern futbola ilişkin ilk temeller 1848 tarihinde “Cambridge Kuralları” adı altında futbol oyun kurallarının bir araya getirilmesi ile atılmıştır. Daha sonra modern futbol Londra’daki “Freemason’s Tavern” isimli bir tavernada, on bir Londra kulübü ve okulların temsilcilerinin katıldığı bir toplantıda dünyaya gelir ve 26 Ekim 1863’te İngiliz Futbol Birliği (The Football Association-FA) kurulur. O gün orada toplanan futbol federasyonu oyunun kurallarını karara bağlar. Bu kurallar günümüzdeki futbol oyun kurallarının da temelini oluşturmaktadır. 1870 yılında İngiliz Futbol Birliğine üye 39 kulüp vardı. Dünyanın en eski kulübü olarak kabul edilen Sheffield FC 1857 yılında kuruldu. Ülke genelinde takımların birbirleriyle karşılaşması fikri giderek yaygınlaşınca, 1871 yılında İngiliz Federasyon Kupası düzenlendi. Futbolun günümüzdeki şeklini alması, 1866 yılında İngiltere, İskoçya, Galler ve İrlanda futbol federasyonlarının bir araya gelerek, futbolun oyun kurallarını düzenleyen bir birim olan “International Board” adı altında ilk uluslar arası futbol kuruluşunu gerçekleştirmeleri ile olmuştur (Çağlayan ve Fişekçioğlu, 2004:128; Donuk ve Şenduran, 2006: 18; Akşar ve Merih, 2006: 38). 1870’lerden itibaren, dünya üzerinde yayılmakta olan İngiliz egemenliği Football Association modelini Avrupa’ya, Latin Amerika’ya, Asya ve Afrika’ya kadar yayar. Önce İngilizler, daha sonra bireysel dernekler, kulüpler kurarlar, karşılaşmalar düzenler ve kendi ulusal federasyonlarını kurarlar. Bu dönemde oyun bir elit sporu olmaktan çıkarak halk katmanlarına yayılır (Akşar ve Merih, 2006: 26).

Modern futbolun Türk toplumuna girmesi de on dokuzuncu yüzyılın sonlarına rastlar. Futbol oyunu o dönemde bazı dini inançların da etkisiyle Müslüman Türkler arasında gelişmemiştir. Futbol Osmanlı toprakları üzerinde ilk defa gayrimüslimler ve ülkede bulunan yabancı uyruklular tarafından oynanmıştır. Sosyal ve idari bakımdan İstanbul’a uzak ve sakin olan Selanik ve İzmir, futbolun ilk taraftarlarını bulduğu yerdir. 1875 yılında Selanik’te, 1877 yılında da İzmir’de futbol oynanmıştır. İngilizler

tarafından 1894 yılında “Football Club Smyrna” kurulmuştur. Bornova semtinde oturan İngilizler, kendi aralarında futbol oynamışlar, zamanla bunlara Rum gençleri de katılmıştır. İzmir’de futbolun öncülüğünü yapan La Fontaine ailesinden James La Fontaine, 1889 yılında İstanbul’a gelip yerleştiğinde, Kadıköy’de arkadaşları ile birlikte Football Association takımını kurmuşlardır. 1899 yılında Kolejli Gençler “Black Stocking” (Siyah Çoraplılar) isminde bir kulüp kurmuşlardır. İlk Türk futbolcusu “Bobi” takma adıyla İngiliz takımlarında oynayan Fuat Hüsnü Kayacan’dır. İlk futbol kulübü Galatasaray 1905’te, sonrasında Fenerbahçe 1907’de kurulmuştur. 1903’te Cimmastik Kulübü olarak kurulan Beşiktaş 1910’da futbolu etkinlikleri arasına almıştır (Donuk ve Şenduran, 2006: 20; Urartu, 1994: 12).

2.2. Antrenör Kavramı

Antrenör kelimesi 14. yüzyıl Macar kökenli olup Sturdy’dan gelmektedir. O yıllarda bu kelime insanları arazilere, savaş alanlarına taşıyan araçlar için kullanılırdı. Sturdy’nin bugünkü İngilizce anlamı ise güçlü, kuvvetli, dayanıklı, azimli olarak Türkçeye çevrilebilir. Spor eğitimcisi denince akla ilk gelen antrenörler olmaktadır. Antrenörler ilk aşamada, bireyin karakteristik özelliklerini ortaya çıkarıp geliştirmeyi, doğal dinamizmini güçlendirmeyi ve dış çevreye karşı olumlu tepki göstermesinin sağlanmasını amaçlayan sürekli ve topluca etkinlikler biçiminde tanımlanan eğitimin bir uygulayıcısıdır (Sunay,1998’den akt: Türksoy, 2010: 75).

Antrenör, oyuncuya ve takıma oyun veya yarışma esnasında yol gösteren kişidir. Antrenmanlarda oyuncuyu ve takımı en iyi biçimde yönetmeye çalışır. Antrenmanlardan ve müsabaka sonuçlarından sorumludur. Antrenör sportif ortamda, değişik ortamlarda lider, başkan, eğitimci, rehber, koordinatör, danışman ve iş arkadaşı kimliklerinde olabilirler (Sevim, Tuncel, Erol ve Sunay, 2001: 25).

Başlangıçta sadece bir futbol mühendisi olan antrenörün karşılaması gereken beklentiler bugün artık sınırsızdır. Antrenör oyunun kazanılmasını sağlamak ve

yöneticiler tarafından saptanan hedefleri ne pahasına olursa olsun gerçekleştirmek zorundadır (Wahl, 2005: 74).

Bundan kırk yıl önce futbol oynamış birçok ünlü futbolcu bugün hala hatırlanırken, o günlerden tek bir antrenörün adı futbolseverler tarafından hatırlanmaz. Buna karşılık, günümüzde ise, futbolcular kadar ve hatta onlardan çok daha fazla tanınmış, ünlü olmuş antrenörler vardır. Bu antrenörler, yalnız çok yüksek maaş değil, aynı zamanda çok yüksek transfer ücretleri de almaktadır. Günümüzde antrenörlerin bu denli kazanmalarının anlayabilmek için onların yaptıkları işe göz atmak yeterlidir (Başer, 1996: 97).

2.3. Antrenör Yeterlilikleri

Sporda eğitici kadro denildiğinde akla ilk gelen antrenördür. Antrenör adı verilen spor eğitimcilerinin sporun gelişmesinde çok önemli bir yeri vardır (Sevim, Tuncel, Erol ve Sunay, 2001: 1).

Antrenör belirli bir spor dalında teori ve pratikte ihtisaslaşmış, uzmanlaşmış spor eridir. Spor adamlarının birçoğunun emeli, baş antrenör ya da antrenör olmaktır. Fakat bu kelimeler çoğu zaman olağan üstü rekorlar elde etmek anlamının yanı sıra yanlış olarak, emir vermek, kendi düşüncelerine inandırmak ve kimseye hesap vermemek anlamında düşünülmektedir. Bazı zamanlar hatta çoğu zaman antrenör teriminin altındaki terimlere (monitör v.b.) yeterince önem verilmemektedir ve bu şekilde spor ile ilgilenen herkes kendilerini uzman antrenör olarak görmeye başlarlar. Böylece kısa zamanda generali çok askeri az olan bir ordu ile karşı karşıya kalırız. Generaller (diktatör antrenör) olursa fena olmaz, fakat en önemli olan antrenör ve çok yüksek sayıda antrenör yetiştirmektir. Monitörleri eski sporcular arasından bulmak kolaydır, fakat profesyonel olarak yetkili antrenörler bulmak oldukça zordur. Çünkü bunların gerekli formasyona ve bir sürü özelliklere, yeterliliklere sahip olmaları gerekir (İşler, 2012: 138).

Futbol antrenörleri içinde bir takımın teknik sorumlusu olarak görev yapabilmek için gerekli olan temel yeterliliklerden birisi sahip oldukları lisans düzeyleridir. Türkiye Futbol Federasyonunun “Teknik Adamların Eğitilmesi ve Sınıflandırılması” talimatına (TFF, 2010: 10) göre, 2013-2014 sezonundan itibaren profesyonel futbol liglerinde antrenörlük yapmak isteyenlerin, UEFA Pro, UEFA A veya UEFA B lisanslarına sahip olması zorunludur. Ve UEFA lisans sistemine geçiş takvimine (TFF, 2010: 11) göre 2016-2017 sezonundan itibaren tüm liglerdeki profesyonel takımların A takım teknik sorumlularının UEFA Pro lisansa sahip olmaları zorunlu olacaktır.

Antrenör yeterliliği, antrenörün sporcularının öğrenme ve performanslarını etkileyen yeteneklerine olan güvenidir (Feltz, Short ve Sullivan, 2008). Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan, (1999) antrenör yeterliliklerini, güdüleme yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği, müsabaka stratejisi yeterliliği ve karakter oluşturma yeterliliği olmak üzere 4 alt boyutla açıklamışlardır. Müsabaka Stratejisi Yeterliliği, antrenörlerin müsabaka sırasında sporcularını başarılı performansa yönlendirebilme yeteneklerine duydukları güvendir. Güdüleme Yeterliliği, antrenörlerin sporcularının psikolojik beceri ve durumlarını etkileme yeteneklerine duydukları güvendir. Teknik Öğretme Yeterliliği, antrenörlerin eğitici ve belirleyici yeteneklerine olan inancıdır. Karakter Oluşturma Yeterliliği ise sporcularının kişisel gelişimini ve spora yönelik olumlu tutumlarını etkileme yeteneklerine ilişkin duydukları güvendir. (Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan, 1999; Gençer, Kiremitçi ve Boyacıoğlu, 2009).

Leith (1990: 2), bir antrenörün sahip olması gereken temel becerileri, teknik, insani ve kavramsal beceriler olarak açıklamaktadır. Teknik beceriler, belirli aktivitelerde antrenörlerin anlayış ve yeterliliğini içeren, özellikle de yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri kapsayan becerilerdir. Yaygın teknik becerilerin bazıları, antrenörlükte amaçları şekillendirme ile bütçe yapma, uygulama planları organize etme, başarılı takım toplantıları yapma ve bir yıllık antrenman programı geliştirmeyi içerir. Hataları tespit edebilme yeteneği de teknik becerilere ilişkin bir başka örnektir. Diğer insanlarla iyi geçinme, onları motive edebilme ve spor ortamında onlarla iyi durumda çalışabilme insani becerilere dayanır. Bu beceriler, takım uyumunu

sağlamada, değişime ihtiyaç duyma ve potansiyel çatışma durumlarını yönetmede çok önemlidir. Teknik beceriler ne kadar iyi olursa olsun, antrenörün sporcularıyla yakın çalışma yeteneğine sahip olması gereklidir. Doğru insan becerilerinin geliştirilmesi, daha sonra, başarılı bir antrenör olma da çok önemli bir unsur teşkil eder. Çeşitli antrenörlük fonksiyonlarının nasıl birbirine bağlı olduğunu ve bir yönde yapılan değişikliğin tüm diğer yönleri de nasıl etkileyeceğini fark edebilme yeteneği kavramsal beceridir. Bunun bir örneği en yüksek performansı elde etmek için fizyolojik hazırlıkla ilişkili olarak zihinsel hazırlığın çeşitli yönlerine bağlı olduğunu görebilme yeteneğidir. Bu anlayışla, zihinsel hazırlık antrenmanı daha sonra yıllık uygulama planının kapsamına dâhil edilir (Leith, 1990: 2).

Antrenör mesleğinde de idealizm ve realite arasında fazla veya az çok farklılıklar bulunmaktadır. Futbolda iyi bir çalışma planıyla takımı sevk ve idare eden, müsabakaya hazırlayan antrenörün görevleri çok çeşitli ve zordur. Futbolun başarıdaki temel basamağı antrenördür (Günay ve Yüce, 2008). Antrenörlerin başarı ve başarısızlıkları medyada sürekli değerlendirme konusu olmaktadır. Birçok spor yazarı ve yorumcusu, kaleme aldıkları yazılarında ve yaptıkları televizyon programlarında, antrenörlerin başarıları, başarısızlıkları ve bunların altında yatan nedenlere kafa yormaktadır. Bu yorum ve değerlendirmelerin çoğu, bir veya birkaç karşılaşma sonucuna dayalı, kendiliğinden, yüzeysel ve haftalık iniş-çıkışlara bağlı olarak yapılmakta, araştırma sonuçları ve bilimsel analizlere çok az yer verilmektedir (Konter, 2004: 12).

Futbolda mükemmeliyet arayışını, antrenörlerin kendilerini geliştirmeleri açısından da değerlendirmek gerekir. Günümüzde artık antrenörün, sadece teknik ve taktik çalıştırıcıdan ibaret olmadığı ortaya çıkmış bulunmaktadır. Eğer durum bu kadar basit olsaydı, başarı her antrenör için ulaşılması zor bir hedef olmaktan çıkardı. Antrenörlerin futbolla ilgili teknik ve taktik açıdan bilgi edinmeleri yanında, düşünsel ve yönetsel alanda olduğu kadar teknolojiyi kullanmada ve bilimsel alanda da kendilerini geliştirmeleri gerektiği kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır (Erdem, 2005: 7).

Her antrenörün oyuncularının eğitimine yönelik görevleri de bulunmaktadır. Kendisi ilk yol olarak oyuncularını tanımayı benimsemelidir. Bu yaklaşım psikolojik yönden olmalı ve kendilerinin ve fikir sahibi oldukları ve ne yapmak istediklerinin olduğunun saptanmasına alışılmalıdır. Antrenör bu şahsi girişimleriyle oyuncuları tanıma ve anlama olayı kendisinin bazı teknik ve eğitim yeteneklerine bağlı bulunmaktadır. Takımı eğitmek ve yönlendirmekle bu başarıya ulaşması mümkün olabilir (Günay ve Yüce, 2008: 423).

Antrenör, futbolcu adaylarını seçer. O, iyi bir seçici ve gözlemcidir. Seçtiği futbolcu adaylarını futbola başlatır, onları futbolcu yapar. İyi bir eğitimci ve pedagoğdur. Bir futbol takımının antrenman programlarını hazırlar. İnsan vücudunun performans boyutlarını ve sınırlarını bilir, antrenman bilgisine sahiptir. Futbol takımının futbol stratejisini, lig stratejisini hazırlar. İyi bir strateji uzmanıdır. Futbol maçları için taktik planlar hazırlar. İyi bir taktisyendir. Bir futbol takımını, maksimal performansa ve şampiyonluğa ulaştıracak şekilde çalıştırır ve yönetir. İyi bir yönetici ve liderdir. Basınla, yönetimle ve taraftar ile iyi geçinir, yenilgileri bile başarılı olarak gösterebilir. İyi bir politikacı ve halkla ilişkiler uzmanıdır. Ve bütün bunları tek başına yapar. Çünkü o takımın patronudur ve yalnız adamdır. İşin ilginç yanı, bu kadar çok ve birbirinden farklı işleri yapabilen antrenörler gerçekten vardır. Ama sayıları çok azdır. Antrenörün, bu çok fazla, karmaşık ve bazen birbiri ile çelişkili bilgileri içeren çok yönlü meslek çalışmalarında, onun başarısını etkileyen iki etken mesleki bilgileri ve çalışma yöntemi ile kişiliğidir (Başer, 1996: 97).

Antrenör oyunun kazanılmasını sağlamak ve yöneticiler tarafından saptanan hedefleri ne pahasına olursa olsun gerçekleştirmek zorundadır. Oysa futbolda önemli yatırımlar ve pazar çalışmaları sonucu kendiliğinden belirleyemez. Sonuç, rastlantıya ya da takımın uyumunu ve dolayısıyla da verimliliğini sağlayan belirsiz durumlara bağlıdır. Ama ne başkanlar ne de kolaylıkla antrenörün gönderilmesini isteyen taraftarlar sabırlıdır. Sezgileri veya inançları ve hatta saflık dereceleri doğrultusunda yöneticiler, bazen oyunu incelikleriyle tanıyan bir teknisyeni, bazen oyuncuları çoban gibi yöneten otoriterliğiyle tanınmış birini görevlendirirler (Wahl, 2005: 74).

Başarılı antrenör, etkili liderlik becerileri sergiler ve gösterdiği bu beceriler sporcuların fiziksel, teknik, taktik ve psikolojik performanslarını kolaylaştırıcıdır. Etkili liderlik becerilerine sahip antrenörlerle çalışan takımların, başarı ve performansı yakalamaları daha olası bir durumdur (Konter, 2004: 3).

Leith (1990: 3), antrenörlükte yönetim sürecini planlama, organize etme, liderlik ve kontrol olarak dört basamakta açıklamıştır. Planlama, başarılı antrenörlüğün en önemli fonksiyonlarından biridir. Planlama, ne yapılacağını, nasıl yapılacağını ve kimin yapacağını önceden belirler. Organize etme amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan fiziksel unsurlar, onları performansa çevirecek insanlar ve uygulanacak aktiviteler arasında ilişkiler kurmayı içerir. Liderlik fonksiyonu, öncelikli olarak sporculara rehberlik etme ve onları denetlemeyi kapsar. Lider olmak, spor yöneticileri, ebeveynler, sporcular ve meslektaşları olan antrenörlerle günlük bazda etkili çalışma ilişkileri sürdürülebilmeyi içermektedir. Lider antrenörün görevlerinden bazıları, sporcuları motive etme, anlaşmazlıkları önleme, değişime ihtiyaç duyma ve etkili iletişim geliştirmeyi kapsamaktadır. Antrenörlükte yönetim sürecinin fonksiyonel zincirindeki son halka kontroldür. En basit ifadeyle, her şeyin planlandığı gibi gidip gitmediğini görmek için bütün aşamaların kontrol edilmesini içerir.

Bir antrenörün takımını başarılı bir şekilde yönetmesi, yönetsel beceri, strateji, taktik bilgi, istatistiksel değerlendirme ve uygulama konularında kendini yetiştirmesiyle mümkün olacaktır (Erdem, 2005: 7). Yönetsel beceriler, teknik beceri, iletişim becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi ve kavramsal beceri olarak açıklanmaktadır. Teknik beceri, bir işin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneğidir. İletişim becerisi, genel anlamda bütün insanlar için önemli olan ve belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisidir. İnsan ilişkileri becerisi, diğer kişileri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir. Analitik beceri, çeşitli sorunların çözümünde ve çözüm önerileri geliştirmede, mantıklı ve bilimsel yaklaşımlar ve teknikler kullanabilme becerisidir. Karar verme becerisi, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme gibi işlevleri yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir. Etkili ve isabetli karar verme, organizasyonun her düzeyindeki yönetici için gereklidir.

Kavramsal beceri de, tüm örgütün karmaşıklıklarını anlama ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirme becerisidir. Bu beceri türüne birleştirme ve bütünleştirme becerisi de denilebilir (Can, 2005: 35; Uygur ve Göral, 2005: 15).

Başarı ve yüksek performansta çok önemli faktörlerden biri de uygulanan strateji ve taktiklerdir. Rakibin müsabaka öncesi teknik, taktik, kondisyonel açıdan incelenmesi ve sonuçları değerlendirilmesi, elde edilen sonuçlara göre müsabakanın stratejik planı antrenör tarafından yapılır. Stratejik ve taktiksel nedenlerle birçok takım ve futbolcu beklenen performans ve başarıyı ortaya koymada zorlanmaktadır. Hatta taktiksel nedenlerle, birçok maçlar kaybedilmekte, antrenörlerin işlerine son verilebilmekte, korkaklık ve kahramanlığa varılan atıflar yapılabilmektedir. Antrenörler, eskisine oranla, daha çok rakiplerini izlemekte, televizyon, bilgisayar ve video gibi teknolojik araçları daha çok kullanmakta, rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini daha çok analiz etmekte, kadrosunda bulunan oyuncularını karşılaştıkları rakibe göre daha dikkatlice kullanmakta, oyunun gidişine göre değişik oyuncularını daha çok sahaya sürme eğilimi göstermektedir (Konter, 2004: 214; Sevim, Tuncel, Erol ve Sunay, 2001: 26). Cooper'a (2000: 90) göre, oyunun kurallarına göre öyle stratejiler belirlemelisiniz ki, rakiplerinizi bunu anlamamalı ve sizi yenilgiye uğratmamalıdır.

Strateji kavramı, örgüte yön vermek ve rekabet avantajı elde etmek için örgüt ve çevresini devamlı analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecini ifade etmektedir (Güney, 2007: 57). Müsabaka stratejisi de, antrenörlerin müsabaka sırasında liderlik yapabilmek yeteneklerine olan güveni olarak açıklanmaktadır. Bir antrenörün müsabaka sırasında takımının kuvvetli yönlerini arttırabilmesi için, karşı takımın müsabaka sırasında güçlü yönlerini bilmesi, yarışma stratejilerini anlaması, karşılaştığı farklı oyunlara uyum gösterebilmesi, rakip takımın zayıf yönlerini belirleyebilmesi, müsabaka sırasında önemli kararlar alabilmesi, oyun stratejisi ile takımın yetenekleri arasındaki uyumu iyi ayarlaması gereklidir. Bir antrenör, ancak, bu şekilde takımının güçlü yönlerini maksimize edebilir (Gençer, Kiremitçi ve Boyacıoğlu, 2009: 149).

Rakibin ön analizi ile müsabaka sırasındaki analizi farklıdır. Rakibin daha önce yaptığı müsabakalarda sürekli denediği ve başarılı olduğu pozisyonların taktik davranışlarının bilinmesi, öne çıkan oyuncuların özellikleri (savunma, hücum, orta saha) ile rakibin oyun anlayışı gibi davranışların önceden analiz edilmesi gerekir. O takımı yöneten antrenörün yarışma davranışının bilinmesi gibi konular ön hazırlıktır. Bunların görsel yolla tanıtımının yapılması ön analiz çalışmalarıdır. Müsabaka sırasında oluşan, skor olarak öne geçmek, geriye düşmek, oyuncunun kart görmesi, oyuncu sayısının eksilmesi gibi durumlar karşısında rakip takım ve sizin takımınızın yaptığı uygulamalar değişir ve taktik davranışa müdahale ve yeni organizasyon gereklidir. Saha kenarında bulunan antrenör her dakika müsabakanın analizi ile ilgilenir. Ne oluyor, rakip ne yapmaya çalışıyor, kendi takımı ne yapıyor ve neler yapmalı sürekli bu konulara yoğunlaşır ya da bu konuda tecrübeli ekip elemanını kullanır (Türksoy, 2010: 147). Analiz, genellikle hem iyimserliği azaltmaya hem de sezgileri yalanlamaya hizmet edecektir (Folino, 1997: 63).

Futbolda daha anlaşılır olarak oyun stratejisi kavramı, organizasyonun genel amaçlarının parçası olarak, oyunun amacını başarma ve onu yönetme planının bilimi olarak tanımlanabilir. Örneğin, karşılaşmada beklenmedik olaylarla baş edebilmek için, stratejik olarak esneklik çok önemlidir. Esneklik, oyunun gidişi içinde beklenmedik ve planlanmamış durumlar ortaya çıktığında, değişen koşullarla baş etme ve uyum sağlama olanağı vermektedir. Bu anlamda oyun stratejisi değişebilir ve adapte edilebilir bir özellik gösterebilir. Oyun stratejilerinin yerine getirilmesinde, amaç, ekonomiklik, denge, bütünleşme, sürpriz yapma ve esneklik gibi ilkeler önemli rol oynar (Konter, 2004: 215).

Başarılı antrenörlerin aynı zamanda iyi bir taktik ustası oldukları düşünülür. Onlar, kendi oyuncularını iyi tanıdıkları, geliştirdikleri ve zevk almalarına yardımcı oldukları gibi, rakiplerine ve karşılaşacakları güçlüklerle göre futbolcularını hazırlama ve potansiyellerini ortaya çıkartma başarısı da göstermektedirler (Konter, 2004: 217). Deneyimli bir antrenör, futbolcunun öğretilmiş taktiğe göre mi, yoksa kendi yeteneklerine göre mi oynadığını kolayca tahmin edebilir. Ve futbol geliştikçe eğitimin önemi daha da artmaktadır. Çünkü daha şimdiden futbol basit bir ayak oyunu olmaktan

çıkılmış, taktik ve zekânın beceri ile birleştiği karmaşık bir spor dalı olmuştur (Egesoy, Eniseler, Çamlıyer ve Çamlıyer, 1999: 25). Bilgi ve deneyim bir araya gelince engellerin aşılması kolaylaşır. Bilgi, akademisyen ve düşünürlerin çalışmalarını döktükleri kitaplardan alınabilir. Deneyim ise olayları yaşamış ve sonuçlarından yarar veya zararı muayyen davranışlara bağlı olarak kazanmış ve bunları yorumlayabilecek kişilerin hatalarından ve yazmış oldukları kitaplardan sözlü veya yazılı olarak elde edilebilir (İmrek, 2003: 102).

Antrenörler, bir dizi karar verme yumağını içeren konularda yeterlilikleri ve karar verme becerilerini kullanarak, uygulama alanlarında etkili bir takım yönetimi gerçekleştirmek için uğraşırlar. Ziyagil ve Eliöz'e (2006: 203) göre, antrenörler, ilk olarak genel oyun yaklaşımını ve oyunu nasıl oynamak istediklerini belirlemelidir. Bu yaklaşım, genel felsefeye ilaveten hücum ve savunma stratejilerini veya oyun stillerini kapsamaktadır. Daha sonra oyun stratejisi oyun taktiklerinin, oyun taktikleri oyun planlarının ve oyun planları da belirli durumlarda her oyuncunun takip edeceği özel planların geliştirilmesinde kullanılır.

Müşabakalar için takım hazırlığının önemli bir bölümü, uygulamalar sırasında gerçekleştirilir. Bu uygulamalar içinde ısınma çalışmaları, oyun taktikleri ve soğuma egzersizlerinin mükemmelleştirilmesi yer alır. Antrenörler, takımlarına yeterli teşvik ve rehberliği sağlayarak yarışma havasında müşabakaya hazırlamalıdır (Ziyagil ve Eliöz, 2006: 203).

İşler (2012: 140), gerçek bir antrenörün temel özelliklerini açıklarken, çalışma yetkinliğini, sportif branşın teori ve uygulamasını iyi bilme, bilimsel olarak spor eğitimi verebilme, federasyonun çalışma takvimine göre planlama yapabilme, teknik yanlışları tespit edebilme ve branş egzersizlerini ve tekniklerini iyi gösterebilme, sabırlı, dikkatli ve yaratıcı olma özellikleri olarak belirtmiştir. Ayrıca antrenör, mesleki alanda (teori-pratik) bilgi sahibi olmalı, sentez ve analizi iyi yapabilmeli, tedbirli olmalı ve yerine göre davranışlarında istikrar gösterebilmelidir.

2.4. Karar Verme

Karar verme, planlama ve programlama işidir. Bireysel veya grup olarak yapılan, sonucu kesin olarak saptanamayan olaylar üreten, çeşitli mantıksal analizlerin yer aldığı bir işlemdir (Bağırkan, 1983: 4). Hayatımızın birçok döneminde yapmakta olduğumuz veya yapmayı düşündüğümüz eylemler için alternatifler arasından bir seçim yapmak durumunda kalırız. Seçim yapma süreci en az iki alternatifin oluşması ile başlar, süreç işler ve alternatiflerden bir tanesi seçilir. İşte bu seçim işlemi, karar verme eyleminin en basit tanımlarından biridir (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3395). İnsan davranış ve hareketlerinin her biri aslında bir kararla başlar, yani önceden planlanmış bir takım düşünsel eylemlere dayanır. Bu eylem, çaba, düşünme, ölçme, tartma, çeşitli alternatif ve olanakları karşılaştırma şeklinde ortaya çıkar. Bu yoğun düşünsel çaba sonunda, birey, olanaklar arasında en iyi yol olduğuna inandığı alternatifi seçer. İyi bir alternatifi seçmek için, bu düşünsel ürününde yüksek vasıfta ve olumlu olması oldukça önemlidir. Çünkü kararı veren bireyin başarı derecesi, kararın ne kadar doğru ve iyi verildiğine bağlıdır. Bireyler gerek özel yaşantısında gerekse iş yaşantısında, sürekli olarak bir karar verme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Alınan her karar bireyin kendisini etkilediği gibi tıpkı kuantum oluşumu gibi çevresindeki insanları da etkilemektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı, karar verme fiilinin tüm bireyler için çok önemli bir düşünsel eylem olduğunu söylemek mümkündür (Öneren ve Çiftçi, 2013: 305). Cooper'a (2000: 11) göre, kararın verilmesi iç şüpheler ve endişeler neticesinde gerçekleşmektedir.

Günlük yaşantımızda bilerek veya bilmeyerek pek çok karar veririz. Ancak verdiğimiz kararlar adeta rutin bir işlem haline geldiğinden bazen karar vermediğimizin farkında bile olmayız, olamayız. Sürekli karar veriyoruz ancak benzer konulardaki kararlarımız, defalarca benzer şekilde yinelendiğinden refleks halini almaya başlamıştır. Refleksif olmayan kararlar da vermekteyiz. Üstelik bu tip kararlar da bizi hayli zorlayabilmektedir. Her karar verme işlemi beyinde bir süreç içinde oluşur ve verilir. Fikirler, duygular ve sezgiler bu aşamaları geçerek karar vermeye etki eder. Bu sürecin ne olduğunun da farkında değilizdir. Bir algoritma gibi adım adım bir süreci takip ederek karara doğru gideriz. Bu süreç farkında olmadığımız kadar kısa sürede

(saniyeler, saliseler) tamamlanabildiği gibi bazen zaman almakta bazen de sürecin bir adımında takılıp karar verememe durumunda kalabilmekteyiz (İmrek, 2003: 3).

Karar verme, yöneticinin temel görevlerindedir. Yönetici bir iş yapmak, çalışmak, yürütmek için karar vermek zorundadır. Karar verme demek seçim yapmak demektir. Çeşitli alternatiflerden birini seçmektir (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007: 101). Hangi iş alanında olursa olsun “Bir yönetici ne iş yapar?” sorusuna verilebilecek ortak yanıt “Yöneticinin işi karar vermektir.” olacaktır. Yönetici koltuğuna oturmuş herkesin pek çok farklı konuda, farklı önem düzeylerinde kararlar alması kaçınılmazdır. Karar vermek sadece bir seferlik bir eylem olmadığı gibi bir takım sonuçların da tetikleyicisidir. Karar vermek bir seçimi ifade etmektedir. Bazen önemli bir yol ayrımında alınan bir karar, birbirinden çok farklı noktalara ulaşmaya yol açacak küçük ve geri dönüşü olmayan bir adım olabilir. Yönetici dediğimiz kişi kendisinin emrine verilmiş olan maddi ve beşeri kaynakları kullanarak belli bir amaca ulaşmak için çaba sarf etmektedir. Bu amaca ulaşmak için de görevde bulunduğu süre zarfında pek çok karar alması gerekecektir. Aldığı bu kararlar yöneticinin başarısını, görev süresini ve kariyerini etkileyecektir (Or, 2013: 8).

Karar verme davranışları, bir yöneticinin en önemli işidir. Aynı zamanda en zorlu ve en riskli eylemlerdir. Kötü kararlar, bazen onarılamaz iş ve kariyer hasarları verebilirler (Hammond, Keeney, Raiffa, 1998a: 2). Pek çok yönetici, karar verme aşamasında sadece kendi yargılarını baz aldıklarını ve bunun işe yaradığını söylerler. Yüzeysel olarak bakıldığında bunu destekleyen pek çok durumun varlığı ortaya çıkabilir ama dikkatlice yapılan bir analiz, durumun tam tersi olduğunu gösterebilir. Baskı altında yargıda bulunabilme konusunda uzmanlaşan insanlar, hızlı değerlendirme yapıyor olabilirler ama sonuçta bilgisayar gibi işleyen zihni ile çeşitli öğeleri tartmakta, olasılıkları belirlemektedirler ve bunu çok hızlı yapmak durumundadırlar (Cooper, 2000: 80).

2.4.1. Karar Vermenin Tanımı

Karar verme, kişi ya da kurumları amaç ve hedeflerine ulaştıracak yollar, yöntemler, teknikler, araçlar, imkânlar ve kaynaklar arasından seçim yapma işlevini içeren tüm duygusal, düşünsel ve zihinsel fonksiyonların toplamıdır. Kısaca, karar verme seçim ya da tercih sürecidir (Güney, 2012: 263). Karar verme, alternatifler arasından en iyi seçeneği tercih etmek olarak tanımlanabilir (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3394). Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim karardır. O halde seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme ile karar verme çok yakından ilgilidir. Karar vericinin, konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol onun kararını ifade eder. İyi veya kötü, doğru veya yanlış karar verme daima seçim yapma ile eşdeğerdir. Kararsızlık, karar verememek ve seçim yapamamak demektir. Ancak yöneticilik karar verme işidir. Karar veremeyen, yöneticilik işini yapamaz (Koçel, 2007: 58).

2.4.2. Karar Verme ile İlgili Model ve Kuramlar

Karar verme, genellikle rasyonel bir tercih yapma sürecini ifade etmektedir. Uygun ve etkili karar, örgütsel ya da bireysel amaçları karşılayan, uygun zamanda alınan ve çalışanlar tarafından kabul edilen karardır. Uygun karara varmak için yöneticiler çeşitli teknik ve modellerden yararlanabilirler. Karar verirken birden fazla modeli ya da varsayımı kullanabilirler (Güney, 2012: 268). Karar verme ile ilgili model ve kuramlardan bazıları şunlardır;

Rasyonel Karar Verme Modeli: Problemlerin çözümü, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, problemlerin çözümü için seçeneklerin belirlenmesinden sonra en uygun seçeneğin tespit edilip uygulanmasına karar verme aşamalarının akılcı bir sistemle ele alınması modeline rasyonel karar verme modeli denir. Bu model, ulaşılabilecek olan sonucun mutlaka rasyonel olması gerekliliğine dayanır. Karar verici, seçenekler arasından en uygununu seçme konusunda bir sistemi vardır. Karar vericinin tüm seçeneklerden haberi vardır. Karar verici, her seçeneğin başarı derecesi konusunda

bilgisi ve tecrübesi vardır. Karar verici, yukarıda sıralanan bütün varsayımları dikkate alarak seçenekler arasından en uygununu ve en iyi sonucu verecek olanı seçmek için karar verir. Bu modele göre, karar verme baştan sona doğru birbirini takip eden bir aşamalar zincirini içermektedir (Güney, 2012: 268).

Gelatt'ın Karar Verme Modeli: Gelatt'ın (1978) karar verme modeline göre, karar verme sürecinde yordayıcı sistem, değer sistemi ve karar sistemi olmak üzere üç temel öge bulunmaktadır. Birey yordayıcı sistemde, olası eylemler, eylemlerin muhtemel sonuçları ve bu sonuçların gerçekleşme olasılıkları ile ilgili bilgi edinmek durumundadır. Değer sisteminde, birey seçeneklerin muhtemel sonuçlarını özel olarak değerlendirmektedir. Karar sisteminde ise karar verme durumunun içerdiği öncelikleri ya da kuralları göz önüne almaktadır. Bu kuramsal görüşe göre birey, karar verebilmek için söz konusu sistemlerle ilgili doğru ve tam bilgiye sahip olmak durumundadır. Birey daha iyi bilgi sahibi oldukça daha uygun karar verebilmekte ve riski en aza indirebilmektedir (Gelatt,1978'den akt. Alver, 2003: 81).

Faydacı Karar Verme Modeli: İnsanların davranışlarının rasyonelliği ile gerçekliğe uygunluğunu birleştirerek ve pragmatizmi bir araç olarak kullanarak karar verme sürecini ifade eden bu model faydacı karar verme modeli olarak adlandırılır. Yöneticiler, rasyonel ve gerçeklik kriterlerini dikkate alarak kurumsal fayda sağlayacak bir anlayışla karar vermeye çalıştıklarında genellikle bu modeli kullanırlar (Güney, 2012: 270).

Beklenen Fayda Teorisi: Beklenen fayda teorisi iki ana özelliğe sahiptir. Bunlar, seçim alternatifinin değerleri olan başarının olabirliği ve kullanılabilirliğidir. Bu iki parametrenin bileşkeleri hesaplanır ve en yüksek değer isteğe bağlı olarak seçilir. Bir basketbol müsabakasının bazı kritik noktalarında kendisinin direkt olarak skor yapma şansının daha yüksek olduğu bir durumda, basket için şut atma ya da skor yapma şansı daha düşük olan takım arkadaşına pas atma gibi iki seçeneğe sahip bir basketbolcu basit bir örnek olarak gösterilebilir. Örneğin, sayı yapabilmek için mesafe konusu, isabet şansı daha yüksek olan basketbol potasına daha yakın bir oyuncu için başarının olabirliğidir. NBA'de üç sayı şut atma yarışmasını kazanan sporcu farklı mesafelerden

isabetli bir atışın daha yüksek olabİLİrlİğe sahip olduğu ve isabetli olmanın sağladığı fayda da öznel olduğundan dolayı bu beklenen fayda teorisi olarak adlandırılır. Beklenen fayda teorisi ile ilgili bir problem, insanlar için alternatif seçmenin her zaman en yüksek kişisel fayda olmadığıdır (Bar-Eli, Plessner ve Raab, 2011: 31).

Olasılık Teorisi: Olasılık teorisinde, beklenen fayda teorisine zıt olarak, olasılık teorisi seçimlerin önceki sonuçlarını hesaba katma gibi diğer faktörleri de ele alır. Olasılık teorisi iki safhadan oluşur; birinci safhada eldeki sorunun çözümlenmesi için bir bilgi zihinsel olarak taşınır, dönüştürülür ve kodlanır. İkinci safhada ise alternatifler değerlendirilir. Eldeki sorunun çözümlenmesi dört mekanizma vasıtasıyla tanımlanır. Bunlar sırasıyla, alternatifleri birleştirmeye (aynı amaca hizmet eden seçenekleri birleştirmeye gibi), basitleştirmeye (doğrudan karşılaştırma için olasılıkları aşağı ya da yukarı yuvarlama gibi), ayırma (başarı olasılığı yüksek ve düşük alternatifleri ayırma gibi) ve elemeydir (bir alternatif hariç diğer seçeneklerin karşılaştırmadan sonra elenmesi gibi). Sonuçta, bu dört çözümlenme mekanizmasının farklı olasılıktaki alternatiflerinin değerlendirilmesi ile kazanma ya da kaybetme durumu baz alınarak, alternatiflerden birinin seçilmesi sonucu olasılık teorisine göre karar verilmiş olur (Bar-Eli, Plessner ve Raab, 2011: 32).

Çatışma Karar Verme Modeli: Bu model, Janis ve Mann (1977) tarafından, sistematik yaklaşımlara temel oluşturmak amacıyla geliştirilmiştir. Beş tip karar verme stili ve bu stillerin stresle olan ilişkilerini açıklamakta olan çatışma teorisinde, her bir karar verme stili, zaman baskısı ve ikilemlere çözüm bulmada iyimserlik ve kötümserlik koşullarıyla belirlenmiş ve belli bir psikolojik baskı düzeyi ile iç içe geçmiş durumdadır. Bu karar verme stilleri, çatışmasız bağlılık, çatışmasız değişim, savunucu kaçınma, aşırı uyarılmışlık ve ihtiyatlı seçiciliktir (Janis ve Mann, 1977'den akt: Çolakkadıoğlu, 2010).

Vroom-Yetton Karar Modeli: Problem çözüme ve karar alma konusunda araştırmalar yapan Victor Vroom ve Philip Yetton adlı iki yazar, yöneticilerin beş farklı karar alabileceklerini öne sürmüşlerdir. Bunlar;

- Yöneticiler ellerindeki bilgilere dayanarak kendi başlarına karar alırlar.
- Yöneticiler yine kararları bizzat alırlar fakat yardımcılarından daha fazla bilgi isterler.
- Yöneticiler problemi yardımcıları ile tartışırlar fakat kararı yine bizzat kendileri alırlar.
- Yöneticiler problemi yardımcıları ile grup halinde tartışırlar fakat kararı yine bizzat kendileri alırlar.
- Yöneticilerin yaptıkları grup toplantılarında fikir üreten, seçenekleri onlarla birlikte değerlendiren yardımcıları vardır ve kendi fikirleri olmasa dahi yöneticiler birlikte oluşturulan bu fikirleri kabul etmek ve uygulamak durumundadırlar (İmrek, 2003: 115).

2.4.3. Karar Verme Süreci

Karar verme süreci, çeşitli şeyler arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır (Tosun, 1992: 308). Karar verme bilişsel ve önemli bir süreçtir (Tiryaki, 2000: 140). Karar verme akıl, düşünce, bilinç ve irade ile donatılmış bulunan insana özgüdür. İnsanın tüm eylem ve davranışı bilinçli ya da bilinçsiz olarak bir karar verme işlemidir. Fakat uygun ve doğru kararlar bireyin yaşamında olumlu değişim ve gelişmelere sebep olurken, yanlış kararlar bireyin yaşamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İnsan günlük yaşantısı içinde birçok karar verme durumunda kalmaktadır. Verilen bu kararların insan hayatı üzerindeki etkisi az olduğunda, çoğu zaman bireyler üzerinde çok iyi düşünmeden gelişigüzel karar verilebilmektedir. Ancak okul ve meslek seçimi, eş seçimi gibi insan yaşamını önemli ölçüde etkileyecek bazı kararlar vardır ki, bunlar üzerinde detaylı bir şekilde düşünmeyi gerektirmektedir. Son yıllarda teknolojik, ekonomik ve siyasi gelişmelerle birlikte bireylerin sosyal yaşantıları daha karmaşık hale gelmekte ve bireyin içinde bulunduğu sosyal çevrede seçenekleri artmakta ve karmaşıklaşmaktadır. Bu da insanın karar verme işlemini güçleştirmekte ve karar verirken seçenekler üzerinde daha fazla düşünmesini gerekli kılmaktadır (Çoban ve Hamamcı, 2006: 394).

Karar verme süreci, yönetim sistemlerinin temelidir. Düzenli bir şekilde insan davranışlarının bir yönetim kaynağı olan karar verme sürecine daima başvurmak gereklidir. Örgütlerin devamlılığı amaç, işbirliği ve koordinasyon gibi örgütsel

değişkenlerin başarılı yönetimi ile yakından ilişkilidir (Uğurlu, 2013: 254). Karar verme düşünsel bir süreçtir. Karar verme düşüncesinin var olabilmesi için bir problemin olması gerekmektedir. Karar verme sürecinin iş başlangıç noktası bir problemin var olması ve tanımlanmasıdır. Problem tanımlandıktan sonra, muhtemel alternatif tespit edilmesi gereklidir. Bir yönetici için problemin çözümü için alternatifler ne kadar çok minimize edilirse karar vermek daha kolaylaşacaktır. Tabii alternatiflerin belirlenmesinde ve özellikle alternatiflerin azaltılmasında çok yönlü bir bakış açısı, yeterlilik ve deneyimlerin büyük etkisi vardır. Yöneticinin bu özellikleri ile sayısı azaltılan alternatiflerden seçim yapması en uygun alternatifin seçilmesini kolaylaştıracaktır (Öneren ve Çiftçi, 2013: 307). Alternatif genellikle kullanılabilir iki yoldan biri anlamına gelmektedir. Karar verme yetenekleri az olan bireyler genellikle, iki seçenekli alternatiflere olması gerektiğinden çok daha çabuk atlama yaparlar. Genellikle en az üç ya da dört olasılık yaratabilmek için gerekli zaman ve zihinsel enerji harcamazlar (Adair, 2000: 21).

Karar, yönetim süreci faaliyetinin bir kavramı olarak karşımıza çıkan bir seçimi ifade etmektedir. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim kararı ifade ederken, seçme, tercih etme, tavır koyma ve benimseme ile karar verme çok yakından ilgilidir (Koçel, 2003: 76). Karar verme geleceğe yönelik bir süreçtir ve öngörülere dayanır. Yani karar verme, gelecekteki davranış biçimlerini ve sonuçlarını değerlendirmeyi yakından ilgilendirmektedir. Ancak karar vermenin geleceğe yönelik ve doğru olabilmesi için geleceğin doğru tahmin edilmesi gerekmektedir (Güney, 2012: 266). Karar verme ile yükümlü kişiler, çeşitli gereksinimlerin karşılanmasında, kendi karar verme tekniklerini geliştirecek her türlü gelişmeyi kabullenmeye isteklidirler. Bu başkalarının gözünde kendi karar verme becerilerinin kaybolmamasını dileyen pek çok yönetici için de geçerlidir (Cooper, 2000: 11).

Adair, (2000: 18) karar verme sürecinde yararlanılabileceğimiz beş adımlı bir yaklaşım önermektedir. Bunun anlamı bütün karar verme süreçlerinde bu beş yaklaşımın uygulanması değildir. Bu yaklaşım gerçekten oldukça açık bir düşünme dizisidir. Buna karşın, düzenli bir çalışma sistemi olmadan da bu düşünce dizisi

izlenebilir. Bu beş adımlık düşünce yaklaşımının bilinçli olarak uygulanmasının amacı, bir adımın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde uygulanmadığında bunun hemen fark edilmesidir. Bu bize karar verme sürecinin hatalı kısımlarını gösterir. Adair'e (2000: 19) göre, karar verme sürecinde öncelikle problemin veya amacın ortaya konulması gereklidir. Daha sonraki adım gerekli bilgilerin toplanmasıdır. Bir sonraki adımda sonuca ulaşabilecek uygun seçenekler yaratılmalıdır. Sonra karar verilmeli, verilen karar uygulanmalı ve sonuçları değerlendirilmelidir.

Drucker'da (2001) etkin bir karar alma sürecinde atılması gereken adımları sırasıyla, sınıflandırma, tanımlama, somutlama, karar, eylem ve geri bildirim olmak üzere 6 basamaklı bir yaklaşım olarak belirtmektedir. Ona göre, karar verme bir yöneticinin önündeki görevlerden sadece birisidir. Zamanının olsa olsa çok küçük bir kısmını alır. Ama önemli kararlar almak onun özgül yönetsel görevidir. Bu türden kararları ancak bir yönetici alır. Etkin bir yönetici bu kararları, gayet iyi tanımlanmış unsurlar ve belirli ardışık adımlar çerçevesinde, sistematik bir süreç içinde alır. Nitekim o kişiyi etkin bir yönetici yapmada, kendisinden (konumu ve bilgisi gereği) örgütün tamamı üzerinde, performansı ve elde ettiği sonuçlar üzerinde önemli ve olumlu etkiler yaratacak kararlar almasının bekleniyor olmasıdır (Drucker, 2001: 12,27)

“Karar ne zaman alınmalıdır?” sorusunun cevabı “karar zamanında alınmalıdır” şeklinde verilebilir. Kararın zamanını önceden görmek ve tahmin etmek gerekir. Karar hazırlığı sırasında kararın veriliş zamanını ve süresini de iyi belirtmelidir. Kararın zamanında alınması demek, zamanından evvel veya erken veyahut da zamanından sonra, geç karar vermemek demektir. Erken veya geç karar vermenin, her ikisinin de sakıncaları vardır. Bazen karar alma için zaman çok kısa olabilir. Gerekli hazırlıklar için yeteri kadar zaman kalmaz. Bu durumda, bir yandan acele durumlara cevap veren kararı alıp uygulamak ve öte yandan da uygulama sırasında eksikleri ve kusurları görerek, gerekli değişiklikleri yapmak en iyisidir (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007: 103). Zamanında alınmamış bir karar, etkililiği azaltacaktır. Bu nedenle karar, gereken sürenin içinde alınmış olmalıdır. Önemli olan kararın gereken süre içinde verilmesi, kararın zorunlu sebepler dışında geciktirilmemesidir (İmrek, 2003: 6). Doğru karar verebilmek için gösterilebilecek tek bir yol olmasa da, doğru

karar vericilerin taşıdığı tek bir özellik vardır, o da yerinde zamanlamadır. Onlar zamanlamayı iyi bilirler ve bunu uygularlar (Dawson, 1995: 14).

Güney'e (2012: 264) göre, karar verme sürecini sırasıyla, amaç ve sorununun belirlenmesi ve tanımlanması, çözüm için seçeneklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, sorunun çözümü için en iyi seçeneğin belirlenmesi, seçilen çözüm yolunun uygulamaya konulması, durumun izlenmesi ve değerlendirilmesi olarak birbirini takip eden aşamalar şeklinde sıralamak mümkündür. Koontz ve O'Donnell'de (1976) karar vermeyi üçlü bir sınıflandırma çerçevesinde, geçmişteki tecrübelerle dayanarak karar verme, deneme yoluyla karar verme, araştırma ve analiz yoluyla karar verme olarak ele almışlardır. Geçmişteki tecrübelerle dayanarak karar verme, geçmiş tecrübelerin gelecek için de iyi bir rehber olduğu söylenirse de, insanlar genellikle geçmişin başarı ve başarısızlıklarının gerisinde yatan gerçek etkenleri çoğu kez yeterince analiz ederek, objektif bir biçimde ortaya koyamazlar. Deneme metodu, çeşitli alternatifleri uygulama ve sonucunun ne olacağını görme esasına dayanır. Araştırma ve analiz yoluyla karar verme, alternatifler arasından en uygununu seçmede en etkili metottur. İsbetli kararlar vermeyi sağlayan araştırma ve analiz metodundan ve bilimsel tekniklerden yararlanma esasına dayanır (Koontz ve O'Donnell, 1976'dan akt: Mucuk, 2003: 379).

Futbol takımlarında da karar verme yetkisi ve sorumluluğu bulunan antrenörler açısından karar verme sürecine bakıldığında; taraftar, yönetici, yorumcu kim olursa olsun herkesin kendisini bir teknik direktör kadar futboldan anlar sanması, teknik direktörlerin kararlarını eleştirme, farklı alternatifler sunma konusunda kendilerini hak sahibi bulmalarına yol açmaktadır. Tek bir maçta dahi alınan yenilgi onu oynatmayıp bunu oynatsaydı, şu dizilişle değil bu dizilişle oynasaydı gibi söylemleri beraberinde getirmektedir. Böylesine eleştiri baskısının üst düzeyde olduğu, alınan kararların sonuçlarının açıkça görüldüğü bir ortamda teknik direktörlerin kararlarını eleştirilene karşı durabilecek geçerlilikte ve objektiflikte vermeleri gerekir. Teknik direktörlerin yapılan her eleştiriye cevap vermek gibi bir zorunluluğu bulunmasa da yeri gelindiğinde belli bir konuda hangi koşullar çerçevesinde, hangi alternatiflere sahip olarak ve hangi öncelikleri göz önünde bulundurarak karar verdiğini açıklaması gerekebilecektir. Bu

nedenle doğru karar alabilme noktasında karar verme işini bir süreç olarak görmek ve bu sürecin tüm safhalarını bilerek doğru adımlar atmak gerekir (Or, 2013: 8).

2.4.4. Karar Verme Stratejileri

Karar verme stratejileri ve karar verme stilleri ile ilgili kuramsal görüşlerde araştırmacılar, bireylerin karar verme durumlarında birbirinden farklı stratejiler ve stiller kullandıkları görüşündedirler. Karar verme durumunda kullanılan karar verme stratejilerini ve karar verme stillerini açıklamak üzere farklı kuramsal görüşler ifade edilmektedir. Belirtilen kuramsal görüşlerde, karar verme bağlamında, strateji kavramı belli bir karar verme durumunda bireyin uygulayacağı davranışları seçmesi, stil kavramı ise, bir karar verme durumunda bireyin soruna genel yaklaşımını belirleyen kişisel taraf olarak ele alınmaktadır. Bununla beraber yapılan çalışmalarda karar verme stratejisi ve karar verme stili kavramları, genellikle eş anlamlı olarak ele alınmakta ve biri diğerini içerecek şekilde kullanılmaktadır (Alver, 2003: 71).

Her gün gelişen ve değişen dünyada insanlar sık sık karar verme durumlarıyla karşılaşmaktadırlar. Özellikle gelişen teknoloji bireylerin çeşitli seçeneklerle yüz yüze gelmesini sağlamıştır. Birey günlük hayatta çok basit kararlar verebildiği gibi, hayatının akışını değiştirebilecek sosyal, ekonomik, eğitsel, siyasi ve mesleki kararlarda verebilmektedir. Eğer birey etkili kararlar verebiliyorsa bu durum, yaşamından aldığı doyumun artmasına, kendisini iyi hissetmesine, etkili kararlar veremiyorsa, bu durumda yaşamın zorlaşmasına ve kendisini kötü hissetmesine neden olabilmektedir. Yani kararlarımız, hayatımızı şekillendirmekte ve yaşamımıza yön vermektedir (Çolakkadıoğlu ve Güçray, 2007; Çolakkadıoğlu ve Güçray, 2012).

Karar verme konusunda yapılan çalışmaların önemli bir bölümü, kavrama stratejik problem çözme yaklaşımı olarak yaklaşmışlardır. Karar vermenin; aile içinde nasıl ele alındığı, mesleki rehberlik alanında mesleki olgunlukla ilişkisi, farklı gelişim dönemlerinde gösterilen özellikler ve kültürlerarası çalışmalarda da gruplar arası farklılaşp farklılaşmadığı dikkat çeken araştırma konuları olmuştur. Ülkemizde ise

karar verme ile ilgili yapılan araştırmaların, Kuzgun (1992) tarafından “Karar Verme Stilleri Ölçeği”nin geliştirilmesi ile yoğunluk kazandığını söylenebilir (Taşdelen, 2001: 42).

Kuzgun (1992) geliştirdiği “Karar Stratejileri Ölçeği”nin faktör analizi çalışmaları sonucunda, mantıklı, içtepisel, bağımsız ve kararsız olarak 4 alt ölçeğini elde etmiştir. 40 maddeden oluşan ölçekte, her alt boyutu ölçen 10 madde bulunmaktadır. Seçenekler üzerinde yeterince ya da çok fazla düşünmeden, içten geldiği gibi karar verme içtepisel karar stratejisi; karar verirken seçenekleri dikkatlice inceleme, seçenekler hakkında bilgi toplama ve her birinin olumlu ve olumsuz yanlarını değerlendirme mantıklı karar stratejisi; kendi başına karar verebilme özelliği bağımsız karar stratejisi; verdiği hiçbir karardan memnun olmama, verilen kararı hemen değeristirmek isteme durumu da kararsızlık olarak adlandırılmıştır.

Mann vd., (1998) göre, karar verme stratejileri, bireyin karar vermeden önce özenli bir şekilde gerekli olan bilgiyi araması ve alternatifleri dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yapması durumunu ifade eden dikkatli karar verme stili, karar vermekten kaçınması durumunu ifade eden kaçınan karar verme stili, karar verme davranışını geçerli bir sebep olmadan devamlı erteleme, geciktirme ve sürüncemede bırakma durumunu ifade eden erteleyici karar verme stili ve bir karar verme durumu ile karşı karşıya kaldığında, kendini zaman baskısı altında hissederek aceleci davranışlar sergileyip çabuk çözümlere ulaşma çabasında olma durumunu ifade eden panik karar verme stili olmak üzere dört karar verme stratejisi alt boyutundan oluşmaktadır (Mann vd, 1998; Deniz, 2004).

Scott ve Bruce (1995) bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla bir “Karar Verme Stilleri Ölçeği” geliştirmişlerdir. Taşdelen (2001) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek, beşli likert tipi derecelendirmeye göre puanlanmaktadır. Ölçeğin 25 maddelik orijinal formu, rasyonel, sezgisel, bağımlı, kendiliğinden-anlık ve kaçınma karar verme stilleri olmak üzere beş alt boyut içeren bir yapı almıştır. Rasyonel karar verme stilinin karar vermeye mantıklı bir yaklaşımın olduğu durumu, sezgisel karar

verme stiline, karar vermede sezgilerin ve duyguların daha ön planda olduğu durumu, bağımlı karar verme stiline, karar vermede başka kişiler tarafından yönlendirme ve onların desteğinin alınması durumu, kaçınma stiline, karar verme davranışını erteleme ve karar vermekten kaçınmanın olduğu durumu, kendiliğinden anlık stil de, fazla düşünmeksizin ve spontane gelişen bir şekilde aniden karar verme durumunu ifade etmektedir. (Scott ve Bruce, 1995; Taşdelen,2001).

Kararlar her ne kadar basit ve karmaşık olarak sınıflandırılabilirlerse de, özellikle nasıl karar verilmesi konusunda düşünürken daha ileri düzeyde bir sınıflandırma yararlı olabilir. Karar verme stillerinden bir kısmı geliştirilmeye elverişlidir. Yani, bilgi toplama teknikleri ve karar araçları geliştirildiği takdirde kötü ve hatalı kararlardan kaçınılabılır (Hicks ve Gullett, 1981: 263). Karar verenler, kararların alınmasında kullanılacak birden çok seçenikle karşılaştıkları zaman genellikle kararsızlığa düşerler. Karar verenler, çeşitli seçenekleri içinde buldukları duruma göre değerlendirip kendilerince belirlenmiş olan ölçülere en uygun seçeneği seçerler. Seçme yeteneğini daha iyi kullananlar daha uygun seçeneği seçecekler ve daha olumlu sonuçlara ulaşacaklardır (Bağırkan, 1983: 6).

Durumla ilişkili öğeler hakkında bilgilerin öğrenilmesi ve yapılacak hareketlerin doğuracağı sonuçların öngörülmesi mantıklı karar alma faktörlerinden sayılırken, kişilerin gerekli hazırlıkları yapamamasından dolayı ortamda stres oluşması, kişisel yönelme eksikliğinden dolayı varsayılanlara göre hareket ederek karar verme veya karar verememe de mantık dışı etkileşimlerdendir (Cooper, 2000: 88). Karar verme akılcı davranmayı gerektirir. Başarılı bir karar verici, sorun çözücü seçenekler arasından en uygununu ancak rasyonel hareket ederek seçebilir. Eğer aklından çok duygu ve düşüncelerine göre hareket ederse sağlıklı karar alamaz ve örgütü maddi manevi büyük zararlara uğratar (Güney, 2012: 267). Sağlıklı karar verebilmek için kararın verilmesini kolaylaştıracak tüm konuların detaylı olarak bilinmesi gerekmektedir. Örneğin, daha önce alınmış ve uygulamaya konulmuş karar ve sonuçların bilinmesi gibi (Güney, 2012: 264).

Hammond, Keeney ve Raiffa'ya (1998b: 4) göre, etkili bir karar verme yönteminin altı kritere uymalıdır. Bu kriterler sırasıyla şunlardır; Neyin doğru olduğuna odaklanır. Mantıklı ve tutarlıdır. Hem öznel hem de nesnel faktörleri doğrular, analitik ve sezgisel düşünmeyi harmanlar. Sadece ikilemi çözmeye yetecek kadar bilgi toplamayı ve analiz etmeyi gerektirir. Uygun bilgi ve fikirleri toplamayı destekler ve yol gösterir. Güvenilir, kullanması kolay ve esnekler.

Dawson (1995), olumsuz ve yanlış kararların nedenlerinden birini çok geç karar verme olarak göstermektedir. Verilecek kararları gereğinden fazla erteleme nedenlerini de, savunma nedeni ile kaçınma, durum şimdilik iyi gidiyor tehlikeli bir durum olmadıkça müdahale gerekmez tutumu içinde olma, çevre ile aşırı temas içinde olma, çok fazla bilgi toplama, geleceği tahmin etmeye çalışma ve başarısızlık korkusu olarak belirtmiştir (Dawson, 1995: 172).

Folino'ya (1997: 27) göre, zaman tüm kararların içerisinde yer alır ve ara sıra da en önemli olanıdır. İyi karar veren kişiler, ara sıra sorunu oluruna bırakırlar ve daha karar aşamasında sorun çözülür. Hiçbir şey yapmama da bir tür karardır ve üstelik ara sıra en iyi karardır. Beklerken, yeni bir şey ortaya çıkar ve tüm planları değiştirir. Sonuçlarından çekinilen kararı daha sonraya bırakmak, ertelemek, hiçbir şey yapmamak ve işleri oluruna bırakmak iyi bir seçenek değildir. İmrek, (2003) iyi karardan kastedilenin “amaca, hedefe ulaşan karar” olduğunu, bunun da dört temel şartının “etkililik, verimlilik, uygulanabilirlik ve zamanlama” olduğunu belirtmektedir.

Etzioni'ye (2001: 61) göre, karar almada erteleme de, yöneticilerin sahip oldukları bilgilerin sınırlılığını kabul etmelerinden kaynaklanan bir başka uyarlanabilirlik kuralıdır. Geciktirme daha yeni bulguların toplanmasına, başka verileri de ele almaya, yeni seçeneklerin ortaya konmasına imkân verir. Sorunun hiç el atılmadan rafa kaldırılmasına da imkân sağlar. Kararı sallantıda bırakma, kararı geciktirmenin yaygın bir biçimidir.

2.4.5. Sporda Karar Verme

Araştırmacılar uzun zamandır sportif başarı ve sporcunun karar verme yeteneği arasındaki ilişkiyi irdelemekte, karar vermenin sportif performans üzerinde ne derecede etkili olduğunu belirlemeye çalışmaktadır (Egesoy, Eniseler, Çamlıyer ve Çamlıyer, 1999: 24). Glovich (1984), spor dünyasının karar verme üzerine odaklanmış araştırmalar için en uygun alan olduğundan bahsetmektedir. Çünkü Glovich'e göre spor insanın karar verme durumuyla ilgili bilişsel yapılarının incelendiği potansiyel bir laboratuardır (Akt: Bar-Eli ve Raab, 2006).

Leith (1990: 72), antrenörlük dünyasında karar verme sürecini altı adım olarak açıklamaktadır. Bu adımları da sırasıyla şu şekilde sıralamıştır; Karar için ihtiyaç tespiti, karar kriterlerini oluşturmak, kriterler için öncelik tahsis etmek, alternatifler geliştirmek, alternatifleri değerlendirmek ve en iyi alternatifi seçmek.

Karar verme teknikleri sütununda, sahada gözlem çalışması, sahadan veri toplama ve sahada fiilen uygulama çalışmaları gibi maddeler vardır. Bunlar söz konusu aşamada masa dışında yapılması gereken çalışmaları kastetmektedir. Saha çalışmaları dışındaki bütün teknikler masa başında yapılabilir ancak sorunun yapısına ve yerine bağlı olarak bazı gözlem çalışmaları, veri toplama ya da çözümün provasının yapılması, uygulaması sahada (karar konusu olan yerde) yapılmalıdır. Örneğin, bir futbol takımına verdiğiniz taktiği tahtada anlatabilirsiniz ancak bu taktiği uygulama dereceleri konusundaki kararı sadece çim sahada prova çalışmalarında ya da gerçek maçta fiili uygulama ile görebilirsiniz (İmrek, 2003: 148).

Yönetici koltuğuna oturmuş herkesin pek çok farklı konuda, farklı önem düzeylerinde kararlar alması kaçınılmazdır. Karar vermek sadece bir seferlik bir eylem olmadığı gibi bir takım sonuçların da tetikleyicisidir. Futbolda teknik direktörlük de bir yöneticilik alanıdır. Teknik direktörler de görevde buldukları süre zarfında diğer iş alanlardaki yöneticiler gibi bir amaca ulaşabilmek için pek çok karar vermektedir. Bu amaç görev aldığı kulübün bütçesine, takım kadrosunun gücüne göre şampiyonluk da olabilir, ligde kalmak da olabilir. Bu noktada teknik direktörlerin verdikleri kararlara,

yeni bir oyuncunun transfer edilmesi, kadrodaki bir oyuncunun takımdan gönderilmesi, takımın sahaya belli bir diziliş ve taktik ile sürülmesi, maç sırasında yapılan oyuncu değişiklikleri ve sezon öncesi kamp yerinin seçimi örnek olarak verilebilir (Or, 2013: 8).

Teknik ekiplerin bir maça çıkmadan önce dersini çok iyi çalışması gerekmektedir. Kendi takım stratejisini karşı takımın oyun stratejisine göre değerlendirmek ve yapılması gereken hamleleri hafta içinden oyunun oynanacağı zamana kadar irdelemek önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Bunun içinde rakip takımın incelenmesi ve istatistiklerin yorumlanması çok önemlidir (Güngör, 2013: 71). Takım sporlarında teknik analiz, antrenörler için antrenman ve maç planlarını hazırlama da belirgin oranda kolaylıklar sunan bir araçtır. Takım içerisinde yer alan oyuncuların bireysel olarak maç performans verimlilikleri, oluşturulan istatistikî bilgiler aracılığıyla, antrenörlerin takımın hedef ve stratejilerine ilişkin karar verme sürecinde etkili olabilir (Işık ve Gençler, 2007: 102). Bir karar alınırken ona karşı oluşacak tepkilerin neler olabileceğinin ve hangi adımların atılması gerektiğinin iyi planlanması gereklidir (Cooper, 2000: 119).

Antrenörler, takımların güçlü ve zayıf yönlerini doğru bir şekilde değerlendirmek, uygun değişiklikler yapmak ve doğru kararlar vermek için cesaretli olmak zorundadırlar. Aksi halde işler büyük olasılıkla ters gidecektir (Skirka, 2009). Örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenmesi ya da problemlerin çözümlenmesi açısından iyi ve doğru karar verebilmek için gerekli bazı temel kriterler vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz; İyi ve doğru bir karar, her şeyden önce örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda olmalıdır. Az masraflı ancak getirisi yüksek olmalıdır. Zamanında alınmalıdır. Örgütsel imkânlar doğrultusunda ve gerçekçi olmalıdır. Alınan iyi ve doğru bir karar, hemen uygulamaya konulmalıdır. Kişisel duygu ve düşüncelerden uzak bir özellik taşınmalıdır. Örgüt çalışanlarının da yararına olmalıdır. Fazla risk içermemelidir. Tüm karar verme sürecinin aşamalarından geçmiş olmalıdır. İyi ve doğru bir kararın sonuçları az çok tahmin edilebilir olmalıdır (Güney, 2012: 273). Tosun'da (1992: 326) iyi diye nitelenebilecek bir kararın belli başlı niteliklerini, etkili olma, verimli olma, hızla alınıp vakit kaybetmeden uygulanma ve zamanında alınmış olma olarak

açıklamaktadır. Folino'ya (1997: 53) göre de, ilerici karar veren insanların çoğu kararları desteklemek için gerçekleri ve güçlü analizleri kullanırlar. Araştırarak karar verenler her hangi bir durum hakkında içgüdüsel bir kararla başladıklarını bilmelerine rağmen, içgüdülerini destekleyecek gerçekleri bulurlar. En iyi karar vericiler sorunları çözerken içgüdüsel ve araştırıcı teknikleri beraber kullanırlar.

Antrenör, müsabaka öncesinde müsabakanın fikstür şartlarına göre önemliliği, oyuncularının teknik-taktik ve kondisyonel yeterlilikleri, takımın antrenman sayıları, yüklenme yoğunlukları ve kapsamı açısından hazırlık şartları, rakibin taktik-taktik ve kondisyonel açıdan incelenmesi, müsabakanın stratejik planının yapılması ve müsabakanın yapılacağı çevresel şartların göz önünde bulundurulmasından sorumludur. Müsabaka esnasında da antrenör, oyuncuların müsabaka performansı, rakip oyuncuların müsabaka performansı ve skor gelişimini göz önüne alarak teorik bilgi ve uygulama deneyimleri ile karar verme yetkisini kullanır. Müsabakaya başlangıç aşamasında özellikle takım sporlarında, oyuna başlama kadrosu, yedek oyuncuların görevlendirilmesi, özel durum görevlendirilmeleri (penaltı, faul vb. kullanacak oyuncu saptanması) maç öncesi süreçlerde belirlenir. Antrenör ve oyuncu arasında etkileşim olmalıdır. Antrenörün sporcu ya da takım üzerindeki etkisi sıradan olamaz. Bu etki rastgele değil, kesin olan uygulamaların birleşmesidir. Antrenör gerektiğinde cesaretle oyunda risk alabilmelidir. Bu risk faktörü bilgi, deneyim ve becerisi ile azalacaktır (Sevim, Tuncel, Erol ve Sunay, 2001: 26).

2.5. Takım Performansı

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı olarak ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluk olarak adlandırılır. Takım tanımında üç önemli öge dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesi, ikincisi, takımı oluşturan kişilerin birbirine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesi, üçüncüsü ise, takımı oluşturan kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışmalarınıdır (Eren, 2000: 443).

Spor örgütlerine bakıldığında, spor takımları ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren, kitleleri peşinden sürükleyen, sosyo-ekonomik açıdan etkileri olan oluşumlardır. Bu nedenle, bilinçli yöneticiler, antrenörler, sporcular, taraftarlar, medya vb. gibi takımları takım yapan etkenlerin koordineli bir şekilde çalışmaları, takım olmayı başarabilmeleri, beraber hareket edebilmeleri, takım içerisindeki üyelerin rolleri, görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi sonucunda takım etkinliği, performansı ya da takım başarısına ulaşılabilenmektedir (Onağ, Güzel ve Özbey, 2013).

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. Bu anlamda herkes birer yönetici sayılır. Ustalığını, zamanını ve faaliyetlerini planlayıp, örgütleyip, onları yönlendirir ve kontrol eder. Böylece kendini yönetir (Can, 2007: 3). Yönetim, insanların iş birliği içerisinde belli bir amaca yöneltilmesi ve faaliyetlerinin bu amaç doğrultusunda yürütülmesidir. Değişik alanlarda farklı fonksiyonları yerine getirir ve yapıldığı alana göre adlandırılır. Yönetimin ölçüsü performanstır. Yönetim bilimden veya bir meslekten çok bir uygulama olmakla birlikte her ikisinin öğelerini de içermektedir. Futbol takımlarının yönetilmesine de idari ve teknik olarak iki açıdan bakılmalıdır. Yönetim kurulu, kulübün parasal ve idari konularıyla ilgilenir ve içinde bulunulan ve gelecekle ilgili planlamayı yapan karar merciidir. Teknik kadro ise kenar yönetiminden sorumludur. Futbolda kenar yönetiminin görevi, futbol takımlarının saha içi faaliyetlerinin düzenlenmesi ve futbolcular arası iş birliğini sağlamaktır. Bu düzenlemeyi ve iş birliğini yürüten kişi de antrenördür. Antrenörler, futbolcularıyla birlikte belli bir hedefe ulaşmak için belli bir amaca uygun ilişkiler içinde çalışmalarını sürdürürler (Drucker, 1994: 16; Erdem 2005: 9).

Takımın başarısını etkileyen yollardan biri de takımın iyi yönetilmesinden geçer. Takım yönetimi, oyun sırasında antrenörlük görevlerini tanımlamada kullanılan bir terimdir. Bir futbol takımının iyi bir şekilde yönetilmesinde antrenörlerin sahip olması gereken bazı nitelikler vardır. Bunlar, futbolcularla iletişim kurmak veya futbolcular arasındaki iletişimi sağlamak, antrenörün kendi oyun felsefesinin ve oyun

mantığının benimsetilmesi çerçevesi içindeki bilgilerdir. Bunun içinde antrenörler, bu bilgilerle donatılarak ve bilimsel yöntemleri en verimli şekilde kullanarak gelişim içinde olmalıdır. Böylece bir takımın başarılı yönetimi mümkün olacak ve sonunda da sportif başarı ortaya çıkacaktır (Erdem, 2005: 10; Ziyagil ve Eliöz, 2006: 203).

Antrenörlük, başarılı antrenör ve iyi antrenör diye iki kategoriye ayrılabilir. Başarılı antrenör sonucu yakalamış antrenördür. Burada sonuç şampiyonluk olabileceği gibi yönetim kurulunun size vermiş olduğu hedef de olabilir. Örneğin; düşmemek, ilk ona girmek gibi. Bunu yapabilen antrenör başarılı antrenördür. Antrenör, iyi olmasa da başarılı olabilir. Türkiye’de başarılı antrenörlük kavramında bu vardır. İyi antrenör olmak ise farklı bir şeydir. Antrenör başarılı olamayabilir fakat iyi antrenör başarılı olma şansı fazla olan antrenördür. İyi antrenör kendini bilimsel anlamda eğitebilmiş, akademik bir kariyer yakalamış, iş becerisine sahip ve bunu kendi şartlarında da yapabilen kişidir (Türksoy, 2010: 164).

Sportif başarının ortaya çıkışında salt fizyolojik, psikolojik ve teknik-taktik çalışmaların yeterli olmadığı zihinsel faktörlerin de etkili olduğu bilinmektedir. Sportif başarının belirlenmesinde bir boyut olarak karar verme yeteneği büyük önem taşımaktadır. Bir sporcunun oluşan bir durum neticesinde vereceği karar, o kişinin ve takımının sportif başarısını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyecektir. Bu amaçla spor araştırmacıları ve spor eğitimcileri sporcunun karar verme yeteneğini geliştirmek için bir takım çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalar sportif başarı için oldukça önemli ve de gereklidir. Bu çalışmaların antrenmanlarda uygulanması neticesinde, sporcuların yaratıcılıklarını ve karar verme yeteneklerini geliştirdikleri ve daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Egesoy, Eniseler, Çamlıyer ve Çamlıyer, 1999: 24).

Or (2013: 8), bir yönetici olarak teknik direktörün performansının diğer hiçbir sektördeki yöneticiler için geçerli olamayacak kadar açık bir şekilde skor tabelasında ve puan cetvelinde görüldüğünü, bu nedenle teknik direktörleri eleştirmenin ve aldığı kararların nedenlerini sorgulamanın bilgisi olan ve olmayan herkes tarafından bir hak sanıldığıını belirtirken, Konter’de (2004: 12) Türkiye süper futbol liginde antrenörlerin elde ettikleri birkaç başarılı sonucun, onların abartılı bir şekilde büyütülmelerine ve

birkaç yenilgilerinin ise, işlerine son verilmesine veya kovulmalarına yol açabildiğini söylemektedir. Bu bağlamda, maçlar hem antrenörlük hem de oynanan oyun açısından başarı ve gelişimin değerlendirilmesinde önemli bir fırsattır (Ziyagil ve Eliöz, 2006: 203).

2.6. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın konusu ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan literatür çalışmalar hakkında özet bilgiler sunulmuştur.

Gençer, Kiremitçi ve Boyacıoğlu (2009), Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999) tarafından geliştirilmiş olan Antrenörlük Yeterlilik Ölçeği'nin (AYÖ) Türk antrenörler örnekleminde yapısal geçerliliğini ve güvenilirliğini sınamak amacıyla gerçekleştirdikleri “Antrenör Yeterlilik Ölçeğinin Psikometrik Özellikleri: Türk Antrenörler Üzerine Bir Çalışma” isimli araştırmalarını basketbol, futbol, tenis ve hentbol branşlarında Türkiye'nin çeşitli kulüplerinde çalışan, yaşları 18-55 arasında değişen 204 Türk antrenör üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmadan, orjinal ölçeği destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir. 24 maddeden oluşan ölçeğin Türkçe uyarlaması sonucunda maddelerin, orjinali ile tamamen aynı şekilde, dört faktör altında toplanmış ve açıkladığı %59.77 varyans ile orijinal ölçeğe son derece yakın sonuçlar elde etmişlerdir. Ayrıca, Müsabaka Stratejileri Yeterliliği gizil değişkeninin 7 maddeyle açıklandığı ve bunlar içinden “Müsabaka sırasında takımınızın gücünü en üst düzeye çıkarmak” maddesinin, Güdüleme Yeterliliği gizil değişkeninin 7 maddeyle açıklandığı ve bunlar içinden “sporcularınızda öz güven oluşturmak” maddesinin, Teknik Öğretme Yeterliliği gizil değişkeninin 6 maddeyle açıklandığı ve bunlar içinden “sporcuların yeteneklerini geliştirmek” maddesinin, Karakter Oluşturma Yeterliliği gizil değişkeninin 4 maddeyle açıklandığı ve bunlar içinden “sporcularınıza fair play tutumu aşılama” maddesinin en yüksek katsayıya sahip olduğunu bulmuşlardır ($p < 0,05$). Güdüleme Yeterliliği, Teknik Öğretme Yeterliliği ve Müsabaka Stratejileri Yeterlilikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmasını da, bu özelliklerin performansa dayalı başarı açısından bir antrenörün mutlaka geliştirmek zorunda olduğu birbirine

bağlı konular olarak açıklamışlardır. Sonuç olarak, Antrenör Yeterlilik Ölçeği'nin (AYÖ), Türk antrenörler örnekleminde gerçekleştirilen psikometrik testlerinin geçerlilik ve güvenilirlik bulgularını desteklediğini ve ölçeğin Türk antrenörler üzerinde kullanılabilceğini belirtmişlerdir.

Malete ve Sullivan (2009), büyük çoğunluğu Botswana vatandaşı olan 20-53 yaş arası 181 antrenörle gerçekleştirdikleri, antrenörlerin çoğunluğunu futbol antrenörlerinin (n=104) oluşturduğu ve antrenör yeterliliklerinin kaynaklarını araştırdıkları bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada antrenörler, Botswana'nın nüfusunun üçte birinden daha fazlasını oluşturan en büyük üç şehirde çalışan antrenörler arasından rastlantısal yöntemle belirlenmiştir. 1-25 yıl arasında antrenörlük deneyimleri bulunan antrenörler, farklı seviyelerde antrenörlük yapmaktadırlar. Ayrıca, antrenörlerin çoğu (n=158) 2 ile 45 yıl arasında değişen sporculuk geçmişine sahiptirler. Çalışmada antrenör yeterliliklerini belirleyebilmek için Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999) tarafından geliştirilmiş olan Antrenörlük Yeterlilik Ölçeğini kullanmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, Antrenör Yeterlilik Ölçeği'nin (AYÖ) tüm faktörleri normal bir dağılım ve kabul edilebilir bir iç tutarlılık göstermiştir. Antrenörlük deneyimi antrenörlük yeterliliğinin tüm boyutlarıyla önemli ölçüde korelasyona sahiptir. Ayrıca, sporculuk geçmişi ile güdüleme, teknik öğretme ve müsabaka stratejileri yeterlilikleri arasında anlamlı ilişkilere rastlanırken, karakter oluşturma yeterliliği ile sporculuktan gelme arasında bir ilişki bulunamamıştır. 0-9 arasında bir puanın verildiği ölçeğin faktörlerinin tanımlayıcı istatistikleri de, karakter oluşturma yeterliliği 7.67 ± 1.23 , teknik öğretme yeterliliği 7.06 ± 1.35 , müsabaka stratejileri yeterliliği 6.64 ± 1.30 ve güdüleme yeterliliği de 6.17 ± 1.10 olarak bulunmuştur.

Feltz, Hepler ve Roman'ın (2009), gönüllü spor antrenörlerinin yeterlilikleri üzerine yaptıkları çalışmalarına yaş ortalamaları 37.70 ± 8.19 yıl, antrenörlük deneyimleri 3.51 ± 4.12 yıl, sporculuk yaşları 5.78 ± 5.52 yıl olan, büyük çoğunluğunu (%79) hokey antrenörlerinin oluşturduğu 492 antrenör katılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, hokey antrenörlerinin, güdüleme yeterliliği 3.89 ± 0.51 , müsabaka stratejileri yeterliliği 3.52 ± 0.64 , karakter oluşturma yeterliliği 4.33 ± 0.51 ve teknik öğretme yeterliliği 3.73 ± 0.63 , diğer branş antrenörlerinin, güdüleme yeterliliği

4.24±0.51, müsabaka stratejileri yeterliliği 4.02±0.62, karakter oluşturma yeterliliği 4.61±0.47 ve teknik öğretim yeterliliği de 4.25±0.54 olarak bulunmuştur. Genel olarak bakıldığında diğer branş antrenörlerinin yeterliliklerinin puan ortalamalarının (4.24±0.45), hokey antrenörlerinin yeterlilik puan ortalamalarından (3.82±0.47) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, kendine güveni daha yüksek olan antrenörlerin, daha fazla sporculuk ve antrenörlük deneyimine sahip olduklarını, bu antrenörlerin sezon boyunca oyuncularının daha fazla gelişim gösterdiğini hissettiklerini ve özellikle de teknik öğretim ve müsabaka stratejisi yeterlilikleri açısından kendine güveni daha az antrenörlerden daha fazla destek gördüklerini göstermiştir.

Myers, Wolfe ve Feltz (2005), Amerika Birleşik Devletlerindeki antrenörler için antrenör yeterlilik ölçeğinin psikometrik özelliklerini değerlendirdikleri çalışmalarında Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999) tarafından geliştirilmiş olan Antrenörlük Yeterlilik Ölçeğini kullanmışlardır. Bu ölçeğin antrenörlük eğitimi araştırmalarında antrenörlük yeterliliğinin gelişmekte olan rolünü verdiğini, bahsedilen faktörleri ölçmek için tek materyal olduğunu ve çalışmada ortaya çıkan bulguların bu ölçeğin belirlenmiş amaçlar için kullanılmasının uygun olabileceğini gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu amaçlar, sporcu ve takım değişkenleri üzerindeki antrenörlük yeterliliğinin etkisini incelemek, antrenör yeterliliğini değiştirmek açısından eğitim programlarının yeterliliğini belirlemek ve antrenör yeterliliğinin kaynaklarının belirlenmesi için alınan ölçümleri içermektedir.

Kavussanu, Boardley, Jutkiewicz, Vincent, ve Ring (2008) antrenör yeterliliklerinin ve antrenör etkililiğinin belirlenmesi amacıyla, antrenörlerin ve sporcuların raporlarını karşılaştırdıkları ve yordayıcılarını inceledikleri bir çalışma yapmışlardır. Çalışmaya, farklı spor branşlarından yaş ortalamaları 33.42±14.42 yıl, antrenörlük deneyimleri 8.66±9.91 yıl, sporculuk yaşları 14.79±10.67 yıl olan 19 erkek ve yaş ortalamaları 35.00±12.92 yıl, antrenörlük deneyimleri 9.00±7.02 yıl, sporculuk yaşları 13.14±7.88 yıl olan 7 bayan olmak üzere 26 baş antrenör ile onların spor yaşları 8.34±5.08 yıl olan 115'i erkek, spor yaşları 7.02±4.25 yıl olan 176'sı bayan toplam 291 sporcusu katılmıştır. Katılımcıları, okçuluk, badminton, eskrim, judo, jujitsu, karate, masa tenisi, trampolin gibi bireysel sporlar ve basketbol, futbol, hokey, lacrosse, netbol,

rugby, voleybol gibi takım sporları ile uğraşan antrenör ve sporcular oluşturmaktadır. Antrenör yeterliliklerini ölçmek için Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999) tarafından geliştirilmiş olan Antrenörlük Yeterlilik Ölçeğini, sporcuların antrenör etkililiği algılarını belirleyebilmek için ise adı geçen ölçeğin kendileri tarafından uyarlanmış versiyonunu kullanmışlardır. Sporcular uyarlanan bu ölçekten 0 (hiç etkili değil) ile 10 (son derece etkili) arasında bir maddeyi seçmektedirler. Araştırmanın sonuçlarına göre, antrenörlerin antrenör yeterlilikleri raporları ile sporcuların antrenör etkililiği algıları karşılaştırdıklarında, tüm faktörlerde (güdüleme yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği, müsabaka stratejisi yeterliliği ve karakter oluşturma yeterliliği) antrenörlerin değerlendirme sonuçlarının %54'ünün sporcu algılarına oranla daha yüksek, %35'inin eşit ve %12'sinin daha düşük olduğunu bulmuşlardır.

Kowalski vd. (2007), gönüllü futbol antrenörlerinin antrenör yeterliliklerini inceledikleri bir çalışma yapmışlardır. Çalışmaya yaş ortalamaları 42.38 yıl olan 69 futbol antrenörü katılmıştır. Antrenörlerin %68.1'i daha önce antrenörlük eğitimi programına katılırken, %31.9'u herhangi bir antrenörlük eğitimi programına katılmamıştır. Çalışmanın sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre de şu sonuçlara ulaşmışlardır; Antrenörlerin sporculuk geçmişleri antrenörlük yeterliliği açısından bir bilgi kaynağı olabilir ama antrenörlerin genel yeterlilik düzeyleri üzerinde tek etkili unsur değildir. Bir antrenör, spor geçmişi açısından bir zenginliğe sahip olabilir ama bu deneyim onun antrenör yeterliliğini yüksek seviyeye çıkaracağı anlamına gelmez. Bu çalışmanın sonuçları, daha önceki çalışmalarla bazı paralellikler gösterirken, antrenörlük yeterliliği ile ilgili literatür oluşturmaya devam etmektedir.

Boardley, Kavussanu ve Ring'in (2008), antrenör yeterlilik modeline göre sporcuların antrenör etkililiği algılarını inceledikleri çalışmalarına, 23.34±4.12 yıl yaş ortalamasına ve 12.87±4.54 yıl sporculuk geçmişine sahip 166 erkek rugby oyuncusu katılmıştır. Aynı zamanda bu oyuncuların antrenörleri ile çalışma süreleri 1-10 yıl arasında değişmektedir. Sporcuların antrenör etkililiği algılarını belirleyebilmek için Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999) tarafından geliştirilmiş olan Antrenörlük Yeterlilik Ölçeğinin, farklı spor branşlarından sporcuların algıları düşünülerek yapılan bir başka çalışmada (Kavussanu, Boardley, Jutkiewicz, Vincent, ve Ring, 2008)

sporcuların antrenör etkiliği algılarını belirlemek için uyarlanmış versiyonunu kullanmışlardır. Sporcular uyarlanan bu ölçekten 0 (hiç etkili değil) ile 10 (son derece etkili) arasında bir maddeyi seçmektedirler. Araştırmanın sonuçlarına göre, sporcuların antrenör etkiliği algılarının ortalamaları, güdüleme yeterliliği 7.07 ± 1.24 , müsabaka stratejileri yeterliliği 6.96 ± 1.24 , karakter oluşturma yeterliliği 6.87 ± 1.32 ve teknik öğretme yeterliliği de 7.06 ± 1.35 olarak bulunmuştur. Genel olarak bu araştırmanın bulguları, güdüleme yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği, müsabaka stratejisi yeterliliği ve karakter oluşturma yeterlilikleri üzerine sporcuların antrenör etkiliği algılarının önemini vurgulayan ve kavramsal antrenör yeterliliği modeli ile tutarlıdır.

Gençer, (2011) Türkiye Coca-Cola Akademi Liginde çalışan elit antrenörlerin yeterliliklerini incelediği bir çalışma yapmıştır. Çalışmada antrenör yeterliliklerini belirleyebilmek için Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Gençer, Kiremitçi ve Boyacıoğlu (2009) tarafından yapılan Antrenörlük Yeterlilik Ölçeğini kullanmıştır. Çalışmaya, %62.6'sı üniversite mezunu, 38.6 ± 7.9 yıl yaş ortalamasına ve 7.87 ± 5.88 yıl antrenörlük deneyimi ortalamasına sahip, 41 profesyonel futbol kulübünde aktif olarak çalışan 123 antrenör gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin %38.2'si amatör seviyede, %61.8'i de profesyonel seviyede olmak üzere tamamı geçmişte lisanslı olarak futbol oynamıştır. Antrenörlerin %70.7'si (n=87) B lisans antrenörlük belgesine, %29.3'ü de (n=36) A lisans antrenörlük belgesine sahiptir. Çalışmada, antrenörler deneyimlerine göre, 8 yıl ve daha az deneyimi olanlar (%63.4) ve 9 yıl ve daha fazla deneyimi olanlar (%36.6) olarak iki gruba ayrılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, antrenörlerin öz yeterlik inançlarının ortalamaları 8.26 ± 0.49 , karakter oluşturma yeterliliği puanları 8.6 ± 0.54 , teknik öğretme yeterliliği puanları 8.22 ± 0.58 , güdüleme yeterliliği puanları 8.17 ± 0.57 ve müsabaka stratejileri yeterliliği puanları da 8.03 ± 0.61 olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak, antrenörlerin iyi eğitilmiş olmalarının yanında, yüksek derecede öz yeterliğe ve hem antrenör hem de sporcu olarak iyi bir kariyere sahip oldukları belirlenmiştir. Müsabaka sonuçlarında belirleyici bir faktör olan müsabaka stratejileri yeterliliğinin diğer alt ölçeklerden daha düşük olduğu, karakter oluşturma yeterliliği puanlarının ise alt ölçekler arasında en yüksek puana sahip olduğu, A lisans sahibi

antrenörlerin müsabaka stratejisi yeterlilikleri puanlarının B lisans sahibi antrenörlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Vargas-Tonsing, Warners ve Feltz (2003), voleybolda takım ve oyuncu etkinliği açısından antrenör yeterliliklerini inceledikleri çalışmalarına, 6.6 ± 3.89 yıl antrenörlük deneyimine sahip 12 baş antrenör ve 133 bayan voleybolcu katılmıştır. Antrenör yeterliliklerini ölçmek için Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999) tarafından geliştirilmiş olan Antrenörlük Yeterlilik Ölçeğini kullanmışlardır. Antrenörlerin yeterlilik puanlarının ortalamalarını, güdüleme yeterliliği 6.88 ± 0.78 , müsabaka stratejileri yeterliliği 7.11 ± 0.72 , karakter oluşturma yeterliliği 7.95 ± 0.78 ve teknik öğretme yeterliliğini de 7.55 ± 0.64 olarak bulmuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre, antrenör yeterliliğinin, takım etkinliğinin önemli bir göstergesi olduğunu ve de antrenör yeterliliğinin düşük olmasının oyuncuların sahip oldukları becerileri geliştirmelerini etkilediğini belirtmişlerdir.

Malete, Sullivan ve La Forge (2013), Botswana'daki antrenörlerin yeterlilikleri, deneyimleri ve davranışları arasındaki ilişkileri inceledikleri bir çalışma yapmışlardır. Çalışmaya, büyük çoğunluğu ($n=70$) futbol antrenörü olan, 31.4 ± 4.60 yıl yaş ortalamasına ve 6.18 ± 3.97 yıl antrenörlük deneyimine sahip 118 antrenör katılmıştır. Antrenör yeterliliklerini belirleyebilmek için Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999) tarafından geliştirilmiş olan Antrenörlük Yeterlilik Ölçeğini kullanmışlardır. Antrenörlerin yeterlilik puanlarının ortalamalarını, güdüleme yeterliliği 7.19 ± 1.09 , müsabaka stratejileri yeterliliği 6.68 ± 1.14 , teknik öğretme yeterliliği 7.12 ± 1.15 ve karakter oluşturma yeterliliğini de 7.86 ± 0.95 olarak bulmuşlardır. Araştırmanın sonuçları, antrenörlük deneyimi ile genel antrenör yeterliliği arasında önemli derecede bir ilişki bulunduğunu göstermektedir ($r = .26$, $p < 0.01$). Ayrıca, eğitim-öğretim ve genel antrenör yeterliliği arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ($r = .59$, $p < 0.01$).

Kent ve Sullivan'ın (2003) üniversite antrenörlerinin yeterlilikleri üzerine yaptıkları çalışmaya, farklı spor branşlarından 122 Amerikalı ve 90 Kanadalı toplam 212 antrenör katılmıştır. Antrenörler 40.10 ± 9.51 yıl yaş ortalamasına ve 8.09 ± 7.27 yıl

antrenörlük deneyimine sahiptirler. Antrenör yeterliliklerini ölçmek için Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999) tarafından geliştirilen Antrenörlük Yeterlilik Ölçeğini kullanmışlardır. Antrenörlerin yeterlilik puanlarının ortalamalarını, güdüleme yeterliliği 7.40 ± 0.91 , müsabaka stratejileri yeterliliği 7.76 ± 0.76 , teknik öğretme yeterliliği 7.97 ± 0.72 ve karakter oluşturma yeterliliğini de 8.04 ± 0.85 olarak bulmuşlardır. Sonuç olarak, karakter oluşturma yeterliliği puanlarının alt ölçekler arasında en yüksek puana sahip olduğu, güdüleme yeterliliğinin ise diğer alt ölçeklerden daha düşük seviyede kaldığı ortaya çıkmıştır.

Myers, Vargas-Tonsing ve Feltz (2005), üniversitelerarası antrenörlerde antrenör yeterliliklerini inceledikleri çalışmalarını, 38.6 ± 10.1 yıl yaş ortalamasına ve 10.4 ± 7.4 yıl antrenörlük deneyimine sahip, ikinci ve üçüncü ligden 179 baş antrenör üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Antrenör yeterliliklerini ölçmek için Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999) tarafından geliştirilmiş olan Antrenörlük Yeterlilik Ölçeğini kullanmışlardır. Antrenörlerin yeterlilik puanlarının ortalamalarını, güdüleme yeterliliği 7.10 ± 0.85 , müsabaka stratejileri yeterliliği 7.61 ± 0.81 , teknik öğretme yeterliliği 7.71 ± 0.75 , karakter oluşturma yeterliliğini 7.94 ± 0.84 , genel antrenör yeterliliğini de 7.54 ± 0.65 olarak bulmuşlardır. Sonuç olarak, antrenörlük deneyimi ile genel antrenör yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir ($r = .18$, $p < 0.05$). Buna ek olarak, antrenörlük deneyimi, kariyerleri boyunca kazanma yüzdesi, çevre, sporcuların ebeveynlerinden görülen sosyal destek ve algılanan takım yeteneği antrenör yeterliliği bilgisinin sağlanmasında önemli kaynaklardır.

Giske, Benestad, Haraldstad ve Høigaard'ın (2013) Norveçli futbol antrenörlerinin elit olma, elit olmama ve futbolculuk geçmişine göre karar verme stillerinin analizini yaptıkları çalışmalarına, Norveçteki, 41 ± 9.5 yaş ve 13.26 ± 8.8 yıl antrenörlük deneyimi ortalamasına sahip 99 erkek futbol antrenörü gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmaya katılan antrenörlerin tamamı lisanslı olarak futbol oynama geçmişine sahiptir ve ortalama 19.9 ± 8.4 yıl futbol oynamışlardır. Çalışmanın sonuçları, futbol antrenörlerinin ağırlıklı olarak mantıklı veya içgüdüsel karar verme stillerine daha fazla eğilimli olduklarını göstermektedir. Ve kaçınan karar verme stilinin tercih edildiğine dair neredeyse hiçbir bulguya rastlanmamıştır. Alanında uzman olanların

uzman olmayanlara göre daha çok içgüdüsel karar verme stilini benimsedikleri, elit futbolculuk geçmişine sahip futbol antrenörlerinin, böyle bir tecrübeye sahip olmayan antrenörlere göre belirgin bir şekilde mantıklı ve içgüdüsel karar verme stillerini kullandıkları görülmektedir.

Tekin ve Taşğın (2009) kick boks antrenörlerinin karar verme ve düşünme stillerini incelenmek amacı ile yaptıkları çalışmalarında, kick boks antrenörlerinin eğitim durumu değişkenine göre rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme, rasyonel düşünme ve sezgisel düşünme alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulurlarken, eğitim durumu ile bağımlı karar verme ve kaçınan karar verme stilleri arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Ayrıca, mesleki kıdem yılı değişkeni ile sezgisel karar verme ve bağımlı karar verme stilleri arasında anlamlı farklar bulmuşlardır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, eğitim durumu yüksek olan antrenörlerin alternatifleri mantıklı değerlendirdiğini ve herhangi bir durum karşısında temkinli ve dikkatli bir yaklaşım izlediklerini, mesleki kıdem yılı 19-28 yıl arasında olan antrenörlerin karar vermede diğerlerine oranla daha hızlı ve temel doğrular için önsezilerini kullanmada etkili olduklarını belirtmişlerdir.

Chelladurai, Haggerty ve Baxter'in, (1989) basketbol antrenörleri ve üniversiteli basketbolcuların karar stili seçimlerini inceledikleri çalışmaya, 99 basketbolcu (46 erkek, 53 kadın) ve 22 antrenör (15 erkek, 7 kadın) katılmıştır. Araştırma, karar stili seçimlerinin belirlenmesi amacıyla Vroom ve Yetton (1973) tarafından önerilen beş karar verme stili (Otokratik karar stili I, Otokratik karar stili II, İstişari karar stili I, İstişari karar stili II ve Grup karar stili) temeli üzerine kurulmuştur. Katılımcılardan, hazırlanan 32 karar durumunun her birinde beş karar verme stilinden birini seçmeleri istenmiştir. Araştırma sonuçları, genel olarak antrenörlerin basketbolculardan daha otokratik stilleri seçtiklerini ve üç grubun (antrenörler, erkek basketbolcular ve kadın basketbolcular), onlara sunulan durumların %75'inde benzer karar verme stili seçimlerine sahip olduklarını göstermiştir. Erkek ve kadın basketbolcuların karar verme stilleri karşılaştırıldığında, 32 durumun yalnızca birinde fark bulunurken, antrenörlerle erkek ve kadın basketbolcuların karar verme stilleri arasında 8 durumda fark tespit edilmiştir.

Certel, Bahadır ve Sönmez (2013) takım sporu yapan sporcuların karar verme stillerini cinsiyet, spor türü ve spor deneyimi değişkenlerine göre inceledikleri çalışmalarında, Mann vd., (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Deniz (2004) tarafından uyarlanan Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II'yi kullanmışlar ve araştırmaya katılan 202 sporcudan, spor deneyimi olarak 1-9 yıl arasında olan sporcuların karar vermede öz saygılarının spor deneyimi 10 yıl ve üzeri olan sporculara göre düşük olduğunu, kaçınan ve panik karar verme stillerini daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir.

Uzunoglu, Şahin ve Fişekçioğlu (2009) futbol hakemlerinin, karar vermede özsaygı ve karar verme stillerinin, yaş gruplarına, mesleklerine, gelir düzeylerine, öğrenim durumlarına, klasmanlarına, medeni durumlarına, futbol oynayıp oynamadıklarına, ailede hakem olup olmadığına ve taraftar baskısına göre farklılaşma gösterip göstermediğini inceledikleri çalışmalarında, Mann vd., (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Deniz (2004) tarafından uyarlanan Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II'yi kullanmışlardır. Araştırmaya Türkiye futbol liglerinde farklı klasmanlarda görev alan 322 hakem katılmıştır. Araştırma sonucunda, hakemlerin yaşları ile kaçınan karar verme stili; meslek grupları ve gelir düzeyleri ile özsaygı, dikkatli ve kaçınan karar verme stilleri; öğrenim durumları ile kaçınan karar verme stili; klasmanları ile kaçınan ve erteleyici karar verme stilleri; medeni durumları ile kaçınan karar verme stili; taraftar baskısı ile kaçınan ve panik karar verme stilleri arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit etmişlerdir.

Jabeen ve Mahr Saeed (2013) üniversite yöneticilerinin karar verme stillerini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmanın örneklemini, Lahore'daki (Pakistan) seçilmiş 27 üniversitenin dekan, müdür, bölüm başkanı, daire başkanı ve koordinatörlerinden oluşan, yaşları 26-70 arasında değişen, 322'si erkek, 118'i kadın olmak üzere toplam 440 yönetici oluşturmuştur. Bu çalışmada, üniversite yöneticilerinin %38,6'sının (n=170) sezgisel karar verme stilini, %33,6'sının (n=148) rasyonel karar verme stillini ve %27,7'sinin de karışık (sezgisel ve rasyonel) karar verme stiline sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmada yapılan istatistiksel analizler sonucunda, rasyonel ve sezgisel karar verme stillerini kullanmada cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir

farklılığa rastlanmamıştır. Yaş değişkeni açısından ise rasyonel karar verme stilinde üniversite yöneticileri arasında önemli farklar bulunmuştur. Ayrıca, yöneticilerin sezgisel karar verme stili puanları arasında herhangi anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Akbulut (2012), amatör ve profesyonel futbolcuların, karar verme, problem çözme ile iletişim becerileri arasındaki ilişkileri yaş, eğitim durumu ve oynadıkları mevkiler açısından incelemek amacıyla 284 futbolcunun gönüllü olarak katıldığı bir araştırma yapmıştır. Araştırmada futbolcuların karar verme becerilerini incelemek için Mann vd., (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Deniz (2004) tarafından uyarlanan Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II'yi kullanmışlardır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, amatör ve profesyonel futbolcular arasında, karar verme ölçeği puanlarının amatör futbolcuların lehine olduğu görülürken, amatör ve profesyonel futbolcuların karar verme becerilerinin yaş gruplarına, eğitim durumlarına ve oynadıkları mevkilere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Mann vd., (1998) tarafından altı ülkedeki psikoloji/davranış bilimleri bölümlerinde okuyan üniversite öğrencilerinin karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerini karşılaştırmak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Çalışmaya, Ohio Üniversitesinden (Amerika Birleşik Devletleri) 475, Flinders Üniversitesinden (Avustralya) 262, Auckland Üniversitesinden (Yeni Zelanda) 260, Gakushuin ve Tokyo Woman's Cristian Üniversitelerinden (Japonya) 358, Hong Kong Çin Üniversitesinden (Hong Kong) 281 ve Ulusal Tayvan Üniversitesinden (Tayvan) 414 öğrenci olmak üzere toplam 2050 öğrenci katılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, Batı kültüründen gelen üç ülkedeki (Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya ve Yeni Zelanda) öğrencilerin, Doğu Asya kültüründen gelen üç ülkedeki (Japonya, Hong Kong ve Tayvan) öğrencilerden karar verme yetenekleri açısından kendilerine daha güvenli olduklarını bulmuşlardır. Batı kültüründeki öğrencilerle karşılaştırıldığında, Doğu Asya kültüründen gelen öğrencilerin kaçınan ve panik karar verme stili puanlarının daha yüksek olma eğiliminde olduğu bulurlarken, dikkatli karar verme stili puanlarında kültürler arası bir farklılık bulamamışlardır. Ayrıca, Japon üniversite öğrencilerinin

karar vermede öz-saygı puanlarında en düşük, kaçınan ve panik karar verme stili puanlarında ise en yüksek ortalamalara sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Deniz (2004) Üniversite öğrencilerinin karar vermede öz-saygı, karar verme stilleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkileri incelenmek üzerine yaptığı araştırmayı gerçekleştirmek amacıyla, Mann vd, (1998) tarafından geliştirilen ve iki bölümden oluşan Melbourne Karar Verme Ölçeğinin (MKVÖ I-II) Türkçe uyarlamasını yapmıştır. İki aşamada gerçekleştirdiği araştırmanın birinci aşamasında 154 öğrencinin katılımıyla ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yapmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, MKVÖ I-II'nin yüksek düzeyde geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermiştir. Örneklemini 454 öğrencinin oluşturduğu araştırmanın ikinci aşamasında ise, üniversite öğrencilerinin karar vermede öz-saygı, karar verme stilleri ve problem çözme becerileri arasında ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmaya yer verilmiştir. Araştırmanın sonucu, karar vermede öz-saygı, karar verme stillerinden erteleyici, dikkatli, panik, kaçınan karar verme ile problem çözme envanteri alt ölçekleri ve toplam puan arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir.

Taşdelen'in (2001), öğretmen adaylarının bazı psiko sosyal değişkenlere göre karar verme stillerini incelediği çalışmasına, Eğitim Fakültesinin değişik bölümlerinde öğrenim gören 223'ü kız, 228'i erkek olmak üzere toplam 451 üniversite öğrencisi katılmıştır. Araştırmada, öğretmen adaylarının karar verme stilleri Scott ve Bruce, (1995) tarafından geliştirilen ve Taşdelen (2001) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılan Karar Verme Stilleri Ölçeği ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, öğretmen adaylarının karar verme stilleri puanlarının ortalamaları, Rasyonel stil 20.37 ± 3.39 , sezgisel stil 17.14 ± 4.04 , bağımlı stil 13.94 ± 3.32 , kaçınma stili 11.72 ± 4.26 ve kendiliğinden-anlık stil 13.42 ± 4.07 olarak bulunmuştur. Rasyonel, bağımlı ve kaçınma karar verme stillerinin problemlerle başa çıkma düzeyi ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bulguları, problemlerle başa çıkma düzeyi yükseldikçe rasyonel karar verme stili düzeyinin yükseldiğini, bağımlı karar verme stili düzeyi ve kaçınma karar verme stili düzeylerinin ise azaldığını, zekâ-yetenek düzeyi yükseldikçe kaçınma karar verme stili düzeyinin düştüğünü göstermiştir.

Çetin (2009), Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencilerinin sahip oldukları karar verme stillerini, sosyal beceri düzeylerini ve stresle başa çıkma biçimlerini belirlemek, bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yaptığı çalışmaya, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Spor Yöneticiliği ve Antrenörlük Eğitimi bölümlerinde okuyan 497 birinci sınıf ve 483 dördüncü sınıf olmak üzere toplam 980 öğrenci katılmıştır. Araştırmada, öğrencilerin karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerini belirlemek için Mann vd, (1998) tarafından geliştirilen ve Deniz (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, karar verme stilleri alt boyutları ile öğrencilerin öğrenim gördükleri sınıf, öğrenim gördükleri bölüm, yaşamlarının çoğunu geçirdiği yerleşim merkezi arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ayrıca, öğrencilerin karar vermede öz-saygı ve karar verme stilleri ile stresle başa çıkma alt boyutları ve toplam puanları arasında, karar vermede öz-saygı ve karar verme stilleri ile sosyal beceri alt boyutları ve toplam puanları arasında, stresle başa çıkma stilleri alt boyutları ve toplam puanları ile sosyal beceri alt boyutları ve toplam puanları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Çetinkaya'nın (2013) atış branşlarında yarışmalara katılan üst seviye atış sporcularının karar verme becerilerinin performansa olan etkisinin incelenmesi amacıyla yaptığı çalışmaya 184 sporcu katılmıştır. Araştırma bulgularına göre, cinsiyet, yarışmalara katılım ve eğitim durumu değişkenlerine göre karar verme becerileri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yarıştıkları kategori (gençler - büyükler) ve medeni durum değişkenlerine göre ise anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Sonuç olarak, büyüklerin karar verme puanının önemli ölçüde gençlerin karar verme puanından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Avşaroğlu (2007) tarafından üniversite öğrencilerinin karar vermede öz-saygı, karar verme ve stresle başa çıkma stillerini bazı değişkenler açısından incelediği bir çalışma yapılmıştır. Farklı fakültelerde öğrenim gören 1141 öğrenci üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, öğrencilerin karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerini belirlemek için Mann vd, (1998) tarafından geliştirilen ve Deniz (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II kullanılmıştır. Karar vermede

öz-saygı puan ortalamaları, kız öğrencilerde 9.56, erkek öğrencilerde 9.63, karar verme ölçeği alt boyutlarından dikkatli karar verme alt boyutu ortalamaları, kız öğrencilerde 8.51, erkek öğrencilerde 8.50, kaçınan karar verme alt boyutu ortalamaları, kız öğrencilerde 4.02, erkek öğrencilerde 3.92, erteleyici karar verme alt boyutu ortalamaları, kız öğrencilerde 3.42, erkek öğrencilerde 3.29, ve panik karar verme alt boyutu ortalamaları, kız öğrencilerde 4.20, erkek öğrencilerde 4.00 olarak bulunmuştur. Araştırmanın sonucu, öğrencilerin cinsiyet değişkeniyle karar vermede öz-saygı ve karar verme stilleri arasında, sınıf değişkeni ile karar verme stilleri arasında fark bulunmadığını göstermektedir.

Vural'ın (2013) Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin düşünme ve karar verme stillerini belirlemek, demografik değişkenlerinin düşünme ve karar verme stilleri üzerindeki etkisini araştırmak ve düşünme stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmaya, 32'si Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü, 138'i şube müdürü olmak üzere toplam 170 spor yöneticisi katılmıştır. Çalışmada, karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerini belirlemek için Mann vd, (1998) tarafından geliştirilen ve Deniz (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı düzeyleri ile karar verme stillerinden dikkatli karar verme stilini kullanma düzeylerinin yüksek olduğu, karar verme stillerinden kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stillerini kullanma düzeylerinin ise düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygılarının mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemi değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, sporla ilgilenme ve yöneticilik statüsü değişkenlerine göre ise anlamlı fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Onağ, Güzel ve Özbey (2013) futbol antrenörlerinin görüşlerine göre takım başarısını etkileyen faktörleri incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma grubunu 35–50 yaş arası, amatör ve profesyonel liglerde ortalama 10 yıllık antrenörlük deneyimine sahip 7 futbol antrenörü oluşturmuştur. Araştırma sonucuna göre, futbol takımlarında görev yapan antrenörlerin bilgi birikimlerinin, mesleki donanımlarının ve sporcularına örnek teşkil edebilecek kişilik ve liderlik özelliklerinin,

takım içerisindeki iletişimi, uyumu ve takım birlikteliğini arttırdığı, hem teknik hem de taktik anlamda bilgili, tecrübeli ve donanımlı, bilgilerini sporcularına aktarabilen, sporcularıyla iyi ilişkiler kurabilen olumlu kişilik özelliklerine ve liderlik vasıflarına sahip antrenörlerin takım başarısı üzerinde etkili olduğu kanısına varmışlardır.

Egesoy (2010), 1997-2007 yılları arasındaki 10 yıllık süreçte Türkiye profesyonel futbol süper liginde yaşanan teknik direktör değişikliklerini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, Turkcell Süper Liginde son 10 yılda 234'ü Türk, 76'sı yabancı olmak üzere toplam 310 teknik direktörün görev yaptığı belirtilmektedir. Son 10 yıllık periyotta takımların sezonluk teknik direktör ortalamasının 31 olduğu belirlenirken, bu sonuçlar her takımın bir sezonda ortalama 1.7 teknik direktörle çalıştığını ve Turkcell Süper Ligi'nde her hafta ortalama bir teknik direktör değişikliğinin yaşandığını göstermektedir. Yapılan teknik direktör değişikliklerinin %47.8'nin alt sıralardaki takımlarda, %21.6'nın orta sıralarda, %30.6'nın ise üst sıralarda yer alan takımlarda yaşandığını tespit etmiştir. Son 2 yılda Avrupa ülkeleri ve Türkiye'deki teknik direktör değişiklikleri arasında sayısal olarak önemli farklılıkların bulunduğunu, en az teknik direktör değişikliği yapılan ülkenin 6 değişiklik ile Almanya, en fazla teknik direktör değişikliği yapılan ülkenin de 24 değişiklik ile Türkiye olduğunu belirlemiştir. Sonuç olarak, futbol kulüplerinin kalıcı başarılar elde edebilmesi için takımlarını yöneten teknik direktörler ile daha uzun süreler çalışmasının gerektiği kanısına varmıştır.

Atik'in (2014) Avrupadaki beş farklı ligde çalışan teknik direktörlerin görevde kalma sürelerini incelediği araştırmasında, Almanya Bundesliga'da çalışan teknik adamların ortalama ömrünü 22.5 ay, İngiltere Premier Liginde çalışanları 21.5 ay, İtalya Seri A'da çalışanları 13.7 ay, İspanya La Liga'da çalışanları 12 ay olarak bulurken, Türkiye Süper Ligindeki teknik adamların ortalama görev sürelerini de 7 ay olarak tespit etmiştir. Ayrıca, milli takımları da kuruldukları yıldan bugüne kadar kaç farklı teknik adamla çalışmış olmaları açısından incelemiştir. Kurulduğu yıl olan 1908'den günümüze kadar geçen yüzyılı aşkın süre içerisinde sadece 10 farklı teknik adamla çalışan Almanya milli takımı açık ara önde bulunurken, 1946'dan beri İngiltere milli takımının başına geçen teknik adam sayısı 17'dir. İtalya milli takımının başına

1910'dan beri 29 isim geçerken, İspanya milli takımının başında 1920'den bu yana 50 isim görev almıştır. Türkiye mili takımının ise 1923 yılından bu güne kadar değiştirdiği teknik adam sayısı 52'dir.

BÖLÜM III

3. Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, amacı doğrultusunda futbol antrenörlerinin yeterlilikleri, karar verme stratejileri ve takım performanslarının ortaya konulduğu, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ele alındığı, genel tarama modellerinden biri olan kesit alma yaklaşımıyla ve ilişkiisel tarama modeliyle yapılmış olan betimsel bir araştırmadır. Ayrıca araştırmada doküman analizi yönteminden de yararlanılmıştır.

3.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Türkiye’de son üç sezonda (2011-2012 / 2012-2013 / 2013-2014) Süper Lig, 1.Lig, 2.Lig, 3.Lig ve Bölgesel Amatör Liglerde görev yapan, Türk futbol antrenörlerini kapsamaktadır. Araştırmanın örneklem grubu da, bu evren içerisinde basit tesadüfi örneklem yoluyla ulaşılabilen, amatör ve profesyonel futbol kulüplerinde bir takımın başında en az 10 maç görev yapmış olan Türk futbol antrenörlerinden oluşmaktadır. Araştırmada toplam 417 futbol antrenörüne anket uygulaması yapılmış ve 332 kişiden geri dönüt alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin yaşları, eğitim durumları, tecrübeleri, lisans seviyeleri vb. ile ilgili bilgi toplamak için araştırmacı tarafından bir adet kişisel bilgi formu hazırlanmıştır (Ek-1). Futbol antrenörlerinin yeterliliklerini belirlemek için Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999) tarafından geliştirilen, Gençler, Kiremitçi ve Boyacıoğlu (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Antrenör Yeterlilik Ölçeği" (Ek-2), karar verme stratejilerinin belirlenebilmesi için Mann vd. (1998) tarafından geliştirilen, Deniz (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II" (Ek-3) ve takım performanslarının ortaya çıkarılması için de araştırmacı tarafından geliştirilen "Takım Performansı İndeksi" (Ek-4) kullanılmıştır. Ayrıca, anket uygulamasında geri dönüt alınan futbol antrenörlerinin takım performanslarını farklı değişkenler açısından ortaya koyabilmek için TFF'nin (Türkiye Futbol Federasyonu) resmi web sitesindeki veriler döküman analizi tekniği ile incelenmiştir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Futbol antrenörlerinin yaşları, eğitim durumları, tecrübeleri, lisans seviyeleri vb. ile ilgili bilgi toplamak amacıyla, araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu 11 sorudan oluşmaktadır.

3.3.2. Antrenör Yeterlilik Ölçeği (AYÖ)

Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999) tarafından geliştirilmiş olan Antrenörlük Yeterlilik Ölçeği'nin (Coaching Efficacy Scale) Türkçe uyarlaması, Gençler, Kiremitçi ve Boyacıoğlu (2009) tarafından, 204 Türk antrenör üzerine yapılan bir çalışma ile gerçekleştirilmiştir. Bu ölçek, Güdüleme Yeterliliği (GY), Teknik Öğretme Yeterliliği (TÖY), Müsabaka Stratejisi Yeterliliği (MSY) ve Karakter

Oluşturma Yeterliliği (KOY) olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte, antrenörlerin bu 4 alt boyutta yeterliliklerine ilişkin inançlarını değerlendirmeye yönelik olarak 24 ifade yer almaktadır. Müsabaka Stratejisi Yeterliliği, antrenörlerin müsabaka sırasında sporcularını başarılı performansa yönlendirebilme yeteneklerine duydukları güvendir. Güdüleme Yeterliliği, antrenörlerin sporcularının psikolojik beceri ve durumlarını etkileme yeteneklerine duydukları güvendir. Teknik Öğretme Yeterliliği, antrenörlerin eğitici ve belirleyici yeteneklerine olan inanışıdır. Karakter Oluşturma Yeterliliği ise sporcularının kişisel gelişimini ve spora yönelik olumlu tutumlarını etkileme yeteneklerine ilişkin duydukları güvendir. Ölçek içerisinde yer alan GY gizil değişkeni, 1, 3, 6, 10, 12, 15 ve 23. maddelerden oluşmaktadır. TÖY gizil değişkenini oluşturan 6 madde sırasıyla, 7, 14, 16, 18, 20 ve 22. maddelerden oluşmaktadır. MSY gizil değişkeni, 2, 4, 8, 9, 11, 17 ve 21. maddelerden oluşurken, KOY gizil değişkeni ise 5, 13, 19 ve 24. maddeler olmak üzere 4 maddeden oluşmaktadır. Antrenörler, belirtilen maddelere ilişkin “Yeteneğinize ne kadar güveniyorsunuz?” sorularına cevap verirler. Bu sorulara ilişkin cevaplar, 0 ile 9 arasında derecelendirilmiştir. 0, antrenörün o madde ile ilgili yeteneğine hiç güvenmediğini, 9 ise yeteneğine tamamen güvendiğini belirtmektedir (Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan, 1999; Gençer, Kiremitçi ve Boyacıoğlu, 2009).

Gençer, Kiremitçi ve Boyacıoğlu'nun (2009) yaptığı çalışmada elde edilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda, toplam varyansın %59,77 sini açıklayan 4 faktör tanımlanmıştır. Tespit edilen faktörlerin varyans değerleri ve açıkladıkları yüzdeler, sırasıyla, Teknik Öğretme Yeterliliği (TÖY) = 9,778 ve %15,97; Müsabaka Stratejileri Yeterliliği (MSY) = 2,198 ve %15,17; Güdüleme Yeterliliği (GY) = 1,281 ve %14,67; Karakter Oluşturma Yeterliliği (KOY) = 1,088 ve %13,96 şeklindedir. KMO ve Bartlett testlerinin sonuçları ise veri setinin açımlayıcı faktör analizi için yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu ve maddeler arasında yeterli korelasyon bulunduğunu göstermektedir (KMO= .92, $\chi^2=4812,189$; $p<0.01$). Elde edilen faktörlerin ölçeğin bütününe yönelik iç tutarlılık katsayısı, orijinal ölçek ile birebir örtüşmektedir (.93). Açımlayıcı Faktör Analizi'nde elde edilen sonuçlar ışığında 24 madde ve 4 faktörden oluşan yapı, doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmıştır. Elde edilen uyum indeksleri incelendiğinde modelin, veriye uyum gösterdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucunda,

Antrenörlük Yeterlilik Ölçeği'nin (AYÖ) yüksek düzeyde geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu gösteren ve orjinal ölçeği destekleyen sonuçlar elde ederlerken, ölçeğin rahatlıkla Türk antrenörler üzerinde kullanılabileceği görülmüştür.

3.3.3. Melbourne Karar Verme Ölçeği (MKVÖ I-II)

Bu ölçek, (Melbourne Decision Making Questionary I-II) Mann vd., (1998) tarafından altı ülkedeki üniversite öğrencilerinin karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerinin kültürler arası karşılaştırmasının yapılması amacıyla geliştirilmiştir. Deniz, (2004) tarafından, Türk üniversite öğrencilerinin karar vermede öz-saygı, karar verme stilleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkileri incelenmek amacıyla, 154 Selçuk Üniversitesi öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışma sonucunda, Melbourne Karar Verme Ölçeği'nin (MKVÖ I-II) geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak Türkçeye uyarlanmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, MKVÖ I-II'nin yüksek düzeyde geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermiştir. İki kısımdan oluşan ve her iki bölümde de üçlü likert tipi cevaplama seçenekleri bulunan ölçeğin, öz-saygıyı belirlemeyi amaçlayan birinci kısmı 6 maddeden ve tek alt faktörden oluşurken, karar verme stillerini belirlemeyi amaçlayan ikinci kısmı ise 22 maddeden ve dört alt faktörden oluşmaktadır. Bu dört alt faktör ile bu faktörleri kapsayan maddeler şunlardır;

Dikkatli Karar Verme Stili: Bireyin karar vermeden önce özenli bir şekilde gerekli olan bilgiyi araması ve alternatifleri dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yapması durumunu ifade eden bu alt faktör, 2, 4, 6, 8, 12 ve 16. maddelere göre değerlendirilmektedir.

Kaçınan Karar Verme Stili: Bireyin karar vermekten kaçınması durumunu ifade eden bu stil, kararları başkalarına bırakma eğiliminde olma ve böylece sorumluluğu bir başkasına devrederek karar vermekten kurtulmaya çalışma durumunu ifade eden bu alt faktör, 3, 9, 11, 14, 17, 19. maddelere göre değerlendirilmektedir.

Erteleyici Karar Verme Stili: Bireyin, karar verme davranışını geçerli bir sebep olmadan devamlı erteleme, geciktirme ve sürüncemede bırakma durumunu ifade eden bu alt faktör, 5, 7, 10, 18, 21. maddelere göre değerlendirilmektedir.

Panik Karar Verme Stili: Bireyin bir karar verme durumu ile karşı karşıya kaldığında, kendini zaman baskısı altında hissederek aceleci davranışlar sergileyip çabuk çözümlere ulaşma çabasında olma durumunu ifade eden bu alt faktör, 1, 13, 15, 20, 22. maddelere göre değerlendirilmektedir.

Karar vermede öz-saygıyı belirlemeyi amaçlayan MKVÖ I ölçeğindeki 6 maddeden üçü (2, 4, 6) ters puanlanmaktadır. Maddelere verilen “Doğru yanıtı” 2 puan, “Bazen Doğru” yanıtı 1 puan, “Doğru Değil” yanıtı da 0 puan şeklinde puanlanmaktadır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 12’dir. Yüksek puanlar karar vermede öz-saygının yüksek olduğunun göstergesidir. MKVÖ II’nin puanlamasında, dikkatli karar verme stili (0 - 12), kaçınan karar verme stili (0 - 12), erteleyici karar verme stili (0 - 10) ve panik karar verme stili (0-10) puan aralığı ile değerlendirilir. Bu ölçekte MKVÖ I gibi yanıtlanmaktadır. Puanların yüksekliği, ilgili karar verme stilinin kullanıldığını göstermektedir (Deniz, 2004).

3.3.4. Takım Performansı İndeksi ve Geliştirilmesi

Takım performansı puan indeksinin geliştirilmesinde, uzman görüşlerinden yararlanılarak, liglere göre puan ortalamaları (Lig şampiyonları, 2 ile 5. sıralar arasında bitirme, 6 ile 10. sıralar arasında bitirme, küme düşme/düşmeme) belirlenmiş ve başarı düzeylerini ortaya koymak için puan ortalaması indeksi araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Liglere göre puan ortalamalarının geliştirilmesinde, TFF resmi web sitesinden verilerine ulaşılabilen, Süper Lig, 2.lig ve 3.ligde son 24 sezonun, 1.ligde son 13 sezonun ve Bölgesel Amatör Ligde kurulduğundan bu yana geçen 4 sezonun puan ortalamaları hesaplanarak tespit edilmiştir.

Lig şampiyonluğu puan ortalaması indeksi, buldukları ligleri birinci sırada bitiren takımların puan ortalamasına, 2 ile 5. sıralar arasında bitirme (2.3.4.5. sırada yer alma) puan ortalaması indeksi liglerini yalnızca beşinci sırada bitiren takımların puan ortalamasına, 6 ile 10. sıralar arasında bitirme (6.7.8.9.10. sırada yer alma) puan ortalaması indeksi liglerini yalnızca onuncu sırada bitiren takımların puan ortalamasına, küme düşme/düşmeme puan ortalaması indeksi de liglerini küme düşen son takımın hemen üzerindeki sırada bitiren takımların puan ortalamasına göre belirlenmiştir. Toplanan puanın oynanan maç sayısına bölünmesi ile elde edilen takım performansı puan ortalamaları indeksinin sınıflaması, çok iyi, iyi, orta, kötü ve çok kötü olmak üzere beş gruptan oluşturulmuştur.

Tablo 3.1: Türkiye’deki futbol liglerinde maç başına düşen puan ortalamaları

Lig	Maç başına düşen puan ortalamaları (<i>Toplanan puan / Oynanan maç sayısı</i>)			
	Lig Şampiyonluğu $\bar{X} \pm SS$	2 ile 5. sıralar arasında bitirme $\bar{X} \pm SS$	6 ile 10. sıralar arasında bitirme $\bar{X} \pm SS$	Küme düşme/düşmeme $\bar{X} \pm SS$
Süper Lig	2.294 ± 0.127	1.591 ± 0.137	1.253 ± 0.083	1.077 ± 0.061
1. Lig	1.983 ± 0.156	1.680 ± 0.115	1.302 ± 0.054	1.063 ± 0.081
2. Lig	2.063 ± 0.116	1.558 ± 0.087	1.240 ± 0.043	1.041 ± 0.048
3. Lig	2.243 ± 0.204	1.660 ± 0.111	1.329 ± 0.067	1.070 ± 0.075
BAL Ligi	2.274 ± 0.036	1.735 ± 0.149	1.134 ± 0.002	0.943 ± 0.046
Genel	2.171 ± 0.128	1.644 ± 0.120	1.251 ± 0.050	1.038 ± 0.062

Tablo 3.2: Normal dağılım analizini gösteren Tek Örneklemli Kolmogorov-Smirnov testi tablosu

Lig	Lig Şampiyonluğu		2 ile 5. sıralar arasında bitirme		6 ile 10. sıralar arasında bitirme		Küme düşme/düşmeme	
	KST	P	KST	P	KST	P	KST	P
Süper Lig	0.472	0.979	0.663	0.771	0.669	0.762	0.589	0.879
1. Lig	0.540	0.933	0.469	0.980	0.942	0.338	0.935	0.346
2. Lig	0.954	0.323	0.488	0.971	0.809	0.530	0.921	0.364
3. Lig	0.802	0.541	0.402	0.997	0.613	0.847	0.625	0.829
BAL Ligi	0.533	0.939	0.531	0.931	0.698	0.714	0.453	0.986
Genel	0.660	0.743	0.511	0.930	0.746	0.638	0.704	0.681

KST : One-Sample Kolmogorov-Smirnov testi

Yukarıda verilen, Türkiye’deki futbol liglerinde maç başına düşen puan ortalamaları tablosuna göre, verilerin normal dağılıma uygun olup olmadıklarının araştırılması amacıyla, Tek Örneklemli Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış ve Türkiye’deki futbol ligleri değişkenlerinin tümünün normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür ($p>0.05$). Normallik dağılımına ilişkin grafikler Ek 4.1’de verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, değişkenlerin normal dağılıma uygun görülmesi puan ortalaması indeksinin güvenilirliğini artıran bir sonuç ortaya koymuştur. Sonuç olarak, “Takım Performansı Puan Ortalaması İndeksi” aşağıdaki tabloda verilen şekliyle ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.3: Takım Performansı Puan Ortalaması İndeksi

Lig	Takım Performansı Puan Ortalaması İndeksi				
	Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü
Süper Lig	2.294 – 3.000	1.591 – 2.293	1.253 – 1.590	1.077 – 1.252	< 1.077
1. Lig	1.983 – 3.000	1.680 – 1.982	1.302 – 1.679	1.063 – 1.301	< 1.063
2. Lig	2.063 – 3.000	1.558 – 2.062	1.240 – 1.557	1.041 – 1.239	< 1.041
3. Lig	2.243 – 3.000	1.660 – 2.242	1.329 – 1.659	1.070 – 1.328	< 1.070
BAL Ligi	2.274 – 3.000	1.735 – 2.273	1.134 – 1.734	0.943 – 1.133	< 0.943
Genel	2.171 – 3.000	1.644 – 2.170	1.251 – 1.643	1.038 – 1.250	< 1.038

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmacı tarafından toplanan veriler önce bilgisayar ortamında SPSS (The Statistical Package For The Social Sciences) programında kaydedilmiştir. Daha sonra araştırma grubuna ait demografik veriler için tanımlayıcı istatistik analizleri (yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri) kullanılmıştır. Takım performanslarının çözümlenmesinde, liglere göre puan ortalamaları (Lig şampiyonları, ilk 5’e girme, ilk 10’a girme, küme düşme/düşmeme) belirlenerek, başarı düzeylerini ortaya koymak için puan ortalaması indeksi oluşturulmuştur. Doküman analizi tekniği ile incelenen verilerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak yorumlanmış, farklı gruplardaki (yaş, eğitim durumu, tecrübe, lisans seviyesi vb.) antrenörler arasındaki farklar t testi ve tek yönlü varyans analizi ile (ANOVA) incelenmiştir. Gruplar arasında fark oluştuğu ve varyansların eşit olduğu durumlarda, farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulabilmek için Tukey HSD analizleri

kullanılmış, ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon testleri uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV

4. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan analizler sonucu ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Araştırma Grubuna Ait Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerine ait demografik özellikler aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Futbol antrenörlerinin yeterlilikleri, karar verme stratejileri ve takım performansları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacı ile yapılan bu çalışmaya toplamda 332 antrenör katılmıştır.

Malete, Sullivan ve La Forge'nin (2013), yaptıkları çalışmaya 118 antrenör; Genç'er'in, (2011) çalışmasına profesyonel futbol kulüplerinde aktif olarak çalışan 123 antrenör; Myers, Vargas-Tonsing ve Feltz'in (2005), çalışmalarına 179 antrenör; Malete ve Sullivan'ın (2009) çalışmalarına 181 antrenör; Kent ve Sullivan'ın, (2003) çalışmasına 212 antrenör; Feltz, Hepler ve Roman'ın (2009), çalışmalarına 492 gönüllü spor antrenörü; Giske, Benestad, Haraldstad ve Høigaard'ın (2013) çalışmalarına 99 futbol antrenörü katılmıştır. Araştırmamıza katılan antrenör sayısının (n=332) bu konularla ilgili yapılan literatür çalışmaların bir çoğundan daha fazla katılımcı ile gerçekleştiği görülmektedir.

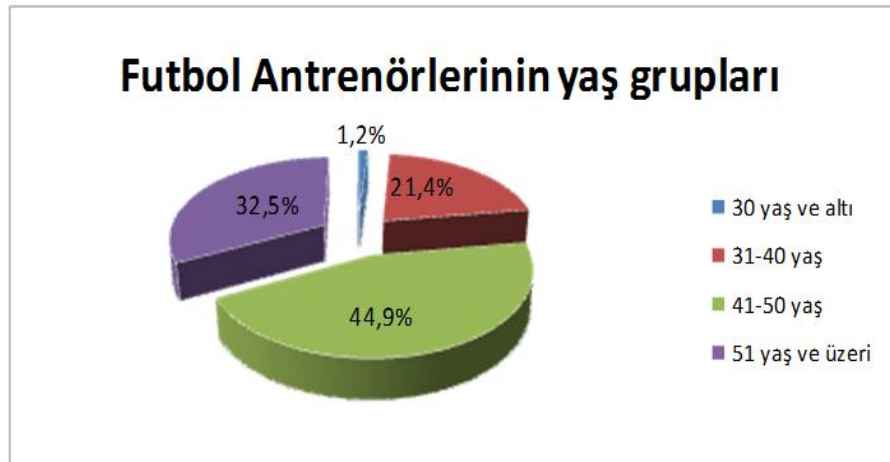
Tablo 4.1: Futbol antrenörlerinin liglere göre yaş ortalamaları ve yaş gruplarının betimsel istatistikleri

Yaş Ortalamaları			
Lig	$\bar{X} \pm SS$	Minimum	Maksimum
Süper Lig (n=14)	51.78 ± 5.67	44.00	59.00
	Yaş grupları	N	%
	41-50 yaş	7	50.0
	51 yaş ve üzeri	7	50.0
1.Lig (n=18)	$\bar{X} \pm SS$	Minimum	Maksimum
	51.61 ± 5.47	42.00	59.00
	Yaş grupları	N	%
	41-50 yaş	9	50.0
	51 yaş ve üzeri	9	50.0
2.Lig (n=51)	$\bar{X} \pm SS$	Minimum	Maksimum
	49.64 ± 5.71	38.00	60.00
	Yaş grupları	N	%
	31-40 yaş	3	5.9
	41-50 yaş	30	58.8
	51 yaş ve üzeri	18	35.3
3.Lig (n=62)	$\bar{X} \pm SS$	Minimum	Maksimum
	46.50 ± 6.93	32.00	66.00
	Yaş grupları	N	%
	31-40 yaş	16	25.8
	41-50 yaş	28	45.2
	51 yaş ve üzeri	18	29.0
BAL Ligi (n=187)	$\bar{X} \pm SS$	Minimum	Maksimum
	45.51 ± 7.97	27.00	66.00
	Yaş grupları	N	%
	30 yaş ve altı	4	2.1
	31-40 yaş	52	27.8
	41-50 yaş	75	40.1
	51 yaş ve üzeri	56	29.9
Toplam (n=332)	$\bar{X} \pm SS$	Minimum	Maksimum
	46.92 ± 7.53	27.00	66.00
	Yaş grupları	N	%
	30 yaş ve altı	4	1.2
	31-40 yaş	71	21.4
	41-50 yaş	149	44.9
	51 yaş ve üzeri	108	32.5

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin (minimum 27, maksimum 66) yaş ortalamaları 46.92±7.53 yıl olarak bulunurken, antrenörlerin %44.9'u 41-50 yaş aralığında, %32.5'i 51 yaş ve üzerinde, %21.4'ü 31-40 yaş aralığında ve %1.2'si 30 yaş ve altında yer almaktadır. Kent ve Sullivan'ın, (2003) antrenör yeterlilikleri üzerine

yaptıkları çalışmaya katılan, minimum 22, maksimum 62 yaşında olan antrenörlerin yaş ortalamaları 40.10 ± 9.51 yıl; Malet ve Sullivan'ın (2009), antrenör yeterlilikleri ile ilgili yaptıkları araştırmaya katılan, minimum 20, maksimum 53 yaşında olan antrenörlerin yaş ortalamaları 32.44 ± 6.20 yıl; Kavussanu, Boardley, Jutkiewicz, Vincent, ve Ring'in (2008) antrenör yeterlilikleri üzerine yaptıkları çalışmaya katılan, minimum 19, maksimum 66 yaşında olan antrenörlerin yaş ortalamaları 33.42 ± 14.42 yıl olarak tespit edilmiştir. Feltz, Hepler ve Roman'ın (2009), antrenör yeterlilikleri üzerine yaptıkları çalışmaya katılan antrenörlerin yaş ortalamaları 37.70 ± 8.19 yıl; Malet, Sullivan ve La Forge'nin (2013), antrenör yeterliliklerini inceledikleri çalışmalarında, minimum 21, maksimum 47 yaşında olan antrenörlerin yaş ortalamaları 31.4 ± 4.60 yıl; Giske, Benestad, Haraldstad ve Høigaard'ın (2013) futbol antrenörlerinin karar verme stillerini inceledikleri çalışmalarında, minimum 19, maksimum 69 yaşında olan antrenörlerin yaş ortalamaları 41 ± 9.5 yıl olarak bulunmuştur. Kowalski vd. (2007), yaptıkları çalışmaya göre, yaş ortalaması 42.38 yıl olan antrenörlerin büyük çoğunluğu (%59.4) 40-49 yaş arasında yer almaktadır.

Araştırmamızda, lig seviyesi arttıkça futbol antrenörlerinin yaş ortalamalarının da doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Bu durumun, lig olarak üstlere çıkıldıkça spor yöneticilerinin tercihlerini yaş olarak daha olgun ve daha tecrübeli antrenörlerden yana kullanmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

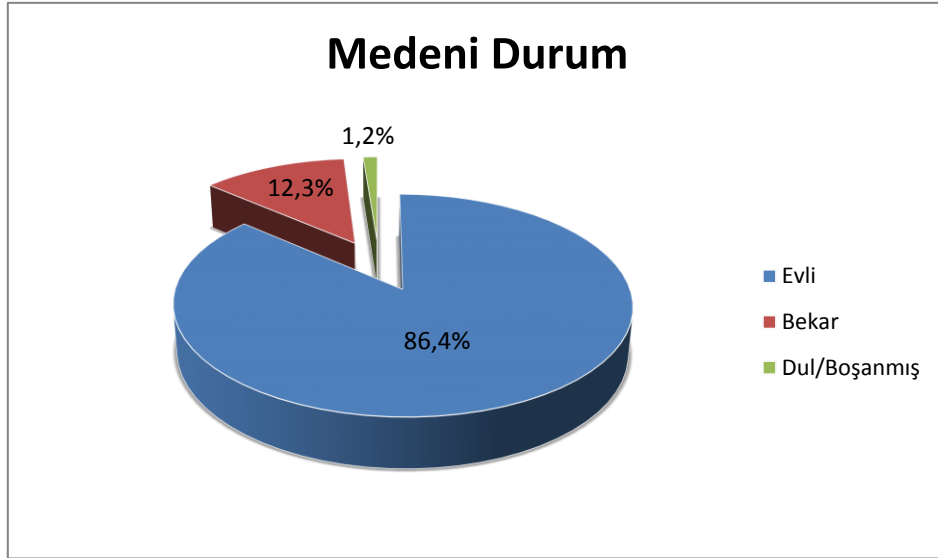


Grafik 4.1: Futbol antrenörlerinin yaş gruplarına göre dağılım grafiği

Tablo 4.2: Futbol antrenörlerinin medeni durumlarının betimsel istatistik sonuçları

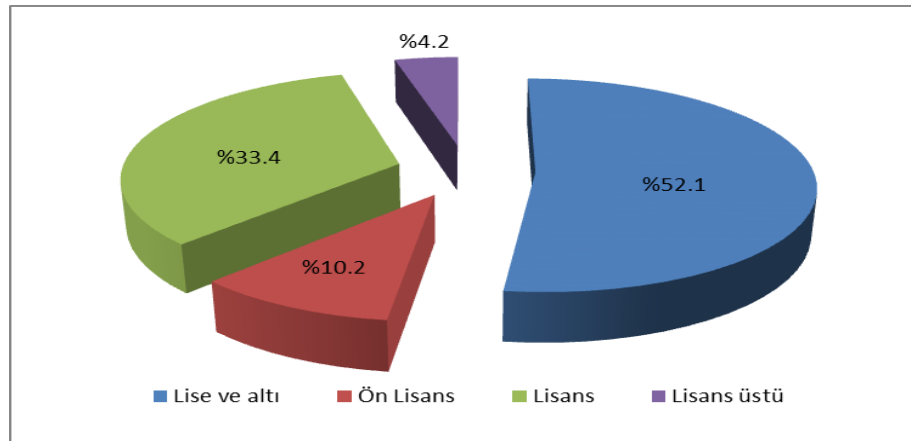
Medeni Durum	N	%
Evli	287	86.4
Bekar	41	12.3
Dul/Boşanmış	4	1.2
Toplam	332	100

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin %86.4'ünün evli, %12.3'ünün bekar ve %1.2'sinin ise dul/boşanmış olduğu tespit edilmiştir. Çeyiz'de (2007) yaptığı çalışmada 45.39 ± 8.78 yaş ortalamasına sahip futbol antrenörlerinin %82.3'ünün evli olduğunu belirtmektedir. Bu durumun, araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin 46.92 ± 7.53 yaş ortalamasına sahip olması ve Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK, 2012) verilerine göre, Türkiye'de erkeklerde evlenme yaşının 26.7 olması ile ilgili olduğu söylenebilir.

**Grafik 4.2:** Futbol antrenörlerinin medeni durumlarına göre dağılım grafiği

Tablo 4.3: Futbol antrenörlerinin eğitim düzeylerinin betimsel istatistik sonuçları

Lig	Eğitim Düzeyi	N	%
Süper Lig (n=14)	Lise ve altı	10	71.4
	Lisans	4	28.6
1.Lig (n=18)	Lise ve altı	13	72.2
	Ön Lisans	4	22.2
	Lisans	1	5.6
2.Lig (n=51)	Lise ve altı	41	80.4
	Ön Lisans	1	2.0
	Lisans	9	17.6
3.Lig (n=62)	Lise ve altı	39	62.9
	Ön Lisans	4	6.5
	Lisans	17	27.4
	Lisans üstü	2	3.2
BAL Ligi (n=187)	Lise ve altı	70	37.4
	Ön Lisans	25	13.4
	Lisans	80	42.8
	Lisans üstü	12	6.4
Toplam (n=332)	Lise ve altı	173	52.1
	Ön Lisans	34	10.2
	Lisans	111	33.4
	Lisans üstü	14	4.2

**Grafik 4.3:** Futbol antrenörlerinin eğitim düzeylerine göre dağılım grafiği

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin %52.1'inin lise ve altı, %10.2'sinin ön lisans, %33.4'ünün lisans, %4.2'sinin ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Cengiz, Aytaç, Servi ve Yetiş'in (2012) futbol antrenörleri üzerine

yaptıkları çalışmalarında, antrenörlerin %2.3'ünün ilköğretim, %63.1'inin lise, %33'ünün lisans ve sadece %1.6'sının lisans üstü; Şirin'in (2011) çalışmasına göre futbol antrenörlerinin %6.8'inin ilköğretim, %49.2'sinin orta öğretim, %33.9'unun lisans ve %10.1'inin lisans üstü; Çeyiz'in (2007) yaptığı araştırmaya göre, futbol antrenörlerinin %21.6'sı ilköğretim, %62.7'si lise, %5.9'u ön lisans ve %9.8'i de lisans; Körük, Biçer ve Donuk'un (2003) çalışmalarına göre, futbol antrenörlerinin büyük çoğunluğunun (%63.2) lise, %26.3'ünün ise lisans eğitim düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

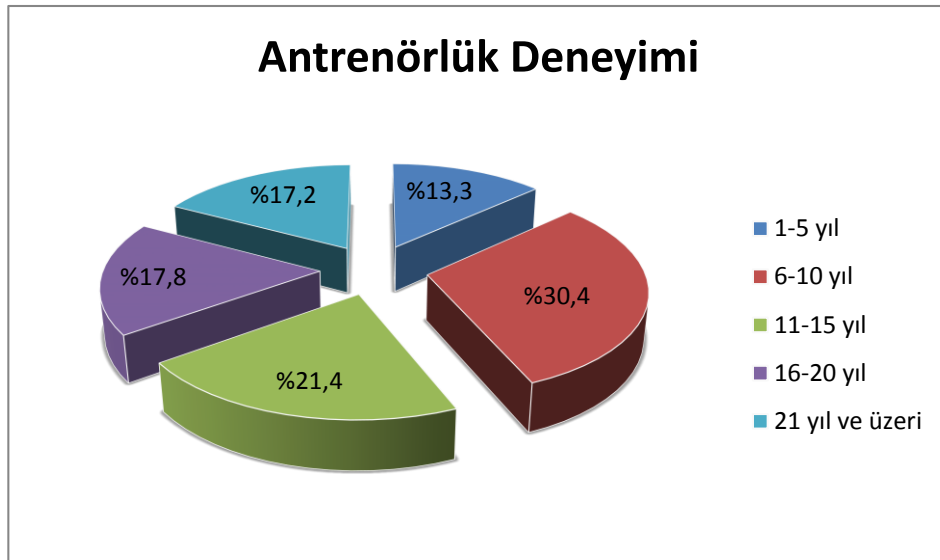
Yerlisu ve Çelenk'in (2008) araştırmalarına katılan, voleybol antrenörlerinin %26.4'ünün ortaokul ve lise, %73.6'sının ise üniversite ve yüksek lisans mezunu; Korkmaz F., Korkmaz N.H, Arabacı, Akça A. ve Akça C.'nin (2006) çalışmasında voleybol antrenörlerinin %14'ünün lise, %76'sının üniversite ve %10'unun lisans üstü eğitim düzeyinde oldukları bulunmuştur. Öztürk, Koparan ve Efe, (2008) Boks antrenörlerinin %27.6'sının ilköğretim, %41.4'ünün lise, %27.6'sının üniversite ve %3.4'ünün lisansüstü eğitim seviyesine sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Futbol antrenörlerinin büyük çoğunluğunun lise ve altı eğitim düzeyine sahip olmalarını, aktif futbolculuk yaşantıları ile birlikte eğitim sürecini devam ettirememelerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Buna benzer durumlar, futbol antrenörleri ile ilgili yapılan bazı literatür çalışmalarda da tespit edilirken, farklı branş antrenörleri ile ilgili yapılan çalışmalarda antrenörlerin farklı eğitim düzeylerinde yer aldıkları da görülmektedir.

Tablo 4.4: Futbol antrenörlerinin deneyimlerine göre betimsel istatistik sonuçları

Antrenörlük Deneyimi Ortalamaları			
Lig	$\bar{X} \pm SS$	Minimum	Maksimum
Süper Lig (n=14)	18.00 ± 4.69	11.00	23.00
	Antrenörlük Deneyimi	N	%
	11-15 yıl	5	35.7
	16-20 yıl	2	14.3
	21 yıl ve üzeri	7	50.0
1.Lig (n=18)	$\bar{X} \pm SS$	Minimum	Maksimum
	15.44 ± 5.52	5.00	22.00
	Antrenörlük Deneyimi	N	%
	1-5 yıl	1	5.6
	6-10 yıl	3	16.7
	11-15 yıl	6	33.3
2.Lig (n=51)	$\bar{X} \pm SS$	Minimum	Maksimum
	16.68 ± 5.77	5.00	25.00
	Antrenörlük Deneyimi	N	%
	1-5 yıl	2	3.9
	6-10 yıl	10	19.6
	11-15 yıl	5	9.8
3.Lig (n=62)	$\bar{X} \pm SS$	Minimum	Maksimum
	12.42 ± 5.59	3.00	23.00
	Antrenörlük Deneyimi	N	%
	1-5 yıl	4	6.5
	6-10 yıl	25	40.3
	11-15 yıl	11	17.7
BAL Ligi (n=187)	$\bar{X} \pm SS$	Minimum	Maksimum
	10.69 ± 5.81	2.00	24.00
	Antrenörlük Deneyimi	N	%
	1-5 yıl	37	19.8
	6-10 yıl	63	33.7
	11-15 yıl	44	23.5
	16-20 yıl	26	13.9
	21 yıl ve üzeri	17	9.1

Antrenörlük Deneyimi Ortalamaları			
	$\bar{X} \pm SS$	Minimum	Maksimum
	12.50 \pm 2.95	2.00	25.00
Antrenörlük Deneyimi		N	%
Toplam (n=332)	1-5 yıl	44	13.3
	6-10 yıl	101	30.4
	11-15 yıl	71	21.4
	16-20 yıl	59	17.8
	21 yıl ve üzeri	57	17.2



Grafik 4.4: Futbol antrenörlerinin deneyimlerine göre dağılım grafiği

Araştırmaya katılan, antrenörlük deneyimi en az 2 yıl, en fazla 25 yıl olan antrenörlerin deneyim ortalamaları 12.50 ± 2.95 yıl olarak tespit edilmiştir. Antrenörlerin %30.4'ü 6-10 yıl, %21.4'ü 11-15 yıl, %17.8'i 16-20 yıl, %17.2'si 21 yıl ve üzeri, %13.3'ü ise 1-5 yıl arasında deneyime sahiptirler.

Kavussanu, Boardley, Jutkiewicz, Vincent, ve Ring (2008) çalışmalarına katılan, minimum 2, maksimum 39 yıl antrenörlük tecrübesi bulunan antrenörlerin deneyim ortalamalarını 8.66 ± 9.91 yıl; Malet ve Sullivan (2009), minimum 1,

maksimum 25 yıl tecrübesi olan antrenörlerin deneyim ortalamalarını 6.43 ± 5.30 yıl olarak bulmuşlardır.

Feltz, Hepler ve Roman'ın (2009) çalışmalarına katılan antrenörlerin deneyim ortalamaları 3.51 ± 4.12 yıl olarak bulunurken, deneyim yılları 0 ile 32 arasında değişmektedir. Malette, Sullivan ve La Forge'nin (2013) çalışmalarına katılan antrenörlerin deneyim yılları 1 ile 25 yıl arasında değişirken, deneyim ortalamaları 6.18 ± 3.97 yıl olarak tespit edilmiştir. Kent ve Sullivan'ın, (2003) yaptıkları çalışmaya katılan antrenörlerin deneyim ortalamaları 8.09 ± 7.27 yıl iken, deneyim yılları 1 ile 33 yıl arasında değişmektedir.

Araştırmamızda, lig seviyesi arttıkça futbol antrenörlerinin deneyim ortalamalarının da doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Bu durumun, profesyonel liglerde genellikle spor yöneticilerinin tercihlerini daha deneyimli ve doğal olarak belli bir yaşa gelmiş antrenörlerden yana kullanmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 4.5: Futbol antrenörlerinin lisanslı olarak futbol oynama/oynamama durumlarının betimsel istatistik sonuçları

Lisanslı olarak futbol oynadınız mı?	N	%	Antrenörlük Yapılan Lig		
			Lig	N	%
Evet	326	98.2	Süper Lig	14	4.3
			1.Lig	18	5.5
			2.Lig	51	15.6
			3.Lig	62	19.0
			BAL	181	55.5
Hayır	6	1.8	BAL	6	100
Toplam	332	100	Toplam	332	100

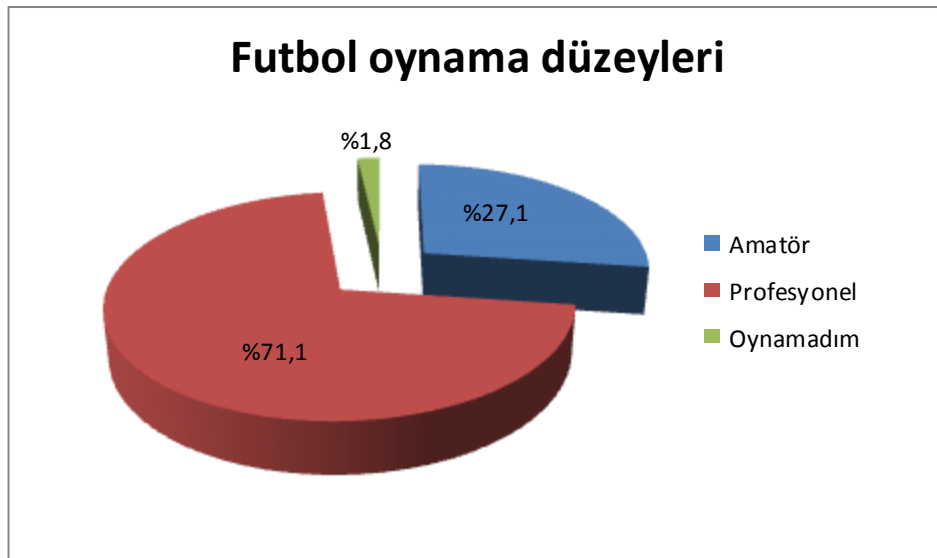
Araştırmaya katılan antrenörlerin neredeyse tamamı (%98.2) geçmiş yaşantılarında lisanslı olarak futbol oynarlarken, yalnızca %1.8'i futbol geçmişine sahip değildir. Futbol oynayan antrenörlerin %4.3'ü Süper Lig'de, %5.5'i 1.ligde, %15.6'sı 2.ligde, %19.0'u 3.ligde ve %55.5'i Bölgesel Amatör Ligde (BAL) antrenörlük yaparken, futbol geçmişine sahip olmayan antrenörlerin tamamı Bölgesel Amatör Ligde antrenörlük yapmaktadır.



Grafik 4.5: Futbol antrenörlerinin lisanslı olarak futbol oynama/oynamama durumlarına göre dağılım grafiği

Tablo 4.6: Antrenörlerin futbol oynama düzeyleri ve yıllarının çalıştıkları liglere göre betimsel istatistikleri

Lig	Futbol oynama düzeyi	N	%	Futbol Oynama Yılı		
				$\bar{X} \pm SS$	Minimum	Maksimum
Süper Lig (n=14)	Amatör	2	14.3	10.00 ± 0.00	10.00	10.00
	Profesyonel	12	85.7	16.92 ± 1.44	14.00	18.00
1.Lig (n=18)	Amatör	-	-	-	-	-
	Profesyonel	18	100.0	15.94 ± 2.82	11.00	21.00
2.Lig (n=51)	Amatör	4	7.84	12.50 ± 4.12	8.00	16.00
	Profesyonel	47	92.16	16.57 ± 3.07	12.00	21.00
3.Lig (n=62)	Amatör	6	9.68	13.67 ± 4.50	8.00	18.00
	Profesyonel	56	90.32	15.21 ± 2.63	8.00	19.00
BAL Ligi (n=187)	Amatör	78	41.71	10.65 ± 3.05	5.00	17.00
	Profesyonel	103	55.08	15.06 ± 2.43	8.00	21.00
	Oynamadım	6	3.21	-	-	-
Toplam (n=332)	Amatör	90	27.1	10.92 ± 3.23	5.00	18.00
	Profesyonel	236	71.1	15.56 ± 2.67	8.00	21.00
	Oynamadım	6	1.8	-	-	-
Genel		332	100	14.28 ± 3.51	5.00	21.00



Grafik 4.6: Antrenörlerin futbol oynama düzeylerine göre dağılım grafiği

Araştırmaya katılan antrenörlerin %27.1'inin amatör, %71.1'inin profesyonel futbolculuk geçmişine sahip olduğu belirlenmiştir. Amatör seviyede oynayanların

futbolculuk yılı ortalamaları 10.92 ± 3.23 yıl, profesyonel düzeyde oynayanların ortalamaları 15.56 ± 2.67 yıl olarak tespit edilmiştir.

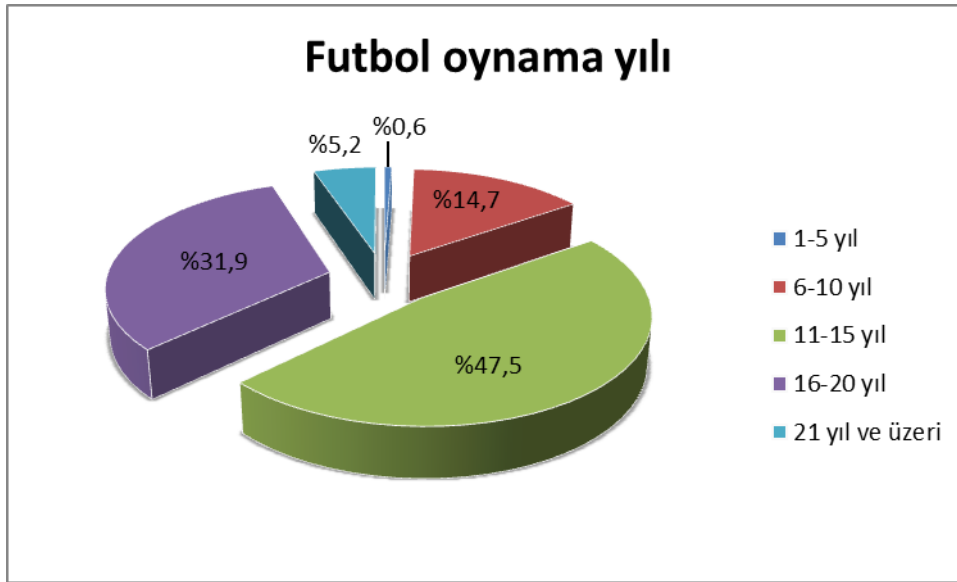
Gençer'in, (2011) elit antrenörlerin yeterliliklerini incelediği araştırmasına katılan futbol antrenörlerinin %38.2'si amatör seviyede, %61.8'i ise profesyonel seviyede olmak üzere tamamı sporculuk geçmişine sahip olarak lisanslı futbol oynamışlardır. Benzer şekilde, Çeyiz'in (2007) Türk futbol antrenörleri üzerine yaptığı çalışmaya göre de, antrenörlerin %98'i futbol oynama geçmişine sahiptir.

Feltz, Hepler ve Roman'ın (2009), çalışmalarına katılan 0 ile 20 yıl arasında değişen spor geçmişine sahip antrenörlerin sporculuk yaşı ortalamaları 5.78 ± 5.52 yıl olarak bulunmuştur. Giske, Benestad, Haraldstad ve Høigaard'ın (2013) Norveçli futbol antrenörlerinin karar verme stillerinin analizini yaptıkları çalışmalarına katılan antrenörlerin de tamamı lisanslı olarak futbol oynama geçmişine sahiptir ve ortalama 19.9 ± 8.4 yıl futbol oynamışlardır.

Araştırmamızda, antrenörlerin en yüksek profesyonel futbol oynama yılı ortalamalarının süper ligde çalışan antrenörlerde, en düşük ortalamaların ise Bölgesel Amatör Ligde görev alan antrenörlerde olduğu görülmektedir. Profesyonel liglerde çalışan antrenörlerin tamamına yakınının profesyonel futbolculuk yaşantılarının olmasının, profesyonel futbol oynama geçmişine sahip olmanın önemli bir kriter olduğunu ve daha üst liglerde antrenörlük yapmaya imkan tanıdığını düşündürmektedir.

Tablo 4.7: Futbol oynama yıllarına göre futbol antrenörlerinin betimsel istatistik sonuçları

Futbol oynama yılı	N	%
1-5 yıl	2	0.6
6-10 yıl	48	14.7
11-15 yıl	155	47.5
16-20 yıl	104	31.9
21 yıl ve üzeri	17	5.2
Toplam	326	100

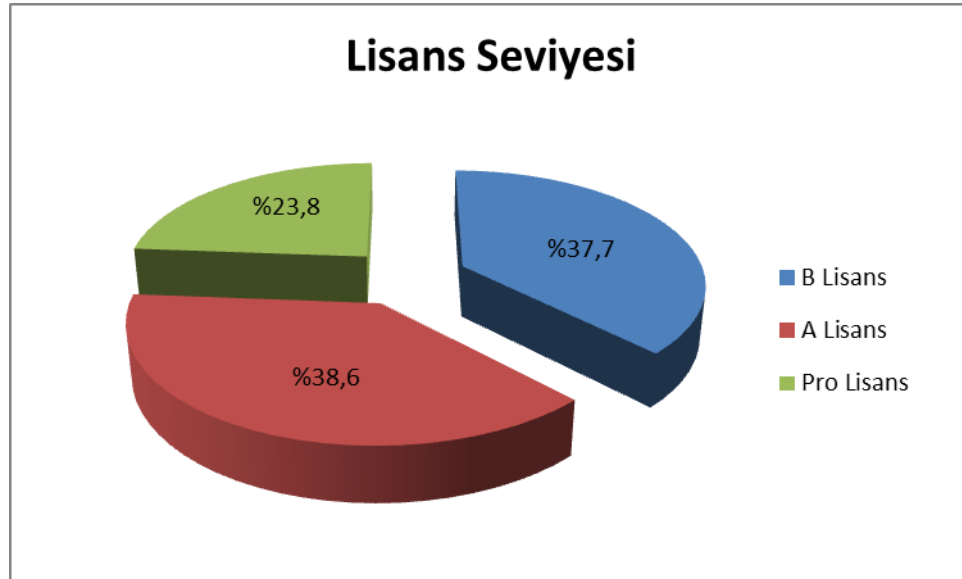


Grafik 4.7: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre dağılım grafiği

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin %47.5'inin 11-15 yıl, %31.9'unun 16-20 yıl, %14.7'sinin 6-10 yıl, %5.2'sinin 21 yıl ve üzeri, %0.6'sının da 1-5 yıl arasında futbol oynama yılına sahip oldukları görülmektedir. Araştırma bulgularına benzer şekilde, Çeyiz'in (2007) futbol antrenörleri üzerine yaptığı çalışmada da, antrenörlerin büyük çoğunluğu 10-14 yıl (%33.3) ve 15-19 yıl (%27.5) aralığında futbol oynama geçmişine sahiptirler.

Tablo 4.8: Lisans seviyelerine göre futbol antrenörlerinin betimsel istatistik sonuçları

Lig	Lisans Seviyesi	N	%
Süper Lig (n=14)	Pro Lisans	14	100
1.Lig (n=18)	Pro Lisans	16	88.9
	A Lisans	2	11.1
2.Lig (n=51)	Pro Lisans	26	51.0
	A Lisans	25	49.0
3.Lig (n=62)	Pro Lisans	13	21.0
	A Lisans	43	69.4
	B Lisans	6	9.7
BAL Ligi (n=187)	Pro Lisans	10	5.3
	A Lisans	58	31.1
	B Lisans	119	63.6
Genel (n=332)	Pro Lisans	79	23.8
	A Lisans	128	38.6
	B Lisans	125	37.7
	Toplam	332	100

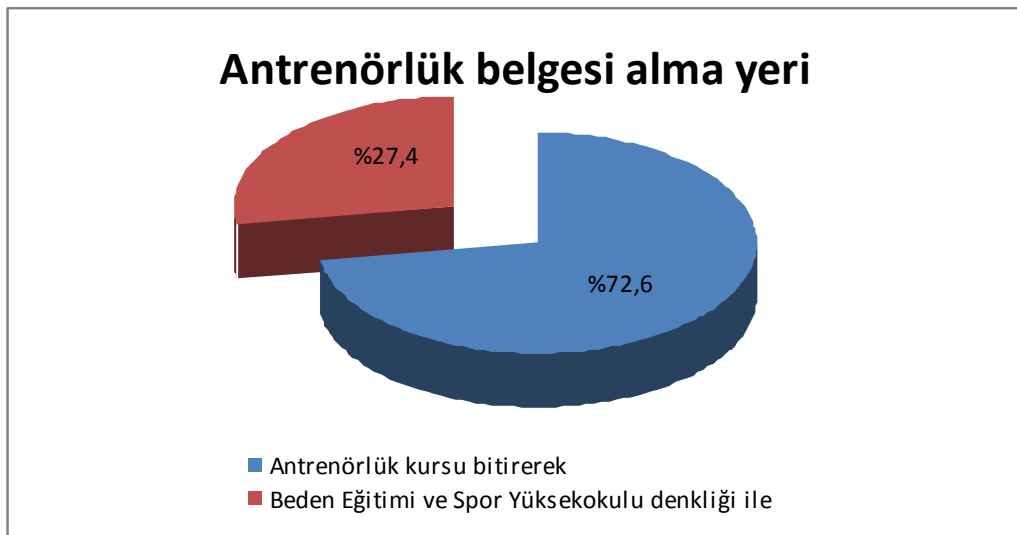
**Grafik 4.8:** Lisans seviyelerine göre futbol antrenörlerinin dağılım grafiği

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin, %38.6'sının A Lisansa, %37.7'sinin B Lisansa ve %23.8'inin de Pro Lisansa sahip oldukları tespit edilmiştir. Süper ligde çalışan antrenörlerin tamamının Pro lisansa sahip olması, Türkiye Futbol Federasyonunun "Teknik Adamların Eğitilmesi ve Sınıflandırılması" talimatına (TFF, 2010: 10) göre Süper ligde teknik sorumlu olarak çalışabilmek için Pro lisansa sahip

olma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Aynı talimata göre, 2013-2014 sezonundan itibaren profesyonel futbol liglerinde antrenörlük yapmak isteyenlerin, UEFA Pro, UEFA A veya UEFA B lisanslarına sahip olması zorunludur. Ayrıca, UEFA lisans sistemine geçiş takvimine (TFF, 2010: 11) göre 2016-2017 sezonundan itibaren tüm liglerdeki profesyonel takımların A takım teknik sorumlularının UEFA Pro lisansa sahip olmaları zorunlu olacağı göz önüne alındığında Pro lisansa sahip antrenör sayısının çok düşük olduğunu söyleyebiliriz. Benzer şekilde, Gençler'in, (2011) Türkiye Coca-Cola Akademi Liginde çalışan elit antrenörlerin yeterliliklerini incelediği çalışmada, Pro lisans sahibi antrenör hiç bulunmazken, antrenörlerin %70.7'si (n=87) B lisans antrenörlük belgesine, %29.3'ü de (n=36) A lisans antrenörlük belgesine sahiptirler.

Tablo 4.9: Futbol antrenörlerinin belgelerini (UEFA B lisansa kadar) alma yollarının betimsel istatistik sonuçları

Antrenörlük belgesi alma yeri	N	%
Antrenörlük kursu bitirerek	241	72.6
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu denkliği ile	91	27.4
Toplam	332	100



Grafik 4.9: Futbol antrenörlerinin belgelerini alma yollarına göre dağılım grafiği

Futbol antrenörlerinin %72.6'sının UEFA B lisansa kadar olan antrenörlük belgelerini antrenörlük kursu bitirerek, %27.4'ünün ise Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu denkliği ile aldıkları bulunmuştur. Benzer şekilde, Çeyiz'in (2007) yaptığı araştırmaya göre, futbol antrenörlerinin %96.1'i Türkiye Futbol Federasyonunun açtığı kurslar yolu ile belgelerini alırken, sadece %3.9'u Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu denkliği ile antrenör lisansını almışlardır. Körük, Biçer ve Donuk'un (2003) çalışmalarına göre de, futbol antrenörlerinin %72'si belgelerini federasyonun açtığı kurslar yolu ile, %22.6'sı Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu denkliği ile almışlardır.

Araştırmamızda olduğu gibi, bazı literatür çalışmalarda da antrenörlerin büyük çoğunluğunun belgelerini federasyonun açtığı kurslar yolu ile aldıkları görülmektedir. Liglerde çalışan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunu antrenörlerin sayısının artmasının, futbol antrenörlerin eğitim düzeyi ortalamalarının ve mesleğin eğitimini almış nitelikli antrenör sayısının artmasına olanak sağlayacağı söylenebilir.

4.2. Araştırma Grubunun Antrenörlük Yeterlilikleri Değişkenine Ait Özellikleri

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin yeterlilikleri ile ilgili bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.10: Araştırma grubunun antrenör yeterliliklerinin tanımlayıcı istatistikleri

Antrenör Grubu		$\bar{X} \pm SS$	Minimum-Maksimum puan	Ölçek puan aralığı
Pro Lisans	GY	8.07 ± 0.67	5.29 – 9.00	0-9
	MSY	8.07 ± 0.72	5.14 – 9.00	0-9
	TÖY	8.08 ± 0.76	5.33 – 9.00	0-9
	KOY	8.01 ± 0.79	5.00 – 9.00	0-9
	TAY	8.06 ± 0.67	5.19 – 9.00	0-9
A Lisans	GY	7.88 ± 0.85	5.57 – 9.00	0-9
	MSY	7.66 ± 0.87	5.00 – 9.00	0-9
	TÖY	7.83 ± 0.86	4.83 – 9.00	0-9
	KOY	7.89 ± 0.97	5.00 – 9.00	0-9
	TAY	7.82 ± 0.83	5.10 – 9.00	0-9
B Lisans	GY	7.74 ± 0.73	6.00 – 9.00	0-9
	MSY	7.50 ± 0.85	4.71 – 9.00	0-9
	TÖY	7.65 ± 0.83	5.33 – 9.00	0-9
	KOY	7.90 ± 0.84	5.50 – 9.00	0-9
	TAY	7.70 ± 0.74	5.75 – 9.00	0-9
TOPLAM	GY	7.87 ± 0.77	5.29 – 9.00	0-9
	MSY	7.70 ± 0.85	4.71 – 9.00	0-9
	TÖY	7.82 ± 0.84	4.83 – 9.00	0-9
	KOY	7.92 ± 0.88	5.00 – 9.00	0-9
	TAY	7.83 ± 0.77	5.10 – 9.00	0-9

Not: GY = Güdüleme Yeterliliği, MSY = Müsabaka Stratejileri Yeterliliği,
TÖY = Teknik Öğretme Yeterliliği, KOY = Karakter Oluşturma Yeterliliği,
TAY = Toplam Antrenörlük Yeterliliği

Araştırmaya katılan Pro lisansa sahip antrenörlerin güdüleme yeterliliği puanlarının ortalamaları 8.07 ± 0.67 , müsabaka stratejileri yeterliliği 8.07 ± 0.72 , teknik öğretme yeterliliği 8.08 ± 0.76 , karakter oluşturma yeterliliği 8.01 ± 0.79 , toplam antrenörlük yeterliliği 8.06 ± 0.67 ; A lisansa sahip antrenörlerin güdüleme yeterliliği puanlarının ortalamaları 7.88 ± 0.85 , müsabaka stratejileri yeterliliği 7.66 ± 0.87 , teknik öğretme yeterliliği 7.83 ± 0.86 , karakter oluşturma yeterliliği 7.89 ± 0.97 , toplam antrenörlük yeterliliği 7.82 ± 0.83 ; B lisansa sahip antrenörlerin güdüleme yeterliliği

puanlarının ortalamaları 7.74 ± 0.73 , müsabaka stratejileri yeterliliği 7.50 ± 0.85 , teknik öğretim yeterliliği 7.65 ± 0.83 , karakter oluşturma yeterliliği 7.90 ± 0.84 , toplam antrenörlük yeterliliği 7.70 ± 0.74 olarak bulunmuştur.

Malete ve Sullivan (2009) antrenörlerin, karakter oluşturma yeterliliği puanlarını 7.67 ± 1.23 , teknik öğretim yeterliliği puanlarını 7.06 ± 1.35 , müsabaka stratejileri yeterliliği puanlarını 6.64 ± 1.30 ve güdüleme yeterliliği puanlarını 6.17 ± 1.10 ; Feltz, Hepler ve Roman (2009), hokey antrenörlerinin, güdüleme yeterliliği puanlarını 3.89 ± 0.51 , müsabaka stratejileri yeterliliği puanlarını 3.52 ± 0.64 , karakter oluşturma yeterliliği puanlarını 4.33 ± 0.51 ve teknik öğretim yeterliliği puanlarını 3.73 ± 0.63 ; Vargas-Tonsing, Warners ve Feltz (2003), voleybol antrenörlerinin yeterliliklerini inceledikleri çalışmalarında, güdüleme yeterliliği puanlarını 6.88 ± 0.78 , müsabaka stratejileri yeterliliği puanlarını 7.11 ± 0.72 , karakter oluşturma yeterliliği puanlarını 7.95 ± 0.78 ve teknik öğretim yeterliliği puanlarını da 7.55 ± 0.64 ; Malete, Sullivan ve La Forge (2013) çalışmalarında, antrenörlerin yeterlilik puanlarının ortalamalarını, güdüleme yeterliliği 7.19 ± 1.09 , müsabaka stratejileri yeterliliği 6.68 ± 1.14 , teknik öğretim yeterliliği 7.12 ± 1.15 ve karakter oluşturma yeterliliğini de 7.86 ± 0.95 ; Kent ve Sullivan, (2003) üniversite antrenörlerinin yeterlilikleri üzerine yaptıkları çalışmada, antrenörlerin yeterlilik puanlarının ortalamalarını, güdüleme yeterliliği 7.40 ± 0.91 , müsabaka stratejileri yeterliliği 7.76 ± 0.76 , teknik öğretim yeterliliği 7.97 ± 0.72 ve karakter oluşturma yeterliliğini de 8.04 ± 0.85 ; Myers, Vargas-Tonsing ve Feltz (2005), antrenör yeterliliklerini inceledikleri çalışmalarında, güdüleme yeterliliğini 7.10 ± 0.85 , müsabaka stratejileri yeterliliğini 7.61 ± 0.81 , teknik öğretim yeterliliğini 7.71 ± 0.75 ve karakter oluşturma yeterliliğini 7.94 ± 0.84 , genel antrenör yeterliliğini de 7.54 ± 0.65 olarak bulmuşlardır.

Araştırmamızda, tüm antrenör yeterlilikleri alt boyutlarında pro lisansa sahip antrenörlerin en yüksek puanlara sahip oldukları görülmektedir. Bu durumun, pro lisansa sahip antrenörlerin daha deneyimli olmaları ve antrenör yeterlilikleri açısından kendilerine diğer lisans seviyelerindeki antrenörlere göre daha fazla güven duyduklarından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Futbol antrenörlerinin lisans seviyesi

arttıkça, güdüleme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği ve toplam antrenörlük yeterliliği puanlarının da doğru orantılı olarak artmaktadır.

Tablo 4.11: Futbol antrenörlerinin yaş gruplarına göre antrenörlük yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Değişkenler	Yaş Grubu	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Güdüleme Yeterliliği	30 yaş ve altı	7.82 ± 0.21	0.125	0.945
	31 - 40 yaş	7.84 ± 0.79		
	41 - 50 yaş	7.90 ± 0.74		
	51 yaş ve üzeri	7.86 ± 0.81		
Müsabaka Stratejileri Yeterliliği	30 yaş ve altı	7.43 ± 0.20	0.726	0.303
	31 - 40 yaş	7.60 ± 0.86		
	41 - 50 yaş	7.70 ± 0.85		
	51 yaş ve üzeri	7.78 ± 0.87		
Teknik Öğretme Yeterliliği	30 yaş ve altı	7.29 ± 0.63	1.218	0.537
	31 - 40 yaş	7.70 ± 0.93		
	41 - 50 yaş	7.87 ± 0.77		
	51 yaş ve üzeri	7.85 ± 0.88		
Karakter Oluşturma Yeterliliği	30 yaş ve altı	8.12 ± 0.75	0.454	0.715
	31 - 40 yaş	7.94 ± 0.85		
	41 - 50 yaş	7.96 ± 0.84		
	51 yaş ve üzeri	7.85 ± 0.95		
Toplam Antrenörlük Yeterliliği	30 yaş ve altı	7.67 ± 0.20	0.257	0.856
	31 - 40 yaş	7.77 ± 0.79		
	41 - 50 yaş	7.86 ± 0.74		
	51 yaş ve üzeri	7.83 ± 0.81		

Araştırmaya katılan antrenörlerin güdüleme yeterliliği puanlarının ortalamaları 30 yaş ve altı antrenörlerde 7.82±0.21, 31-40 yaş arası antrenörlerde 7.84±0.79, 41-50 yaş arası antrenörlerde 7.90±0.74, 51 yaş ve üzeri antrenörlerde 7.86±0.81, müsabaka stratejileri yeterliliği puanlarının ortalamaları 30 yaş ve altı antrenörlerde 7.43±0.20, 31-40 yaş arası antrenörlerde 7.60±0.86, 41-50 yaş arası antrenörlerde 7.70±0.85, 51 yaş ve üzeri antrenörlerde 7.78±0.87, teknik öğretme yeterliliği puanlarının ortalamaları 30 yaş ve altı antrenörlerde 7.29±0.63, 31-40 yaş arası antrenörlerde 7.70±0.93, 41-50 yaş arası antrenörlerde 7.87±0.77, 51 yaş ve üzeri antrenörlerde 7.85±0.88, karakter oluşturma yeterliliği puanlarının ortalamaları 30 yaş ve altı antrenörlerde 8.12±0.75, 31-40 yaş arası antrenörlerde 7.94±0.85, 41-50 yaş arası antrenörlerde 7.96±0.84, 51 yaş ve üzeri antrenörlerde 7.85±0.95 olarak bulunmuştur.

Futbol antrenörlerinin yeterlilikleri yaş grubu değişkenine göre anova testi ile karşılaştırıldığında, herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$). Futbol antrenörlerinde yaş arttıkça müsabaka stratejileri yeterliliğinin puanlarında da bir artış olduğu görülmektedir. Bunun, yaşla doğru orantılı olarak artan antrenörlük deneyimlerinin ve daha fazla müsabakaya çıkmalarının bir sonucu olarak ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Tablo 4.12: Futbol antrenörlerinin eğitim düzeylerine göre antrenörlük yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Güdüleme Yeterliliği	Lise ve altı	7.85 ± 0.79	0.327	0.806
	Ön Lisans	7.82 ± 0.96		
	Lisans	7.93 ± 0.69		
	Lisans üstü	7.94 ± 0.62		
Müsabaka Stratejileri Yeterliliği	Lise ve altı	7.73 ± 0.84	0.111	0.953
	Ön Lisans	7.61 ± 1.11		
	Lisans	7.67 ± 0.81		
	Lisans üstü	7.78 ± 0.83		
Teknik Öğretme Yeterliliği	Lise ve altı	7.81 ± 0.85	0.267	0.849
	Ön Lisans	7.78 ± 0.98		
	Lisans	7.83 ± 0.82		
	Lisans üstü	7.93 ± 0.62		
Karakter Oluşturma Yeterliliği	Lise ve altı	7.91 ± 0.87	0.608	0.610
	Ön Lisans	7.79 ± 0.99		
	Lisans	7.99 ± 0.86		
	Lisans üstü	7.78 ± 0.94		
Toplam Antrenörlük Yeterliliği	Lise ve altı	7.83 ± 0.78	0.164	0.920
	Ön Lisans	7.75 ± 0.97		
	Lisans	7.86 ± 0.71		
	Lisans üstü	7.86 ± 0.62		

Araştırmaya katılan antrenörlerin güdüleme yeterliliği puanlarının ortalamaları lise ve altı eğitim düzeyine sahip antrenörlerde 7.85 ± 0.79 , ön lisans mezunu antrenörlerde 7.82 ± 0.96 , lisans mezunu antrenörlerde 7.93 ± 0.69 , lisans üstü eğitime sahip antrenörlerde 7.94 ± 0.62 , müsabaka stratejileri yeterliliği puanlarının ortalamaları lise ve altı eğitim düzeyine sahip antrenörlerde 7.73 ± 0.84 , ön lisans mezunu antrenörlerde 7.61 ± 1.11 , lisans mezunu antrenörlerde 7.67 ± 0.81 , lisans üstü eğitime sahip antrenörlerde 7.78 ± 0.83 , teknik öğretme yeterliliği puanlarının ortalamaları lise ve

altı eğitim düzeyine sahip antrenörlerde 7.81 ± 0.85 , ön lisans mezunu antrenörlerde 7.78 ± 0.98 , lisans mezunu antrenörlerde 7.83 ± 0.82 , lisans üstü eğitime sahip antrenörlerde 7.93 ± 0.62 , karakter oluşturma yeterliliği puanlarının ortalamaları lise ve altı eğitim düzeyine sahip antrenörlerde 7.91 ± 0.87 , ön lisans mezunu antrenörlerde 7.79 ± 0.99 , lisans mezunu antrenörlerde 7.99 ± 0.86 , lisans üstü eğitime sahip antrenörlerde 7.78 ± 0.94 olarak bulunmuştur. Futbol antrenörlerin antrenör yeterlilikleri eğitim düzeyi değişkenine göre anova testi ile karşılaştırıldığında, herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p > 0.05$).

Futbol antrenörlerinin eğitim düzeylerine göre, güdüleme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği ve teknik öğretme yeterliliklerinde lisansüstü eğitime sahip antrenörlerin puanlarının daha yüksek, karakter oluşturma yeterliliği puanlarında ise lisans mezunu antrenörlerin en yüksek puana sahip olduğu, bunun antrenörlerin lisans ve lisansüstü eğitim yapmaları ile beraber kendine duydukları güvenin artmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 4.13: Futbol antrenörlerinin deneyim yıllarına göre antrenörlük yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Değişkenler	Antrenörlük Deneyim Yılı	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Güdüleme Yeterliliği	1-5 yıl	7.62 ± 0.79	4.063	0.003**
	6-10 yıl	7.82 ± 0.74		
	11-15 yıl	7.97 ± 0.81		
	16-20 yıl	7.75 ± 0.74		
	21 yıl ve üzeri	8.16 ± 0.70		
Müsabaka Stratejileri Yeterliliği	1-5 yıl	7.26 ± 1.00	4.765	0.001**
	6-10 yıl	7.62 ± 0.75		
	11-15 yıl	7.79 ± 0.90		
	16-20 yıl	7.59 ± 0.76		
	21 yıl ve üzeri	8.19 ± 0.71		
Teknik Öğretme Yeterliliği	1-5 yıl	7.50 ± 0.87	9.060	0.000**
	6-10 yıl	7.72 ± 0.82		
	11-15 yıl	7.93 ± 0.86		
	16-20 yıl	7.76 ± 0.81		
	21 yıl ve üzeri	8.15 ± 0.77		
Karakter Oluşturma Yeterliliği	1-5 yıl	7.66 ± 0.86	3.249	0.012*
	6-10 yıl	7.91 ± 0.85		
	11-15 yıl	8.07 ± 0.96		
	16-20 yıl	7.74 ± 0.84		
	21 yıl ve üzeri	8.16 ± 0.82		
Toplam Antrenörlük Yeterliliği	1-5 yıl	7.51 ± 0.82	5.810	0.000**
	6-10 yıl	7.77 ± 0.70		
	11-15 yıl	7.94 ± 0.84		
	16-20 yıl	7.71 ± 0.72		
	21 yıl ve üzeri	8.17 ± 0.68		

**p<0.01 *p<0.05

Deneyim yılları değişkenine göre futbol antrenörlerinin yeterlilikleri Anova testi ile karşılaştırıldığında, karakter oluşturma yeterliliği alt boyutlarında p<0.05, güdüleme, müsabaka stratejileri, teknik öğretme ve toplam antrenör yeterliliklerinde ise p<0.01 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Tüm antrenörlük yeterliliği alt boyutlarında en düşük puanların 1-5 yıl arası deneyime sahip olanlarda, en yüksek yeterlilik puanlarının ise 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörlerde olması, deneyim yıllarının arttıkça futbol antrenörlerin

yeterliliklerine duydukları güvende de artış meydana gelmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Feltz, Hepler ve Roman'da (2009), yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, kendine daha fazla özgüven duyan antrenörlerin, daha fazla sporculuk geçmişine ve antrenörlük deneyimine sahip olduklarını belirtmektedirler.

Tablo 4.13.1: Güdüleme Yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu

Değişkenler	Antrenörlük Deneyim Yılı (I)	Antrenörlük Deneyim Yılı (J)	Fark (I - J)	t	P
Güdüleme Yeterliliği	1-5 yıl	6-10 yıl	-0.198	0.599	p>0.05
		11-15 yıl	-0.348	0.121	p>0.05
		16-20 yıl	-0.132	0.907	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.542	0.004**	p<0.01
	6-10 yıl	1-5 yıl	0.198	0.599	p>0.05
		11-15 yıl	-0.150	0.707	p>0.05
		16-20 yıl	0.066	0.984	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.343	0.052	p>0.05
	11-15 yıl	1-5 yıl	0.348	0.121	p>0.05
		6-10 yıl	0.150	0.707	p>0.05
		16-20 yıl	0.216	0.488	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.193	0.607	p>0.05
16-20 yıl	1-5 yıl	0.132	0.907	p>0.05	
	6-10 yıl	-0.066	0.984	p>0.05	
	11-15 yıl	-0.216	0.488	p>0.05	
	21 yıl ve üzeri	-0.409	0.032*	p<0.05	
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	0.542	0.004**	p<0.01	
	6-10 yıl	0.343	0.052	p>0.05	
	11-15 yıl	0.193	0.607	p>0.05	
	16-20 yıl	0.409	0.032*	p<0.05	

**p<0.01 *p<0.05

Futbol antrenörlerinin güdüleme yeterlilikleri Tukey HSD testi ile karşılaştırıldığında, 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler ile 1-5 yıl arası antrenörlük deneyimine sahip antrenörler arasında p<0.01, 16-20 yıl deneyime sahip

antrenörler ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında ise $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Eren (2000) motivasyon ya da güdülenmeyi, bir veya birden çok insanı belirli bir amaç etrafında, doğru ve devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak açıklamaktadır. Tiryaki'ye (2000) göre de, güdülenme, davranışı harekete geçiren ve yönlendiren bir istek veya arzu olarak tanımlanabilir.

Kocaekşi ve Koruç (2012) elit düzeydeki takımlarda yer alan sporcuların motivasyonel düzeyleri arasında bir kısım farklar görülebildiğini, bazı sporcuların yaptıkları spordan keyif aldıkları için o spora devam ettiklerini ve bunun onların içsel olarak motive olduğunu gösterdiğini belirtmişlerdir. Bazı sporcuların ise sporu sadece kazama olarak algıladıklarını ve her başarıdan sonra bir ödül beklentisi içinde olduklarını, bu ödüllerin para kazanma, toplumda farklı bir yer edinme v.b. gibi genelde dışsal ödüller olduğunu, bazı sporcuların ise motivasyonel yönelimlerin diğer bir boyutu olan motivasyonsuzluk olgusunu yaşayabildiklerini vurgulamışlardır.

İlhan'a (2009) göre, motivasyon, hem öğrenciler hem de öğretmenler, hem sporcular hem de antrenörler açısından etkili öğretim ve öğrenmenin önemli bir parçasıdır ve onların başarılarını önemli derecede etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Karagözoğlu (2005) antrenör tarafından müsabaka öncesinde ve devre arası gibi kritik zamanlarda yapılan konuşmaların, sporcuların motivasyonu açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bazı durumlarda antrenörler müsabaka öncesi konuşmaları etkili şekilde yapabilirken, bazen etkisiz kalabilirler.

Konter'e (1995) göre de, antrenör, birçok sporcuyla performansa yönelik antrene etmeye çalışırken, onların kişisel özelliklerini, iç dünyalarını, strese etkilenme düzeylerini bilmesi gerekir. Hazırlanan antrenman programları bu bilgiler ışığında olduğunda ve doğru iletişim yöntemleriyle sporcuların motivasyonları sağlandığında başarılı olabilir. Bu noktada spor psikolojisi bilgileri antrenöre büyük yarar sağlar. Sporcusunun fiziksel yetenekleri kadar psikolojisini de göz önüne alan ve fiziksel hazırlığı kadar psikolojik hazırlığına da önem veren bir antrenör daha doğru hedefler

belirleyebilir. Bu bağlamda, araştırmanın bulgularından hareketle, futbol antrenörlerinin güdüleme yeterliliği düzeylerine antrenörlük deneyimlerinin etkisi olduğunu söylenebiliriz.

Tablo 4.13.2: Müsabaka Stratejileri Yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu

Değişkenler	Antrenörlük Deneyim Yılı (I)	Antrenörlük Deneyim Yılı (J)	Fark (I – J)	t	P
Müسابaka Stratejileri Yeterliliği	1-5 yıl	6-10 yıl	-0.353	0.120	p>0.05
		11-15 yıl	-0.527	0.008**	p<0.01
		16-20 yıl	-0.327	0.262	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.930	0.000**	p<0.01
	6-10 yıl	1-5 yıl	0.353	0.120	p>0.05
		11-15 yıl	-0.174	0.645	p>0.05
		16-20 yıl	0.025	1.000	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.576	0.000**	p<0.01
	11-15 yıl	1-5 yıl	0.527	0.008**	p<0.01
		6-10 yıl	0.174	0.645	p>0.05
		16-20 yıl	0.199	0.636	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.402	0.047*	p<0.05
	16-20 yıl	1-5 yıl	0.327	0.262	p>0.05
		6-10 yıl	-0.025	1.000	p>0.05
		11-15 yıl	-0.199	0.636	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.602	0.001**	p<0.01
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	0.930	0.000**	p<0.01
		6-10 yıl	0.576	0.000**	p<0.01
		11-15 yıl	0.402	0.047*	p<0.05
		16-20 yıl	0.602	0.001**	p<0.01

**p<0.01 *p<0.05

Futbol antrenörlerinin müsabaka stratejileri yeterlilikleri Tukey HSD testi ile karşılaştırıldığında, 1-5 yıl arası antrenörlük deneyimine sahip antrenörler ile 11-15 yıl arası deneyime sahip antrenörler ve 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında p<0.01, 6-10 yıl deneyime sahip antrenörler ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında p<0.01, 11-15 yıl arası tecrübeye sahip antrenörler ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında p<0.05, 16-20 yıl deneyime sahip antrenörler

ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı fark bulunurken, diğer değişkenler arasında ise anlamlı fark bulunamamıştır ($p > 0.05$).

21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörlerin diğer tüm antrenör gruplarından anlamlı düzeyde fark yaratan müsabaka stratejileri yeterliliğine sahip olmaları, deneyim yıllarının artmasına bağlı olarak daha fazla takımın başında daha fazla müsabakaya çıkmalarına ve bununla birlikte yeterliliklerine duydukları güvende de artış meydana gelmesinden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Gençer, Kiremitçi ve Boyacıoğlu, (2009) müsabaka stratejisini, antrenörlerin müsabaka sırasında liderlik yapabilme yeteneklerine olan güveni olarak açıklamaktadırlar. Bir antrenörün müsabaka sırasında takımının kuvvetli yönlerini arttırabilmesi için, rakip takımın müsabaka sırasında güçlü yönlerini bilmesi, yarışma stratejilerini anlaması, karşılaştığı farklı oyunlara uyum gösterebilmesi, rakip takımın zayıf yönlerini belirleyebilmesi, müsabaka sırasında önemli kararlar alabilmesi, oyun stratejisi ile takımın yetenekleri arasındaki uyumu iyi ayarlaması gereklidir. Bir antrenör, ancak bu şekilde takımının güçlü yönlerini maksimize edebilir.

Kasap ve Erdem'e (2009) göre antrenör, oyuncularının oyun sanatlarını geliştirmek için devamlı yeni olanaklar sunar. Futbol oyununda yaratıcılık, düşünce zenginliğine sahip olmayı gerektirir. Burada antrenörlere önemli görevler düşer. Antrenör sürekli olarak oyuncularının oyundan zevk almalarına çaba göstermelidir. Bunu gerçekleştirmek için oyunu ve oyuncuları kendi felsefesi doğrultusunda biçimlendirmeye ve oyuncularının kendilerinden bir şeyler verebilmelerini sağlamaya çalışmalıdır. Müniroğlu, Yıldırım ve Karakulak'a (2011) göre, bir müsabakanın kazanılmasında ve müsabaka esnasında anlık değişen durumlarda, bireysel ve takım taktik yaklaşımları belirleyici olmaktadır.

Tablo 4.13.3: Teknik Öğretme Yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu

Değişkenler	Antrenörlük Deneyim Yılı (I)	Antrenörlük Deneyim Yılı (J)	Fark (I - J)	t	P
Teknik Öğretme Yeterliliği	1-5 yıl	6-10 yıl	-0.221	0.574	p>0.05
		11-15 yıl	-0.431	0.052	p>0.05
		16-20 yıl	-0.262	0.499	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.654	0.001**	p<0.01
	6-10 yıl	1-5 yıl	0.221	0.574	p>0.05
		11-15 yıl	-0.210	0.467	p>0.05
		16-20 yıl	-0.041	0.998	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.433	0.014*	p<0.05
	11-15 yıl	1-5 yıl	0.431	0.052	p>0.05
		6-10 yıl	0.210	0.467	p>0.05
		16-20 yıl	0.169	0.772	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.223	0.550	p>0.05
	16-20 yıl	1-5 yıl	0.262	0.499	p>0.05
		6-10 yıl	0.041	0.998	p>0.05
		11-15 yıl	-0.169	0.772	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.392	0.080	p>0.05
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	0.654	0.001**	p<0.01
		6-10 yıl	0.433	0.014*	p<0.05
		11-15 yıl	0.223	0.550	p>0.05
		16-20 yıl	0.392	0.080	p>0.05

**p<0.01 *p<0.05

Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999), teknik öğretme yeterliliğini, antrenörlerin eğitici ve belirleyici yeteneklerine olan inancı olarak açıklamışlardır. Araştırmaya katılan, futbol antrenörlerinin teknik öğretme yeterlilikleri Tukey HSD testi ile karşılaştırıldığında, 1-5 yıl arası antrenörlük deneyimine sahip antrenörler ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında p<0.01; 6-10 yıl deneyime sahip antrenörler ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında ise p<0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler arasında ise herhangi anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p>0.05).

Sevim'e (2002) göre, teknik, genel anlamda herhangi bir spor dalında belirli bir sportif hareketin istenilen amaca uygun ve en ekonomik şekilde uygulanabilmesidir.

Diğer bir deyişle teknik, sporda öngörülen hareket görevlerini yerine getirmek için oluşturulan hareket ve hareket parçalarının bütünüdür. Kısaca teknik, en zor şartlar altında bir hareketin amacına ve spor dalının özelliğine uygun biçimde en ekonomik şekilde uygulanıp istenilen amaca ulaşılabilmesini hedefler. Teknik hareketler her spor dalı için kendine özgü farklılık gösterir. Örneğin, basketboldaki teknik hareketlerin uygulanışı ile bir uzun mesafe koşularındaki teknik hareketin uygulanışı farklıdır. Bu farklılık tekniğin etkinliği açısından önemlidir. Bu nedenle her spor dalı da kondisyon, teknik ve taktik anlayışlar önem derecesine göre ayrıcalık gösterebilir. Ancak temel tekniğini iyi oluşturamayan bir sporcunun uzun süre üst düzeyde spor yapabilmesi ise kısıtlanabilir. Erken yaşta ve doğru öğretim yöntemleriyle öğrenilmiş teknik eğitim üst düzeyde başarılı bir performans ortaya koymanın temel ilkesidir. Bu nedenle teknik eğitim her spor dalında öncelik taşır.

Başer (1996), futbolda tekniği, en güç durumlarda bile topa sahip olmak ve onu en uygun ve başarılı şekilde kullanabilmek olarak açıklamıştır. Bir futbol takımını oluşturan bütün oyuncular, her pozisyonda topu kontrol edebilmeli, isabetli paslar verebilmeli, doğrudan ve plase isabetli şutlar çekebilmeli, topu iyi saklayabilmeli ve karşıt futbolcudan top kapabilmelidir. Futbolda tekniğin bir diğer özelliği de herkes tarafından görülebilmesidir. Başarılı bir çalım, sert ve isabetli bir şut, kalecinin zor bir pozisyonda yaptığı güzel bir kurtarış herkes tarafından görülür ve hayranlıkla seyredilir. Futbolda tekniğin temelini hareket oluşturur. Futbolcunun hareketleri sporun zorlanmalarına ne kadar uygunsa, futbolcu bu hareketi ne kadar ustaca yapıyorsa, tekniği o kadar yüksek demektir. Bu yüksek teknik ancak antrenmanla kazanılır. Futbolcunun özel futbol yetenekleri antrenörler tarafından özel antrenmanlarla geliştirilmezse, o futbolcu sıradan bir futbolcu olmanın üstüne çıkamaz.

Araştırmada, 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörlerin, kariyerlerinin daha çok başlarında olarak sınıflandırabileceğimiz 1-5 yıl ve 6-10 yıl deneyime sahip antrenörlerden anlamlı düzeyde farklı teknik öğretme yeterliliği puanlarına sahip olmalarından hareketle, artan antrenörlük deneyiminin spor dalının tekniklerinin öğretilmesinde etkili bir unsur olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.13.4: Karakter Oluşturma Yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu

Değişkenler	Antrenörlük Deneyim Yılı (I)	Antrenörlük Deneyim Yılı (J)	Fark (I - J)	t	P
Karakter Oluşturma Yeterliliği	1-5 yıl	6-10 yıl	-0.254	0.487	p>0.05
		11-15 yıl	-0.407	0.107	p>0.05
		16-20 yıl	-0.078	0.991	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.503	0.034*	p<0.05
	6-10 yıl	1-5 yıl	0.254	0.487	p>0.05
		11-15 yıl	-0.153	0.786	p>0.05
		16-20 yıl	0.176	0.731	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.248	0.419	p>0.05
	11-15 yıl	1-5 yıl	0.407	0.107	p>0.05
		6-10 yıl	0.153	0.786	p>0.05
		16-20 yıl	0.329	0.202	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.095	0.972	p>0.05
	16-20 yıl	1-5 yıl	0.078	0.991	p>0.05
		6-10 yıl	-0.176	0.731	p>0.05
		11-15 yıl	-0.329	0.202	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.424	0.067	p>0.05
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	0.503	0.034*	p<0.05
		6-10 yıl	0.248	0.419	p>0.05
		11-15 yıl	0.095	0.972	p>0.05
		16-20 yıl	0.424	0.067	p>0.05

*p<0.05

Araştırmada futbol antrenörlerinin karakter oluşturma yeterlilikleri Tukey HSD testi ile karşılaştırıldığında, 1-5 yıl arası antrenörlük deneyimine sahip antrenörler ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında p<0.05 düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilirken, diğer değişkenler arasında ise anlamlı fark bulunamamıştır (p>0.05).

Doksat'a (2013) göre, karakter, hususiyet, özellik demektir ve kişiliği meydana getiren, doğuştan getirilen mizaç özelliklerinin zemininde sonradan kazanılmış ama değişmeye de oldukça dirençli çeşitli davranışsal özellikleri ifade eder. Feltz, Chase, Moritz ve Sullivan (1999), karakter oluşturma yeterliliğini, sporcularının kişisel gelişimini ve spora yönelik olumlu tutumlarını etkileme yeteneklerine ilişkin duydukları güven olarak açıklamışlardır.

Alkahtani, Abu-Jarad, Sulaiman ve Nikbin (2011) 105 Malezyalı menejer üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, mizaç ve karakteri genel olarak kişiliği belirleyen iki temel faktör olarak belirtirken, bunun yanında, sahip olunan kişiliğin büyük kısmının doğuştan geldiğini ve daha sonraki nesillere de şimdiki kişilik özelliklerine benzer şekilde aktarılacağını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.13.5: Toplam Antrenör Yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu

Değişkenler	Antrenörlük Deneyim Yılı (I)	Antrenörlük Deneyim Yılı (J)	Fark (I - J)	t	P
Toplam Antrenör Yeterliliği	1-5 yıl	6-10 yıl	-0.256	0.322	p>0.05
		11-15 yıl	-0.428	0.026*	p<0.05
		16-20 yıl	-0.200	0.667	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.657	0.000**	p<0.01
	6-10 yıl	1-5 yıl	0.256	0.322	p>0.05
		11-15 yıl	-0.172	0.576	p>0.05
		16-20 yıl	0.056	0.991	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.400	0.012*	p<0.05
	11-15 yıl	1-5 yıl	0.428	0.026*	p<0.05
		6-10 yıl	0.172	0.576	p>0.05
		16-20 yıl	0.228	0.417	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.228	0.428	p>0.05
	16-20 yıl	1-5 yıl	0.200	0.667	p>0.05
		6-10 yıl	-0.056	0.991	p>0.05
		11-15 yıl	-0.228	0.417	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.457	0.010*	p<0.05
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	0.657	0.000**	p<0.01
		6-10 yıl	0.400	0.012*	p<0.05
		11-15 yıl	0.228	0.428	p>0.05
		16-20 yıl	0.457	0.010*	p<0.05

**p<0.01 *p<0.05

Futbol antrenörlerinin toplam antrenör yeterlilikleri Tukey HSD testi ile karşılaştırıldığında, 1-5 yıl arası antrenörlük deneyimine sahip antrenörler ile 11-15 yıl arası deneyime sahip antrenörler arasında p<0.05 ve 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip

antrenörler arasında $p<0.01$, 6-10 yıl deneyime sahip antrenörler ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında, 16-20 yıl deneyime sahip antrenörler ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunurken, diğer değişkenler arasında ise anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Karagözoğlu'na (2005) göre, sporcunun kariyeri düşünüldüğünde, onu kariyerinde en fazla etkileyebilecek olan kişiler antrenörlerdir. Pek çok durumda sporcuların başarı veya başarısızlıklarından, sporculardan fazla antrenörler sorumlu tutulur. Sporcularda müsabaka ve antrenmanlarda antrenörlerinin verdiği taktiği uygulamaya çalışırlar. Teknik ve taktik destek antrenörlerin öncelikli görevidir.

Tablo 4.14: Antrenörlerin futbol oynama durumlarına göre yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu

Değişkenler	Futbol oynama durumu	$\bar{X} \pm SS$	t	P
Güdüleme Yeterliliği	Futbol oynayanlar	7.89 \pm 0.77	0.006**	p<0.01
	Futbol oynamayanlar	7.02 \pm 0.58		
Müsabaka Stratejileri Yeterliliği	Futbol oynayanlar	7.83 \pm 0.84	0.038*	p<0.05
	Futbol oynamayanlar	7.11 \pm 0.62		
Teknik Öğretme Yeterliliği	Futbol oynayanlar	7.71 \pm 0.84	0.008**	p<0.01
	Futbol oynamayanlar	6.78 \pm 1.30		
Karakter Oluşturma Yeterliliği	Futbol oynayanlar	7.94 \pm 0.88	0.009**	p<0.01
	Futbol oynamayanlar	7.00 \pm 0.67		
Toplam Antrenörlük Yeterliliği	Futbol oynayanlar	7.84 \pm 0.76	0.006**	p<0.01
	Futbol oynamayanlar	6.98 \pm 0.75		

** $p<0.01$ * $p<0.05$

Futbol antrenörlerinin yeterlilikleri lisanslı olarak futbol oynama/oynamama durumlarına göre karşılaştırıldığında, müsabaka stratejileri yeterlilikleri arasında $p<0.05$, güdüleme, teknik öğretme, karakter oluşturma ve toplam antrenör yeterlilikleri puanları arasında futbol oynama geçmişine sahip antrenörler lehine $p<0.01$ düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Geçmiş yaşantılarında lisanslı olarak futbol oynamış antrenörlerin tüm yeterlilik alt boyutlarında anlamı derecede daha yüksek puanlara sahip olması, futbol oynama geçmişinin antrenör yeterliliklerine pozitif katkı sağlamasının bir sonucu olarak söylenebilir.

Tablo 4.15: Antrenörlerin futbol oynama düzeylerine göre yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu

Değişkenler	Futbol oynama düzeyi	$\bar{X} \pm SS$	t	P
Güdüleme Yeterliliği	Amatör	7.75 ± 0.74	0.036*	p<0.05
	Profesyonel	7.94 ± 0.77		
Müsabaka Stratejileri Yeterliliği	Amatör	7.46 ± 0.87	0.005**	p<0.01
	Profesyonel	7.82 ± 0.81		
Teknik Öğretme Yeterliliği	Amatör	7.62 ± 0.83	0.001**	p<0.01
	Profesyonel	7.91 ± 0.84		
Karakter Oluşturma Yeterliliği	Amatör	7.84 ± 0.85	0.220	p>0.05
	Profesyonel	7.98 ± 0.89		
Toplam Antrenörlük Yeterliliği	Amatör	7.67 ± 0.74	0.010*	p<0.05
	Profesyonel	7.91 ± 0.76		

**p<0.01 *p<0.05

Futbol antrenörlerinin yeterlilikleri futbol oynama düzeylerine göre karşılaştırıldıklarında, güdüleme yeterliliği ve toplam antrenörlük yeterlilikleri arasında p<0.05, müsabaka stratejileri yeterliliği ve teknik öğretme yeterlilikleri arasında p<0.01 düzeyinde anlamlı fark bulunurken, karakter oluşturma yeterliliği puanları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>0.05).

İnal (2003) amatör sporcu, uğraştığı spor dalı gereği katıldığı müsabaka ya da yarışmalarda performansını sergilemesi karşılığında kazanç elde etmeyen sporcular olarak tanımlarken, amatör futbolcu da, TFF Profesyonel Futbol ve Transfer Talimatına göre, futbol faaliyetine katılması ile ilgili zorunlu giderler (konaklama, malzeme, sigarta ve antrenman giderleri) dışında herhangi bir ücret almayan kişiler olarak belirtmiştir. Diğer taraftan, sportif faaliyetlere katılan ve katıldığı bu faaliyetlerde profesyonellik kavramı içinde becerileri doğrultusunda ortaya seyredilecek ya da beğenilecek davranışlar koyarak, bunun karşılığında da bir kazanç elde eden sporcuları

profesyonel sporcu olarak tanımlarken, TFF Profesyonel Futbol ve Transfer Talimatına göre, profesyonel futbolcunun tanımını, futbol faaliyetine katılması ve ilgili zorunlu giderler dışında, ayrıca kulübünden ücret alan ve kulübü ile bu hususta yazılı bir sözleşmesi bulunan futbolcular olarak ifade etmektedir.

Araştırma bulgularına göre, profesyonel futbol geçmişine sahip antrenörlerin tüm antrenör yeterlilikleri puanlarında amatör olarak oynayan antrenörlerden daha yüksek puanlara sahip oldukları, bunlardan güdüleme, müsabaka stratejileri, teknik öğretme ve toplam antrenörlük yeterliliği alt boyutlarının anlamlı farklara yol açtığı tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu durumun, profesyonelliğin bir gereği olarak, profesyonel futbol geçmişine sahip sporcuların daha fazla disiplinli ve iş ciddiyetlerinin daha fazla olması ile birlikte profesyonellik yıllarının arttıkça kendilerine olan güvenlerinin de arttırmasının bir sonucu olduğu söylenebilir.

Tablo 4.16: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre antrenörlük yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Değişkenler	Futbol oynama yılı	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Güdüleme Yeterliliği	1-5 yıl	7.36 ± 1.11	1.430	0.131
	6-10 yıl	7.75 ± 0.87		
	11-15 yıl	7.87 ± 0.75		
	16-20 yıl	7.93 ± 0.73		
	21 yıl ve üzeri	8.20 ± 0.78		
Müsabaka Stratejileri Yeterliliği	1-5 yıl	6.71 ± 1.01	3.244	0.013*
	6-10 yıl	7.44 ± 0.99		
	11-15 yıl	7.70 ± 0.81		
	16-20 yıl	7.84 ± 0.79		
	21 yıl ve üzeri	8.02 ± 0.71		
Teknik Öğretme Yeterliliği	1-5 yıl	6.83 ± 0.24	1.433	0.130
	6-10 yıl	7.58 ± 0.93		
	11-15 yıl	7.86 ± 0.80		
	16-20 yıl	7.87 ± 0.83		
	21 yıl ve üzeri	8.18 ± 0.86		
Karakter Oluşturma Yeterliliği	1-5 yıl	7.38 ± 0.17	1.150	0.311
	6-10 yıl	7.77 ± 0.96		
	11-15 yıl	7.94 ± 0.90		
	16-20 yıl	8.02 ± 0.82		
	21 yıl ve üzeri	8.06 ± 0.72		
Toplam Antrenörlük Yeterliliği	1-5 yıl	7.07 ± 0.43	1.522	0.096
	6-10 yıl	7.63 ± 0.87		
	11-15 yıl	7.84 ± 0.74		
	16-20 yıl	7.92 ± 0.73		
	21 yıl ve üzeri	8.11 ± 0.75		

*p<0.05

Futbol antrenörlerinin yeterlilikleri futbol oynama yıllarına göre karşılaştırıldıklarında, müsabaka stratejileri yeterlilikleri puanları arasında p<0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunurken, diğer değişkenler arasında herhangi anlamlı bir farka rastlanmamıştır (p>0.05).

21 yıl ve üzeri futbol oynayan antrenörler, tüm antrenör yeterlilikleri alt boyutlarında en yüksek puana sahipken, en düşük puanların 1-5 yıl arası futbol oynayan antrenörlerde olduğu görülmektedir. Ayrıca, tüm antrenör yeterlilikleri açısından futbol oynama yılı arttıkça yeterlilik puanlarının da arttığı tespit edilmiştir.

Müniroğlu, Yıldırım ve Karakulak'ın (2011) profesyonel futbolcuların futbolda taktik konusundaki görüşlerini inceledikleri çalışmalarına göre, "Teknik direktörün geçmişteki futbol kariyeri taktik anlayışını geliştirmesi üzerinde çok etkilidir" görüşüne futbolcuların % 17'si tamamen katılıyorum; % 60'ı katılıyorum; yaklaşımını göstererek, teknik direktörün geçmişteki futbol kariyeri ve deneyiminin, taktik anlayışın geliştirilmesi üzerinde yüksek bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.16.1: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre müsabaka stratejileri yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu

Değişkenler	Futbol oynama yılı (I)	Futbol oynama yılı (J)	Fark (I - J)	t	P
Müsabaka Stratejileri Yeterliliği	1-5 yıl	6-10 yıl	-0.726	0.743	p>0.05
		11-15 yıl	-0.986	0.453	p>0.05
		16-20 yıl	-1.129	0.315	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-1.302	0.222	p>0.05
	6-10 yıl	1-5 yıl	0.726	0.743	p>0.05
		11-15 yıl	-0.259	0.320	p>0.05
		16-20 yıl	-0.402	0.045*	p<0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.576	0.102	p>0.05
	11-15 yıl	1-5 yıl	0.986	0.453	p>0.05
		6-10 yıl	0.259	0.320	p>0.05
		16-20 yıl	-0.142	0.653	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.316	0.567	p>0.05
	16-20 yıl	1-5 yıl	1.129	0.315	p>0.05
		6-10 yıl	0.402	0.045*	p<0.05
		11-15 yıl	0.142	0.653	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.173	0.931	p>0.05
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	1.302	0.222	p>0.05	
	6-10 yıl	0.576	0.102	p>0.05	
	11-15 yıl	0.316	0.567	p>0.05	
	16-20 yıl	0.173	0.931	p>0.05	

*p<0.05

Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre müsabaka stratejileri yeterlilikleri Tukey HSD testi ile karşılaştırıldıklarında, 6-10 yıl futbol oynama geçmişine sahip antrenörler ile 16-20 yıl arası futbol oynayan antrenörler p<0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunurken, diğer değişkenler arasında ise anlamlı farka rastlanmamıştır (p>0.05).

Sevim (2002) stratejinin taktiği de içeren ve onun da üzerinde olan bir kavram olduğunu belirtmektedir. Bir stratejinin geliştirilmesi, ortaya çıkan tüm değişkenlerin analizi ve gerçekçi bir hedefe yönelik olarak bunların birbiri ile olan bağlantılarına bağlıdır. Örneğin, sezon stratejisi veya turnuva stratejisine yönelik uzun vadeli planlamayı içerir. Bu açıdan strateji, bireysel ve çevresel faktörlerden taktiğe oranla fazla etkilenir. Teknik ve taktik, uygulamaların bireysel, grup ve takım halinde ne zaman, nasıl ve ne şekilde uygulanması gerektiğini ifade edip, amaca istenilen biçimde ulaşmayı hedefleyen planlı uygulamalardır. Örneğin, pres yapan bir futbol takımına karşı hücum eden bir takımın alacağı tedbirler bir takım taktiği uygulamasıdır. Bu bağlamda, futbol antrenörlerinin artan deneyim yılları ile birlikte müsabaka stratejileri yeterliliklerini geliştirmeleri kariyerleri açısından büyük önem arz etmektedir denilenilir.

Tablo 4.17: Futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Değişkenler	Lisans Seviyesi	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Güdüleme Yeterliliği	Pro Lisans	8.07 ± 0.67	4.570	0.011*
	A Lisans	7.88 ± 0.85		
	B Lisans	7.74 ± 0.73		
Müsabaka Stratejileri Yeterliliği	Pro Lisans	8.07 ± 0.72	11.559	0.000**
	A Lisans	7.66 ± 0.87		
	B Lisans	7.50 ± 0.85		
Teknik Öğretme Yeterliliği	Pro Lisans	8.08 ± 0.76	6.553	0.002**
	A Lisans	7.83 ± 0.87		
	B Lisans	7.65 ± 0.83		
Karakter Oluşturma Yeterliliği	Pro Lisans	8.00 ± 0.80	0.487	0.615
	A Lisans	7.89 ± 0.97		
	B Lisans	7.90 ± 0.84		
Toplam Antrenörlük Yeterliliği	Pro Lisans	8.06 ± 0.67	5.452	0.005**
	A Lisans	7.82 ± 0.83		
	B Lisans	7.70 ± 0.74		

**p<0.01 *p<0.05

Futbol antrenörlerinin yeterlilikleri sahip oldukları antrenörlük lisansı seviyelerine göre karşılaştırıldıklarında, güdüleme yeterlilikleri arasında p<0.05, müsabaka stratejileri yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği ve toplam antrenörlük

yeterlilikleri puanları arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı fark bulunurken, karakter oluşturma yeterliliği puanları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p > 0.05$). UEFA Pro lisansa sahip antrenörlerin tüm yeterliliklerde en yüksek puanlara sahip oldukları tespit edilirken, futbol antrenörlerinin sahip oldukları lisans seviyelerindeki artışla beraber yeterlilik puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Tablo 4.17.1: Futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre antrenörlük yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu

Değişkenler	Lisans Seviyesi (I)	Lisans Seviyesi (J)	Fark (I - J)	t	P
Güdüleme Yeterliliği	Pro Lisans	A Lisans	0.192	0.186	$p > 0.05$
		B Lisans	0.332	0.008**	$p < 0.01$
	A Lisans	Pro Lisans	-0.192	0.186	$p > 0.05$
		B Lisans	0.139	0.315	$p > 0.05$
	B Lisans	Pro Lisans	-0.332	0.008**	$p < 0.01$
		A Lisans	-0.139	0.315	$p > 0.05$
Müsabaka Stratejileri Yeterliliği	Pro Lisans	A Lisans	0.251	0.088	$p > 0.05$
		B Lisans	0.431	0.001**	$p < 0.01$
	A Lisans	Pro Lisans	-0.251	0.088	$p > 0.05$
		B Lisans	0.180	0.197	$p > 0.05$
	B Lisans	Pro Lisans	-0.431	0.001**	$p < 0.01$
		A Lisans	-0.180	0.197	$p > 0.05$
Teknik Öğretme Yeterliliği	Pro Lisans	A Lisans	0.406	0.002**	$p < 0.01$
		B Lisans	0.569	0.000**	$p < 0.01$
	A Lisans	Pro Lisans	-0.406	0.002**	$p < 0.01$
		B Lisans	0.163	0.263	$p > 0.05$
	B Lisans	Pro Lisans	-0.569	0.000**	$p < 0.01$
		A Lisans	-0.163	0.263	$p > 0.05$
Karakter Oluşturma Yeterliliği	Pro Lisans	A Lisans	0.114	0.635	$p > 0.05$
		B Lisans	0.109	0.664	$p > 0.05$
	A Lisans	Pro Lisans	-0.114	0.635	$p > 0.05$
		B Lisans	-0.005	0.999	$p > 0.05$
	B Lisans	Pro Lisans	-0.109	0.664	$p > 0.05$
		A Lisans	0.005	0.999	$p > 0.05$
Toplam Antrenörlük Yeterliliği	Pro Lisans	A Lisans	0.241	0.071	$p > 0.05$
		B Lisans	0.360	0.003**	$p < 0.01$
	A Lisans	Pro Lisans	-0.241	0.071	$p > 0.05$
		B Lisans	0.119	0.426	$p > 0.05$
	B Lisans	Pro Lisans	-0.360	0.003**	$p < 0.01$
		A Lisans	-0.119	0.426	$p > 0.05$

** $p < 0.01$

Futbol antrenörlerinin yeterlilikleri sahip oldukları antrenörlük lisansı seviyelerine göre karşılaştırıldığında, UEFA Pro Lisansa sahip antrenörler ile B Lisansa sahip antrenörlerin güdüleme yeterliliği puanları arasında, Pro Lisansa sahip antrenörler ile B Lisansa sahip antrenörlerin müsabaka stratejileri yeterliliği puanları arasında, Pro Lisansa sahip antrenörler ile A Lisansa sahip antrenörler ve Pro Lisansa sahip antrenörler ile B Lisansa sahip antrenörlerin teknik öğretme yeterliliği puanları arasında, Pro Lisansa sahip antrenörler ile B Lisansa sahip antrenörlerin toplam antrenör yeterliliği puanları arasında anlamlı farklar bulunmuştur ($p < 0.01$).

Tablo 4.18: 1.Lig ve 2.Lig futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre yeterliliklerinin karşılaştırılması

Değişkenler	Lig	Lisans Seviyesi	$\bar{X} \pm SS$	t	P
Güdüleme Yeterliliği	1.Lig (n=18)	Pro Lisans	7.94 ± 0.68	0.910	p>0.05
		A Lisans	8.00 ± 1.21		
Yeterliliği	2.Lig (n=51)	Pro Lisans	8.25 ± 0.57	0.084	p>0.05
		A Lisans	7.87 ± 0.94		
Müsabaka Stratejileri Yeterliliği	1.Lig (n=18)	Pro Lisans	7.86 ± 0.82	0.909	p>0.05
		A Lisans	7.79 ± 0.71		
Yeterliliği	2.Lig (n=51)	Pro Lisans	8.27 ± 0.53	0.008**	p<0.01
		A Lisans	7.70 ± 0.89		
Teknik Öğretme Yeterliliği	1.Lig (n=18)	Pro Lisans	7.80 ± 0.81	0.849	p>0.05
		A Lisans	7.92 ± 0.35		
Yeterliliği	2.Lig (n=51)	Pro Lisans	8.17 ± 0.65	0.136	p>0.05
		A Lisans	7.82 ± 0.98		
Karakter Oluşturma Yeterliliği	1.Lig (n=18)	Pro Lisans	7.61 ± 0.85	0.446	p>0.05
		A Lisans	8.12 ± 1.23		
Yeterliliği	2.Lig (n=51)	Pro Lisans	8.33 ± 0.57	0.004**	p<0.01
		A Lisans	7.63 ± 1.01		
Toplam Antrenörlük Yeterliliği	1.Lig (n=18)	Pro Lisans	7.80 ± 0.72	0.781	p>0.05
		A Lisans	7.96 ± 0.87		
Yeterliliği	2.Lig (n=51)	Pro Lisans	8.25 ± 0.54	0.020*	p<0.05
		A Lisans	7.75 ± 0.90		

**p<0.01 *p<0.05

1.ligde görev yapan futbol antrenörlerinin yeterlilikleri sahip oldukları antrenörlük lisansı seviyelerine göre karşılaştırıldıklarında herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmazken ($p > 0.05$), 2.ligdeki antrenörlerin müsabaka stratejileri yeterliliği ve karakter oluşturma yeterlilikleri arasında $p < 0.01$, toplam antrenörlük

yeterlilikleri puanları arasında $p < 0.05$ düzeyinde Pro lisans sahibi antrenörler lehine anlamlı farklar bulunmuştur.

Tablo 4.19: 3.Lig ve Bölgesel Amatör Lig futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre yeterliliklerinin karşılaştırılması

Değişkenler	Lig	Lisans Seviyesi	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Güdüleme Yeterliliği	3.Lig (n=62)	Pro Lisans	7.69 ± 0.91	0.146	0.864
		A Lisans	7.81 ± 0.81		
		B Lisans	7.69 ± 0.63		
	BAL Ligi (n=187)	Pro Lisans	8.27 ± 0.59		
		A Lisans	7.93 ± 0.85		
		B Lisans	7.74 ± 0.73		
Müşabaka Stratejileri Yeterliliği	3.Lig (n=62)	Pro Lisans	7.62 ± 1.06	0.006	0.994
		A Lisans	7.61 ± 0.84		
		B Lisans	7.57 ± 0.59		
	BAL Ligi (n=187)	Pro Lisans	8.26 ± 0.56		
		A Lisans	7.69 ± 0.90		
		B Lisans	7.50 ± 0.87		
Teknik Öğretme Yeterliliği	3.Lig (n=62)	Pro Lisans	7.97 ± 0.99	0.283	0.754
		A Lisans	7.78 ± 0.81		
		B Lisans	7.78 ± 0.47		
	BAL Ligi (n=187)	Pro Lisans	8.40 ± 0.56		
		A Lisans	7.86 ± 0.89		
		B Lisans	7.64 ± 0.84		
Karakter Oluşturma Yeterliliği	3.Lig (n=62)	Pro Lisans	7.62 ± 1.06	1.096	0.341
		A Lisans	8.01 ± 0.88		
		B Lisans	7.71 ± 0.53		
	BAL Ligi (n=187)	Pro Lisans	8.30 ± 0.61		
		A Lisans	7.92 ± 1.01		
		B Lisans	7.91 ± 0.85		
Toplam Antrenörlük Yeterliliği	3.Lig (n=62)	Pro Lisans	7.72 ± 0.92	0.088	0.916
		A Lisans	7.80 ± 0.78		
		B Lisans	7.68 ± 0.50		
	BAL Ligi (n=187)	Pro Lisans	8.31 ± 0.50		
		A Lisans	7.85 ± 0.85		
		B Lisans	7.70 ± 0.75		

3.ligde görev yapan futbol antrenörlerinin yeterlilikleri sahip oldukları antrenörlük lisansı seviyelerine göre karşılaştırıldığında herhangi anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($p > 0.05$). Bölgesel Amatör Ligde görev yapan UEFA Pro lisansa sahip antrenörler tüm antrenör yeterliliği alt boyutlarında en yüksek puanlara sahip olarak

tespit edilirken, antrenörlerin müsabaka stratejileri yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği ve toplam antrenörlük yeterliliği puanları arasında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı farklar bulunmuştur.

Tablo 4.19.1: Bölgesel Amatör Lig futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre yeterliliklerinin karşılaştırılması

Değişkenler	Lisans Seviyesi (I)	Lisans Seviyesi (J)	Fark (I – J)	t	P
Güdüleme Yeterliliği	Pro Lisans	A Lisans	0.337	0.402	$p>0.05$
		B Lisans	0.527	0.094	$p>0.05$
	A Lisans	Pro Lisans	-0.337	0.402	$p>0.05$
		B Lisans	0.189	0.272	$p>0.05$
	B Lisans	Pro Lisans	-0.527	0.094	$p>0.05$
		A Lisans	-0.189	0.272	$p>0.05$
Müsabaka Stratejileri Yeterliliği	Pro Lisans	A Lisans	0.567	0.137	$p>0.05$
		B Lisans	0.757	0.023*	$p<0.05$
	A Lisans	Pro Lisans	-0.567	0.137	$p>0.05$
		B Lisans	0.190	0.358	$p>0.05$
	B Lisans	Pro Lisans	-0.757	0.023*	$p<0.05$
		A Lisans	-0.190	0.358	$p>0.05$
Teknik Öğretme Yeterliliği	Pro Lisans	A Lisans	0.537	0.155	$p>0.05$
		B Lisans	0.759	0.019*	$p<0.05$
	A Lisans	Pro Lisans	-0.537	0.155	$p>0.05$
		B Lisans	0.222	0.232	$p>0.05$
	B Lisans	Pro Lisans	-0.759	0.019*	$p<0.05$
		A Lisans	-0.222	0.232	$p>0.05$
Karakter Oluşturma Yeterliliği	Pro Lisans	A Lisans	0.381	0.428	$p>0.05$
		B Lisans	0.390	0.384	$p>0.05$
	A Lisans	Pro Lisans	-0.381	0.428	$p>0.05$
		B Lisans	0.008	0.998	$p>0.05$
	B Lisans	Pro Lisans	-0.390	0.384	$p>0.05$
		A Lisans	-0.008	0.998	$p>0.05$
Toplam Antrenörlük Yeterliliği	Pro Lisans	A Lisans	0.456	0.200	$p>0.05$
		B Lisans	0.608	0.047*	$p<0.05$
	A Lisans	Pro Lisans	-0.456	0.200	$p>0.05$
		B Lisans	0.152	0.437	$p>0.05$
	B Lisans	Pro Lisans	-0.608	0.047*	$p<0.05$
		A Lisans	-0.152	0.437	$p>0.05$

* $p<0.05$

Bölgesel Amatör Ligdeki antrenörlerin müsabaka stratejileri yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği ve toplam antrenörlük yeterlilikleri puanları arasında $p<0.05$

düzeyinde UEFA Pro lisans sahibi antrenörler lehine anlamlı farklar bulunmuştur. Diğer değişkenler arasında ise herhangi bir anlamlı farka rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.20: Antrenörlerin belgelerini alma yollarına göre yeterliliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu

Değişkenler	Antrenörlük belgesi alma yolu	$\bar{X} \pm SS$	t	P
Güdüleme Yeterliliği	Antrenörlük kursu bitirme	7.87 ± 0.80	0.825	p>0.05
	BESYO mezunu olma	7.89 ± 0.70		
Müsabaka Stratejileri Yeterliliği	Antrenörlük kursu bitirme	7.72 ± 0.87	0.570	p>0.05
	BESYO mezunu olma	7.66 ± 0.82		
Teknik Öğretme Yeterliliği	Antrenörlük kursu bitirme	7.83 ± 0.85	0.679	p>0.05
	BESYO mezunu olma	7.78 ± 0.82		
Karakter Oluşturma Yeterliliği	Antrenörlük kursu bitirme	7.93 ± 0.87	0.908	p>0.05
	BESYO mezunu olma	7.91 ± 0.93		
Toplam Antrenörlük Yeterliliği	Antrenörlük kursu bitirme	7.83 ± 0.79	0.804	p>0.05
	BESYO mezunu olma	7.81 ± 0.72		

Antrenörlük kursu bitirerek belgesini alan antrenörlerin güdüleme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği, karakter oluşturma yeterliliği ve toplam antrenörlük yeterliliği puanlarının Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunu olarak belgesini alan antrenörlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Futbol antrenörlerinin yeterlilikleri, belgelerini alma yollarına göre t testi ile karşılaştırıldığında, federasyon tarafından açılan antrenörlük kurslarını bitirerek belgesini alanlar ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunu olarak alanların yeterlilik puanları arasında herhangi anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.21: Antrenörlerin yaş, eğitim düzeyi, futbol oynama, antrenörlük deneyimi, lisans seviyesi değişkenleri ile antrenör yeterlilikleri arasındaki ilişkiler

Değişkenler		Yaş	ED	FO	FY	AD	LS	GY	MSY	TÖY	KOY	TAY
Yaş												
Eğitim Düzeyi (ED)												
Futbol Oynama (FO)												
Futbolculuk Yılı (FY)												
Antrenörlük Deneyimi (AD)												
Lisans Seviyesi (LS)												
Güdüleme Yeterliliği	r	.035	.048	-.149**	.120*	.160**	-.164**	1				
	P	0.524	0.387	0.006	0.030	0.003	0.003					
	N	332	332	332	326	332	332	332				
Müsabaka Stratejileri Yeterliliği	r	.086	.021	-.114*	.148**	.200**	-.195**	.870**	1			
	P	0.119	0.699	0.038	0.007	0.000	0.000	0.000				
	N	332	332	332	326	332	332	332	332			
Teknik Öğretme Yeterliliği	r	.093	-.020	-.145**	.187**	.261**	-.247**	.819**	.807**	1		
	P	0.092	0.716	0.008	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000			
	N	332	332	332	326	332	332	332	332	332		
Karakter Oluşturma Yeterliliği	r	-.020	.019	-.142**	.101	.106	-.043	.824**	.782**	.686**	1	
	P	0.713	0.727	0.009	0.069	0.053	0.432	0.000	0.000	0.000		
	N	332	332	332	326	332	332	332	332	332	332	
Toplam Antrenör Yeterliliği	r	.052	.018	-.150**	.151**	.198**	-.175**	.951**	.939**	.899**	.896**	1
	P	0.344	0.748	0.006	0.006	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	332	332	332	326	332	332	332	332	332	332	332

**p<0.01 *p<0.05

Futbol antrenörlerinin yaşları ve eğitim düzeyleri ile antrenör yeterlilikleri arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p>0.05$). Futbol oynama değişkeni ile tüm antrenör yeterlilikleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Futbolculuk yılı ile güdüleme yeterliliği arasında $p<0.05$, müsabaka stratejileri yeterliliği ve teknik öğretme yeterlilikleri arasında ise $p<0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunurken, karakter oluşturma yeterliliği ile futbol oynama yılı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Antrenörlük deneyimi ile güdüleme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği ve teknik öğretme yeterlilikleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilirken ($p<0.01$), karakter oluşturma yeterliliği ile antrenörlük deneyimi arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p>0.05$). Malet ve Sullivan (2009), çoğunluğunu futbol antrenörlerinin oluşturduğu ve antrenör yeterlilikleri ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, antrenörlük deneyiminin antrenörlük yeterliliğinin tüm boyutlarıyla önemli ölçüde korelasyona sahip olduğunu, sporculuk geçmişine sahip olma ile güdüleme yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği ve müsabaka stratejileri yeterlilikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu, karakter oluşturma yeterliliği ile sporculuk geçmişine sahip olma arasında ise bir ilişkiye rastlanmadığını tespit etmişlerdir.

Antrenörlerin sahip oldukları lisans seviyeleri ile güdüleme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği ve teknik öğretme yeterlilikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunurken ($p<0.01$), karakter oluşturma yeterliliği ile lisans düzeyleri arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p>0.05$). Ayrıca, antrenör yeterliliklerinin alt boyutları olan güdüleme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği ve karakter oluşturma yeterliliklerinin birbirleri arasında önemli ölçüde korelasyona sahip oldukları tespit edilmiştir ($p<0.01$). Gençler, Kiremitçi ve Boyacıoğlu'nun (2009) antrenör yeterlilikleri ile ilgili yaptıkları çalışmada, güdüleme yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği ve müsabaka stratejileri yeterlilikleri arasında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Boardley, Kavussanu ve Ring'in (2008) antrenör yeterlilikleri üzerine yaptıkları araştırmada da, tüm antrenör yeterlilikleri alt boyutları arasında $p<0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

4.3. Araştırma Grubunun Karar Verme Stratejileri Değişkenine Ait Özellikleri

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin karar verme stratejileri ile ilgili bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.22: Futbol antrenörlerinin karar verme stratejilerinin tanımlayıcı istatistikleri

Antrenör Grubu	Değişkenler	$\bar{X} \pm SS$	Minimum-Maksimum puan	Ölçek puan aralığı
Pro Lisans	Özsaygı	9.03 ± 1.10	6.00 – 11.00	0-12
	Dikkatli	8.41 ± 1.46	4.00 – 11.00	0-12
	Kaçıngan	7.38 ± 1.47	4.00 – 11.00	0-12
	Erteleyici	7.13 ± 1.43	4.00 – 10.00	0-10
	Panik	7.34 ± 1.35	4.00 – 9.00	0-10
A Lisans	Özsaygı	8.35 ± 1.48	4.00 – 11.00	0-12
	Dikkatli	7.85 ± 1.99	4.00 – 12.00	0-12
	Kaçıngan	7.66 ± 1.62	2.00 – 10.00	0-12
	Erteleyici	6.93 ± 1.41	3.00 – 9.00	0-10
	Panik	7.44 ± 1.70	3.00 – 10.00	0-10
B Lisans	Özsaygı	7.91 ± 1.56	4.00 – 11.00	0-12
	Dikkatli	7.09 ± 2.02	3.00 – 12.00	0-12
	Kaçıngan	6.76 ± 1.64	2.00 – 10.00	0-12
	Erteleyici	6.66 ± 1.28	3.00 – 9.00	0-10
	Panik	6.65 ± 1.72	2.00 – 10.00	0-10
TOPLAM	Özsaygı	8.35 ± 1.49	4.00 – 11.00	0-12
	Dikkatli	7.70 ± 1.96	3.00 – 12.00	0-12
	Kaçıngan	7.26 ± 1.64	2.00 – 11.00	0-12
	Erteleyici	6.87 ± 1.38	3.00 – 10.00	0-10
	Panik	7.12 ± 1.67	2.00 – 10.00	0-10

Araştırmaya katılan UEFA Pro lisansa sahip antrenörlerin karar vermede özsaygı puanlarının ortalamaları 9.03±1.10, dikkatli karar verme stili puanlarının ortalamaları 8.41±1.46, kaçıngan karar verme stili puanlarının ortalamaları 7.38±1.47, erteleyici karar verme stili puanlarının ortalamaları 7.13±1.43, panik karar verme stili puanlarının ortalamaları 7.34±1.35; A lisansa sahip antrenörlerin karar vermede özsaygı puanlarının ortalamaları 8.35±1.48, dikkatli karar verme stili puanlarının ortalamaları 7.85±1.99, kaçıngan karar verme stili puanlarının ortalamaları 7.66±1.62, erteleyici karar verme stili puanlarının ortalamaları 6.93±1.41, panik karar verme stili puanlarının ortalamaları 7.44±1.70; B lisansa sahip antrenörlerin karar vermede özsaygı puanlarının

ortalamaları 7.91 ± 1.56 , dikkatli karar verme stili puanlarının ortalamaları 7.09 ± 2.02 , kaçınan karar verme stili puanlarının ortalamaları 6.76 ± 1.64 , erteleyici karar verme stili puanlarının ortalamaları 6.66 ± 1.28 , panik karar verme stili puanlarının ortalamaları 6.65 ± 1.72 olarak bulunmuştur. Futbol antrenörlerinin lisans seviyeleri arttıkça, karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme ve erteleyici karar verme puanlarında da doğru orantılı bir artış görülmektedir.

Tablo 4.23: Antrenörlerin yaş gruplarına göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Değişkenler	Yaş Grubu	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Karar Vermede Özsaygı	30 yaş ve altı	6.75 ± 1.50	2.530	0.057
	31 - 40 yaş	8.14 ± 1.58		
	41 -50 yaş	8.36 ± 1.52		
	51 yaş ve üzeri	8.53 ± 1.37		
Dikkatli Karar Verme	30 yaş ve altı	8.25 ± 2.06	0.759	0.518
	31 - 40 yaş	7.40 ± 1.99		
	41 -50 yaş	7.74 ± 1.91		
	51 yaş ve üzeri	7.80 ± 2.00		
Kaçınan Karar Verme	30 yaş ve altı	6.75 ± 0.96	0.483	0.695
	31 - 40 yaş	7.08 ± 1.82		
	41 -50 yaş	7.31 ± 1.53		
	51 yaş ve üzeri	7.31 ± 1.68		
Erteleyici Karar Verme	30 yaş ve altı	6.75 ± 1.26	0.109	0.955
	31 - 40 yaş	6.80 ± 1.28		
	41 -50 yaş	6.88 ± 1.33		
	51 yaş ve üzeri	6.92 ± 1.51		
Panik Karar Verme	30 yaş ve altı	7.00 ± 1.41	0.134	0.940
	31 - 40 yaş	7.21 ± 1.88		
	41 -50 yaş	7.13 ± 1.59		
	51 yaş ve üzeri	7.05 ± 1.64		

Araştırmaya katılan antrenörlerin karar vermede özsaygı puanlarının ortalamaları 30 yaş ve altı antrenörlerde 6.75 ± 1.50 , 31-40 yaş arası antrenörlerde 8.14 ± 1.58 , 41-50 yaş arası antrenörlerde 8.36 ± 1.52 , 51 yaş ve üzeri antrenörlerde 8.53 ± 1.37 , dikkatli karar verme puanlarının ortalamaları 30 yaş ve altı antrenörlerde 8.25 ± 2.06 , 31-40 yaş arası antrenörlerde 7.40 ± 1.99 , 41-50 yaş arası antrenörlerde 7.74 ± 1.91 , 51 yaş ve üzeri antrenörlerde 7.80 ± 2.00 , kaçınan karar verme puanlarının ortalamaları 30 yaş ve altı antrenörlerde 6.75 ± 0.96 , 31-40 yaş arası antrenörlerde

7.08±1.82, 41-50 yaş arası antrenörlerde 7.31±1.53, 51 yaş ve üzeri antrenörlerde 7.31±1.68, erteleyici karar verme puanlarının ortalamaları 30 yaş ve altı antrenörlerde 6.75±1.26, 31-40 yaş arası antrenörlerde 6.80±1.28, 41-50 yaş arası antrenörlerde 6.88±1.33, 51 yaş ve üzeri antrenörlerde 6.92±1.51, panik karar verme puanlarının ortalamaları 30 yaş ve altı antrenörlerde 7.00±1.41, 31-40 yaş arası antrenörlerde 7.21±1.88, 41-50 yaş arası antrenörlerde 7.13±1.59, 51 yaş ve üzeri antrenörlerde 7.05±1.64 olarak bulunmuştur.

Futbol antrenörlerinin karar verme stratejileri yaş grubu değişkenine göre Anova testi ile karşılaştırıldığında, herhangi anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($p>0.05$). Futbol antrenörlerinin karar vermede özsaygı, kaçınan karar verme ve erteleyici karar verme puanları yaşla birlikte artış göstermektedir.

Uzunoglu, Şahin ve Fişekçioğlu (2009) 18-25 yaş hakemlerin kaçınan karar verme puanlarının, 26-30 yaş ve 36-40 yaş hakemlerin kaçınan puanlarından daha yüksek olduğunu bulmuşlar ve Türk futbol hakemlerinin yaş gruplarına göre sadece kaçınan karar verme alt boyutu açısından anlamlı bir fark oluştuğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgulardan hareketle, genç hakemlerin, karar verme aşamasında büyük yaş gruplarındaki hakemlere göre karar verme sorumluluğundan daha fazla kaçma eğilimi gösterdiklerinin söylenebileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Vural'ın (2013) yaptığı çalışmada, spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme puanlarında yaş değişkenine göre anlamlı fark oluşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Gacar'ın (2011) Türkiye'deki Beden Eğitimi ve Spor öğretim elemanlarının karar verme stillerini incelediği çalışmasında, öğretim elemanlarının yaş değişkenlerine göre, karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri ölçeceği puanları incelendiğinde, karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme ve erteleyici karar verme ile öğretim elemanlarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Alver (2003) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, bireylerin karar verme stratejileri tüm alt boyutlarında yaş gruplarına göre herhangi anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p>0.05$). Çetinkaya'nın (2013) çalışmasının sonuçlarına göre de, büyüklerin karar verme puanı önemli ölçüde gençlerin puanından daha yüksek olup istatistiki açıdan da anlamlıdır ($p<0.05$).

Tablo 4.24: Antrenörlerin eğitim düzeylerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Karar Vermede Özsaygı	Lise ve altı	8.51 ± 1.38	2.322	0.064
	Ön Lisans	8.50 ± 1.69		
	Lisans	8.13 ± 1.55		
	Lisans üstü	7.64 ± 1.60		
Dikkatli Karar Verme	Lise ve altı	7.69 ± 1.94	1.103	0.348
	Ön Lisans	7.38 ± 1.56		
	Lisans	7.88 ± 2.09		
	Lisans üstü	7.07 ± 1.98		
Kaçıngan Karar Verme	Lise ve altı	7.32 ± 1.73	0.235	0.872
	Ön Lisans	7.08 ± 1.31		
	Lisans	7.22 ± 1.59		
	Lisans üstü	7.14 ± 1.61		
Erteleyici Karar Verme	Lise ve altı	6.91 ± 1.39	0.179	0.910
	Ön Lisans	6.88 ± 1.53		
	Lisans	6.84 ± 1.33		
	Lisans üstü	6.64 ± 1.28		
Panik Karar Verme	Lise ve altı	7.15 ± 1.59	0.208	0.891
	Ön Lisans	6.97 ± 1.55		
	Lisans	7.10 ± 1.87		
	Lisans üstü	7.36 ± 1.15		

Araştırmaya katılan antrenörlerin karar vermede özsaygı puanlarının ortalamaları lise ve altı eğitim düzeyine sahip antrenörlerde 8.51 ± 1.38 , ön lisans mezunu antrenörlerde 8.50 ± 1.69 , lisans mezunu antrenörlerde 8.13 ± 1.55 , lisans üstü eğitime sahip antrenörlerde 7.64 ± 1.60 olarak tespit edilirken, dikkatli karar verme puanlarının ortalamaları lise ve altı eğitim düzeyine sahip antrenörlerde 7.69 ± 1.94 , ön lisans mezunu antrenörlerde 7.38 ± 1.56 , lisans mezunu antrenörlerde 7.88 ± 2.09 , lisans üstü eğitime sahip antrenörlerde 7.07 ± 1.98 , kaçingan karar verme puanlarının ortalamaları lise ve altı eğitim düzeyine sahip antrenörlerde 7.32 ± 1.73 , ön lisans

mezunu antrenörlerde 7.08 ± 1.31 , lisans mezunu antrenörlerde 7.22 ± 1.59 , lisans üstü eğitime sahip antrenörlerde 7.14 ± 1.61 , erteleyici karar verme puanlarının ortalamaları lise ve altı eğitim düzeyine sahip antrenörlerde 6.91 ± 1.39 , ön lisans mezunu antrenörlerde 6.88 ± 1.53 , lisans mezunu antrenörlerde 6.84 ± 1.33 , lisans üstü eğitime sahip antrenörlerde 6.64 ± 1.28 , panik karar verme puanlarının ortalamaları lise ve altı eğitim düzeyine sahip antrenörlerde 7.15 ± 1.59 , ön lisans mezunu antrenörlerde 6.97 ± 1.55 , lisans mezunu antrenörlerde 7.10 ± 1.87 , lisans üstü eğitime sahip antrenörlerde 7.36 ± 1.15 olarak bulunmuştur.

Futbol antrenörlerinin karar verme stratejileri eğitim düzeyi değişkenine göre Anova testi ile karşılaştırıldığında, herhangi anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$). En yüksek karar vermede özsaygı ve erteleyici karar verme puanları lise ve altı eğitim seviyesinde bulunurken, eğitim seviyelerinde artış meydana geldikçe bu puanlarda ters orantılı olarak düşmektedir.

Tekin ve Taşgın (2009) yaptıkları çalışmalarında, antrenörlerin eğitim durumu değişkenine göre karar verme stilleri alt boyutları arasında anlamlı farklar tespit etmişler, eğitim durumu yüksek olan antrenörlerin alternatifleri mantıklı değerlendirdiğini ve herhangi bir durum karşısında temkinli ve dikkatli bir yaklaşım izledikleri sonucuna vardıklarını belirtmişlerdir. Vural'ın (2013) yaptığı çalışmada, spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme puanlarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($p > 0.05$).

Çetinkaya'nın (2013) çalışmasına göre, eğitim durumlarına göre atıcıların karar verme puanları incelendiğinde, her ne kadar lisansüstü grubun karar verme puanı lise ve üniversite eğitim düzeyindekilere göre daha yüksek bulunmuş olsa da bu farklar istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmamıştır ($p > 0.05$). Gacar'ın (2011) Türkiye'deki Beden Eğitimi ve Spor öğretim elemanlarının karar verme stillerini incelediği çalışmasında, öğretim elemanlarının eğitim düzeyi değişkenlerine göre, karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme puan ortalamalarında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).

Tablo 4.25: Antrenörlerin deneyim yıllarına göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Değişkenler	Antrenörlük Deneyim Yılı	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Karar Vermede Özsaygı	1-5 yıl	7.61 ± 1.71	5.235	0.000**
	6-10 yıl	8.26 ± 1.44		
	11-15 yıl	8.45 ± 1.54		
	16-20 yıl	8.36 ± 1.37		
	21 yıl ve üzeri	8.93 ± 1.25		
Dikkatli Karar Verme	1-5 yıl	6.95 ± 2.04	3.041	0.018*
	6-10 yıl	7.69 ± 2.10		
	11-15 yıl	7.52 ± 1.79		
	16-20 yıl	8.02 ± 1.75		
	21 yıl ve üzeri	8.17 ± 1.89		
Kaçınan Karar Verme	1-5 yıl	6.59 ± 1.81	2.387	0.051
	6-10 yıl	7.34 ± 1.83		
	11-15 yıl	7.22 ± 1.29		
	16-20 yıl	7.41 ± 1.57		
	21 yıl ve üzeri	7.51 ± 1.51		
Erteleyici Karar Verme	1-5 yıl	6.25 ± 1.31	6.049	0.000**
	6-10 yıl	6.71 ± 1.25		
	11-15 yıl	7.10 ± 1.29		
	16-20 yıl	6.78 ± 1.47		
	21 yıl ve üzeri	7.46 ± 1.40		
Panik Karar Verme	1-5 yıl	6.57 ± 1.96	2.374	0.052
	6-10 yıl	6.97 ± 1.81		
	11-15 yıl	7.45 ± 1.45		
	16-20 yıl	7.25 ± 1.55		
	21 yıl ve üzeri	7.28 ± 1.42		

**p<0.01 *p<0.05

Deneyim yılları değişkenine göre futbol antrenörlerinin karar verme stratejileri Anova testi ile karşılaştırıldığında, karar vermede özsaygı ve erteleyici karar verme stratejisi alt boyutlarında $p<0.01$, dikkatli karar verme stratejileri arasında ise $p<0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunurken, kaçınan karar verme ve panik karar verme stratejilerinde herhangi bir anlamlı farka rastlanmamıştır ($p>0.05$). En düşük puanların 1-5 yıl arası antrenörlerde, en yüksek puanların ise (panik karar verme stratejisi hariç) 21 yıl ve üzeri antrenörlerde bulunması, antrenörlük deneyiminin arttıkça karar verme stratejilerinin puanlarını da arttırdığını göstermektedir diyebiliriz. Egesoy, Eniseler, Çamlıyer ve Çamlıyer'e göre, (1999) deneyimli bir antrenör, futbolcunun öğretilmiş taktiğe göre mi, yoksa kendi yeteneklerine göre mi oynadığını kolayca tahmin edebilir.

Gacar'ın (2011) çalışmasına göre, Beden Eğitimi ve Spor alanındaki öğretim elemanlarının çalıştığı akademik yıl değişkenlerine göre, karar vermede özsaygı, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme puan ortalamalarında deneyim açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Vural'ın (2013) yaptığı çalışmada da, spor yöneticilerinin karar vermede öz-saygı puanları mesleki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı düzeyde fark oluştururken, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme puanlarında ise anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.25.1: Deneyim yıllarına göre karar vermede özsaygı değişkeninin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu

Değişkenler	Antrenörlük Deneyim Yılı (I)	Antrenörlük Deneyim Yılı (J)	Fark (I - J)	t	P
Karar Vermede Özsaygı	1-5 yıl	6-10 yıl	-0.643	0.107	$p>0.05$
		11-15 yıl	-0.837	0.025*	$p<0.05$
		16-20 yıl	-0.742	0.082	$p>0.05$
		21 yıl ve üzeri	-1.316	0.000**	$p<0.01$
	6-10 yıl	1-5 yıl	0.643	0.107	$p>0.05$
		11-15 yıl	-0.193	0.913	$p>0.05$
		16-20 yıl	-0.098	0.994	$p>0.05$
		21 yıl ve üzeri	-0.672	0.045*	$p<0.05$
	11-15 yıl	1-5 yıl	0.837	0.025*	$p<0.05$
		6-10 yıl	0.193	0.913	$p>0.05$
		16-20 yıl	0.094	0.996	$p>0.05$
		21 yıl ve üzeri	-0.479	0.349	$p>0.05$
	16-20 yıl	1-5 yıl	0.742	0.082	$p>0.05$
		6-10 yıl	0.098	0.994	$p>0.05$
		11-15 yıl	-0.094	0.996	$p>0.05$
		21 yıl ve üzeri	-0.573	0.215	$p>0.05$
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	1.316	0.000**	$p<0.01$
		6-10 yıl	0.672	0.045*	$p<0.05$
		11-15 yıl	0.479	0.349	$p>0.05$
		16-20 yıl	0.573	0.215	$p>0.05$

** $p<0.01$ * $p<0.05$

Futbol antrenörlerinin karar vermede özsaygı puanları Tukey HSD testi ile karşılaştırıldığında, 1-5 yıl arası antrenörlük deneyimine sahip antrenörler ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında $p<0.01$, 11-15 yıl arası tecrübeye sahip

antrenörler arasında $p < 0.05$, 6-10 yıl arası deneyime sahip antrenörler ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler arasında ise herhangi anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p > 0.05$). 21 yıl ve üzeri antrenörlerin ortaya çıkardığı bu farklılık, tecrübenin artması ile birlikte kendine güven duygusunda da artışın meydana gelmesi ile ifade edilebilir.

Reçber'e (2011) göre, insanların kendileri hakkında yargıları ve tutumları olumludan olumsuzuz uzanan bir doğru üzerinde yer alır. Bu doğru itibariyle, insanların pek azı uçlarda, çoğunluğu ise ortalarda bulunur. Benlik saygısı, öz saygı, kendine saygı gibi terimlerle ifade edilen bu tutum, kendini önemli görme, kendini kabul gibi kavramlarla betimlenen ya da bu kavramları içeren bir üst kavram olarak düşünülebilir.

Kutlu Timirli (2013) öz-saygıyı, kişinin kendine saygı duyması ve değer vermesi olarak açıklamıştır. Yani kişinin kendisini sevmesi, sevecen davranması, sayması, kendine öncelik vermesi ve kendi ihtiyaçlarını karşılamasıdır. Özsaygı, kişinin kendini algılayışıyla ilgili bir kavramdır. Bununla beraber kişinin güçlü ve zayıf yönleriyle kendisini olduğu gibi kabul etmesi, kendini değerli görmesi ve karşılaştığı sorunlarla başa çıkabilecek kadar yeterli hissedebilmesidir. Özsaygının temelini, değerlilik ve yeterlilik duygusu oluşturur.

Tablo 4.25.2: Deneyim yıllarına göre dikkatli karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu

Değişkenler	Antrenörlük Deneyim Yılı (I)	Antrenörlük Deneyim Yılı (J)	Fark (I - J)	t	P
Dikkatli Karar Verme	1-5 yıl	6-10 yıl	-0.738	0.217	p>0.05
		11-15 yıl	-0.566	0.546	p>0.05
		16-20 yıl	-1.062	0.048*	p<0.05
		21 yıl ve üzeri	-1.220	0.016*	p<0.05
	6-10 yıl	1-5 yıl	0.738	0.217	p>0.05
		11-15 yıl	0.171	0.979	p>0.05
		16-20 yıl	-0.323	0.845	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.482	0.560	p>0.05
	11-15 yıl	1-5 yıl	0.566	0.546	p>0.05
		6-10 yıl	-0.171	0.979	p>0.05
		16-20 yıl	-0.495	0.593	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.654	0.319	p>0.05
	16-20 yıl	1-5 yıl	1.062	0.048*	p<0.05
		6-10 yıl	0.323	0.845	p>0.05
		11-15 yıl	0.495	0.593	p>0.05
	21 yıl ve üzeri	21 yıl ve üzeri	-0.158	0.992	p>0.05
		1-5 yıl	1.220	0.016*	p<0.05
		6-10 yıl	0.482	0.560	p>0.05
		11-15 yıl	0.654	0.319	p>0.05
			16-20 yıl	0.158	0.992

*p<0.05

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin dikkatli karar verme puanları Tukey HSD testi ile karşılaştırıldığında, 1-5 yıl arası antrenörlük deneyimine sahip antrenörler ile 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında p<0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Deniz'e (2004) göre, dikkatli karar verme, bireyin karar vermeden önce özenli bir şekilde gerekli olan bilgiyi araması ve alternatifleri dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yapması durumunu ifade eder. Güney (2012) daha önce alınmış ve uygulamaya konulmuş karar ve sonuçların bilinmesini örnek göstererek, sağlıklı karar verebilmek için kararın verilmesini kolaylaştıracak tüm konuların detaylı olarak bilinmesi gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 4.25.3: Deneyim yıllarına göre erteleyici karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu

Değişkenler	Antrenörlük Deneyim Yılı (I)	Antrenörlük Deneyim Yılı (J)	Fark (I - J)	t	P
Erteleyici Karar Verme	1-5 yıl	6-10 yıl	-0.462	0.310	p>0.05
		11-15 yıl	-0.848	0.009**	p<0.01
		16-20 yıl	-0.529	0.273	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-1.206	0.000**	p<0.01
	6-10 yıl	1-5 yıl	0.462	0.310	p>0.05
		11-15 yıl	-0.385	0.339	p>0.05
		16-20 yıl	-0.066	0.998	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.743	0.008**	p<0.01
	11-15 yıl	1-5 yıl	0.848	0.009**	p<0.01
		6-10 yıl	0.385	0.339	p>0.05
		16-20 yıl	0.318	0.657	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.357	0.560	p>0.05
	16-20 yıl	1-5 yıl	0.529	0.273	p>0.05
		6-10 yıl	0.066	0.998	p>0.05
		11-15 yıl	-0.318	0.657	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.676	0.052	p>0.05
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	1.206	0.000**	p<0.01
		6-10 yıl	0.743	0.008**	p<0.01
11-15 yıl		0.357	0.560	p>0.05	
16-20 yıl		0.676	0.052	p>0.05	

**p<0.01

Akat, Budak ve Budak'a (2002) göre, iyi bir karar, zamanında alınan karardır. İyi bir karar, zaman geçirmeden uygulamaya konulan ve sonuç alınan karardır. İmrek'e (2003) göre de, zamanında alınmamış bir karar etkililiği azaltacaktır. Bu nedenle kararın gereken sürenin içinde alınmış olması gereklidir. Önemli olan kararın gereken süre içinde verilmesi ve kararın zorunlu sebepler dışında geciktirilmemesidir.

Futbol antrenörlerinin deneyim yıllarına göre erteleyici karar verme puanları Tukey HSD testi ile karşılaştırıldıklarında, 1-5 yıl arası antrenörlük deneyimine sahip antrenörler ile 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında, 6-10 yıl arası deneyime sahip antrenörler ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında p<0.01 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 4.26: Antrenörlerin futbol oynama durumlarına göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılması

Değişkenler	Futbol oynama durumu	$\bar{X} \pm SS$	t	P
Karar Vermede	Futbol oynayanlar	8.38 ± 1.48	0.001**	p<0.01
Özsaygı	Futbol oynamayanlar	6.33 ± 0.82		
Dikkatli	Futbol oynayanlar	7.74 ± 1.95	0.005**	p<0.01
Karar Verme	Futbol oynamayanlar	5.50 ± 0.84		
Kaçıngan	Futbol oynayanlar	7.28 ± 1.64	0.032*	p<0.05
Karar Verme	Futbol oynamayanlar	5.83 ± 0.98		
Erteleyici	Futbol oynayanlar	6.88 ± 1.37	0.205	p>0.05
Karar Verme	Futbol oynamayanlar	6.17 ± 1.72		
Panik	Futbol oynayanlar	7.13 ± 1.67	0.356	p>0.05
Karar Verme	Futbol oynamayanlar	6.50 ± 1.52		

**p<0.01 *p<0.05

Futbol antrenörlerinin lisanslı olarak futbol oynama/oynamama durumlarına göre karar verme stratejileri t testi ile karşılaştırıldığında, futbol oynama geçmişine sahip olan antrenörlerin tüm karar verme ölçeği puanlarının, futbol oynamayanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Karar vermede özsaygı ve dikkatli karar verme stratejileri arasında p<0.01, kaçıngan karar verme değişkenleri arasında p<0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunurken, erteleyici ve panik karar verme değişkenlerinde ise herhangi anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p>0.05).

Uzunoglu, Şahin ve Fişekçioğlu'da (2009) Türk futbol hakemlerinin, karar verme stillerini inceledikleri çalışmalarında, araştırmaya katılan hakemlerin karar verme stillerinden özsaygı, dikkat, kaçıngan, erteleyici ve panik alt boyutlarının hakemlerin futbol oynayıp oynamamalarına göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığını tespit etmişlerdir (P>0,05).

Tablo 4.27: Antrenörlerin futbol oynama düzeylerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu

Değişkenler	Futbol oynama düzeyi	$\bar{X} \pm SS$	t	P
Karar Vermede	Amatör	7.97 ± 1.59	0.002**	p<0.01
Özsaygı	Profesyonel	8.54 ± 1.41		
Dikkatli	Amatör	7.03 ± 2.08	0.000**	p<0.01
Karar Verme	Profesyonel	8.01 ± 1.83		
Kaçıngan Karar	Amatör	6.97 ± 1.42	0.031*	p<0.05
Verme	Profesyonel	7.40 ± 1.69		
Erteleyici Karar	Amatör	6.79 ± 1.28	0.427	p>0.05
Verme	Profesyonel	6.92 ± 1.40		
Panik Karar	Amatör	6.97 ± 1.79	0.262	p>0.05
Verme	Profesyonel	7.20 ± 1.62		

**p<0.01 *p<0.05

Araştırmaya katılan antrenörlerin futbol oynama düzeylerine göre karar verme stratejileri karşılaştırıldığında, tüm karar verme stratejilerinde profesyonel futbol oynayan antrenörlerin puanları daha yüksek bulunurken, karar vermede özsaygı ve dikkatli karar verme stratejileri arasında p<0.01, kaçıngan karar verme değişkenleri arasında p<0.05 düzeyinde anlamlı farklara rastlanmıştır.

Erteleyici ve panik karar verme değişkenlerinde ise herhangi anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p>0.05). Bizim çalışmamızın aksine, Akbulut'un (2012) çalışmasında, amatör ve profesyonel futbolcuların karar verme ölçeği puanlarında amatör futbolcuların karar verme puanlarının daha yüksek olduğu görülürken, bunun, amatör liglerde oynanan maçlardaki stres ve baskının profesyonel liglerde oynananlara göre daha az olmasından kaynaklanan bir durum olabileceğini belirtmiştir.

Egesoy, Eniseler, Çamlıyer ve Çamlıyer (1999) elit ve elit olmayan futbolcular üzerinde yapmış oldukları çalışmada, profesyonel ve amatör futbolcular arasında doğru ve hızlı kararlar verme yeteneği bakımından anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak, amatör sporcuların karar doğrulukları ve başarı yüzdesi profesyonel sporculara göre düşük çıkmıştır.

Çetin'in (2009) araştırmasına göre de, elit olan ve olmayan sporcu öğrencilerin karar vermede özsaygı, dikkatli, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stili alt boyut puan ortalamalarında anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Bu bulgudan yola çıkarak, elit olan ve olmayan sporcuların kendi kararlarına güven ve saygı duyma düzeylerinin benzerlik gösterdiği, farklı düzeylerde spor yapmalarına rağmen, problemler karşısında benzer şekilde karar verme stili kullandıkları kanısına varılmıştır.

Tablo 4.28: Futbol oynama yıllarına göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Değişkenler	Futbol oynama yılı	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Karar Vermede Özsaygı	1-5 yıl	6.00 ± 1.01	3.686	0.006**
	6-10 yıl	8.25 ± 1.58		
	11-15 yıl	8.24 ± 1.55		
	16-20 yıl	8.57 ± 1.32		
	21 yıl ve üzeri	9.23 ± 0.90		
Dikkatli Karar Verme	1-5 yıl	5.00 ± 1.41	1.406	0.232
	6-10 yıl	7.46 ± 1.92		
	11-15 yıl	7.79 ± 1.89		
	16-20 yıl	7.86 ± 1.99		
	21 yıl ve üzeri	7.59 ± 2.24		
Kaçınan Karar Verme	1-5 yıl	5.50 ± 0.71	1.183	0.318
	6-10 yıl	7.02 ± 1.56		
	11-15 yıl	7.26 ± 1.58		
	16-20 yıl	7.43 ± 1.80		
	21 yıl ve üzeri	7.47 ± 1.12		
Erteleyici Karar Verme	1-5 yıl	4.00 ± 1.41	2.667	0.032*
	6-10 yıl	6.98 ± 1.33		
	11-15 yıl	6.97 ± 1.35		
	16-20 yıl	6.77 ± 1.28		
	21 yıl ve üzeri	6.94 ± 1.78		
Panik Karar Verme	1-5 yıl	4.00 ± 1.41	4.219	0.002**
	6-10 yıl	6.89 ± 1.60		
	11-15 yıl	7.13 ± 1.56		
	16-20 yıl	7.12 ± 1.84		
	21 yıl ve üzeri	8.29 ± 0.92		

**p<0.01 *p<0.05

Araştırmaya katılan antrenörlerin futbol oynama yaşlarına göre karar verme stratejileri karşılaştırıldığında, karar vermede özsaygı, erteleyici karar verme ve panik karar verme alt boyutlarda p<0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunurken, dikkatli karar

verme ve kaçınan karar verme boyutlarında herhangi bir farka rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Certel, Bahadır ve Sönmez (2013) takım sporu yapan sporcuların deneyim açısından karar verme stratejilerini inceledikleri çalışmalarında, karar vermede özsaygı, kaçınan karar verme ve panik karar verme stratejisi puanları arasında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı fark tespit ederlerken, dikkatli karar verme ve erteleyici karar verme değişkenlerinde ise anlamlı farka rastlanmamıştır. ($p>0.05$).

Tablo 4.28.1: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre karar vermede özsaygı değişkeninin karşılaştırılması

Değişkenler	Futbol oynama yılı (I)	Futbol oynama yılı (J)	Fark (I - J)	t	P	
Karar Vermede Özsaygı	1-5 yıl	6-10 yıl	-2.250	0.206	$p>0.05$	
		11-15 yıl	-2.238	0.198	$p>0.05$	
		16-20 yıl	-2.567	0.101	$p>0.05$	
		21 yıl ve üzeri	-3.235	0.026*	$p<0.05$	
	6-10 yıl	1-5 yıl	2.250	0.206	$p>0.05$	
		11-15 yıl	0.011	1.000	$p>0.05$	
		16-20 yıl	-0.317	0.723	$p>0.05$	
		21 yıl ve üzeri	-0.985	0.119	$p>0.05$	
	11-15 yıl	1-5 yıl	2.238	0.198	$p>0.05$	
		6-10 yıl	-0.011	1.000	$p>0.05$	
		16-20 yıl	-0.328	0.388	$p>0.05$	
		21 yıl ve üzeri	-0.996	0.060	$p>0.05$	
	16-20 yıl	1-5 yıl	2.567	0.101	$p>0.05$	
		6-10 yıl	0.317	0.723	$p>0.05$	
		11-15 yıl	0.328	0.388	$p>0.05$	
		21 yıl ve üzeri	-0.667	0.404	$p>0.05$	
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	3.235	0.026*	$p<0.05$	
		6-10 yıl	0.985	0.119	$p>0.05$	
		11-15 yıl	0.996	0.060	$p>0.05$	
			16-20 yıl	0.667	0.404	$p>0.05$

* $p<0.05$

Futbol antrenörlerinin karar vermede özsaygı puanları Tukey HSD testi ile karşılaştırıldığında, 1-5 yıl arası futbol oynama yılına sahip antrenörler ile 21 yıl ve

üzeri futbol oynayan antrenörler arasında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler arasında ise herhangi bir anlamlı farka rastlanmamıştır ($p > 0.05$).

Genel olarak, futbol oynama yılı arttıkça, karar vermede özsaygı puanının da arttığı, daha fazla spor deneyimine sahip olanların daha yüksek özsaygı puanına da sahip oldukları görülmektedir. Certel, Bahadır ve Sönmez’de (2013) yaptıkları çalışmada, deneyim olarak 1-9 yıl arasında olan sporcuların karar vermede öz saygılarının spor deneyimi 10 yıl ve üzeri olan sporculara göre daha düşük olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.28.2: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre erteleyici karar verme stratejilerinin karşılaştırılması

Değişkenler	Futbol oynama yılı (I)	Futbol oynama yılı (J)	Fark (I - J)	t	P
Erteleyici Karar Verme	1-5 yıl	6-10 yıl	-2.979	0.021*	p<0.05
		11-15 yıl	-2.967	0.019*	p<0.05
		16-20 yıl	-2.769	0.036*	p<0.05
		21 yıl ve üzeri	-2.941	0.032*	p<0.05
	6-10 yıl	1-5 yıl	2.979	0.021*	p<0.05
		11-15 yıl	0.011	1.000	p>0.05
		16-20 yıl	0.209	0.901	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	0.037	1.000	p>0.05
	11-15 yıl	1-5 yıl	2.967	0.019*	p<0.05
		6-10 yıl	-0.011	1.000	p>0.05
		16-20 yıl	0.198	0.776	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	0.026	1.000	p>0.05
	16-20 yıl	1-5 yıl	2.769	0.036*	p<0.05
		6-10 yıl	-0.209	0.901	p>0.05
		11-15 yıl	-0.198	0.776	p>0.05
		21 yıl ve üzeri	-0.171	0.989	p>0.05
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	2.941	0.032*	p<0.05
		6-10 yıl	-0.037	1.000	p>0.05
		11-15 yıl	-0.026	1.000	p>0.05
		16-20 yıl	0.171	0.989	p>0.05

*p<0.05

Dawson’a (1995) göre, kararı ertelemek, çok aceleci davranarak karar vermek kadar zararlıdır. Çok çabuk ve çok geç hareket etmek de güvenli karar almada

karşılaşılan engellerdendir. Futbol antrenörlerinin erteleyici karar verme puanları Tukey HSD testi ile karşılaştırıldıklarında, 1-5 yıl arası futbol oynama yılına sahip antrenörler ile diğer tüm gruplarda yer alan antrenörler arasında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı farklar tespit edilmiştir. Diğer değişkenler arasında ise herhangi anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.28.3: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre panik karar verme stratejilerinin karşılaştırılması

Değişkenler	Futbol oynama yılı (I)	Futbol oynama yılı (J)	Fark (I-J)	t	P
Panik Karar Verme	1-5 yıl	6-10 yıl	-2.895	0.105	$p>0.05$
		11-15 yıl	-3.129	0.058	$p>0.05$
		16-20 yıl	-3.125	0.060	$p>0.05$
		21 yıl ve üzeri	-4.294	0.005**	$p<0.01$
	6-10 yıl	1-5 yıl	2.895	0.105	$p>0.05$
		11-15 yıl	-0.233	0.910	$p>0.05$
		16-20 yıl	-0.229	0.930	$p>0.05$
		21 yıl ve üzeri	-1.398	0.022*	$p<0.05$
	11-15 yıl	1-5 yıl	3.129	0.058	$p>0.05$
		6-10 yıl	0.233	0.910	$p>0.05$
		16-20 yıl	0.004	1.000	$p>0.05$
		21 yıl ve üzeri	-1.165	0.045*	$p<0.05$
	16-20 yıl	1-5 yıl	3.125	0.060	$p>0.05$
		6-10 yıl	0.229	0.930	$p>0.05$
		11-15 yıl	-0.004	1.000	$p>0.05$
		21 yıl ve üzeri	-1.169	0.052	$p>0.05$
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	4.294	0.005**	$p<0.01$	
	6-10 yıl	1.398	0.022*	$p<0.05$	
	11-15 yıl	1.165	0.045*	$p<0.05$	
	16-20 yıl	1.169	0.052	$p>0.05$	

** $p<0.01$ * $p<0.05$

Deniz'e (2004) göre, panik karar verme, bireyin bir karar verme durumu ile karşı karşıya kaldığında, kendini zaman baskısı altında hissederek aceleci davranışlar sergileyip çabuk çözümlere ulaşma çabasında olma durumunu ifade eder. Araştırmada, futbol antrenörlerinin panik karar verme puanları Tukey HSD testi ile karşılaştırıldığında, 1-5 yıl arası futbol oynama yılına sahip antrenörler ile 21 yıl ve üzerinde futbol oynayan antrenörler arasında $p<0.01$, 6-10 yıl arası futbol oynayan

antrenörler ile 21 yıl ve üzerinde futbolculuk geçmişine sahip antrenörler arasında ve 11-15 yıl arası futbol oynama yılına sahip antrenörler ile 21 yıl ve üzerinde oynayan antrenörler arasında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. 16-20 yıl arası futbol oynayan antrenörler ile 21 yıl ve üzeri futbolculuk geçmişine sahip antrenörler arasında ise herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.29: Antrenörlerin lisans seviyelerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Değişkenler	Lisans Seviyesi	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Karar Vermede Özsaygı	Pro Lisans	9.02 ± 1.11	14.491	0.000**
	A Lisans	8.35 ± 1.49		
	B Lisans	7.91 ± 1.56		
Dikkatli Karar Verme	Pro Lisans	8.40 ± 1.46	12.220	0.000**
	A Lisans	7.85 ± 1.99		
	B Lisans	7.09 ± 2.02		
Kaçıngan Karar Verme	Pro Lisans	7.38 ± 1.47	10.509	0.000**
	A Lisans	7.66 ± 1.62		
	B Lisans	6.76 ± 1.64		
Erteleyici Karar Verme	Pro Lisans	7.13 ± 1.43	3.042	0.049*
	A Lisans	6.93 ± 1.41		
	B Lisans	6.66 ± 1.28		
Panik Karar Verme	Pro Lisans	7.34 ± 1.35	8.330	0.000**
	A Lisans	7.44 ± 1.70		
	B Lisans	6.66 ± 1.72		

** $p<0.01$ * $p<0.05$

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük lisansı seviyelerine göre karar verme stratejileri karşılaştırıldığında, karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçingan karar verme ve panik karar verme stratejilerinde $p<0.01$, erteleyici karar verme stratejisinde ise $p<0.05$ düzeyinde anlamlı farklar bulunmuştur. UEFA Pro lisansa sahip antrenörler panik karar verme stratejisi hariç diğer tüm karar verme stratejilerinde en yüksek puana sahiptirler. Bu bulgulardan hareketle, lisans seviyesindeki artışın, futbol antrenörlerinin karar verme stratejisi puanlarını arttırdığını ve olumlu yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

Uzunoglu, Şahin ve Fişekçioğlu (2009) Türk futbol hakemlerinin, karar verme stillerini klasmanlarına ve bazı değişkenlere göre inceledikleri araştırmalarının bulgularına göre, hakemlerin klasmanları yükseldikçe, hedefleri koyarken kendi donanımlarını fark etmeleri, eldeki imkanlara göre en uygun kararı vermeleri, verdiği kararlara duyduğu saygı ve güven; daha fazla müsabakaya çıkmaları, çok sayıda pozisyonla karşılaşmaları ve bunların getirdiği deneyim ile bilgi birikimine bağlı olabilir kanısına varmışlardır.

Tatlıhoğlu'nun (2014) yaptığı çalışmaya göre, üniversite öğrencilerinin karar verme stillerinden kaçınan, erteleyici ve panik karar verme alt boyutlarının sınıf değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşma oluşturduğu belirlenmiştir. Çetin'in (2009) araştırmasına göre de, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencilerinin kaçınan ve panik karar verme stilleri arasında sınıf değişkenine göre $p<0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunurken, dikkatli ve erteleyici karar verme stili puan ortalamalarında ise anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Birinci sınıf öğrencilerinin kaçınan karar verme ve panik karar verme puan ortalamaları dördüncü sınıf öğrencilerinininkinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Avşaroğlu'nun (2007) üniversite öğrencilerinin karar vermede öz-saygı, karar verme ve stillerini incelediği çalışmasında, sınıf değişkeni açısından karar vermede özsaygı puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, sadece 1. sınıf öğrencileri ile 3. sınıf öğrencileri arasındaki farkın $p<0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu bulguya göre 3.sınıf öğrencilerinin karar vermede özsaygı puan ortalamaları, 1.sınıf öğrencilerinin karar vermede özsaygı puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksektir. Karar verme stilleri alt boyutları olan dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme stillerinde ise sınıf düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.29.1: Antrenörlerin lisans seviyelerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Değişkenler	Antrenörlük Deneyim Yılı (I)	Antrenörlük Deneyim Yılı (J)	Fark (I-J)	t	P
Karar Vermede Özsayı	Pro Lisans	A Lisans	0.673	0.003**	p<0.01
		B Lisans	1.113	0.000**	p<0.01
	A Lisans	Pro Lisans	-0.673	0.003**	p<0.01
		B Lisans	0.439	0.041*	p<0.05
	B Lisans	Pro Lisans	-1.113	0.000**	p<0.01
		A Lisans	-0.439	0.041*	p<0.05
Dikkatli Karar Verme	Pro Lisans	A Lisans	0.553	0.104	p>0.05
		B Lisans	1.309	0.000**	p<0.01
	A Lisans	Pro Lisans	-0.553	0.104	p>0.05
		B Lisans	0.755	0.005**	p<0.01
	B Lisans	Pro Lisans	-1.309	0.000**	p<0.01
		A Lisans	-0.755	0.005**	p<0.01
Kaçınan Karar Verme	Pro Lisans	A Lisans	-0.284	0.426	p>0.05
		B Lisans	0.619	0.019	p<0.05
	A Lisans	Pro Lisans	0.284	0.426	p>0.05
		B Lisans	0.904	0.000**	p<0.01
	B Lisans	Pro Lisans	-0.619	0.019*	p<0.05
		A Lisans	-0.904	0.000**	p<0.01
Erteleyici Karar Verme	Pro Lisans	A Lisans	0.196	0.573	p>0.05
		B Lisans	0.470	0.045*	p<0.05
	A Lisans	Pro Lisans	-0.196	0.573	p>0.05
		B Lisans	0.273	0.251	p>0.05
	B Lisans	Pro Lisans	-0.470	0.045*	p<0.05
		A Lisans	-0.273	0.251	p>0.05
Panik Karar Verme	Pro Lisans	A Lisans	-0.103	0.897	p>0.05
		B Lisans	0.685	0.010*	p<0.05
	A Lisans	Pro Lisans	0.103	0.897	p>0.05
		B Lisans	0.789	0.000**	p<0.01
	B Lisans	Pro Lisans	-0.685	0.010*	p<0.05
		A Lisans	-0.789	0.000**	p<0.01

**p<0.01 *p<0.05

Futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük lisansı seviyelerine göre karar verme stratejileri Tukey HSD testi ile karşılaştırıldıklarında, karar vermede özsayı değişkenine göre UEFA Pro lisansa sahip antrenörler ile A ve B lisansa sahip antrenörler arasında p<0.01, A lisans sahibi antrenörler ile B lisans antrenörler arasında p<0.05 düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir.

Dikkatli karar verme değişkenine göre, Pro lisans antrenörler ile B lisans antrenörler arasında ve A lisans antrenörler ile B lisans antrenörler arasında $p<0.01$; kaçınan karar verme değişkenine göre, Pro lisans antrenörler ile B lisans antrenörler arasında $p<0.05$ ve A lisans antrenörler ile B lisans antrenörler arasında $p<0.01$; erteleyici karar verme değişkenine göre, Pro lisans antrenörler ile B lisans antrenörler arasında $p<0.05$; panik karar verme değişkenine göre, Pro lisans antrenörler ile B lisans antrenörler arasında $p<0.05$ ve A lisans antrenörler ile B lisans antrenörler arasında $p<0.01$ düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler arasında ise anlamlı farka rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Araştırmamıza benzer şekilde, Uzunoğlu, Şahin ve Fişekçioğlu (2009) Türk futbol hakemlerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerini inceledikleri çalışmalarında, karar verme stillerinden erteleyici karar verme alt boyutunun hakem klasmanları bakımından karşılaştırılmasında B klasman ile C klasman ve İl hakemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit etmişlerdir ($p<0,05$). Bu karşılaştırmalarda ise B klasman hakemlerin erteleyici puanları C klasman ve il hakemlerinin erteleyici puanlarından daha düşük olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.30: 1.Lig ve 2.Lig futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılması

Değişkenler	Lig	Lisans Seviyesi	$\bar{X} \pm SS$	t	P
Karar Vermede Özsaygı	1.Lig (n=18)	Pro Lisans	9.31 ± 0.70	0.228	p>0.05
		A Lisans	8.50 ± 2.12		
Dikkatli Karar Verme	2.Lig (n=51)	Pro Lisans	8.73 ± 1.46	0.540	p>0.05
		A Lisans	8.48 ± 1.44		
Kaçıngan Karar Verme	1.Lig (n=18)	Pro Lisans	8.37 ± 1.63	0.918	p>0.05
		A Lisans	8.50 ± 0.71		
Erteleyici Karar Verme	2.Lig (n=51)	Pro Lisans	8.77 ± 1.53	0.021*	p<0.05
		A Lisans	7.40 ± 2.48		
Panik Karar Verme	1.Lig (n=18)	Pro Lisans	6.88 ± 1.50	0.180	p>0.05
		A Lisans	8.50 ± 2.12		
Karar Vermede Özsaygı	2.Lig (n=51)	Pro Lisans	7.27 ± 1.54	0.635	p>0.05
		A Lisans	7.48 ± 1.61		
Dikkatli Karar Verme	1.Lig (n=18)	Pro Lisans	7.00 ± 1.26	0.053	p>0.05
		A Lisans	5.00 ± 1.41		
Kaçıngan Karar Verme	2.Lig (n=51)	Pro Lisans	7.50 ± 1.45	0.439	p>0.05
		A Lisans	7.20 ± 1.29		
Panik Karar Verme	1.Lig (n=18)	Pro Lisans	7.38 ± 1.41	0.437	p>0.05
		A Lisans	6.50 ± 2.12		
Dikkatli Karar Verme	2.Lig (n=51)	Pro Lisans	7.84 ± 1.37	0.909	p>0.05
		A Lisans	7.80 ± 1.50		

*p<0.05

1.ligde çalışan antrenörlerden UEFA Pro lisansa sahip olan antrenörlerin karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme puanları A lisans sahibi antrenörlere göre daha yüksek bulunurken, karar verme stratejileri sahip oldukları antrenörlük lisansı seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmamıştır (p>0.05).

2.ligde çalışan antrenörlerden UEFA Pro lisansa sahip olan antrenörlerin karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme puanları A lisans sahibi antrenörlere göre daha yüksek bulunurken, sadece dikkatli karar verme stratejileri arasında p<0.05 düzeyinde Pro lisans sahibi antrenörler lehine anlamlı farklar bulunmuştur.

Tablo 4.31: 3.Lig ve Bölgesel Amatör Lig futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılması

Değişkenler	Lig	Lisans Seviyesi	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Karar Vermede Özsaygı	3.Lig (n=62)	Pro Lisans	8.54 ± 1.05	0.130	0.879
		A Lisans	8.63 ± 1.33		
		B Lisans	8.33 ± 2.16		
Dikkatli Karar Verme	BAL Ligi (n=187)	Pro Lisans	9.00 ± 0.82	2.530	0.082
		A Lisans	8.08 ± 1.59		
		B Lisans	7.89 ± 1.54		
Kaçıngan Karar Verme	3.Lig (n=62)	Pro Lisans	8.54 ± 1.26	0.754	0.475
		A Lisans	8.19 ± 1.52		
		B Lisans	7.67 ± 1.37		
Erteleyici Karar Verme	BAL Ligi (n=187)	Pro Lisans	7.50 ± 1.90	2.354	0.098
		A Lisans	7.76 ± 2.09		
		B Lisans	7.07 ± 2.05		
Panik Karar Verme	3.Lig (n=62)	Pro Lisans	8.38 ± 1.66	0.810	0.450
		A Lisans	8.12 ± 1.35		
		B Lisans	7.50 ± 1.22		
Kaçıngan Karar Verme	BAL Ligi (n=187)	Pro Lisans	7.30 ± 1.34	3.247	0.041*
		A Lisans	7.38 ± 1.74		
		B Lisans	6.72 ± 1.65		
Erteleyici Karar Verme	3.Lig (n=62)	Pro Lisans	6.08 ± 1.50	1.343	0.269
		A Lisans	6.79 ± 1.39		
		B Lisans	6.50 ± 1.05		
Panik Karar Verme	BAL Ligi (n=187)	Pro Lisans	6.60 ± 1.35	1.166	0.314
		A Lisans	6.98 ± 1.44		
		B Lisans	6.66 ± 1.29		
Kaçıngan Karar Verme	3.Lig (n=62)	Pro Lisans	6.46 ± 1.51	2.430	0.097
		A Lisans	7.63 ± 1.69		
		B Lisans	7.00 ± 2.28		
Erteleyici Karar Verme	BAL Ligi (n=187)	Pro Lisans	7.20 ± 1.03	2.302	0.103
		A Lisans	7.19 ± 1.76		
		B Lisans	6.64 ± 1.70		

*p<0.05

3.ligde görev yapan UEFA Pro lisans, A lisans ve B lisans futbol antrenörlerinin karar verme stratejileri sahip oldukları antrenörlük lisansı seviyelerine göre Anova testi ile karşılaştırıldıklarında herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p>0.05). Bölgesel Amatör Ligde çalışan antrenörlerin ise yalnızca kaçingan karar verme stratejileri arasında p<0.05 düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir..

Tablo 4.31.1: Bölgesel Amatör Lig futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılması

Değişkenler	Lisans Seviyesi (I)	Lisans Seviyesi (J)	Fark (I - J)	t	P
Karar Vermede Özsaygı	Pro Lisans	A Lisans	0.913	0.191	p>0.05
		B Lisans	1.109	0.073	p>0.05
	A Lisans	Pro Lisans	-0.913	0.191	p>0.05
		B Lisans	0.195	0.705	p>0.05
Dikkatli Karar Verme	B Lisans	Pro Lisans	-1.109	0.073	p>0.05
		A Lisans	-0.195	0.705	p>0.05
	Pro Lisans	A Lisans	-0.275	0.919	p>0.05
		B Lisans	0.432	0.799	p>0.05
Kaçınan Karar Verme	A Lisans	Pro Lisans	0.275	0.919	p>0.05
		B Lisans	0.708	0.083	p>0.05
	B Lisans	Pro Lisans	-0.432	0.799	p>0.05
		A Lisans	-0.708	0.083	p>0.05
Erteleyici Karar Verme	Pro Lisans	A Lisans	-0.079	0.989	p>0.05
		B Lisans	0.577	0.545	p>0.05
	A Lisans	Pro Lisans	0.079	0.989	p>0.05
		B Lisans	0.656	0.039*	p<0.05
Panik Karar Verme	B Lisans	Pro Lisans	-0.577	0.545	p>0.05
		A Lisans	-0.656	0.039*	p<0.05
	Pro Lisans	A Lisans	-0.382	0.685	p>0.05
		B Lisans	-0.063	0.989	p>0.05
Kaçınan Karar Verme	A Lisans	Pro Lisans	0.382	0.685	p>0.05
		B Lisans	0.318	0.304	p>0.05
	B Lisans	Pro Lisans	0.063	0.989	p>0.05
		A Lisans	-0.318	0.304	p>0.05
Erteleyici Karar Verme	Pro Lisans	A Lisans	0.010	1.000	p>0.05
		B Lisans	0.561	0.574	p>0.05
	A Lisans	Pro Lisans	-0.010	1.000	p>0.05
		B Lisans	0.551	0.108	p>0.05
B Lisans	Pro Lisans	-0.561	0.574	p>0.05	
	A Lisans	-0.551	0.108	p>0.05	

*p<0.05

Bölgesel Amatör Ligde görev yapan futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre karar verme stratejileri Tukey HSD testi ile karşılaştırıldıklarında, A lisansa sahip antrenörler ile B lisans sahibi antrenörlerin kaçınan karar verme stratejileri arasında p<0.05 düzeyinde anlamlı farklar bulunurken, diğer değişkenler arasında herhangi anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>0.05).

Tablo 4.32: Futbol antrenörlerinin belgelerini alma yollarına göre karar verme stratejilerinin karşılaştırılması

Değişkenler	Antrenörlük belgesi alma yolu	$\bar{X} \pm SS$	t	P
Karar Vermede Özsaygı	Antrenörlük kursu BESYO mezunu	8.50 ± 1.46 7.94 ± 1.52	0.003**	p<0.01
Dikkatli Karar Verme	Antrenörlük kursu BESYO mezunu	7.63 ± 1.96 7.88 ± 1.96	0.303	p>0.05
Kaçıngan Karar Verme	Antrenörlük kursu BESYO mezunu	7.26 ± 1.64 7.24 ± 1.63	0.922	p>0.05
Erteleyici Karar Verme	Antrenörlük kursu BESYO mezunu	6.93 ± 1.40 6.71 ± 1.30	0.196	p>0.05
Panik Karar Verme S	Antrenörlük kursu BESYO mezunu	7.12 ± 1.68 7.12 ± 1.64	0.986	p>0.05

**p<0.01

Antrenörlük kursu bitirerek belgelerini alan antrenörlerin karar vermede özsaygı, kaçıngan karar verme ve erteleyici karar verme puanları, belgelerini Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunu olarak alanlardan daha yüksek olarak tespit edilmiştir. BESYO mezunu antrenörlerin sadece dikkatli karar verme puanlarında yüksek olduğu görülürken, bu durum anlamlı bir fark ortaya çıkarmamıştır.

Futbol antrenörlerinin belgelerini (B Lisansa kadar) alma yollarına göre karar verme stratejileri t testi ile karşılaştırıldığında, sadece karar vermede özsaygı puanlarında belgelerini kurs bitirerek alanlar lehine anlamlı fark bulunmuştur (p<0.01). Diğer karar verme stratejileri puanları arasında ise herhangi anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p>0.05).

Tablo 4.33: Antrenörlerin yaş, eğitim düzeyi, futbol oynama, antrenörlük deneyimi, lisans seviyesi değişkenleri ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkiler

Değişkenler		Yaş	ED	FO	FY	AD	LS	KVÖ	DKV	KKV	EKV	PKV
Yaş												
Eğitim Düzeyi (ED)												
Futbol Oynama (FO)												
Futbolculuk Yılı (FY)												
Antrenörlük Deneyimi (AD)												
Lisans Seviyesi (LS)												
Karar Vermede Özsayı (KVÖ)	r	0.124*	0.147**	0.183**	0.167**	0.218**	0.282**	1				
	P	0.023	0.007	0.001	0.002	0.000	0.000					
	N	332	332	332	326	332	332	332				
Dikkatli Karar Verme (DKV)	r	0.056	0.006	0.153**	0.064	0.165**	0.262**	0.350**	1			
	P	0.308	0.917	0.005	0.247	0.003	0.000	0.000				
	N	332	332	332	326	332	332	332	332			
Kaçıngan Karar Verme (KKV)	r	0.055	-0.032	-0.118*	0.099	0.125*	-0.171**	0.340**	0.499**	1		
	P	0.321	0.565	0.032	0.075	0.023	0.002	0.000	0.000			
	N	332	332	332	326	332	332	332	332	332		
Erteleyici Karar Verme (EKV)	r	0.031	-0.033	-0.070	-0.009	0.222**	-0.134*	0.252**	0.202**	0.194**	1	
	P	0.577	0.545	0.205	0.869	0.000	0.015	0.000	0.000	0.000		
	N	332	332	332	326	332	332	332	332	332	332	
Panik Karar Verme (PKV)	r	-0.030	-0.001	-0.051	-0.145**	-0.125*	-0.177**	0.402**	0.367**	0.219**	0.345**	1
	P	0.587	0.979	0.356	0.009	0.023	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	332	332	332	326	332	332	332	332	332	332	332

**p<0.01 *p<0.05

Futbol antrenörlerinin yaşları ve eğitim düzeyleri ile karar vermede özsaygı puanları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunurken, dikkatli, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stratejileri ile yaş ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Futbol oynama değişkeni ile karar vermede özsaygı ve dikkatli karar verme alt boyutları arasında $p<0.01$, kaçınan karar verme arasında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilirken, erteleyici karar verme ve panik karar verme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Futbolculuk yılı ile karar vermede özsaygı ve panik karar verme stratejileri arasında anlamlı ilişkiler bulunurken ($p<0.01$), dikkatli karar verme, kaçınan karar verme ve panik karar verme stratejileri ile futbol oynama yılları arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Antrenörlük deneyimi ile karar vermede özsaygı ($p<0.01$), dikkatli karar verme ($p<0.01$), kaçınan karar verme ($p<0.05$), erteleyici karar verme ($p<0.01$) ve panik karar verme ($p<0.05$) stratejileri arasında önemli ölçüde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Antrenörlerin sahip oldukları lisans seviyeleri ile karar vermede özsaygı ($p<0.01$), dikkatli karar verme ($p<0.01$), kaçınan karar verme ($p<0.01$), erteleyici karar verme ($p<0.05$), ve panik karar verme ($p<0.01$) stratejileri arasında da önemli ölçüde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Ayrıca, karar verme stratejilerinin alt boyutları olan karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme stratejilerinin birbirleri arasında önemli ölçüde korelasyona sahip oldukları görülmektedir ($p<0.01$). Deniz'in (2004) yaptığı çalışmaya göre de, karar vermede özsaygı, erteleyici karar verme, dikkatli karar verme, panik karar verme ve kaçınan karar verme arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

4.4. Araştırma Grubunun Takım Performansı Değişkenine Ait İstatistikleri

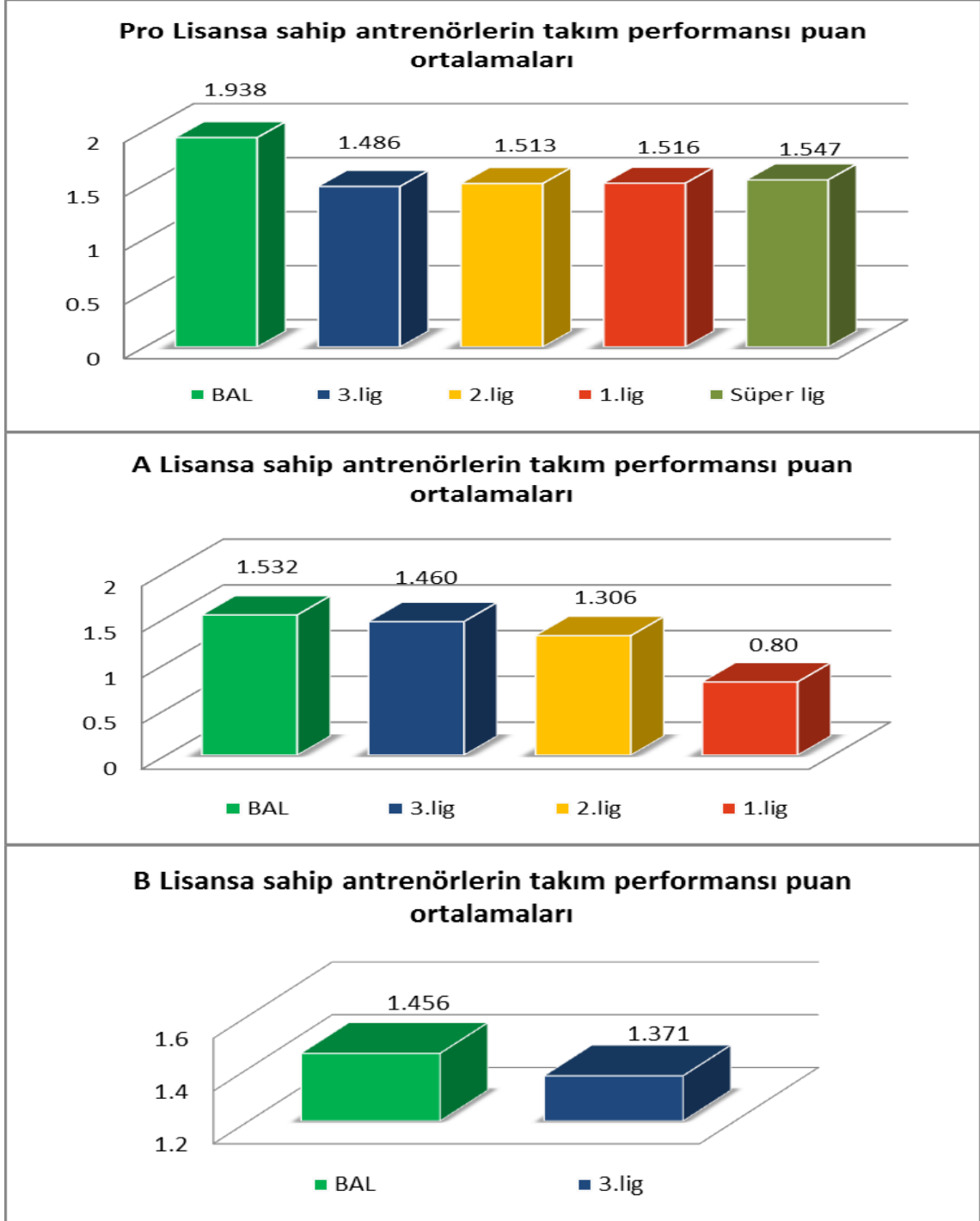
Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin takım performansları ile ilgili betimleyici istatistikleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.34: Futbol antrenörlerinin takım performanslarının liglere ve lisans seviyelerine göre betimleyici istatistikleri

Antrenör Grubu	Lig	$\bar{X} \pm SS$	Minimum-Maksimum puan	İndeks puan aralığı
Pro Lisans	BAL	1.938 ± 0.37	1.06 – 2.42	0-3
	3.lig	1.486 ± 0.41	0.73 – 2.00	0-3
	2.lig	1.513 ± 0.37	0.91 – 2.20	0-3
	1.lig	1.516 ± 0.46	0.38 – 2.08	0-3
	Süper lig	1.547 ± 0.31	1.04 – 2.08	0-3
A Lisans	BAL	1.532 ± 0.55	0.23 – 2.30	0-3
	3.lig	1.460 ± 0.43	0.52 – 2.41	0-3
	2.lig	1.306 ± 0.38	0.53 – 1.94	0-3
	1.lig	0.800 ± 0.00	0.80 – 0.80	0-3
B Lisans	BAL	1.456 ± 0.46	0.40 – 2.42	0-3
	3.lig	1.371 ± 0.33	0.81 – 1.82	0-3
TOPLAM	BAL	1.505 ± 0.49	0.23 – 2.42	0-3
	3.lig	1.457 ± 0.41	0.52 – 2.41	0-3
	2.lig	1.412 ± 0.39	0.53 – 2.20	0-3
	1.lig	1.436 ± 0.49	0.38 – 2.08	0-3
	Süper lig	1.547 ± 0.31	1.04 – 2.08	0-3

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin takım performansı puan ortalamaları liglere ve lisans seviyelerine göre incelendiğinde, UEFA Pro lisansa sahip antrenörlerden Bölgesel Amatör Ligde görev yapanların takım performansı puan ortalamaları 1.938±0.37, 3.Ligde görev yapanların 1.486±0.41, 2.Ligde çalışanların 1.513±0.37, 1.Ligde antrenörlük yapanların 1.516±0.46 ve Süper Ligde görev alanların 1.547±0.31; A lisansa sahip antrenörlerden Bölgesel Amatör Ligde görev yapanların takım performansı puan ortalamaları 1.532±0.55, 3.Ligde çalışanların 1.460±0.43, 2.Ligde çalışanların 1.306±0.38 ve 1.Ligde antrenörlük yapanların 0.800±0.00; B lisansa sahip antrenörlerden Bölgesel Amatör Ligde görev yapanların takım performansı puan ortalamaları 1.456±0.46, 3.Ligde görev yapanların 1.371±0.33 olarak bulunmuştur. Pro lisans sahibi antrenörlerin çalıştıkları tüm lig kategorilerinde en yüksek takım performans puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca, tüm

antrenörlerin en yüksek puan ortalamalarına Bölgesel Amatör Ligde ulaştığı da tespit edilmiştir. Bu durumun, futbol liglerinde üst seviyelere çıkıldıkça oynanan maçların zorluk derecelerinin de artması ile bir ilişkisi olduğunu söyleyebiliriz.



Grafik 4.10: Futbol antrenörlerinin takım performansı puan ortalamalarının liglere ve lisans seviyelerine göre dağılım grafiği

Tablo 4.35: Pro Lisansa sahip antrenörlerin lig seviyelerine ve takım performansı puan indeksine göre betimleyici istatistikleri

Antrenör Grubu	Lig Seviyesi	Puan İndeksi	N	%
Pro Lisans	Süper lig (n=14)	Çok kötü	1	7.1
		Kötü	2	14.3
		Orta	4	28.6
		İyi	6	42.9
		Çok iyi	1	7.1
	1.lig (n=16)	Çok kötü	3	18.8
		Kötü	2	12.5
		Orta	5	31.3
		İyi	3	18.8
		Çok iyi	3	18.8
	2.lig (n=14)	Çok kötü	2	14.3
		Kötü	3	21.4
		Orta	2	14.3
		İyi	6	42.9
		Çok iyi	1	7.1
	3.lig (n=13)	Çok kötü	2	15.4
		Kötü	3	23.1
		Orta	3	23.1
		İyi	5	38.5
		Çok iyi	0	0.00
BAL Ligi (n=10)	Çok kötü	1	10.0	
	Kötü	0	0.00	
	Orta	0	0.00	
	İyi	7	70.0	
	Çok iyi	2	20.0	

Araştırmaya katılan UEFA Pro Lisansa sahip futbol antrenörleri görev yaptıkları lig seviyelerine ve takım performansı puan indeksine göre incelendiğinde, Süper ligde görev yapan antrenörlerin %42.9'u iyi, %28.6'sı orta, %14.3'ü kötü düzey takım performansına sahiptirler. 1.ligde çalışan antrenörlerin takım performansları %31.3'ünün orta, %18.8'inin çok kötü, %18.8'inin iyi, %18.8'inin çok iyi; 2.ligde görev yapan antrenörlerin %42.9'unun iyi, %21.4'ünün kötü, %14.3'ünün çok kötü, %14.3'ünün orta düzey olarak belirlenmiştir. 3.ligde görev yapanların %38.5'inin iyi, %23.1'inin orta, %23.1'inin kötü; Bölgesel Amatör Ligde görev yapanların ise %70'inin iyi, %20'sinin çok iyi düzey takım performansına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 4.36: A Lisansa sahip antrenörlerin lig seviyelerine ve takım performansı puan indeksine göre betimleyici istatistikleri

Antrenör Grubu	Lig Seviyesi	Puan İndeksi	N	%
A Lisans	1.lig (n=2)	Çok kötü	2	100
		Kötü	0	0.00
		Orta	0	0.00
		İyi	0	0.00
		Çok iyi	0	0.00
	2.lig (n=25)	Çok kötü	6	24.0
		Kötü	5	20.0
		Orta	8	32.0
		İyi	6	24.0
		Çok iyi	0	0.00
	3.lig (n=43)	Çok kötü	10	23.3
		Kötü	5	11.6
		Orta	10	23.3
		İyi	16	37.2
		Çok iyi	2	4.7
	BAL Ligi (n=58)	Çok kötü	13	22.4
		Kötü	3	5.2
		Orta	14	24.1
		İyi	22	37.9
		Çok iyi	6	10.3

Araştırmaya katılan A Lisansa sahip futbol antrenörleri görev yaptıkları lig seviyelerine ve takım performansı puan indeksine göre incelendiğinde, A lisansa sahip antrenörlerin çoğunlukla 3.lig (n=43) ve Bölgesel Amatör Ligde (n=58) çalıştıkları görülürken, 2.ligde görev yapan antrenörlerin %32'sinin orta, %24'ünün iyi, %24'ünün çok kötü; 3.ligde görev yapanların %37.2'sinin iyi, %23.3'ünün orta, %23.3'ünün çok kötü; Bölgesel Amatör Ligde görev yapanların ise %37.9'unun iyi, %24.1'inin orta ve %22.4'ünün çok kötü düzeyde takım performansına sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 4.37: B Lisansa sahip antrenörlerin lig seviyelerine ve takım performansı puan indeksine göre betimleyici istatistikleri

Antrenör Grubu	Lig Seviyesi	Puan İndeksi	N	%
B Lisans	3.lig (n=6)	Çok kötü	1	16.7
		Kötü	2	33.3
		Orta	2	33.3
		İyi	1	16.7
		Çok iyi	0	0.00
	BAL Ligi (n=119)	Çok kötü	24	20.2
		Kötü	10	8.4
		Orta	49	41.2
		İyi	30	25.2
		Çok iyi	6	5.0

Araştırmaya katılan ve büyük çoğunluğu Bölgesel Amatör Ligde görev yapmış olan B Lisansa sahip futbol antrenörleri görev yaptıkları lig seviyelerine ve takım performansı puan indeksine göre incelendiğinde, 3.ligde görev yapanların %33.3'ünün kötü, %33.3'ünün orta, %16.7'sinin iyi ve %16.7'sinin çok kötü; Bölgesel Amatör Ligde görev yapanların ise %41.2'sinin orta, %25.2'sinin iyi, %20.2'sinin çok kötü ve sadece %5'inin çok iyi düzeyde takım performansına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 4.38: Futbol antrenörlerinin lisans seviyeleri ve takım performansı puan indeksine göre betimleyici istatistikleri

Antrenör Grubu	Puan İndeksi	N	%
Pro Lisans (n=79)	Çok kötü	10	12.7
	Kötü	13	16.5
	Orta	15	19.0
	İyi	33	41.8
	Çok iyi	8	10.1
A Lisans (n=128)	Çok kötü	31	24.2
	Kötü	13	10.2
	Orta	32	25.0
	İyi	44	34.4
	Çok iyi	8	6.3
B Lisans (n=125)	Çok kötü	25	20.0
	Kötü	12	9.6
	Orta	51	40.8
	İyi	31	24.8
	Çok iyi	6	4.8
TOPLAM (n=332)	Çok kötü	66	19.9
	Kötü	38	11.4
	Orta	98	29.5
	İyi	108	32.5
	Çok iyi	22	6.6

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin sahip oldukları lisans seviyelerine göre takım performansları genel olarak incelendiğinde, UEFA Pro Lisans sahibi antrenörlerin %41.8'inin iyi, %19'unun orta, %16.5'inin kötü, %12.7'sinin çok kötü, %10.1'inin çok iyi düzey takım performansına sahip oldukları belirlenmiştir. A Lisans sahibi antrenörlerin %34.4'ü iyi, %25'i orta, %24.2'si çok kötü, %10.2'si kötü ve %6.3'ü çok iyi; B Lisans sahibi antrenörlerin %40.8'i orta, %24.8'i iyi, %20'si çok kötü, %9.6'sı kötü ve %4.8'i ise çok iyi düzeyde takım performansına sahiptirler. Ayrıca, araştırmaya katılan tüm antrenörlerin takım performansı düzeylerine genel olarak bakıldığında, %32.5'i iyi, %29.5'i orta, %19.9'u çok kötü, %11.4'ü kötü ve sadece %6.6'sı çok iyi düzey takım performansına sahiptir.

Tablo 4.39: Antrenörlerin liglere ve lisans seviyelerine göre bir takımın başında kalma süreleri (maç sayısı)

Antrenör Grubu	Lig	$\bar{X} \pm SS$	Minimum-Maksimum maç sayısı
Pro Lisans	Süper Lig	25.93 ± 7.26	10 - 34
	1.Lig	21.25 ± 9.61	10 - 36
	2.Lig	21.38 ± 7.29	11 - 32
	3.Lig	21.08 ± 9.46	10 - 34
	BAL Ligi	16.70 ± 6.04	11 - 26
A Lisans	1.Lig	10.00 ± 0.00	10 - 10
	2.Lig	16.52 ± 6.13	10 - 32
	3.Lig	19.16 ± 8.75	10 - 36
	BAL Ligi	17.14 ± 6.64	10 - 28
B Lisans	3.Lig	15.67 ± 5.95	10 - 24
	BAL Ligi	18.45 ± 6.84	10 - 28
TOPLAM	Süper Lig	25.93 ± 7.26	10 - 34
	1.Lig	20.00 ± 9.73	10 - 36
	2.Lig	19.00 ± 7.32	10 - 32
	3.Lig	19.23 ± 8.67	10 - 36
	BAL Ligi	17.95 ± 6.74	10 - 28

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin bir takımın başında kalma süreleri (maç sayısı) liglere ve lisans seviyelerine göre incelendiğinde, UEFA Pro Lisans sahibi futbol antrenörlerinin ortalamaları Süper ligde 34 haftalık sezonda 25.93±7.26 maç, 1.ligde 36 haftalık sezonda 21.25±9.61 maç, 2.ligde 32 haftalık sezonda 21.38±7.29 maç, 3.ligde 34 haftalık sezonda 21.08±9.46 maç ve Bölgesel Amatör Ligde 26 haftalık sezonda 16.70±6.04 maç olarak tespit edilmiştir.

A Lisans sahibi futbol antrenörlerinin bir takımın başında kalma süresi ortalamaları 1.ligde 36 haftalık sezonda 10.00±0.00 maç, 2.ligde 32 haftalık sezonda 16.52±6.13 maç, 3.ligde 36 haftalık sezonda 19.16±8.75 maç ve Bölgesel Amatör Ligde 26 haftalık sezonda 17.14±6.64 maç; B Lisans sahibi futbol antrenörlerinin ortalamaları da 3.ligde 36 haftalık sezonda 15.67±5.95 maç ve Bölgesel Amatör Ligde 26 haftalık sezonda 18.45±6.84 maç olarak tespit edilmiştir.

Egesoy (2010), 1997-2007 yılları arasındaki 10 yıllık süreçte Türkiye profesyonel futbol süper liginde yaşanan teknik direktör değişikliklerini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, Turkcell Süper Liginde son 10 yıllık periyotta takımların

sezonluk teknik direktör ortalamasının 31 olduğunu, bu sonuçların her takımın bir sezonda ortalama 1.7 teknik direktörle çalıştığını ve Turkcell Süper Ligi'nde her hafta ortalama bir teknik direktör değişikliğinin yaşandığını gösterdiğini tespit etmiştir. Yapılan teknik direktör değişikliklerinin %47.8'nin alt sıralardaki takımlarda, %21.6'nın orta sıralarda, %30.6'nın ise üst sıralarda yer alan takımlarda yaşanmaktadır. Son 2 yılda Avrupa ülkeleri ve Türkiye'deki teknik direktör değişiklikleri arasında sayısal olarak önemli farklılıkların bulunduğunu, en az teknik direktör değişikliği yapılan ülkenin 6 değişiklik ile Almanya, en fazla teknik direktör değişikliği yapılan ülkenin de 24 değişiklik ile Türkiye olduğunu belirlemiştir. Sonuç olarak, futbol kulüplerinin kalıcı başarılar elde edebilmesi için takımlarını yöneten teknik direktörler ile daha uzun süreler çalışmasının gerektiği kanısına varmıştır.

Atik'de (2014) Avrupadaki beş farklı ligde çalışan teknik direktörlerin görevde kalma sürelerini incelediği araştırmasında, Almanya Bundesliga'da çalışan teknik adamların ortalama ömrünü 22.5 ay, İngiltere Premier Liginde çalışanları 21.5 ay, İtalya Seri A'da çalışanları 13.7 ay, İspanya La Liga'da çalışanları 12 ay olarak bulurken, Türkiye Süper Ligindeki teknik adamların ortalama görev sürelerini de 7 ay olarak tespit etmiştir. Yapılan bu çalışmaların sonuçları ile bizim araştırmamızın bulgularındaki benzerliklerden yola çıkarak, Türkiye'de görev yapan futbol antrenörlerinin görev sürelerinin kısa olduğunu ve genel olarak bir istikrar bulunmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 4.40: Antrenörlerin yaş gruplarına göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Yaş Grubu	$\bar{X} \pm SS$	F	P
30 yaş ve altı	1.36 ± 0.30	0.576	0.631
31 - 40 yaş	1.46 ± 0.45		
41 -50 yaş	1.46 ± 0.46		
51 yaş ve üzeri	1.52 ± 0.47		

Araştırmaya katılan antrenörler arasında en yüksek takım performansı puan ortalaması 1.52±0.47 ile 51 yaş ve üzeri antrenörlerde bulunurken, en düşük takım performansı ortalamasının 1.36±0.30 ile 30 yaş ve altı antrenörlerde olduğu tespit edilmiştir.

Futbol antrenörlerinin takım performansı puan ortalamaları genel olarak yaşla birlikte artış gösterirken, yaş grubu değişkenine göre karşılaştırıldığında, herhangi anlamlı bir fark oluşturmamıştır ($p>0.05$). Bu sonuçlara göre, yaş değişkeninin futbol antrenörlerin takım performansları üzerinde etkili bir faktör olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 4.41: Antrenörlerin eğitim düzeylerine göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Eğitim Düzeyi	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Lise ve altı	1.44 ± 0.43	1.390	0.246
Ön Lisans	1.51 ± 0.59		
Lisans	1.55 ± 0.43		
Lisans üstü	1.45 ± 0.59		

Araştırma bulgularına göre, en yüksek takım performansı puan ortalaması 1.55±0.43 ile lisans mezunu antrenörlerde, en düşük takım performansı puan ortalaması ise 1.44±0.43 ile lise ve altı eğitim düzeyindeki antrenörlerde görülmesine rağmen, Anova testi ile karşılaştırıldıklarında istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir fark oluşturmamıştır ($p>0.05$).

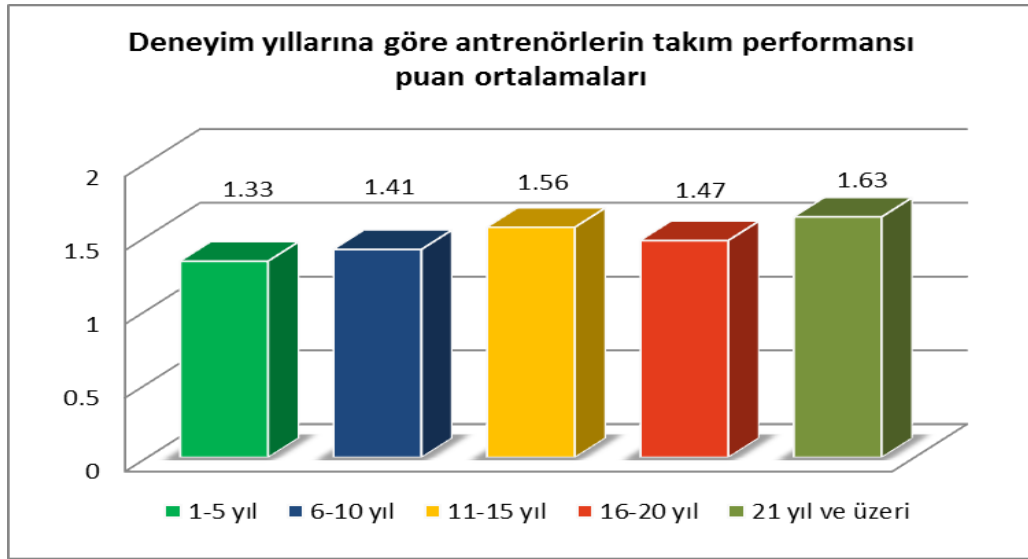
Araştırmaya katılan ve farklı eğitim düzeylerinde yer alan antrenörlerin takım performanslarının istatistiksel olarak anlamlı fark yaratmadığından hareketle, futbol

antrenörlerinin takım performansları üzerinde eğitim düzeyinin çok etkili bir unsur olarak ortaya çıkmadığı söylenebilir.

Tablo 4.42: Antrenörlerin deneyim yıllarına göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Antrenörlük Deneyim Yılı	$\bar{X} \pm SS$	F	P
1-5 yıl	1.33 ± 0.47		
6-10 yıl	1.41 ± 0.40		
11-15 yıl	1.56 ± 0.51	3.923	0.004**
16-20 yıl	1.47 ± 0.47		
21 yıl ve üzeri	1.63 ± 0.41		

**p<0.01



Grafik 4.11: Antrenörlerin deneyim yıllarına göre takım performansı ortalamaları

Araştırma bulgularına göre, en yüksek takım performansı puan ortalamasının 1.63±0.41 ile 21 yıl ve üzeri antrenörlük deneyimine sahip antrenörlerde, en düşük performansın ise 1.33±0.47 ile 1-5 yıl arası tecrübeye sahip antrenörlerde olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin deneyim yıllarına göre takım performansı puan ortalamaları karşılaştırıldığında p<0.01 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Bu bulgulara göre antrenörlük deneyiminin, futbol antrenörlerin takım performans puanını direkt olarak etkileyen bir unsur olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.42.1: Antrenörlerin deneyim yıllarına göre takım performanslarının karşılaştırılması ilişkin Tukey HSD tablosu

Antrenörlük Deneyim Yılı (I)	Antrenörlük Deneyim Yılı (J)	Fark (I - J)	t	P
1-5 yıl	6-10 yıl	-0.077	0.875	p>0.05
	11-15 yıl	-0.224	0.072	p>0.05
	16-20 yıl	-0.134	0.566	p>0.05
	21 yıl ve üzeri	-0.298	0.009**	p<0.01
6-10 yıl	1-5 yıl	0.077	0.875	p>0.05
	11-15 yıl	-0.147	0.217	p>0.05
	16-20 yıl	-0.056	0.940	p>0.05
	21 yıl ve üzeri	-0.220	0.027*	p<0.05
11-15 yıl	1-5 yıl	0.224	0.072	p>0.05
	6-10 yıl	0.147	0.217	p>0.05
	16-20 yıl	0.090	0.783	p>0.05
	21 yıl ve üzeri	-0.073	0.890	p>0.05
16-20 yıl	1-5 yıl	0.134	0.566	p>0.05
	6-10 yıl	0.056	0.940	p>0.05
	11-15 yıl	-0.090	0.783	p>0.05
	21 yıl ve üzeri	-0.163	0.287	p>0.05
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	0.298	0.009**	p<0.01
	6-10 yıl	0.220	0.027*	p<0.05
	11-15 yıl	0.073	0.890	p>0.05
	16-20 yıl	0.163	0.287	p>0.05

**p<0.01 *p<0.05

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin deneyim yıllarına göre takım performansı puan ortalamaları karşılaştırıldığında, 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler ile 1-5 yıl deneyime sahip antrenörler arasında p<0.01, 6-10 yıl deneyime sahip antrenörler ile 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörler arasında p<0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler arasında herhangi anlamlı bir farka rastlanmamıştır (p>0.05).

Tablo 4.43: Antrenörlerin futbol oynama durumlarına göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu

Futbol oynama durumu	$\bar{X} \pm SS$	t	P
Futbol oynayanlar	1.49 ± 0.45	0.002**	p<0.01
Futbol oynamayanlar	0.92 ± 0.40		

**p<0.01

Geçmiş yaşantılarında futbol oynayan antrenörlerin takım performans puan ortalamaları 1.49±0.45 olarak bulunurken, futbol oynama geçmişine sahip olmayan antrenörlerde 0.92±0.40 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin takım performansı puan ortalamaları t testi ile karşılaştırıldığında, futbol oynama geçmişine sahip antrenörler lehine p<0.01 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Futbol oynama geçmişine sahip antrenörlerin takım performans puanlarının futbol oynamayan antrenörlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek çıkması, futbol oynama geçmişine sahip olmanın takım performans puanı üzerinde önemli etkiye sahip bir unsur olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.44: Antrenörlerin futbol oynama düzeylerine göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu

Futbol oynama düzeyi	$\bar{X} \pm SS$	t	P
Amatör	1.42 ± 0.41	0.86	p>0.05
Profesyonel	1.52 ± 0.46		

Amatör futbol oynama düzeyine sahip antrenörlerin takım performansı ortalamaları 1.42±0.41 olarak tespit edilirken, profesyonel futbol oynama geçmişine sahip antrenörlerin takım performans puanı ortalamaları 1.52±0.46 olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin takım performansı puan ortalamaları amatör ya da profesyonel futbol oynama düzeylerine göre t testi ile karşılaştırıldığında herhangi anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>0.05).

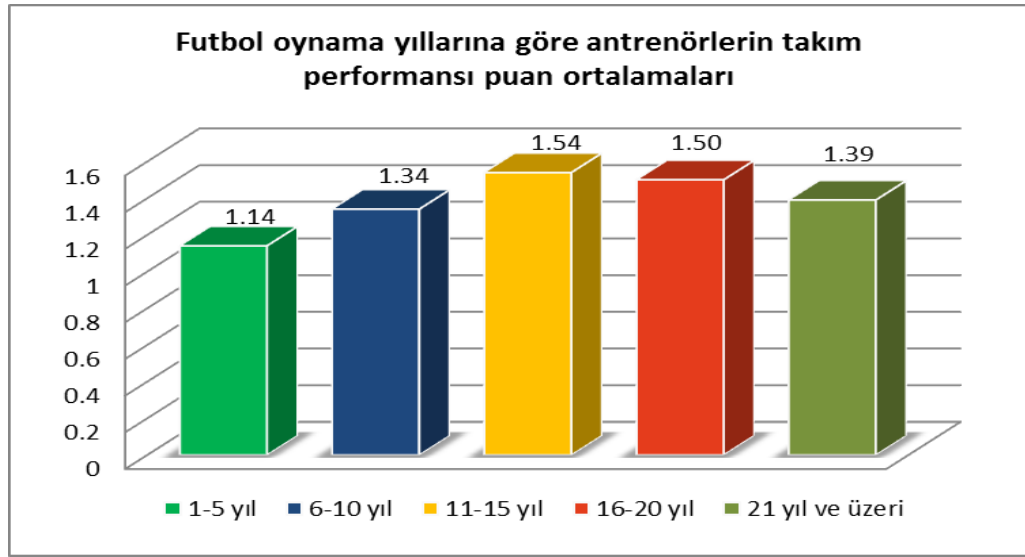
Profesyonel futbolculuk yaşantısına sahip antrenörlerin takım performans puanlarının amatör olarak oynayanlara göre daha yüksek olmasından hareketle,

profesyonel futbolculuk kariyerine sahip olmanın takım performans puanı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.45: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Futbol oynama yılı	$\bar{X} \pm SS$	F	P
1-5 yıl	1.14 ± 0.78		
6-10 yıl	1.34 ± 0.42		
11-15 yıl	1.54 ± 0.45	2.495	0.043*
16-20 yıl	1.50 ± 0.44		
21 yıl ve üzeri	1.39 ± 0.53		

*p<0.05



Grafik 4.12: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre takım performansı ortalamaları

Futbol antrenörlerinin futbol oynama yıllarına göre takım performans puanı ortalamaları incelendiğinde, en yüksek takım performans puanı ortalaması 1.54 ± 0.45 ile 11-15 yıl arası futbol oynama geçmişine sahip antrenörlerde bulunurken, en düşük takım performans puanı ortalamasının 1.14 ± 0.78 ile 1-5 yıl arası futbol oynama geçmişine sahip antrenörlerde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin futbol oynama yıllarına göre takım performansı puanı ortalamaları Anova testi ile karşılaştırıldığında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 4.45.1: Antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu

Futbol Oynama Yılı (I)	Futbol Oynama Yılı (J)	Fark (I - J)	t	P
1-5 yıl	6-10 yıl	-0.195	0.974	p>0.05
	11-15 yıl	-0.404	0.713	p>0.05
	16-20 yıl	-0.363	0.789	p>0.05
	21 yıl ve üzeri	-0.254	0.942	p>0.05
6-10 yıl	1-5 yıl	0.195	0.974	p>0.05
	11-15 yıl	-0.208	0.042*	p<0.05
	16-20 yıl	-0.167	0.209	p>0.05
	21 yıl ve üzeri	-0.058	0.990	p>0.05
11-15 yıl	1-5 yıl	0.404	0.713	p>0.05
	6-10 yıl	0.208	0.042*	p<0.05
	16-20 yıl	0.041	0.951	p>0.05
	21 yıl ve üzeri	0.149	0.690	p>0.05
16-20 yıl	1-5 yıl	0.363	0.789	p>0.05
	6-10 yıl	0.167	0.209	p>0.05
	11-15 yıl	-0.041	0.951	p>0.05
	21 yıl ve üzeri	0.108	0.889	p>0.05
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	0.254	0.942	p>0.05
	6-10 yıl	0.058	0.990	p>0.05
	11-15 yıl	-0.149	0.690	p>0.05
	16-20 yıl	-0.108	0.889	p>0.05

*p<0.05

Araştırmaya katılan antrenörlerin futbol oynama yıllarına göre takım performansı puan ortalamaları Tukey HSD testi ile karşılaştırıldığında, 6-10 yıl tecrübeye sahip antrenörler ile 11-15 yıl deneyime sahip antrenörler arasında p<0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler arasında ise herhangi anlamlı bir farka rastlanmamıştır (p>0.05).

Tablo 4.46: Bölgesel Amatör Ligde görev yapan antrenörlerin takım performanslarının lisans seviyelerine göre karşılaştırılması

Lig	Lisans Seviyesi	$\bar{X} \pm SS$	F	P
BAL Ligi	Pro Lisans	1.938 ± 0.37	4.665	0.011*
	A Lisans	1.532 ± 0.55		
	B Lisans	1.456 ± 0.46		

*p<0.05

Bölgesel Amatör Ligde görev yapmış futbol antrenörlerinin takım performansı puan ortalamaları lisans seviyelerine göre incelendiğinde, en yüksek takım performansı puan ortalamasına 1.938±0.37 ile UEFA Pro lisans sahibi antrenörlerin sahip olduğu görülürken, en düşük takım performansı puan ortalamasının 1.456±0.46 ile B lisans sahibi antrenörlerde olduğu belirlenmiştir. Takım performansı puan ortalamaları lisans seviyelerine göre Anova testi ile karşılaştırıldığında p<0.05 düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir.

Tablo 4.46.1: BAL antrenörlerinin takım performanslarının lisans seviyelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu

Lisans Seviyesi (I)	Lisans Seviyesi (J)	Fark (I - J)	t	P
Pro Lisans	A Lisans	0.406	0.041*	p<0.05
	B Lisans	0.482	0.008**	p<0.01
A Lisans	Pro Lisans	-0.406	0.041*	p<0.05
	B Lisans	0.075	0.595	p>0.05
B Lisans	Pro Lisans	-0.482	0.008**	p<0.01
	A Lisans	-0.075	0.595	p>0.05

**p<0.01 *p<0.05

Bölgesel Amatör Ligde (BAL) görev yapmış futbol antrenörlerinin takım performansı puan ortalamaları lisans seviyelerine göre Tukey HSD testi ile karşılaştırıldığında, Pro Lisans sahibi antrenörler ile A lisans sahibi antrenörler arasında p<0.05, B lisans sahibi antrenörler ile Pro Lisans sahibi antrenörler arasında ise p<0.01 düzeyinde anlamlı farklar bulunmuştur. A Lisans sahibi antrenörler ile B lisans antrenörler arasında ise takım performans puanları açısından herhangi anlamlı bir fark görülemedi (p>0.05).

Tablo 4.47: 3.Ligde görev yapan antrenörlerin takım performanslarının lisans seviyelerine göre karşılaştırılması

Lig	Lisans Seviyesi	$\bar{X} \pm SS$	F	P
3.Lig	Pro Lisans	1.486 ± 0.41	0.160	0.852
	A Lisans	1.460 ± 0.43		
	B Lisans	1.372 ± 0.33		

Araştırmaya katılan 3.ligde görev yapmış futbol antrenörlerinin takım performansı puan ortalamaları lisans seviyelerine göre karşılaştırıldığında herhangi bir anlamlı fark tespit edilememiştir ($p>0.05$). UEFA Pro lisans sahibi antrenörler en yüksek takım performansı puan ortalamasına sahip olmalarına rağmen bu durum istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir farka yol açmamıştır.

Tablo 4.48: 2.Ligde görev yapan antrenörlerin takım performanslarının lisans seviyelerine göre karşılaştırılması

Lig	Lisans Seviyesi	$\bar{X} \pm SS$	t	P
2.Lig	Pro Lisans	1.513 ± 0.37	0.056	$p>0.05$
	A Lisans	1.306 ± 0.38		

2.ligde görev yapan Pro lisans ve A lisans futbol antrenörlerinin takım performansı puan ortalamaları lisans seviyelerine göre t testi ile karşılaştırıldığında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.49: 1.Ligde görev yapan antrenörlerin takım performanslarının lisans seviyelerine göre karşılaştırılması

Lig	Lisans Seviyesi	$\bar{X} \pm SS$	t	P
1.Lig	Pro Lisans	1.516 ± 0.46	0.048*	p<0.05
	A Lisans	0.800 ± 0.10		

Pro lisans sahibi antrenörlerin takım performansı puan ortalamaları 1.516±0.46, A lisans sahibi antrenörlerin takım performans puan ortalamaları 0.800±0.10 olarak tespit edilirken, 1.ligde görev yapan futbol antrenörlerinin takım performansı puan ortalamaları lisans seviyelerine göre t testi ile karşılaştırıldığında Pro lisansa sahip antrenörler lehine $p<0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 4.50: Futbol antrenörlerinin lisans seviyelerine göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Anova tablosu

Lisans Seviyesi	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Pro Lisans	1.569 ± 0.40		
A Lisans	1.452 ± 0.49	1.987	0.139
B Lisans	1.452 ± 0.58		

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük lisansı seviyelerine göre takım performansı puan ortalamaları karşılaştırıldığında, Pro lisans sahibi antrenörlerin puan ortalamaları (1.569±0.40) A lisans ve B lisans sahibi antrenörlerden daha yüksek görünmesine rağmen herhangi anlamlı bir fark oluşturmamıştır ($p>0.05$). Buna rağmen, 1.lig, 2.lig, 3.lig ve Bölgesel Amatör Ligde UEFA Pro lisansa sahip antrenörlerin en yüksek takım performansı puan ortalamalarına sahip olmalarından hareketle, lisans seviyesinin yüksek olmasının futbol antrenörlerinin takım performansları üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz.

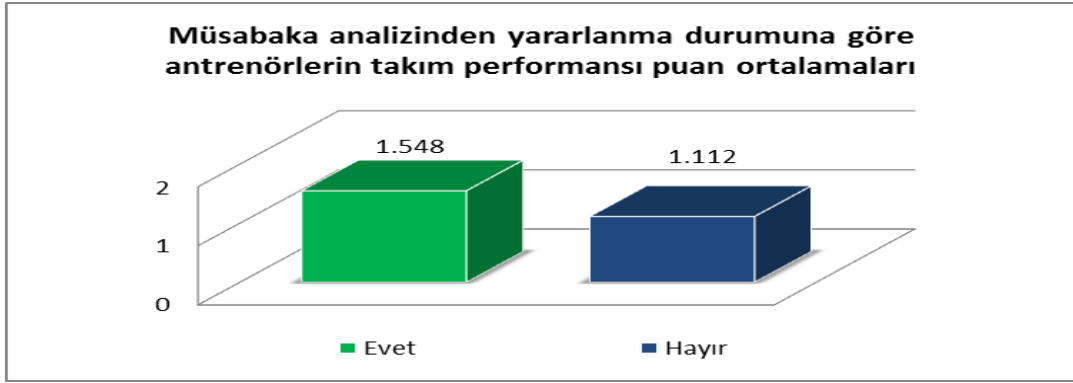
Tablo 4.51: Futbol antrenörlerinin belgelerini alma yollarına göre takım performanslarının karşılaştırılması

Antrenörlük Belgesi alma yolu	$\bar{X} \pm SS$	t	P
Antrenörlük kursu bitirme	1.474 ± 0.45		
BESYO mezunu olma	1.495 ± 0.46	0.707	$p>0.05$

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin belgelerini alma yollarına (B lisansa kadar) göre takım performansı puan ortalamaları t testi ile karşılaştırıldığında, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunu olarak antrenörlük belgesini alan antrenörlerin takım performansı puan ortalamaları kurs bitirerek belgesini alan antrenörlerin takım performansı puan ortalamalarından daha yüksek olmasına rağmen herhangi anlamlı bir fark oluşturmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.52: Futbol antrenörlerinin müsabaka analizi yöntemlerinden yararlanma durumlarına göre takım performanslarının karşılaştırılması

Müsabaka Analizi yöntemlerinden yararlanıyor musunuz?	n	%	$\bar{X} \pm SS$	t	P
Evet	280	%84.34	1.548 ± 0.44	0.000**	p<0.01
Hayır	52	%15.66	1.112 ± 0.36		



Grafik 4.13: Antrenörlerin müsabaka analizinden yararlanma durumuna göre takım performansı ortalamaları

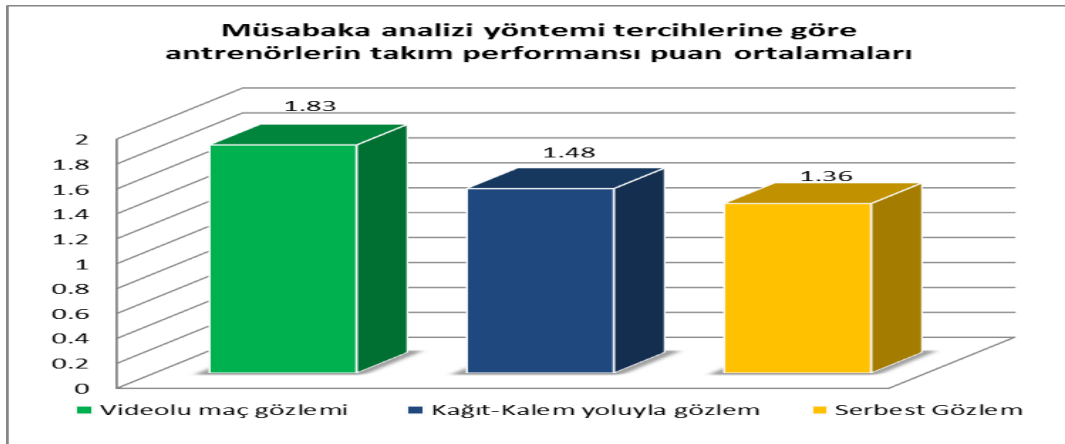
Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin takım performansı puan ortalamaları müsabaka analizinden yararlanan (n=280) antrenörlerde 1.548 ± 0.44 ile orta düzeyde, müsabaka analizinden faydalanmayan (n=52) antrenörlerde ise 1.112 ± 0.36 olarak kötü düzeyde bulunurken, takım performansı puan ortalamaları t testi ile karşılaştırıldığında, müsabaka analizinden yararlanan antrenörler lehine $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Maç analizi, müsabaka süresince meydana gelen olayların incelenmesi ve nesnel olarak kaydedilmesi anlamına gelir. Bu bir oyuncunun aktiviteleri üzerine odaklanmış olabilir ya da topun etrafındaki oyuncuların eylemlerini ve hareketlerini içerebilir (Carling, Williams ve Reilly, 2005). Müsabaka analizleri, spor müsabakalarında gerçekleştirilen hareketler ile ilgili bilgiler toplayan, bunları amaçlar doğrultusunda organize eden ve bireysel olarak oyuncuların veya bir bütün olarak takımın performansında arzu edilen değişiklikleri gerçekleştirebilmek için kullanılabilen önemli araçlardır (Işık ve Gencer, 2007).

İyi dizayn edilmiş bir analiz sistemi, antrenörlere kolaylıkla doğru ve güvenilir bilgiyi toplu bir şekilde vererek sonraki uygulama ve performans üzerinde etkili olur. Oyuncu ve takım performansında iyileştirme yapılmak isteniyorsa, antrenörlük süreci içinde geri bildirim hayati bir öneme sahiptir. Bu yüzden performans parametrelerinin analiz edilmesi istenilen kaliteyi sağlamak için en önemli faktörlerden biridir (Carling, Williams ve Reilly, 2005; Clemente, 2012). Göral ve Saygın (2012) yaptıkları çalışmada, belirli kriterlere göre doğru verilerle yapılan müsabaka analizlerinin ortaya çıkardığı performans göstergelerinin, antrenörlerin doğru karar verme süreçlerine önemli katkı sağlayacağını, lig maratonunun uzun bir periyot olduğundan müsabakaların her anında fizik, kondisyon ve konsantrasyon düzeyinin en üst seviyede olmasının takımların sezon performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu, gerekli antrenman sezonunun da buna göre planlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Carling, Williams ve Reilly'de (2005) başarılı olmak isteyen bir birey ya da takımın performans analizinin futbolda hayati bir öneme sahip olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 4.53: Futbol antrenörlerinin müsabaka analizi yöntemlerini tercih etme durumlarına göre takım performanslarının karşılaştırılması

Müsabaka analizi yöntemi	n	%	$\bar{X} \pm SS$	F	P
Videolu maç gözlemi	96	%34.29	1.83 \pm 0.36		
Kağıt-Kalem yoluyla gözlem	55	%19.64	1.48 \pm 0.40	46.352	0.000**
Serbest Gözlem	129	%46.07	1.36 \pm 0.41		



Grafik 4.14: Antrenörlerin müsabaka analizi yöntemi tercihlerine göre takım performansı ortalamaları

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin müsabaka analizi yöntemi tercihlerine göre takım performansı puan ortalamaları incelendiğinde, en yüksek puan ortalamasına videolu maç gözleminden yararlanan (n=96) antrenörlerin ulaştığı ve $p<0.01$ düzeyinde anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Videolu maç gözlemini tercih eden antrenörlerin takım performansları 1.83 ± 0.36 puan ile iyi düzeyde bulunurken, kağıt-kalem yoluyla gözlemi tercih eden (n=55) antrenörler 1.48 ± 0.40 puan ve serbest gözlemi tercih eden (n=129) antrenörler 1.36 ± 0.41 puan ile orta düzey performans indeksine sahiptirler.

Karagözoğlu'na (2005) göre modern anlamda antrenörlük çok sayıda bilim alanından yararlanmayı gerektirir. Antrenörler bu konularda uzman olmasalar da hemen hepsi hakkında yeterli bilgiye sahip olmak zorundadırlar. Son zamanlarda en çok gelişen alanlardan birisi de spor istatistikleri olmuştur.

Başer'e (1996) göre, taktik, bir futbol takımının, bir futbol maçını kazanmak için kendi mevcut güçlerini, karşı takımın futbol niteliklerini de göz önünde tutarak organize etmesidir. Herhangi bir maçtan önce bir teknik direktör, kendi takımını ve karşı takımı inceler. Karşı takımın oyun sistemi, takımın gücü, güçlü ve zayıf yanlarını araştırır. Daha sonra kendi takımını da inceledikten sonra bir oyun düzeni planlar ve futbolcularından bu oyun planını uygulamalarını ister. Eğer hesapları doğru ise, yani rakip takımı doğru çözümlenmiş, başarılı olacak taktiği doğru seçmiş ve bu taktik takımının futbol niteliklerine uygun düşmüş ise takımı başarılı olur.

Müniroğlu (2009), futbolda müsabaka analizi ve gözlemin amacını, müsabaka ve antrenman sırasındaki bilgilerin objektif olarak kaydedilmesi ve performans parametrelerinin şeklini belirlemek için doğru istatistiksel ve sayısal sonuçlar elde edilmesi olarak açıklamıştır. Futbolda, antrenörlere ve ilgililere veri toplayıp verecek pek çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler, sesli gözlem, manuel ve bilgisayarlı gözlem teknikleridir.

Carling, Williams ve Reilly, (2005) video ve bilgisayar teknolojisinin çok hızlı oranda gelişmekte ve yaşam tarzımızı önemli bir şekilde değiştirmiş olduğunu, sporun

da bu kurala bir istisna olmadığını vurgulamaktadırlar. Geçen yirmi yıl süresince analog, son zamanlarda da dijital video teknolojisinin, maç analizi sürecinin yüzünü değiştirdiğini, her düzeyde antrenörün, oyuncu ve takım performansını analiz etmek için sıklıkla videodan yararlanabileceğini ve videolu maç analizinin, sahada olumlu sonuçlar elde etmek amacıyla daha etkili antrenörlük ve daha hızlı öğrenmeye yol açabileceğini belirtmişlerdir.

Maç analizlerinden elde edilen verilerin, antrenöre hem rakibin hem de kendi ekibinin güçlü ve zayıf olduğu yönlerini belirleyebilmenin yanında, takım performansını ve bireysel performansları da değerlendirme olanağı sunabileceğinden hareketle, en objektif yöntem olarak görülen videolu müsabaka analiz yöntemlerinin kullanımının yaygınlaşmasının takım performansı üzerine olumlu katkılar sağlayacağını söyleyebiliriz.

Tablo 4.53.1: Antrenörlerin analiz yöntemi tercihlerine göre takım performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin Tukey HSD tablosu

Müsabaka analizi yöntemi (I)	Müsabaka analizi yöntemi (J)	Fark (I - J)	t	P
Videolu maç gözlemi	Kağıt-Kalem yoluyla gözlem	0.351	0.000**	p<0.01
Videolu maç gözlemi	Serbest Gözlem	0.467	0.000**	p<0.01
Kağıt-Kalem yoluyla gözlem	Videolu maç gözlemi	-0.351	0.000**	p<0.01
Kağıt-Kalem yoluyla gözlem	Serbest Gözlem	0.116	0.242	p>0.05
Serbest Gözlem	Videolu maç gözlemi	-0.467	0.000**	p<0.01
Serbest Gözlem	Kağıt-Kalem yoluyla gözlem	-0.116	0.242	p>0.05

**p<0.01

Videolu maç gözlemini tercih eden futbol antrenörlerinin takım performansı puanları ile kağıt-kalem yoluyla gözlem ve serbest gözlem yapan antrenörlerin puan ortalamaları arasında p<0.01 düzeyinde anlamlı fark bulunurken, kağıt-kalem yoluyla gözlem ve serbest gözlem yapan antrenörlerin puan ortalamaları arasında herhangi anlamlı bir farka rastlanmamıştır (p>0.05).

Kilit, Suveren ve Şenel (2011) performans gelişimi sağlamak için becerinin öğretimi ve antrenman düzeyinin sıkı bir şekilde analiz edilmesi gerektiğini, sporcunun fiziksel, zihinsel, teknik ve taktik olarak belli kriterlere göre hangi seviyede olduğunu, eksikliklerinin ne olduğunu, başarısızlığın nedenlerinin tespitini ve ona göre antrene edilmesi için sistematik bir analizin gerekliliğini vurgulamışlardır.

Müniroğlu, (2009) müsabaka analizi ve gözlemin, takımların oyun yapılarını belirleme konusunda etkin olduğu kadar özellikle yetenekli oyuncuların uzun süreli gözlem altına alındığı durumlarda da etkili olduğunu belirtirken, futbolda başarıyı getiren pek çok faktör bulunduğunu, müsabaka analizi ve gözlemin ise bunlardan sadece birisi olduğunu söylemektedir. Ziyagil ve Eliöz'e (2006) göre, antrenörler açısından maç sırasında yapılan gözlemler neticesinde tutulan istatistikler, hem maçın objektif değerlendirilmesinde hem de gelecekteki maçlar için doğru kararların verilmesinde kullanılabilir. Bu istatistiklerin tutulabilmesi için yardımcıların görevlendirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir. Tutulan istatistikler oyun sırasında, devre arasında ve maç sonrasında performansın değerlendirilmesinde kullanılır.

Videolu maç gözlemini tercih eden futbol antrenörlerinin takım performanslarındaki farklılığa, Carling, Williams ve Reilly'nin de (2005) belirttiği gibi, video teknolojisinin, en önemli özelliği olan ve maç sırasında gerçekleşen eylemleri tekrar tekrar oynatabilmek için bir fırsat sağlamasının da önemli katkısı olduğu düşünülebilir. Bu yönüyle, diğer müsabaka analizi yöntemlerinden üstün olan videolu analiz yönteminin, performansın artırılması için antrenörlerin özellikle yararlanması gereken önemli bir araç olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.54: Antrenörlerin yaş, eğitim düzeyi, futbol oynama, antrenörlük deneyimi, lisans seviyesi değişkenleri ile takım performans puanları arasındaki ilişkiler

Değişkenler		Yaş	ED	FO	FY	AD	LS	TPP
Yaş	r	1						
	P							
	N	332						
Eğitim Düzeyi (ED)	r	-0.385**	1					
	P	0.000						
	N	332	332					
Futbol Oynama (FO)	r	-0.105	-0.009	1				
	P	0.057	0.875					
	N	332	332	332				
Futbolculuk Yılı (FY)	r	0.277**	-0.318**	0.324**	1			
	P	0.000	0.000	0.000				
	N	326	326	326	326			
Antrenörlük Deneyimi (AD)	r	0.648**	-0.300**	-0.169**	0.220**	1		
	P	0.000	0.000	0.002	0.000			
	N	332	332	332	326	332		
Lisans Seviyesi (LS)	r	-0.451**	0.356**	0.122*	-0.385**	-0.608**	1	
	P	0.000	0.000	0.026	0.000	0.000		
	N	332	332	332	326	332	332	
Takım Performans Puanı (TPP)	r	0.060	0.093	-0.166**	0.059	0.184**	-0.090	1
	P	0.277	0.091	0.002	0.289	0.001	0.101	
	N	332	332	332	326	332	332	332

**p<0.01 *p<0.05

Antrenörlerin futbol oynama geçmişine sahip olma durumu ile takım performans puanları arasında ($p<0.01$). ve antrenörlük deneyimi ile takım performans puanları arasında ($p<0.01$) önemli ölçüde ilişkiler tespit edilmiştir. Futbol antrenörlerinin, yaşları, eğitim düzeyleri, sahip oldukları lisans seviyeleri ve futbol oynama yılları değişkenleri ile takım performans puanları arasında ise herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p>0.05$) Bu bulgulara göre, antrenörlük deneyimi ve futbol oynama geçmişine sahip olmanın takım performansına pozitif etki eden unsurlar olduğu söylenebilir.

Tablo 4.55: Antrenörlerin yeterlilikleri, karar verme stratejileri ve takım performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler

DEĞİŞKENLER		GY	TÖY	MSY	KOY	KVÖ	DKV	KKV	EKV	PKV	TPP
Güdüleme Yeterliliği (GY)	r	1									
	P										
	N	332									
Teknik Öğretme Yeterliliği (TÖY)	r	.870**	1								
	P	0.000									
	N	332	332								
Musabaka Stratejileri Yeterliliği (MSY)	r	.819**	.807**	1							
	P	0.000	0.000								
	N	332	332	332							
Karakter Oluşturma Yeterliliği (KOY)	r	.824**	.782**	.686**	1						
	P	0.000	0.000	0.000							
	N	332	332	332	332						
Karar Vermede Özsaygı (KVÖ)	r	.360**	.357**	.327**	.315**	1					
	P	0.000	0.000	0.000	0.000						
	N	332	332	332	332	332					
Dikkatli Karar Verme (DKV)	r	.199**	.219**	.230**	.183**	.350**	1				
	P	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000					
	N	332	332	332	332	332	332				
Kaçıngan Karar Verme (KKV)	r	.134*	.203**	.125*	.136*	.340**	.499**	1			
	P	0.014	0.000	0.023	0.013	0.000	0.000				
	N	332	332	332	332	332	332	332			
Erteleyici Karar Verme (EKV)	r	.271**	.260**	.239**	.219**	.252**	.202**	.194**	1		
	P	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
	N	332	332	332	332	332	332	332	332		
Panik Karar Verme (PKV)	r	.313**	.287**	.277**	.278**	.402**	.367**	.219**	.345**	1	
	P	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	N	332	332	332	332	332	332	332	332	332	
Takım Performans Puanı (TPP)	r	.434**	.427**	.423**	.410**	.191**	.107	.040	.213**	.175**	1
	P	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.051	0.466	0.000	0.001	
	N	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332

**p<0.01 *p<0.05

Antrenörlerin güdüleme yeterlilikleri ile karar vermede özsayı (p<0.01), dikkatli karar verme (p<0.01), kaçınan karar verme (p<0.05), erteleyici karar verme (p<0.01), panik karar verme stratejileri (p<0.01) ve takım performans puanları (p<0.01) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Teknik öğretim yeterlilikleri ile karar vermede özsayı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme stratejileri ve takım performans puanları arasında önemli ölçüde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (p<0.01).

Antrenörlerin müsabaka stratejileri yeterlilikleri ile karar vermede özsayı (p<0.01), dikkatli karar verme (p<0.01), kaçınan karar verme (p<0.05), erteleyici karar verme (p<0.01), panik karar verme stratejileri (p<0.01) ve takım performans puanları (p<0.01) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Karakter oluşturma yeterlilikleri ile karar vermede özsayı (p<0.01), dikkatli karar verme (p<0.01), kaçınan karar verme (p<0.05), erteleyici karar verme (p<0.01), panik karar verme stratejileri (p<0.01) ve takım performans puanları (p<0.01) arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (p<0.05).

Antrenörlerin karar vermede özsayı puanları ile güdüleme, müsabaka stratejileri, teknik öğretim, karakter oluşturma yeterliliği ve takım performans puanları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (p<0.01). Dikkatli karar verme ile güdüleme, müsabaka stratejileri, teknik öğretim ve karakter oluşturma yeterlilikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunurken (p<0.01), takım performans puanları ile herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (p>0.05).

Antrenörlerin kaçınan karar verme ile güdüleme (p<0.05), müsabaka stratejileri (p<0.05), teknik öğretim (p<0.01) ve karakter oluşturma yeterliliği (p<0.05) arasında anlamlı ilişkiler bulunurken, takım performans puanları ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (p>0.05). Erteleyici karar verme ile güdüleme, müsabaka stratejileri, teknik öğretim, karakter oluşturma yeterliliği ve takım performans puanları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (p<0.01). Panik karar verme ile güdüleme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği, teknik öğretim yeterliliği, karakter oluşturma yeterliliği ve takım performans puanları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (p<0.01).

BÖLÜM V

5.Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlar ve gelecek çalışmalara yön verecek öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Futbol antrenörleri ile ilgili olarak yapılan araştırmada antrenör yeterlilikleri, karar verme stratejileri ve takım performansları ile ilgili veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

5.1.1. Antrenörlük Yeterliliklerine İlişkin Sonuçlar

Feltz, Short ve Sullivan (2008) antrenör yeterliliğini, antrenörün sporcularının öğrenme ve performanslarını etkileyen yeteneklerine olan güveni olarak açıklamaktadır. Araştırmamıza göre, antrenörlerin lisans seviyeleri arttıkça, güdüleme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği ve toplam antrenörlük yeterliliği puanlarının da doğru orantılı olarak artmaktadır. Tüm antrenör yeterlilikleri alt boyutlarında UEFA Pro lisansa sahip antrenörler en yüksek puanlara sahiptirler. Bu durum, pro lisansa sahip antrenörlerin daha yüksek yaş ortalamalarına, daha fazla profesyonel futbol oynama yılına, daha fazla süreyle futbol takımlarında ve muhtemelen daha fazla farklı takımlarda antrenörlük yapmalarına ve daha fazla sayıda farklı özelliklere sahip sporcularla çalışmış olmalarına bağlı mesleki tecrübeye sahip olmalarının sonucu olarak antrenör yeterlilikleri açısından kendilerine UEFA A ve UEFA B lisans seviyelerindeki antrenörlere göre daha fazla özgüven duymalarından kaynaklanmaktadır diyebiliriz.

Futbol antrenörlerinin eğitim düzeylerine göre, güdüleme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği ve teknik öğretim yeterliliklerinde lisansüstü eğitime sahip antrenörlerin puanlarının daha yüksek, karakter oluşturma yeterliliği puanlarında ise lisans mezunu antrenörlerin en yüksek puana sahip oldukları tespit edilirken, bu durumun diğer eğitim düzeyi grupları ile anlamlı fark oluşturmadığı görülmektedir. Eğitim seviyesi yüksek diye nitelendirebileceğimiz lisans ve lisansüstü eğitime sahip antrenörlerin yeterlilik puanlarının daha yüksek olması, aldıkları eğitimin yanında, dünyadaki gelişmeleri takip etmeleri, güncel konuları önemsemeleri ve yenilikleri takımlarında uygulamaya açık olmaları ile beraber kendilerine duydukları güvenin artmasının bir sonucu olarak açıklanabilir.

Futbol antrenörlerinin yaş gruplarına göre antrenör yeterlilikleri puanları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı, ancak antrenörlerde yaş arttıkça müsabaka stratejileri yeterliliğinin puanlarında da bir artış olduğu, bunun da yaşla doğru orantılı olarak daha fazla müsabakaya çıkmalarının ve artan antrenörlük deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre, lisanslı olarak futbol oynayan antrenörlerin, müsabaka stratejileri, güdüleme, teknik öğretim, karakter oluşturma ve toplam antrenör yeterlilikleri puanlarının futbol oynama geçmişine sahip olmayan antrenörlerden anlamlı derecede yüksek çıkması, futbol oynama geçmişlerinde çok farklı antrenörlerle çalışmış olmaları ve futbolculuk dönemlerindeki kazanımlarının antrenörlük hayatlarına bir transferi olarak yeterliliklerine pozitif katkı sağlamasının bir sonucu olduğu söylenebilir. Kowalski vd. (2007), antrenörlerin sporculuk geçmişine sahip olmalarının antrenörlük yeterlilikleri açısından bir bilgi kaynağı olabildiğini ama antrenörlerin genel yeterlilik düzeyleri üzerinde tek etkili unsur olmadığını, bir antrenörün spor geçmişi açısından belli bir deneyime sahip olmasının onun antrenör yeterliliğini yüksek seviyeye çıkaracağı anlamına gelmeyeceğini belirtmişlerdir.

Profesyonel futbol geçmişine sahip antrenörlerin tüm antrenör yeterlilikleri puanlarında amatör olarak oynayan antrenörlerden daha yüksek puanlara sahip

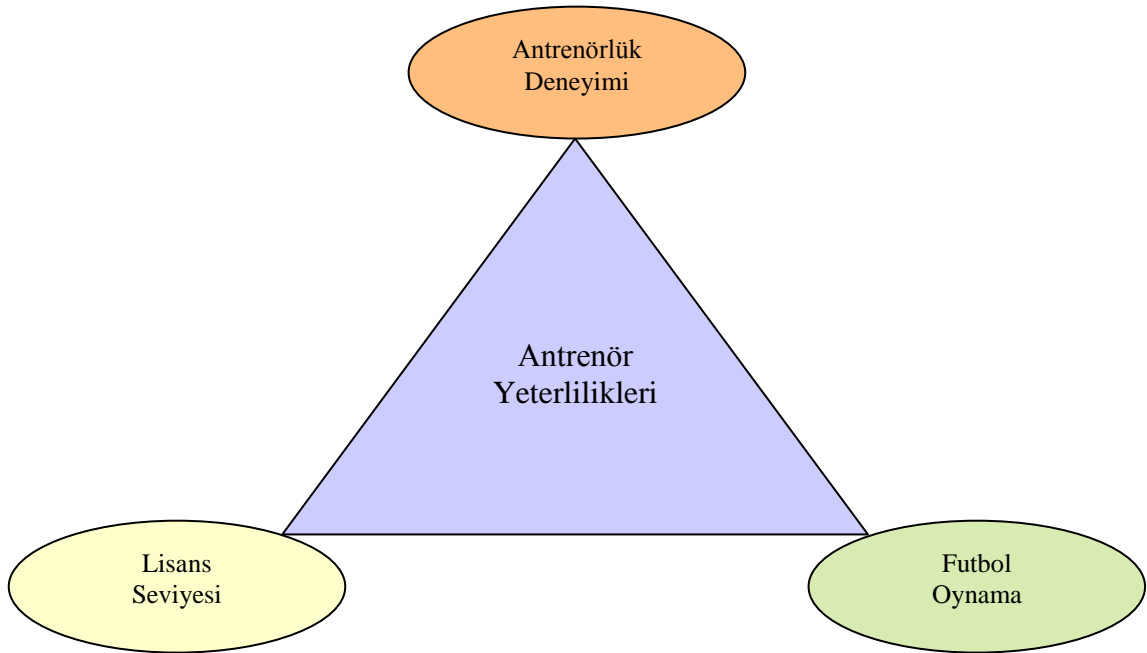
oldukları, bunlardan güdüleme yeterliliği, toplam antrenörlük yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği ve teknik öğretme yeterliliğinin anlamlı farklara yol açtığı, bu durumun amatör ve profesyonel sporcuların beklentilerindeki farkların yanında, profesyonel sporcuların daha fazla disiplinli, beklenti düzeylerinin yüksek ve iş ciddiyetlerinin daha fazla olması ile birlikte profesyonellik yıllarının arttıkça kendilerine olan güvenlerinin de arttırmasının bir sonucu olduğunu söyleyebiliriz.

Futbol oynama düzeylerine göre, profesyonel futbol oynama geçmişinin yalnızca karakter oluşturma yeterliliği puanlarında anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. Bu durum profesyonellikte genel olarak karakter oluşturmak için çok çaba harcanmamasına, önemli ölçüde yapılan işin niteliğine ve performansına bakılmasına, bunun da profesyonellik geçmişine sahip antrenörlerin bakış açısına yansımaya sebep olmasının bir sonucu olarak açıklanabilir. Gençler, Kiremitçi ve Boyacıoğlu'da (2009), spor organizasyonları içerisinde sportif performans açısından son derece başarılı, ancak, karakter gelişimi açısından yetersiz yıldız oyunculara da rastlanabildiğini, bu durumun, sporun doğasına uymadığını ve sporun işlevini tam olarak yerine getirmesini engelleyebildiğini, dolayısı ile sporcuların eğitimlerinden sorumlu antrenörlerin, güdüleme yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği kadar karakter oluşturma yeterliliği boyutunda da yeterliliklerini arttırmalarının bir zorunluluk olarak karşımıza çıktığını vurgulamaktadırlar.

Futbol antrenörlerinin deneyim yıllarına göre, antrenör yeterlilik puanları arasında anlamlı farklar oluşması ve genellikle farkın 21 yıl ve üzeri deneyime sahip antrenörlerden kaynaklanması, tüm antrenörlük yeterliliği alt boyutlarında en düşük puanların 1-5 yıl arası deneyime sahip olanlarda, en yüksek yeterlilik puanlarının ise 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörlerde olması, futbol antrenörlerinin deneyim yıllarının artmasına bağlı olarak yeterliliklerine duydukları güvende de artış meydana gelmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Futbol oynama yıllarına göre, 21 yıl ve üzeri futbol oynayan antrenörler, tüm antrenör yeterlilikleri alt boyutlarında en yüksek puana sahipken, en düşük puanların 1-5 yıl arası futbol oynayan antrenörlerde olduğu, tüm antrenör yeterlilikleri açısından futbol oynama yılı arttıkça yeterlilik puanlarının da arttığı, bu durumun futbol oynama yılının artmasının antrenör yeterliliklerini olumlu

yönde etkilemesinin bir sonucu olduğu söylenebilir. Bunun yanında, futbol oynama yıllarına göre yalnızca müsabaka stratejileri yeterlilikleri puanları arasında anlamlı farklar bulunması, daha fazla müsabaka da yer almanın antrenörlük deneyimine transferi ve yansması olarak düşünülebilir. Feltz, Hepler ve Roman'ın (2009), çalışmalarında da, kendine güveni daha yüksek olan antrenörlerin, daha fazla sporculuk ve antrenörlük deneyimine sahip oldukları, bu antrenörlerin oyuncularının sezon boyunca daha fazla gelişim gösterdiğini hissettikleri ve özellikle de teknik öğretme ve müsabaka stratejisi yeterlilikleri açısından kendine güveni daha az antrenörlerden daha fazla destek gördüklerini göstermiştir.

Araştırmamızda, futbol antrenörlerinin yaşları ve eğitim düzeyleri ile antrenör yeterlilikleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak, Malet, Sullivan ve La Forge (2013), yaptıkları çalışmada eğitim-öğretim ve genel antrenör yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu farklılığın sebebi, bu çalışmanın, bizim çalışmamızdaki gibi yalnızca futbol antrenörleri ile değil, voleybol, netbol ve basketbol gibi farklı branşların antrenörleri ile gerçekleştirilmiş olması ve branşların özelliklerine bağlı olarak kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.



Antrenörlerin futbol oynama geçmişine sahip olmaları ile tüm antrenör yeterlilikleri arasında önemli düzeyde anlamlı ilişkiler bulunduğu, antrenörlerin futbol oynama yılları ile güdüleme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği ve teknik öğretme yeterlilikleri arasında anlamlı ilişkiler saptanırken, karakter oluşturma yeterliliği ile futbol oynama yılı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Antrenörlük deneyimi ile güdüleme, müsabaka stratejileri ve teknik öğretme yeterlilikleri arasında önemli ölçüde ilişkiler bulunduğu, karakter oluşturma yeterliliği ile antrenörlük deneyimi arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığı tespit edilmiştir. Antrenörlerin, futbol oynama geçmişine sahip olmalarının, futbol oynama yıllarının fazlalığı ve antrenörlük deneyimlerinin artmasının antrenör yeterlilikleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Malete ve Sullivan'ın (2009), büyük çoğunluğu Botswana vatandaşı olan 181 antrenörle gerçekleştirdikleri çalışmalarında da, antrenörlük deneyimi antrenörlük yeterliliğinin tüm boyutlarıyla önemli ölçüde korelasyona sahiptir. Ayrıca, sporculuk geçmişi ile güdüleme, teknik öğretme ve müsabaka stratejileri yeterlilikleri arasında anlamlı ilişkilere rastlanırken, karakter oluşturma yeterliliği ile sporculuktan gelme arasında bir ilişki bulunamamıştır. Malete, Sullivan ve La Forge (2013), Botswana'daki antrenörler üzerine yaptıkları çalışmada, antrenörlük deneyimi ile genel antrenör yeterliliği arasında önemli derecede bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Myers, Vargas-Tonsing ve Feltz'de (2005) çalışmalarında, antrenörlük deneyimi ile genel antrenör yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Antrenörlerin sahip oldukları lisans seviyeleri ile güdüleme, müsabaka stratejileri ve teknik öğretme yeterlilikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunurken, karakter oluşturma yeterliliği ile lisans düzeyleri arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Antrenörlerin aldıkları eğitime bağlı olarak lisans seviyelerinin artmasının, kendilerine olan özgüvenlerinin artışıyla beraber güdüleme, müsabaka stratejileri ve teknik öğretme yeterliliklerine olumlu etkisinin olabileceğini, karakter oluşturma yeterliliğine ise yeterince etkisinin olmadığını düşündürmektedir.

Gençer, Kiremitçi ve Boyacıoğlu (2009), güdüleme, teknik öğretme ve müsabaka stratejileri yeterlilikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmasını, bu özelliklerin performansa dayalı başarı açısından bir antrenörün mutlaka geliştirmek zorunda olduğu birbirine bağlı konular olarak açıklamışlardır. Antrenörlerin sporcularında öz güven oluşturan yaklaşımlara önem vermesinin elde edilecek başarılar açısından önem taşıdığını, bir antrenörün sporcularının yeteneklerini geliştirebilmesi için çok iyi bir eğitici olmasının yanı sıra, sporcusunun yeteneklerine yönelik tanıyı da çok iyi koyabilmesi gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

Araştırmamızda antrenör yeterliliklerinin alt boyutları olan güdüleme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği ve karakter oluşturma yeterliliklerinin birbirleri arasında önemli ölçüde korelasyona sahip oldukları saptanmıştır. Bizim araştırma bulgularımızda da benzer sonuçların çıkması, antrenörlerin takım performansına katkı sağlaması açısından bir antrenörün mesleki yeterliliklerini geliştirme zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Vargas-Tonsing, Warners ve Feltz'de (2003), çalışmalarında, antrenör yeterliliğinin, takım etkinliğinin önemli bir göstergesi olduğunu ve de antrenör yeterliliğinin düşük olmasının oyuncuların sahip oldukları becerileri geliştirmelerini etkilediğini belirtmişlerdir.

Antrenör yeterlilikleri ile ilgili yapılan literatür çalışmalardan birçoğunda araştırmamızda ortaya çıkan yeterlilik puanları bulguları ile benzer (Malete ve Sullivan, 2009; Boardley, Kavussanu ve Ring, 2008; Vargas-Tonsing, Warners ve Feltz, 2003; Malete, Sullivan ve La Forge, 2013; Kent ve Sullivan, 2003; Myers, Vargas-Tonsing ve Feltz, 2005) sonuçlar görülürken, Gençer'in (2011) çalışmasında daha yüksek, Feltz, Hepler ve Roman'ın (2009) çalışmalarında ise daha düşük yeterlilik puanlarına rastlanmaktadır.

5.1.2. Antrenörlerin Karar Verme Stratejilerine İlişkin Sonuçlar

Güney'e (2012) göre, karar verme geleceğe yönelik bir süreçtir ve öngörülere dayanır. Gelecekteki davranış biçimlerini ve sonuçlarını değerlendirmeyi yakından ilgilendirmektedir. Ancak karar vermenin geleceğe yönelik ve doğru olabilmesi için geleceğin doğru tahmin edilmesi gerekmektedir. Literatür çalışmalar incelendiğinde, karar verme stratejileri ile yapılan bir çok ulusal ve uluslararası çalışma bulunmasına rağmen, antrenörlerle ilgili yapılan çalışma sayısı çok sınırlı sayıda kalırken, futbol antrenörlerinin karar verme stratejileri üzerine yapılmış araştırma sayısı neredeyse yok denecek kadar azdır.

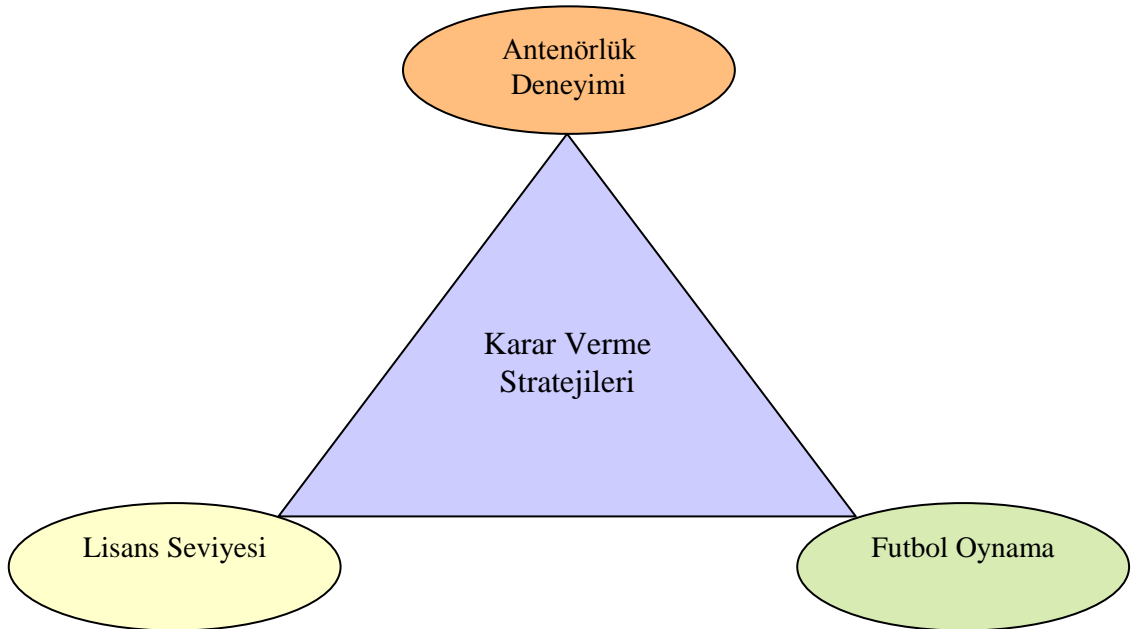
Araştırmamız bulgularına göre, UEFA Pro lisans sahibi antrenörlerin en yüksek karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme ve erteleyici karar verme puanlarına sahip oldukları, lisans seviyelerinde artış meydana geldikçe bu boyutlarda da artış olduğu, UEFA B lisans antrenörlerin tüm karar verme stratejilerinde en düşük puana sahip olarak fark yarattığı, bu durumun ise UEFA Pro lisans ve UEFA A lisans antrenörlere göre daha az mesleki tecrübeye sahip olmalarının bir sonucu olduğu düşünülebilir.

51 yaş ve üzeri antrenörlerin karar vermede özsaygı, kaçınan karar verme ve erteleyici karar verme alt boyutlarında en yüksek puanlara sahip oldukları bulunurken, bu puanlar yaşla birlikte artış göstermektedir. Karar vermede özsaygı ve erteleyici karar verme puanları en yüksek lise ve altı eğitim seviyesindeki antrenörlerde bulunurken, eğitim seviyelerinde artış meydana geldikçe bu puanların da ters orantılı olarak düştüğü gözlenmiştir.

Tüm karar verme stratejileri alt boyutlarında en düşük puanların 1-5 yıl arası deneyime sahip antrenörlerde, en yüksek puanların ise (panik karar verme stratejisi hariç) 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip antrenörlerde bulunması, antrenörlük deneyiminin arttıkça karar verme stratejilerinin puanlarını da arttırdığını göstermektedir diyebiliriz.

Lisanslı olarak futbol oynayan antrenörlerin, tüm karar verme stratejileri puanlarının futbol oynama geçmişine sahip olmayan antrenörlerden anlamlı derecede yüksek çıkması, karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme ve kaçınan karar verme stratejileri arasında anlamlı farklar oluşturması, futbol oynama geçmişinin antrenörlerin karar verme stratejilerine olumlu katkı sağlamasının bir sonucu olarak söylenebilir. Profesyonel futbol oynama geçmişine sahip antrenörlerin tüm karar verme stratejileri puanlarında amatör olarak futbol oynayan antrenörlerden daha yüksek puanlara sahip oldukları, bunlardan karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme ve kaçınan karar verme stratejilerinin anlamlı farklara yol açtığı, bu durumda profesyonel futbol oynama yıllarının artmasının karar verme stratejileri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Futbol antrenörlerinin yaşları ile karar vermede özsaygı puanları arasında pozitif yönde, eğitim düzeyleri ile karar vermede özsaygı puanları arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu, diğer karar verme stratejileri ile yaşları ve eğitim düzeyleri arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığı saptanmıştır.



Antrenörlerin futbol oynama geçmişine sahip olmaları ile karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme ve kaçınan karar verme alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunurken, erteleyici karar verme ve panik karar verme stratejileri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Futbolculuk yılı ile karar vermede özsaygı ve panik karar verme stratejileri arasında anlamlı ilişkiler vardır. Dikkatli karar verme, kaçınan karar verme ve panik karar verme stratejileri ile futbol oynama yılları arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Antrenörlük deneyimleri ve sahip oldukları lisans seviyeleri ile tüm karar verme stratejileri arasında önemli ölçüde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Özellikle, antrenörlük deneyimlerinin fazla olmasının antrenörlerin kendilerine olan güvenlerini arttırdığı, buna bağlı olarak da, takım yönetimleri esnasında bu güven ve tecrübe ile daha kolay karar verdikleri söylenebilir.

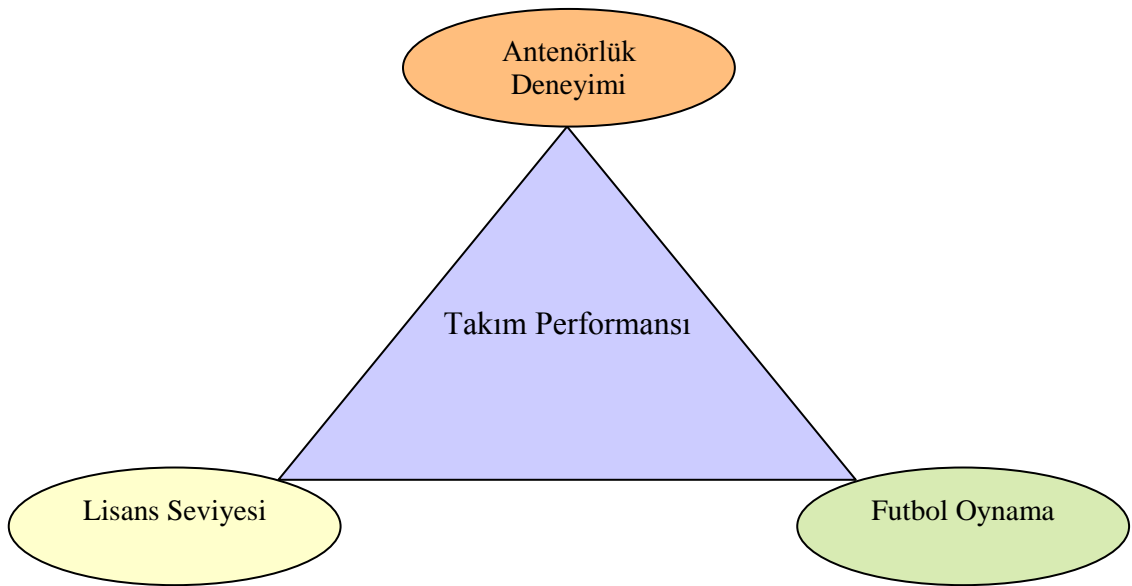
Karar vermede özsaygı ve karar verme stratejilerinin alt boyutları olan dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme stratejilerinin birbirleri ile önemli ölçüde korelasyona sahip oldukları saptanmıştır. Futbol antrenörlerinin takım yönetimleri sırasında, verecekleri her kararın geleceklerini belirleme açısından önemli yer tuttuğunu göz önünde bulundurarak, takım performanslarını etkileyen karar verme stratejilerini geliştirmelerinin faydalı olacağı söylenebilir.

5.1.3. Antrenörlerin Takım Performanslarına İlişkin Sonuçlar

Futbol antrenörlerinin sahip oldukları lisans seviyelerine göre takım performansları genel olarak incelendiğinde, UEFA Pro Lisans sahibi antrenörlerin %41.8'inin iyi, %10.1'inin çok iyi; UEFA A Lisans sahibi antrenörlerin %34.4'ünün iyi, %6.3'ünün çok iyi, UEFA B Lisans sahibi antrenörlerin %24.8'inin iyi, %4.8'inin ise çok iyi düzeyde takım performansına sahip oldukları bulunmuştur. Pro lisans sahibi futbol antrenörlerinin hem iyi hem de çok iyi düzey takım performansı açısından en yüksek, B lisans antrenörlerin ise en düşük yüzdeye sahip oldukları ve lisans seviyesi arttıkça başarı düzeylerinin de arttığı, Pro lisans, A lisans ve B lisans antrenörlerin en yüksek takım performans puanlarına Bölgesel Amatör Ligde ulaştıkları, bu durumun en önemli unsuru olarak Bölgesel Amatör Ligdeki maçların zorluk derecesinin diğer lig seviyelerine göre daha düşük olmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin bir takımın başında kalma süreleri (maç sayısı) liglere ve lisans seviyelerine göre incelendiğinde, UEFA Pro Lisans sahibi futbol antrenörlerinin ortalamaları Süper ligde 34 haftalık sezonda 25.93 ± 7.26 maç (%76.2), 1.ligde 36 haftalık sezonda 21.25 ± 9.61 maç (%59.0), 2.ligde 32 haftalık sezonda 21.38 ± 7.29 maç (%66.8), 3.ligde 34 haftalık sezonda 21.08 ± 9.46 maç (%62.0) ve Bölgesel Amatör Ligde 26 haftalık sezonda 16.70 ± 6.04 maç (%64.2); UEFA A Lisans sahibi futbol antrenörlerinin ortalamaları 1.ligde 36 haftalık sezonda 10.00 ± 0.00 maç (%27.7), 2.ligde 32 haftalık sezonda 16.52 ± 6.13 maç (%51.6), 3.ligde 36 haftalık sezonda 19.16 ± 8.75 maç (%53.2) ve Bölgesel Amatör Ligde 26 haftalık sezonda 17.14 ± 6.64 maç (%65.9); UEFA B Lisans sahibi futbol antrenörlerinin ortalamaları 3.ligde 36 haftalık sezonda 15.67 ± 5.95 maç (%43.5) ve Bölgesel Amatör Ligde 26 haftalık sezonda 18.45 ± 6.84 maç (%70.9) olduğu, Pro lisans antrenörlerin liglere göre en uzun süre süper ligde, A lisans ve B lisans antrenörlerin ise Bölgesel Amatör Ligde bir takımın başında görev yapabildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, Türkiye'de görev yapan futbol antrenörlerinin görev sürelerinin kısa olduğunu, genel olarak bir istikrar bulunmadığını, bununda başarıya ulaşmada en temel unsurlardan biri olduğundan takım performansını olumsuz etkilediğini söyleyebiliriz.

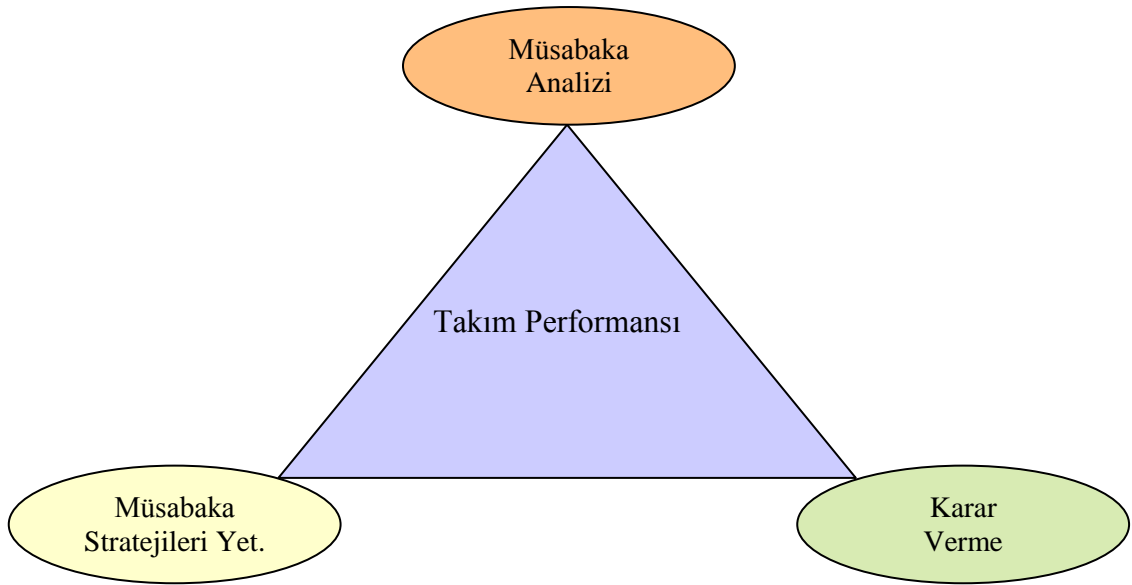
Futbol antrenörlerinin yaş gruplarına ve eğitim düzeylerine göre takım performansı puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı, 30 yaş ve altı antrenörlerin en düşük, 51 yaş ve üzeri antrenörlerin en yüksek takım performans puanı ortalamalarına sahip oldukları ve takım performans puanının yaşla birlikte arttığı, lisansüstü eğitime sahip antrenörlerin en yüksek, lise ve altı eğitim düzeyinde bulunan antrenörlerin ise en düşük takım performans puanlarına sahip oldukları, eğitim düzeyinin arttıkça takım performans puanının da arttığı söylenebilir.



İmrek (2003), bilgi ve deneyimin bir araya geldiğinde engellerin aşılmasını kolaylaştırdığını, bilginin, akademisyen ve düşünürlerin çalışmalarını döktükleri kitaplardan alınabilirken, deneyimin ise sadece olayları yaşamış ve sonuçlarından yarar veya zararı muayyen davranışlara bağlı olarak kazanmış ve bunları yorumlayabilecek kişilerin hatalarından ve yazmış oldukları kitaplardan sözlü veya yazılı olarak elde edilebildiğini belirtmektedir. Araştırmamıza göre, 1-5 yıl arası deneyime sahip futbol antrenörlerinin takım performans puanları en diğer gruplara göre en düşük seviyede kalırken, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip antrenörler en yüksek takım performansına sahiptirler. Bu da genel olarak antrenörlük deneyiminin arttıkça takım performansına pozitif etki etmekte ve performansın yükselmesine de katkı sağlamaktadır denilebilir.

Futbol oynama geçmişine sahip antrenörlerin takım performans puanlarının futbol oynamayan antrenörlerden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Ayrıca, profesyonel futbolculuk yaşantısına sahip antrenörlerin takım performans puanları amatör olarak oynayanlara göre daha yüksektir. Futbol oynama geçmişine ve profesyonellik kariyerine sahip olmanın takım performans puanı üzerinde önemli etkiye sahip unsurlar olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan UEFA Pro lisans sahibi antrenörlerin 1.lig, 2.lig, 3.lig ve Bölgesel Amatör Ligde en yüksek takım performansı puan ortalamalarına sahip olmalarından hareketle, lisans seviyesinin yüksek olmasının futbol antrenörlerinin takım performansı puan ortalamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.



Antrenörlerin müsabaka sırasında liderlik yapabilme yeteneklerine olan güveni olarak açıklanan müsabaka stratejisi yeterliliği, müsabaka sırasında takımınızın gücünü en üst düzeye çıkarmak ifadesi ile en net şekilde açıklanabilmektedir (Gençer, Kiremitçi ve Boyacıoğlu, 2009) Antrenörler açısından maç sırasında yapılan gözlemler neticesinde tutulan istatistikler, hem maçın objektif değerlendirilmesinde hem de gelecekteki maçlar için doğru kararların verilmesinde kullanılabilir (Ziyagil ve Eliöz, 2006: 210). Araştırmamızda müsabaka analizinden yararlanan antrenörlerin müsabaka

analizinden faydalanmayan antrenörlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek takım performans puanlarına sahip oldukları, farklılığı yaratan grubun videolu maç gözlemini tercih eden futbol antrenörleri olduğu ve bu grubun takım performansı puanları ile kağıt-kalem yoluyla gözlem ve serbest gözlem yapan antrenörlerin puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklar bulunduğu, kağıt-kalem yoluyla gözlem ve serbest gözlem yapan antrenörlerin puan ortalamaları arasında ise bir fark bulunmadığı saptanmıştır. Buna göre, teknolojiyi kullanarak, bilinçli ve düzgün yapılan müsabaka analizlerinin takım performans puanlarını önemli ölçüde arttıran bir unsur olduğunu, maç analizlerinden elde edilen verilerin, antrenöre takım performansını ve bireysel performansları da değerlendirme fırsatı yaratabileceği göz önünde bulundurulduğunda, en objektif yöntem olarak görülen video ve bilgisayar yardımı ile yapılan müsabaka analiz yöntemlerinin kullanımının takım performansı üzerine olumlu katkılar sağlayacağını söyleyebiliriz.

Futbol antrenörlerinin takım performans puanları ile futbol oynama durumları ve antrenörlük deneyimleri arasında ise önemli ölçüde ilişkiler bulunduğu, yaşları, eğitim düzeyleri, sahip oldukları lisans düzeyleri ve futbol oynama yılları ile takım performans puanları arasında ise anlamlı ilişkiye rastlanmadığı saptanmıştır.

Futbol antrenörlerinin, takım performans puanlarının, karar vermede özsaygı, erteleyici karar verme ve panik karar verme stratejileri ile önemli ölçüde korelasyona sahip oldukları, dikkatli karar verme ve kaçınan karar verme ile takım performansları arasında herhangi bir ilişki görülmediği; antrenörlerin takım performans puanlarının, güdüleme yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği ve karakter oluşturma yeterlilikleri ile önemli ölçüde korelasyona sahip olduğu, bu yeterliliklerin ve karar verme stratejilerinin her antrenörün takım performansını etkileyen ve geliştirmek zorunda olduğu değişkenler olduğu söylenebilir.

5.2. Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur.

5.2.1. Antrenör Yetiştiren Kurumlara Öneriler

-Güdüleme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği ve karakter oluşturma yeterliliklerinin takım performans puanları üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğundan hareketle, bu yeterliliklerin geliştirilmesine yönelik antrenör gelişim seminerleri, konferans, panel v.b. etkinlikler yapılması sağlanabilir.

-Futbol antrenörlerinin, takım performans puanlarının karar verme stratejileri ile önemli ölçüde korelasyona sahip oldukları dikkate alınarak, karar verme stratejilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları düzenlenebilir.

-Futbol antrenörlerinin, kendilerine olan saygılarını arttırmalarının önemli yansımaları olacağından hareketle, uzmanlarla işbirliği ile özsaygı geliştirme programları düzenlenebilir ve bu programların etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla periyodik olarak araştırmalar yapılabilir.

-Türkiye Futbol Federasyonu ve Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği tarafından düzenlenen zorunlu gelişim seminerlerinde, bu alanda uzman akademisyenlerden destek alınarak, antrenör yeterlilikleri ve karar verme stratejileri ile ilgili dersler verilmesinin sağlanması yararlı olabilir.

-Türkiye Futbol Federasyonu tarafından çıkarılan Tam Saha, Futbol Gelişim ve aylık kitapçıklar gibi süreli yayınların içerisinde, antrenör yeterlilikleri ve karar verme konuları ile ilgili makalelerin ve bilimsel yayınların da yer alması ve antrenörlere ulaştırılması sağlanabilir.

-UEFA Pro lisansa sahip antrenörlerin tüm liglerde UEFA A ve UEFA B lisans sahibi antrenörlere göre daha yüksek takım performansı puan ortalamasına sahip oldukları ve UEFA lisans sistemine geçiş takvimine (TFF, 2010: 11) göre 2016-2017 sezonundan itibaren tüm liglerdeki profesyonel takımların A takım teknik sorumlularının UEFA Pro lisansa sahip olmaları zorunluluğu geleceğinden yola çıkarak, UEFA Pro lisansa sahip nitelikli antrenör sayısının artırılması için gerekli çalışmaların yapılması gereklidir.

-Türkiye Futbol Federasyonu ve Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği tarafından özellikle, nitelikli, eğitilmiş ve yeterlilik düzeyi yüksek antrenör sayısının artırılması için çalışmalar ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

-Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda eğitim-öğretim yaşantısını devam ettirecek olan antrenör adaylarının, antrenörlük deneyiminin artmasının takım performansı üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak, lisans eğitimleri sırasında alacakları staj eğitimlerinin yalnızca bir dönem yerine daha geniş bir periyota yayılması ve tecrübe kazanımlarının artırılması daha faydalı olabilir.

-Daha sonraki araştırmalarda, futbol antrenörlerine daha kolay ulaşabilmek için Türkiye Futbol Federasyonu ve Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği tarafından, tüm antrenörlerle ilgili bilgilerin yer aldığı veri tabanı ve iletişim ağı oluşturulabilir.

5.2.2. Antrenörlere Öneriler

-Takımlarından daha yüksek performans bekleyen antrenörler, teknik ve taktik çalışmalar yanında, güdüleme yeterliliği, teknik öğretme yeterliliği, müsabaka stratejileri yeterliliği gibi antrenör yeterliliklerini, karar vermede özsaygı, dikkatli, panik ve erteleyici karar verme gibi karar verme özelliklerini geliştirici çalışmaları da ihmal etmemelidirler.

-Futbol antrenörleri, daha önce yapılmış olan antrenör yeterlilikleri, karar verme stratejileri ve takım performansı konuları ile ilgili araştırmaların sonuçlarından da yararlanarak kendilerini geliştirmeye çalışmaladırlar.

5.2.3. Araştırmacılara Öneriler

-Yapmış olduğumuz bu araştırma yalnızca futbol antrenörleri üzerinde uygulandığından, diğer spor branşlarında aktif olarak görev yapan antrenörlere de uygulanması önerilebilir.

-Araştırmamızın, bundan sonra gerçekleştirilecek olan antrenörlere yönelik antrenör yeterlilikleri, karar verme stratejileri ve takım performansları ile ilgili çalışmalarda literatür olarak yardımcı olacağı düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair J. (2000). *Karar Verme ve Problem Çözme*. (çev. K. Nurdan). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Akat İ., Budak G. ve Budak G.(2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akbulut A.K. (2012). *Amatör ve Profesyonel Erkek Futbolcuların Karar Verme, Problem Çözme ve İletişim Becerilerinin Bazı Değişkenler Bakımından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Akşar T. ve Merih K. (2006). *Futbol Ekonomisi*. İstanbul: Literarür Yayıncılık.
- Alkahtani A.H., Abu-Jarad I., Sulaiman M. and Nikbin D. (2011). The Impact of Personality and Leadership Styles On Leading Change Capability of Malaysian Managers. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2): 70-99.
- Alver B. (2003). *Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Atik C. (2014). Teknik Direktör Araştırması. *TFF'nin Aylık Futbol Dergisi - Tam Saha*, 112, 30-33.
- Avşaroğlu S. (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Öz-saygı, Karar verme ve Stresle Başa Çıkma Stilllerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Bağırkan Ş. (1983). *Karar Verme*. İstanbul: Der Yayınevi.

- Bar-Eli M. and Raab M. (2006). Judgment and Decision Making in Sport and Exercise: Rediscovery and New Visions. *Psychology of Sport and Exercise*. 7, 519–524.
- Bar-Eli M., Plessner H. and Raab M. (2011). *Judgement, Decision Making and Success in Sport*. Wiley-Blackwell.
- Basım N.H. ve Argan M. (2009). *Spor Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Başer E. (1996). *Futbolda Psikoloji ve Başarı*. Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Boardley I.D., Kavussanu M. and Ring C. (2008). Athletes' Perceptions of Coaching Effectiveness and Athlete-Related Outcomes in Rugby Union: An Investigation Based on the Coaching Efficacy Model. *The Sport Psychologist*, 22: 269-287.
- Can H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can H. (2007). Yönetim Bilimi ve Tarihçesi. S. Güney (ed.), *Yönetim ve Organizasyon*. (s.2-20) İçinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Carling C., Williams A.M., and Reilly T. (2005). *The Handbook of Soccer Match Analysis*. London: Routledge.
- Cengiz R., Aytaç K.Y., Servi T. ve Yetiş Ü. (2012). Futbol Kulüplerinde Yıldırma Algısı ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9): 65-75.
- Certel Z., Bahadır Z. ve Tiryaki Sönmez G. (2013). Investigation of Empathy and Self-Esteem in Decision Making and Decision Making Styles Among Those Who Played Team Sports. *Niğde University Journal of Physical Education And Sport Sciences*, 7(1): 16-27.

- Chelladurai P., Haggerty T.R. and Baxter P.R. (1989). Decision Style Choices of University Basketball Coaches and Players. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 11: 201-215.
- Clemente F.M. (2012). Study of Successful Soccer Teams on FIFA World Cup 2010. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*. 3(3): 90-103.
- Cooper J.D. (2000). *Etkili Karar Verme Sanatı*. (çev. A.E. Alp). İstanbul: Umut Matbaacılık.
- Çağlayan H.S. ve Fişekçioğlu B.İ. (2004). Futbol Seyircisini Şiddete Yönelten Faktörler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12: 127-142.
- Çetin M.Ç. (2009). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri, Sosyal Beceri Düzeyleri ve Stresle Başa Çıkma Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Çetinkaya E. (2013). *Atış Branşlarında Yarışmalara Katılan Üst Seviye Atış Sporcularının Karar Verme Becerilerinin Performansa Olan Etkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Çevik H. (2007). Yönetim Bilimlerinin Diğer Bilimlerle İlişkileri. S. Güney (ed.), *Yönetim ve Organizasyon*. (s.59-70) İçinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çevik H.H. (2007). Organizasyonlarda Stratejik Yönetim. S. Güney (ed.), *Yönetim ve Organizasyon*. (s.384-394) İçinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çeyiz S. (2007). *Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı.

- Çoban A.E. ve Hamamcı Z. (2006). Kontrol Odakları Farklı Olan Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14: 393-402.
- Çolakkadıoğlu O. ve Güçray S.S. (2012). Çatışma Kuramına Dayalı Olarak Geliştirilen Karar Verme Beceri Eğitimi Psiko-Eğitim Grup Yaşantısının Ergenlerin Karar Verme Stillere Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2): 655-676.
- Çolakkadıoğlu O. (2010). *Çatışma Kuramına Dayalı Olarak Geliştirilen Karar Verme Beceri Eğitimi Grup Uygulamalarının Ergenlerin Karar Verme Stillere Etkisi*. Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Çolakkadıoğlu O. ve Güçray S.S. (2007). Ergenlerde Karar Verme Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(26): 61-71.
- Dawson R. (1995). *Güvenli Karar Alma Rehberi*. (çev. K. Eshar ve K. Ziya). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Doksat K. (2013). Mizaç, Karakter, Kimlik, Kişilik, Duygudurum ve Duygulanım Nedir? *Birinci Basamak İçin Psikiyatri*, 2(2): 9-15.
- Donuk B. ve Şenduran F.S. (2006). *Futbolun Anatomisi*. İstanbul: Ötüken Yayınevi.
- Deniz M.E. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı Karar Verme Stilleri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 15(4): 23-35.
- Drucker P.F. (1994). *Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları*. (çev. D. Fatoş). Ankara: ODTÜ Basım.

- Drucker P.F. (2001). Etkin Karar. (çev. A. Kardam). *Karar Alma. Harward Business Rewiew* (ss.11-28) İçinde. İstanbul: MESS Yayınları.
- Duman S., Gür F. ve Çağlayan S. (2013). *Endüstriyel Futbolun Oluşturduğu Sosyal Bir Grup: Müşteri Seyirci*. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayım evi.
- Egesoy H., Eniseler N., Çamlıyer H. ve Çamlıyer H. (1999). Elit ve Elit Olmayan Futbol Oyuncularının Karar Verme Performanslarının Karar Verme Hızı ve Verilen Kararın Doğruluğu Açısından Karşılaştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3(2): 22-33.
- Egesoy H. (2010). The Investigation of Turkish Soccer Super League Coach Changes. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*. 1(2): 37-48.
- Ekmekçi R. (2013). Spor Yönetimi. M. Arğan (ed.), *Spor Yönetimi: Kavram ve Özellikler*. (s.2-26) İçinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Erdem K. (2005). *Futbolda Kenar Yönetimi*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan E. (2013). Futbol ve İstatistik. *Futbol Gelişim*, Sayı:7, s.75.
- Erdoğan İ. (2008). Futbol ve Futbolu İnceleme Üzerine. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*. Sayı: 26, Kış-Bahar, s.1-58
- Etzioni A. (2001). Alçakgönüllü Karar Alma. (çev. A. Kardam). *Karar Alma. Harward Business Rewiew* (ss.51-64) İçinde. İstanbul: MESS Yayınları.
- Feltz D.L., Chase M.A., Moritz S.E., and Sullivan P.J. (1999). A Conceptual Model of Coaching Efficacy: Preliminary Investigation and Instrument Development. *Journal of Educational Psychology*, 91(4): 765-776.

- Feltz D., Short S. and Sullivan P. (2008). Self-efficacy in sport: Research and Strategies for Working with Athletes, Teams and Coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(2): 293-295.
- Feltz D.L., Hepler T.J. and Roman N. (2009). Coaching Efficacy and Volunteer Youth Sport Coaches. *The Sport Psychologist*, 23: 24-41.
- Folino D.F. (1997). *Etkili Karar Verme*. (çev. Y.E. Sabri). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Gacar A. (2011). *Türkiye'deki Beden Eğitimi ve Spor Öğretim Elemanlarının Karar Verme ve Atılganlık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Genç N. ve Demirdöğen O. (2000). *Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Birey Yayıncılık.
- Gençer R.T., Kiremitçi O. ve Boyacıoğlu H. (2009). Antrenörlük Yeterlik Ölçeği'nin (AYÖ) Psikometrik Özellikleri: Türk Antrenörler Üzerine Bir Çalışma. *Journal of New World Sciences Academy*, 4(2):143-153.
- Gençer R.T. (2011). A Study on the Self-Efficacy of Elite Coaches Working at the Turkish Coca-Cola Academy League. *The Sport Journal*, 14(1): 11-16.
- Giske R., Benestad B., Haraldstad K. and Høigaard R. (2013). Decision-Making Styles Among Norwegian Soccer Coaches: An Analysis of Decision-Making Style in Relation to Elite and Non-Elite Coaching and Level of Playing History. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(4): 689-701.
- Göral K. ve Saygın Ö. (2012). Birinci Ligde Yer Alan Bir Futbol Takımının Sezon Performansının İncelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(2): 1017-1031.

- Günay M. ve Yüce A.İ. (2008). *Futbol Antrenmanının Bilimsel Temelleri*. Ankara: Gazi Kitabevi Genişletilmiş 3. baskı.
- Güney S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney S. (2007). Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları. S. Güney (ed.), *Yönetim ve Organizasyon*. (s.25-57) İçinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngör N. (2013). Futbolda Teknoloji ve Akıllı Materyaller. *Futbol Gelişim*, Sayı:7, s.71.
- Hammond J.S., Keeney R.L. and Raiffa H. (1998a). The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*, September-October, 1-11.
- Hammond J.S., Keeney R.L. and Raiffa H. (1998b). *Karar Verme Sanatı*. (çev. Ö. Şebnem). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Hicks H.G. and Gullett C.R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. (çev. B. Besim). İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları.
- Işık T. ve Gençer R.T. (2007). Basketbolda Takım Performansının Teknik Analizi: İç Saha ve Dış Saha Performanslarının Değerlendirilmesi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 18 (3): 101-108.
- İlhan L. (2009). Voleybolda Servis Becerisi Öğretimine Motivasyonel Bir Yaklaşım. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3): 196-203.
- İmrek M.K. (2003). *Yöneticiler için Karar Verme Teknikleri El Kitabı*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1. baskı.
- İnal A.N. (2003). *Beden Eğitimi ve Spor Bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- İnal A.N. (2006). *Futbolda Eğitim ve Öğretim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İşler H. (2012). *Beden Eğitimi ve Spor Bilgileri Rehber Kitabı*. İstanbul: Bedray Yayıncılık.
- Jabeen S. and Mahr Saeed M.A. (2013). Decision Making Styles of University Leadership. *The Dialogue*, 8(3): 273-284.
- Karagözoğlu C. (2005). *Sporda Psikolojik Destek*. İstanbul: Yaylacık Matbaası.
- Kasap H. ve Erdem K. (2009). *Antrenörlük Felsefesi*. İstanbul: TFF-FGM Futbol Eğitim Yayınları.
- Kavussanu M., Boardley I.D., Jutkiewicz N., Vincent S. and Ring C. (2008). Coaching efficacy and coaching effectiveness: Examining Their Predictors and Comparing Coaches' and Athletes' Reports. *The Sport Psychologist*, 22: 383-404.
- Kent A. and Sullivan P.J. (2003). Coaching Efficacy as a Predictor of University Coaches' Commitment. *International Sports Journal*, 7(1): 78-88.
- Kilit B., Suveren S. ve Şenel Ö. (2011). Elit Türk tenisçilerin taktik durumlarının '5 oyun durumu' açısından analizi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1): 1629-1642.
- Kocaekşi S. ve Koruç Z. (2012). Başarılı ve Başarısız Hentbol Takımlarının Grup Sargınlığı, Kaygı, Güdülenme ve Yeterlik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi* 23(3): 129-143.
- Koçel T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım.

- Konter E. (1995). *Sporda Motivasyon*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.
- Konter E. (2004). *Antrenörlük ve Takım Psikolojisi*. Ankara: Palme Yayıncılık.
- Korkmaz F., Korkmaz N.H., Arabacı R., Akça A. ve Akça C. (2006). Türkiye Voleybol Antrenörlerinin Sosyal Tercihleri ve Mesleklerine Bakışları. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XIX (2): 321-344.
- Kowalski C.L., Edginton C.R., Lankford S.V., Waldron J.J., Roberts-Dobie S.R. and Nielsen L. (2007). Coaching Efficacy and Volunteer Youth Soccer Coaches. *Asian Journal of Exercise & Sports Science*,4(1):1-5.
- Körük E., Biçer T. ve Donuk B. (2003). Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Davranış Tipleri Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilim Dergisi*, 11(3): 53-57.
- Krotee M.L., and Bucher C.A. (2007). *Spor Yönetimi*. (çev. K. Sinan). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Kutlu Timirli B. (2013). Özgüven ve Özsaygı. *Terapi*, 19: 18-25.
- Kuzgun Y. (1992). Karar Verme Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi ve Standardizasyonu. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, s.161-170.
- Leith L.M. (1990). *Coaches Guide to Sport Administration*. Illinois: Leisure Press.
- Mann L., Radford M., Burnett P., Ford S., Bond M., Leung K., Nakamura H., Vaughan G. and Yang KS. (1998). Cross-Cultural differences in self-reported decision-making style and confidence. *International Journal of Psychology*, 33(5): 325-335.

- Malete L. and Sullivan P. (2009). Sources of Coaching Efficacy in Coaches in Botswana. *International Journal of Coaching Science*, 3(1): 17-27.
- Malete L., Sullivan P. and La Forge K. (2013). The Relationships Between Coaching Efficacy, Experience, and Behaviors Among Scholastic Coaches in Botswana. *International Journal of Coaching Science*, 7(1): 40-55.
- Mann L., Radford M., Burnett P., Ford S., Bond M., Leung K., Nakamura H., Vaughan G., and Yang K.S. (1998). Cross-Cultural Differences in Self-Reported Decision Making Style and Confidence. *International Journal of Psychology*, 33: 325-335.
- Mucuk İ. (2003). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Müniroğlu S., (2009) Futbolda Müsabaka Analizi ve Gözlemin Önemi. *3.Ulusal Futbol ve Bilim Kongresi Bildiri Kitabı*, s.17, Antalya.
- Müniroğlu S., Yıldırım Y. ve Karakulak İ. (2011). Profesyonel Futbolcuların “Futbolda Taktik” Konusunda Görüşlerinin İncelenmesi. *Sporometre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, IX(3): 97-103.
- Myers N.D., Wolfe E.W. and Feltz D.L. (2005). An Evaluation of the Psychometric Properties of the Coaching Efficacy Scale for Coaches From the United States of America. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9(3): 135-160.
- Myers N.D., Vargas-Tonsing T.M. and Feltz D.L. (2005). Coaching Efficacy in Intercollegiate Coaches: Sources, Coaching Behavior, and Team Variables. *Psychology of Sport & Exercise*, 6 (2005): 129–143.
- Ongan T.H. ve Demiröz D.M. (2010). *Akademik Futbol: Futbolda Rekabet – Başarı İlişkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları, Birinci baskı.

- Onağ Z.G., Güzel P. ve Özbey S. (2013). Futbol Antrenörlerinin Görüşlerine Göre, Takım Başarısını Etkileyen Faktörler: Nitel Bir Araştırma. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(2):125-145.
- Or E. (2013). Teknik Direktörlükte Karar Verme. *Futbol Gelişim*, Sayı:7, s.8.
- Öneren M. ve Çiftçi G.E. (2013). Yöneticilerin Öz Yeterlilik ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özel Bankalarda Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3): 305-321.
- Öztürk F., Koparan Ş. ve Efe M. (2008). Boks Antrenör Adaylarının Problem Çözme Becerisi ve Atılganlık Düzeylerinin Tespiti. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XXI (2): 447-459.
- Reçber B. (2011). Bir Özsaygı Geliştirme Programının Yetiştirme Yurdunda Yaşayan Ergenlerin Özsaygı Düzeyleri Üzerinde Etkililiği. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 22(1): 115-132.
- Risolo D. (2010). *Soccer Stories: Anecdotes, Oddities, Lore and Amazing Feats*. Nebraska: Library of Congress.
- Sevim Y., Tuncel F., Erol E. ve Sunay H. (2001). *Antrenör Eğitimi ve İlkeleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sevim Y. (2002). *Antrenman Bilgisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Skirka N. (2009). Significant Coaching Decisions to Win a World Cup. *Soccer Journal*, September-October, s.48-49.
- Somalı V. (1989). *Teknik, Taktik Yönleriyle Futbol ve Tarihi*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Stemmler T. (2000). *Futbolun Kısa Tarihi*. (çev. A. Necati). Ankara: Dost Kitabevi.

Şimşek Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.

Şirin T. (2011). *Kahramanmaraş İlinde Aktif Olarak Görev Yapan Amatör Futbol Antrenörlerinin Beslenme Bilgi Seviyelerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı.

Taşdelen A. (2001). Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:10, 40-52.

Tatlılıoğlu K. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsayıgı Düzeyleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1): 150-170.

Türkiye Futbol Federasyonu (2010). *Teknik Adamların Eğitimi ve Sınıflandırılması Talimatı*.

Türk Dil Kurumu (2005). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, Akşam Sanat Okulu Matbaası, 10.baskı.

Tekin Ö.A. ve Ehtiyar R. (2010). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*. 20(5): 3394-3414.

Tekin M. ve Taşgın Ö. (2009). Kick Boks Antrenörlerinin Karar Verme ve Düşünme Stillерinin İncelenmesi. *Türkiye Kick Boks Federasyonu Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1): 11-27.

Tiryaki Ş. (2000). *Spor Psikolojisi*. Ankara: Eylül Kitap ve Yayınevi.

Tortop N., İsbir E.G., Aykaç B., Yayman H. ve Özer M.A. (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tosun K. (1992). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.

TÜİK (2012). *Haber Bülteni*. Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı, Sayı: 10909.

Türksoy A. (2010). *Futbolda Liderlik ve Antrenörlük*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Uğurlu C.T. (2013). Effect of Decision-Making Styles of School Administrators on General Procrastination Behaviors. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51: 253-272.

Urartu Ü. (1994). *Futbol - Teknik Taktik Kondisyon*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Uygur A. ve Göral R. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Uzunoğlu Ö, Şahin M. ve Fişekçioğlu B. (2009). Türk Futbol Hakemlerinin Karar Verme Stillerinin Klasmanlarına ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 11(1): 32–36.

Vargas-Tonsing T.M., Warners A.L. and Feltz D.L. (2003). The Predictability of Coaching Efficacy on Team Efficacy and Player Efficacy in Volleyball. *Journal of Sport Behavior*, 26(4): 396-407.

Vural M. (2013). *Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Karar Verme ve Düşünme Stillerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı.

Wahl A. (2005). *Ayaktopu Futbolun Öyküsü*. (çev. İ. Cem). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Yerlisu T. ve Çelenk B. (2008). Liglerde Görev Yapan Voleybol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, VI (2): 87-93.

Yılmaz A. (2011). Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6(2): 114-124.

Ziyagil M.A. ve Eliöz M. (2006). *Basketbol Antrenman Bilgisi-Kenar Yönetimi- Teknik-Taktik*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.

EKLER

Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

Ek 2: Antrenör Yeterlilik Ölçeği

Ek 3: Melbourne Karar Verme Ölçeği (MKVÖ I-II)

Ek 4: Takım Performansı Puan İndeksi

Ek 5: Özgeçmiş

Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

Değerli Antrenörler;

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında “Futbol Antrenörlerinin Yeterlilikleri, Karar Verme Stratejileri ve Takım Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu doktora çalışması yapmaktayım. Bu çalışmaya verdiğiniz cevaplar rehberlik edecek ve cevaplarınız kesinlikle çalışmanın amaçları için kullanılacaktır. İlgi ve yardımlarınız için çok teşekkür ederim.

Kemal GÖRAL

- 1.Kaç yaşındasınız?
- 2.Medeni durumunuz? a)Evli b)Bekar c)Dul/Boşanmış
- 3.Eğitim durumunuz nedir?
a)İlkokul b)Ortaokul c)Lise d)Ön lisans e)Lisans f)Yüksek Lisans g)Doktora
- 4.Hangi seviye antrenörlük belgesine sahipsiniz?
a)B lisans b) A lisans c)Pro Lisans
- 5.Antrenörlük belgenizi (B lisansa kadar) nasıl aldınız?
a)Antrenörlük kursu bitirerek
b)Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunu denkliği ile
c)Diğer (Belirtiniz)
- 6.Lisanslı olarak futbol oynadınız mı? a)Evet b)Hayır
- 7.Hangi seviyede futbol oynadınız? a)Amatör b)Profesyonel
- 8.Kaç yıl futbol oynadınız? (Yandaki boşluğa da rakamla belirtiniz)
a)1-5 yıl b)6-10 yıl c)11-15 yıl d)16-20 yıl e)21 yıl ve üzeri
- 9.Kaç yıldır futbol antrenörlüğü yapıyorsunuz....(Yandaki boşluğa da rakamla belirtiniz)
a)1-5 yıl b)6-10 yıl c)11-15 yıl d)16-20 yıl e)21 yıl ve üzeri
- 10.Müsabaka Analizi yöntemlerinden yararlanıyor musunuz?
a)Evet b)Hayır
- 11.Hangi müsabaka analizi yöntemini kullanıyorsunuz?
a)Videolu maç gözlemi b)Kağıt-Kalem yoluyla gözlem c)Serbest Gözlem

Ek 2: Antrenör Yeterlilik Ölçeği

Antrenörlük güveni, bir antrenörün, sporcularının öğrenme ve performansını etkileyebilmek yönünde sahip olduğuna inandığı kapasite anlamına gelmektedir. Bir antrenör olarak kendinize ne kadar güven duyduğunuzu düşünün. Aşağıda verilen her madde için güveninizi 0 ile 9 arasında bir puan ile değerlendirin. Cevaplarınız kesinlikle çalışmanın amaçları için kullanılacaktır. İlgi ve yardımlarınız için çok teşekkür ederim.

Aşağıda verilen yeteneklerinize ne kadar güveniyorsunuz?

0 = Hiç güven duymuyorum 9 = Tamamen güven duyuyorum

		Hiç Güven duymuyorum					Tamamen Güven duyuyorum				
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Sporcularınızın sahip olduğu güveni sürdürmek.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Müsabaka esnasında rakibin güçlü yönlerinin farkına varmak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Sporcularınızı müsabaka stratejilerine zihinsel olarak hazırlamak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Müsabaka stratejilerini anlamak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	İyi ahlaki tutum aşılacak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Sporcularınızda kendilerine öz saygı oluşturmak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Spor dalına ilişkin becerileri gösterebilmek.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Müsabakada oluşan farklı durumlara uyum gösterebilmek.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Müsabaka esnasında rakip takımın zayıf yönlerinin farkına varmak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Sporcularınızı motive etmek.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	Müsabaka esnasında kritik kararlar almak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Takım birlikteliği oluşturmak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	Sporcularınıza “fair-play” tutumu aşılacak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	Sporcularınıza bireysel teknikleri konusunda yol göstermek.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	Sporcularınızda öz güven oluşturmak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	Sporcularınızın yeteneklerini geliştirmek	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17	Müsabaka esnasında takımın gücünü en üst düzeye getirmek.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18	Sporcularınızdaki yeteneğin farkına varmak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
19	Sportmence davranışları teşvik etmek.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Sporcularınızın becerilerindeki hataları sezmek.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
21	Müsabaka stratejisini takımın yeteneklerine uygun olarak ayarlama	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22	Spor dalının becerilerini öğretmek.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
23	Takım güveni oluşturmak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
24	Sporcularınızda diğer kişilere karşı saygı tutumu oluşturmak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ek 3: Melbourne Karar Verme Ölçeği (MKVÖ I-II)

İnsanlar karar verme aşamasında kendilerini ne derecede rahat hissettikleriyle ilgili olarak farklılık gösterirler. Sizin için en uygun olan ifadenin karşısındaki sütunda yer alan kutucuğa (X) biçiminde çarpı işareti koyunuz. Cevaplarınız kesinlikle çalışmanın amaçları için kullanılacaktır. İlgi ve yardımlarınız için çok teşekkür ederim.

MKVÖ I				
		Doğru	Bazen Doğru	Doğru Değil
1	Karar verme yeteneğime güvenirim.			
2	Karar verirken kendimi birçok kişiden aşağı görürüm.			
3	Kendimi karar vermede başarılı biri olarak düşünürüm.			
4	Kendimi o kadar cesaretsiz hissederim ki, karar verme uğraşından vazgeçerim.			
5	Verdiğim kararlar iyi sonuçlanır.			
6	Diğer insanların, benim kararımdan ziyade, kendi kararlarının doğru olduğu konusunda beni ikna etmeleri kolaydır.			
MKVÖ II				
1	Karar verirken kendimi, sanki büyük bir zaman baskısı altındaymış gibi hissederim.			
2	Bütün alternatifleri göz önünde tutmayı severim.			
3	Kararları diğer kişilere bırakmayı tercih ederim.			
4	Bütün alternatiflerin dezavantajlarını ortaya çıkarmaya çalışırım.			
5	Son kararı vermeden önce, önemsiz konular üzerinde çok zaman harcarım.			
6	Kararı en iyi şekilde nasıl uygulayabileceğimi enine boyuna düşünürüm.			
7	Bir kararı verdikten sonra bile kararı uygulamayı geciktiririm.			
8	Karar verirken, karar hakkında pek çok bilgi toplamaktan hoşlanırım.			
9	Karar vermekten kaçınırım.			
10	Karar vermek zorunda olduğum zaman, karar üzerinde düşünmeye başlamadan önce uzun süre beklerim.			
11	Karar verme konusunda sorumluluk üstlenmeyi sevmem.			
12	Karar vermeden önce amaçlarımı netleştirmeye çalışırım.			
13	Önemsiz, küçük olayların yolunda gitmeyebileceği olasılığı, benim aniden tercihlerimden dönüş yapmama neden olur.			
14	Bir karar benim yada başka biri tarafından verilecekse, ben karar vermeyi diğer kişilere bırakırım.			
15	Ne zaman zor bir kararla karşı karşıya gelsem, iyi bir çözüm yolu bulma konusunda kendimi kötümser hissederim.			
16	Seçim yapmadan önce çok fazla dikkatli davranırım.			
17	Zorunda kalmadıkça karar vermem.			
18	Son ana kadar karar vermeyi geciktiririm.			
19	Çok daha bilgili kişilerin benim yerime karar vermelerini tercih ederim.			
20	Karar verdikten sonra, kararın doğru olduğuna kendimi inandırmak için çok zaman harcarım.			
21	Karar vermeyi ertelerim.			
22	Acilen karar vermem gereken bir durumda doğru düşünemem.			

Ek 4: Takım Performansı Puan İndeksi

Lig	Türkiye'deki futbol liglerinde maç başına düşen puan ortalamaları (<i>Toplanan puan / Oynanan maç sayısı</i>)			
	Lig Şampiyonluğu	2 ile 5. sıralar arasında bitirme	6 ile 10. sıralar arasında bitirme	Küme düşme/düşmeme
	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$
	Süper Lig	2.294 ± 0.127	1.591 ± 0.137	1.253 ± 0.083
1. Lig	1.983 ± 0.156	1.680 ± 0.115	1.302 ± 0.054	1.063 ± 0.081
2. Lig	2.063 ± 0.116	1.558 ± 0.087	1.240 ± 0.043	1.041 ± 0.048
3. Lig	2.243 ± 0.204	1.660 ± 0.111	1.329 ± 0.067	1.070 ± 0.075
BAL Ligi	2.274 ± 0.036	1.735 ± 0.149	1.134 ± 0.002	0.943 ± 0.046
Genel	2.171 ± 0.128	1.644 ± 0.120	1.251 ± 0.050	1.038 ± 0.062

Normal dağılım analizini gösteren Tek Örneklemli Kolmogorov-Smirnov testi tablosu

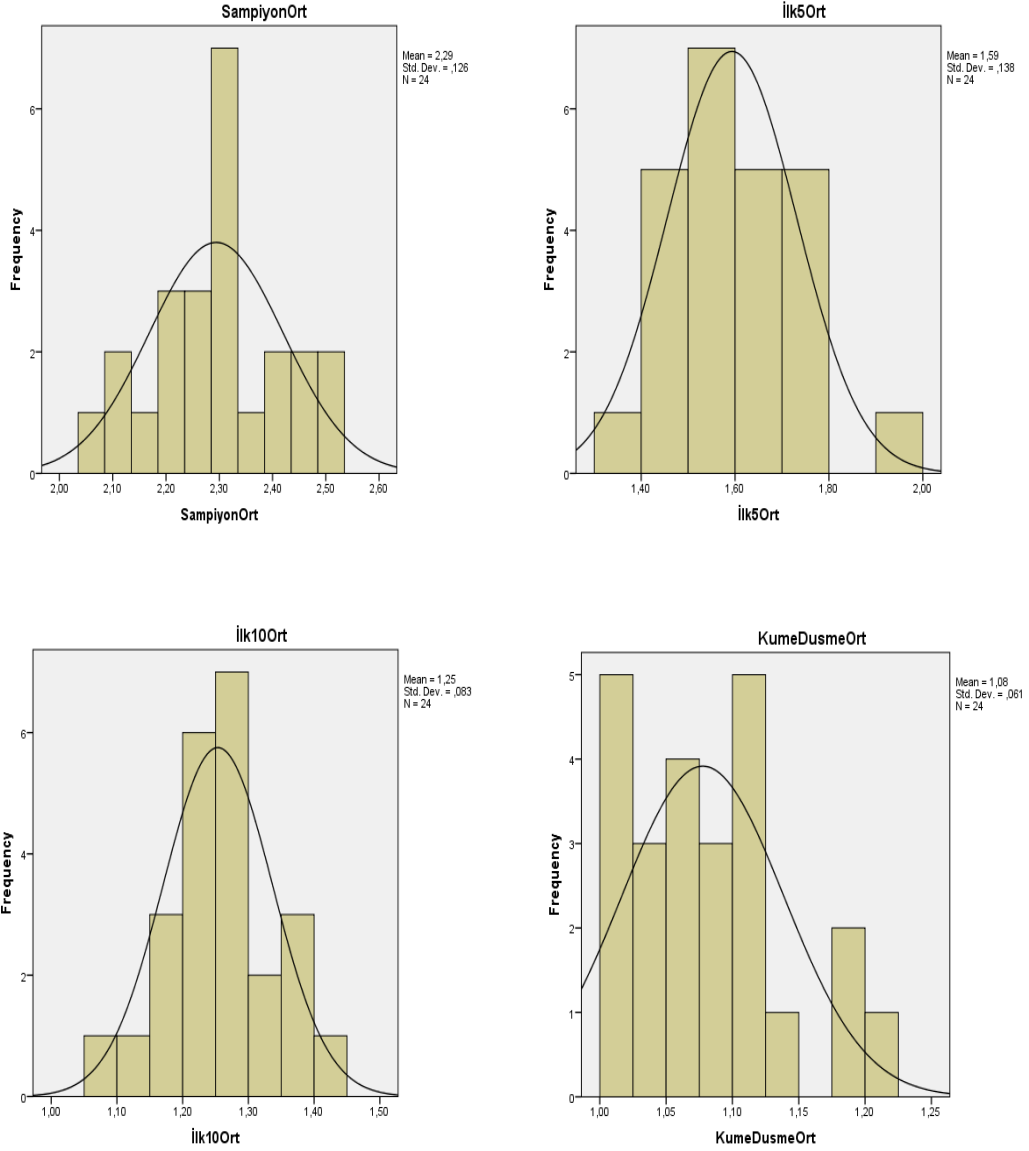
Lig	Lig Şampiyonluğu		2 ile 5. sıralar arasında bitirme		6 ile 10. sıralar arasında bitirme		Küme düşme/düşmeme	
	KST	P	KST	P	KST	P	KST	P
	Süper Lig	0.472	0.979	0.663	0.771	0.669	0.762	0.589
1. Lig	0.540	0.933	0.469	0.980	0.942	0.338	0.935	0.346
2. Lig	0.954	0.323	0.488	0.971	0.809	0.530	0.921	0.364
3. Lig	0.802	0.541	0.402	0.997	0.613	0.847	0.625	0.829
BAL Ligi	0.533	0.939	0.531	0.931	0.698	0.714	0.453	0.986
Genel	0.660	0.743	0.511	0.930	0.746	0.638	0.704	0.681

KST : One-Sample Kolmogorov-Smirnov testi

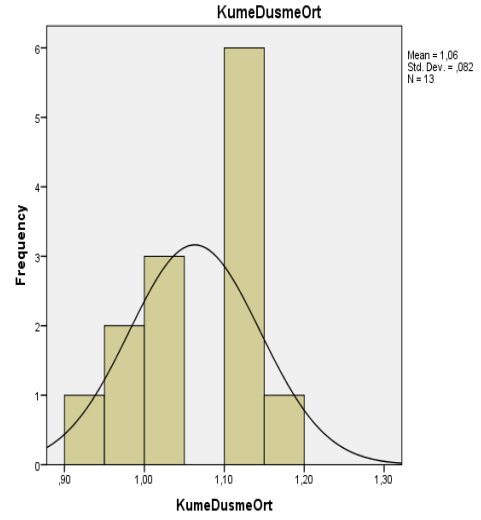
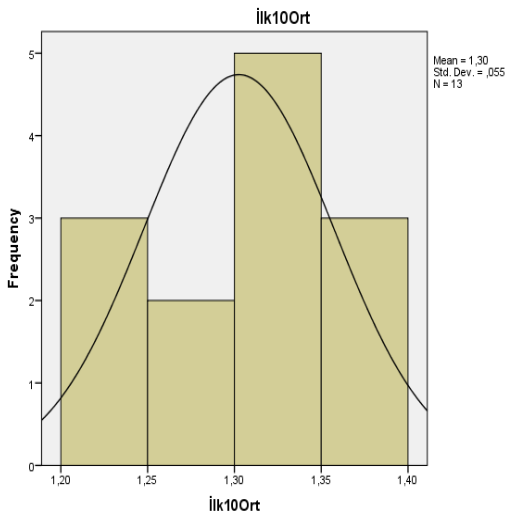
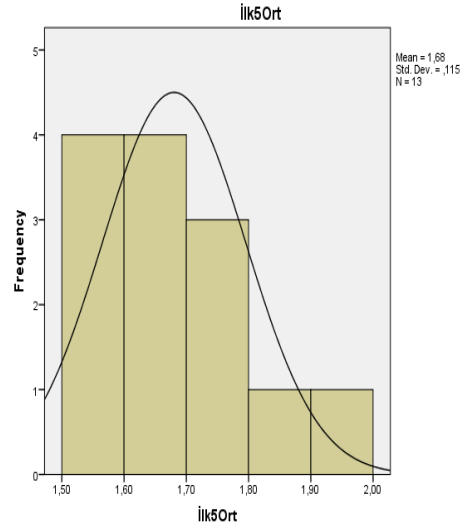
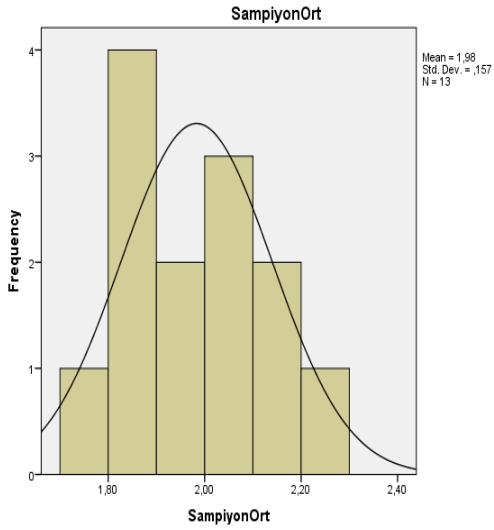
Lig	Takım Performansı Puan Ortalaması İndeksi				
	Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü
Süper Lig	2.294 – 3.000	1.591 – 2.293	1.253 – 1.590	1.077 – 1.252	< 1.077
1. Lig	1.983 – 3.000	1.680 – 1.982	1.302 – 1.679	1.063 – 1.301	< 1.063
2. Lig	2.063 – 3.000	1.558 – 2.062	1.240 – 1.557	1.041 – 1.239	< 1.041
3. Lig	2.243 – 3.000	1.660 – 2.242	1.329 – 1.659	1.070 – 1.328	< 1.070
BAL Ligi	2.274 – 3.000	1.735 – 2.273	1.134 – 1.734	0.943 – 1.133	< 0.943
Genel	2.171 – 3.000	1.644 – 2.170	1.251 – 1.643	1.038 – 1.250	< 1.038

Ek 4.1: Türkiye'deki Futbol Liglerinde Maç Başına Düşen Puan Ortalamalarının Normal Dağılım Analizini Gösteren Tek Örneklemli Kolmogorov-Smirnov Testi Grafikleri

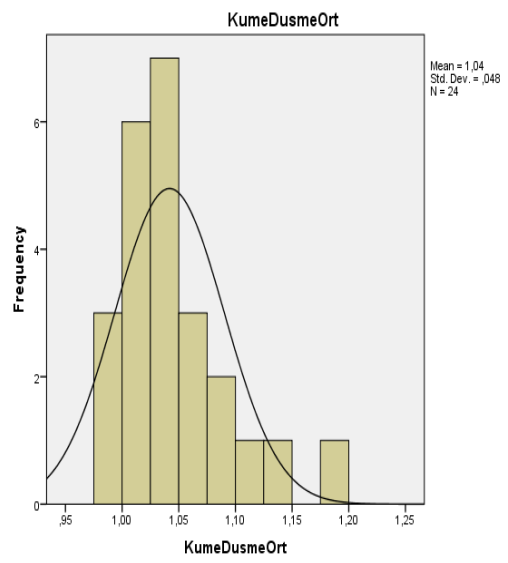
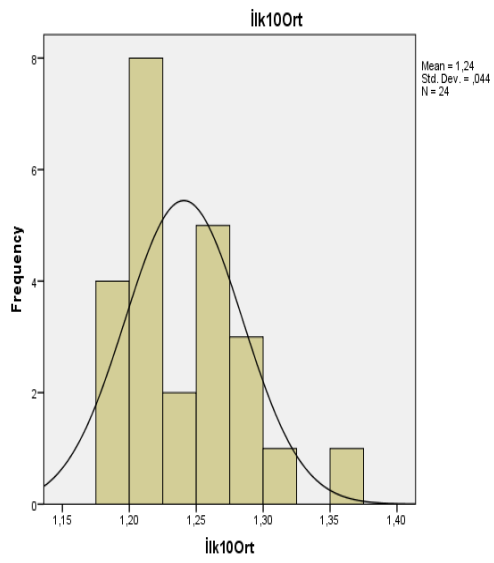
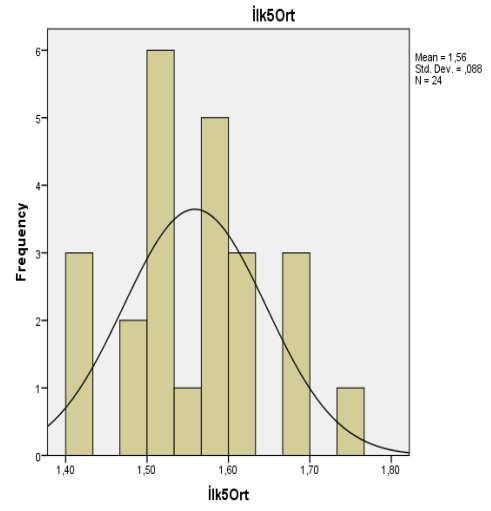
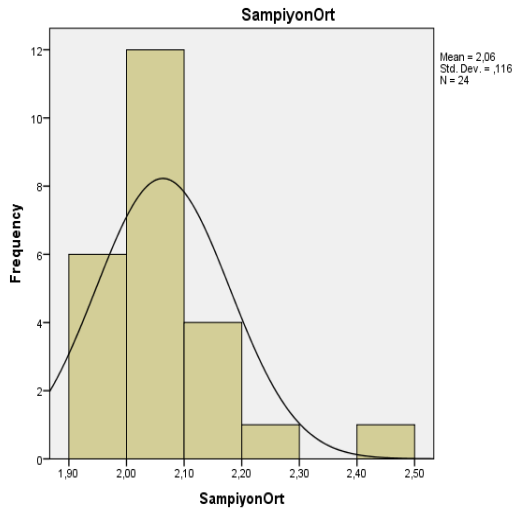
Süper Lig



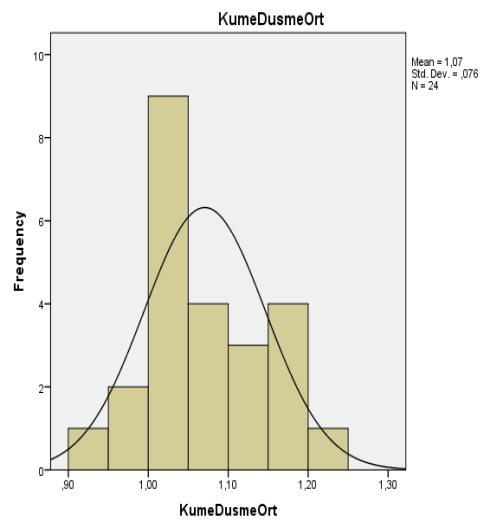
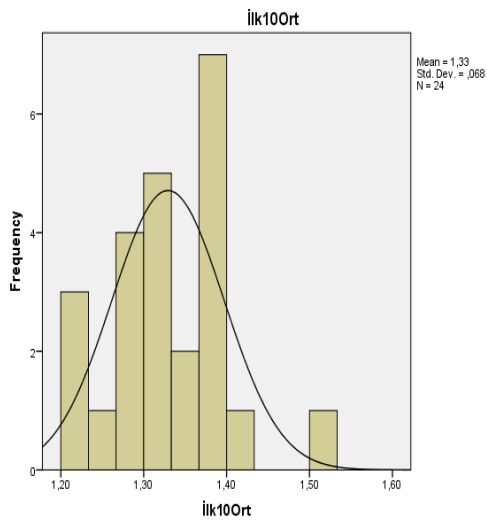
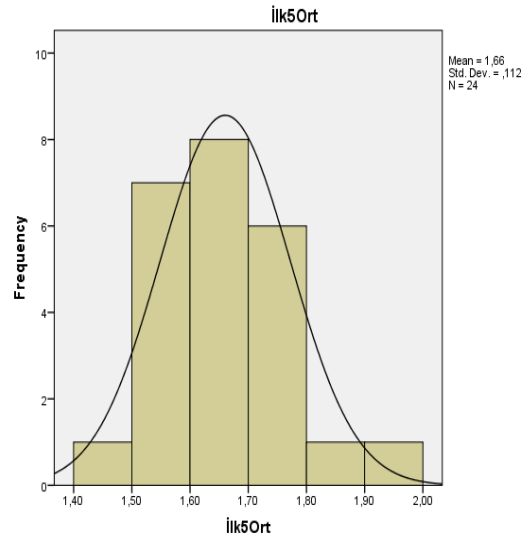
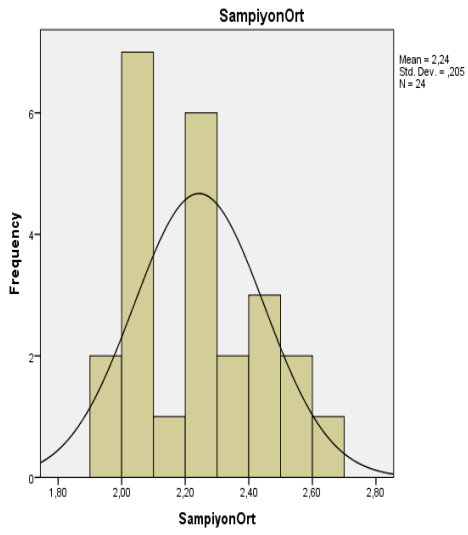
1.lig



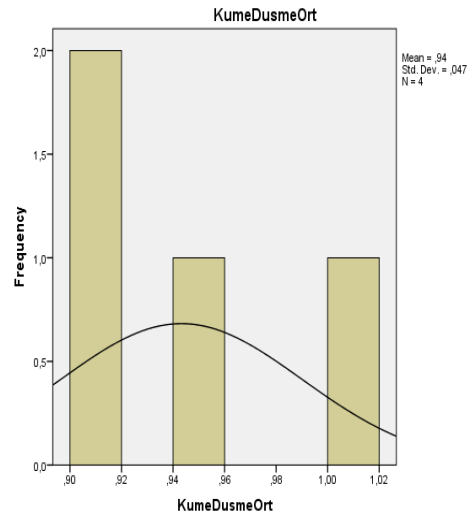
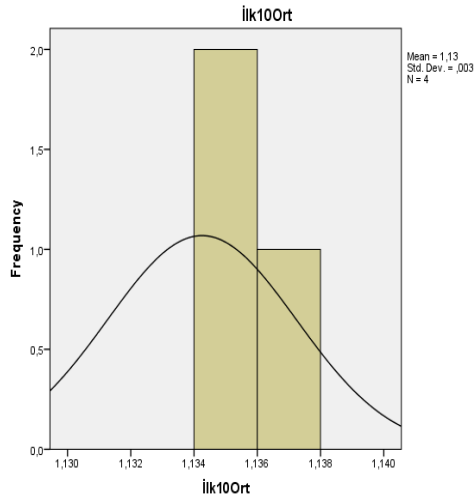
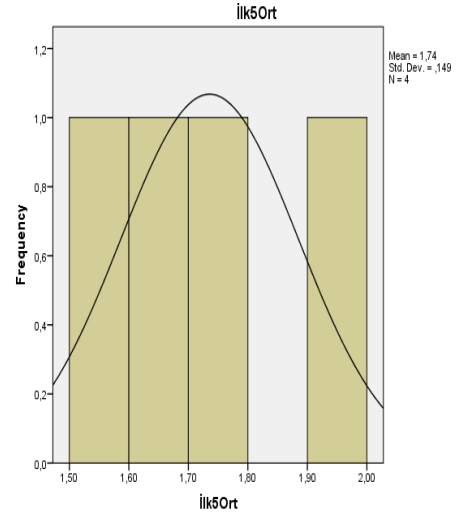
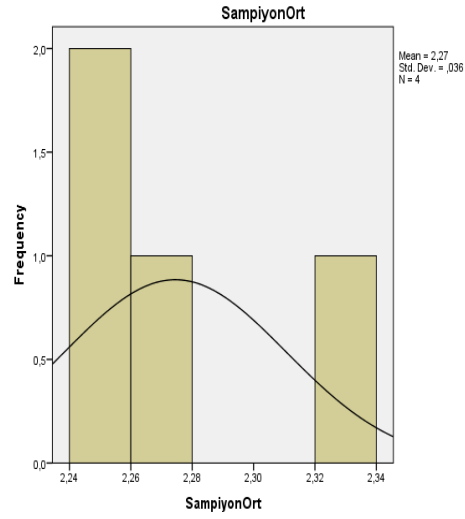
2.lig



3.lig



Bölgesel Amatör Lig



Ek 5: Özgeçmiş

1980 yılında Isparta'da doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Isparta'da tamamladı. Ispartaspor, Ölüdeniz Belediyespor, İçmeler Belediyespor, Muğla Sağlıkspor, Yatağanspor, Ula Belediyespor, Yerkesikspor ve Köyceğiz Belediyespor kulüplerinde futbol oynadı. 1999 yılında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünü kazandı. 2003 yılında uzmanlık alanı futbol olarak mezun oldu. 2003 yılından beri Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda çalışmaktadır. 2008 yılında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim dalında yüksek lisans ve 2014 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim dalında doktora eğitimini tamamladı. Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği (TÜFAD) ve Spor Bilimleri Derneği üyelikleri bulunmaktadır. Bilimsel olarak, uluslararası hakemli dergilerde 10 makalesi, ulusal hakemli dergilerde 2 makalesi ve uluslararası kongrelerde 25 yayınlanmış bildirisi bulunmaktadır. Futbol ve badminton antrenörlük belgelerine sahiptir. Yabancı dili İngilizcedir. Evli ve 1 çocuk babasıdır.