

**T.C.**  
**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI

AMATÖR FUTBOLCULARIN ALGILARINA GÖRE  
ANTRENÖRLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN  
Abdullah BENSİZ

DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Murat KUL

BARTIN-2016

**T.C.**  
**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**AMATÖR FUTBOLCULARIN ALGILARINA GÖRE**  
**ANTRENÖRLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**Abdullah BENSİZ**

**DANIŞMAN**  
**Yrd. Doç. Dr. Murat KUL**

**BARTIN-2016**

## KABUL VE ONAY

Abdullah BENSİZ tarafından hazırlanan “Amatör Futbolcuların Algılarına Göre Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi” başlıklı çalışma 19/09/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Murat KUL(DANIŞMAN)



Üye : Yrd. Doç. Dr. Hanifi ÜZÜM

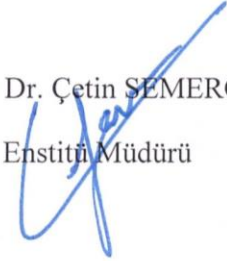


Üye : Doç. Dr. Taner BOZKUŞ



Bu tezin kabulü eğitim bilimleri enstitüsü yönetim kurulunun .../.../..... tarih ve .... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Çetin SEMERCİ  
Enstitü Müdürü



## BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Yrd. Doç. Dr. Murat KUL danışmanlığında hazırlamış olduğum “Amatör Futbolcuların Algılarına Göre Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

19/09/2016

Abdullah BENSİZ

İMZA



## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın başlamasında ve yürütülmesinde gösterdikleri yakın ilgi, teşvik ve desteklerinden dolayı öncelikle tez yöneticiliğini üstlenen danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat Kul'a, Öğr. Gör. Gürkan Elçi'ye, verilerin alınmasında emeği geçen merkez ve ilçelerdeki mevcut futbol kulüplerinin antrenörlerine, ankete katılan sporculara ve her konuda yardımcı olan eşim Seda Bensiz'e teşekkürü bir borç bilirim.

Abdullah BENSİZ

## ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

**Amatör Futbolcuların Algılarına Göre  
Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi**

**Abdullah BENSİZ**

**Bartın Üniversitesi**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı**

**Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat KUL**

**Bartın-2016, Sayfa: X+66**

Bu araştırmanın konusu, futbol kulüplerindeki sporcuların farklı özelliklerine göre algıladıkları antrenör liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 17 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise Sporda Liderlik Ölçeği (sporcuların antrenör davranışını algılaması versiyonu) bulunmaktadır. Ölçek: Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin türk sporcuları için uyarlanması Toros ve Tiryaki (2006) tarafından yapılmıştır. Ölçek 40 maddeden oluşan beşli likert tipi bir ölçektir. Araştırmada kullanılan ölçeğe ait alt boyutlar ise demokratik davranış, eğitici ve öğretici davranış, otokratik davranış, sosyal destek davranışı ve pozitif geribildirim davranışı şeklindedir. Çalışmanın örnekleme ise bu takımlarda görev yapan, kolayda örnekleme yöntemine göre seçilen ve gönüllü olarak araştırmaya katılan 156 futbolcu oluşturmaktadır. Bu çalışmaya katılan futbolcuların algıladıkları antrenör davranışlarının tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde; sporcuların algıladıkları antrenörün eğitici öğretici davranış puan ortalaması  $1,82\pm 0,49$  olarak bulunmuştur. Araştırmadaki sporcuların algıladıkları demokratik davranış puanları incelendiğinde  $2,02\pm 0,68$  olduğu görülmektedir. Ayrıca otokratik alt boyutunda  $2,81\pm 0,91$ , sosyal destek alt boyutunda  $1,98\pm 0,55$ , pozitif geribildirim alt boyutunda ise  $1,86\pm 0,59$  olarak teslim edilmiştir. Sonuç olarak elde edilen bulgulara göre, araştırma grubunun antrenörünün liderlik davranışları alt boyutları ile ilgili genel olarak puan ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı il geneline bakıldığında liglere katılan takım sayısının az olmasından dolayı müsabaka sayılarının azlığı ve antrenörleri ile yeterince vakit geçirememesinden kaynaklı olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Lider, Futbol, Antrenör

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**Examination of the Leadership Characteristics of Coaches according to the  
Perceptions of the Amateur Football Players**

**Abdullah BENSİZ**

**Bartın University**

**Graduate School of Educational Sciences Department of Physical Education and  
Sports Teaching**

**Physical Education and Sports Teaching Discipline**

**Thesis Advisor: Assistant Prof. Dr. Murat KUL**

**Bartın-2016, Pages: X+66**

The purpose of this study is to find out the relationship between the coach leadership behaviors of the sportsmen in the football clubs based on different characteristics. The data collection tool in the study involves two parts. In the first part, there are 17 questions towards determining the demographic characteristics of the participants. The second part involves the Leadership Scale for Sports (the version in which sportsmen understands the coach behaviors). The scale was developed by Chelladurai and Saleh (1980). The scale was adapted for Turkish sportsmen by Toros and Tiryaki (2006). It is a 5 point likert scale including 40 items. The sub-scales of the scale are democratic behavior, training and instruction, autocratic behavior, social support and positive feedback. The sample group of the study was 156 football players who were worked in these teams and were chosen according to convenient sampling method. When the descriptive statistics of the football players in the study on how they perceived coach behaviors were examined, the average for behaviors towards training and instruction was found as  $1,82\pm0,49$ ; whilst their democratic behavior scores were found as  $2.02\pm0,68$ ; autocratic behavior scores were found as  $2.81\pm0.91$ ; social support scores were found as  $1.98\pm0.55$  and positive feedback scores were found as  $1.86\pm0.59$ . As a result, based on the findings it was seen that the overall score averages of the research group on the sub-scales of leadership behaviors of the coach was low. When the city where the research was carried out is taken into account, it can be said that the result could be due to the fact that there are very few number of teams participating in the leagues and therefore, the number of tournaments is low and that they do not spend much time with their coaches.

**Key words:** Leadership, Leader, Football, Coach

# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	I
BEYANNAME.....	II
ÖNSÖZ.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	X

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ..... 1

1.1	Problem.....	1
1.2	Araştırmanın Amacı.....	1
1.3	Araştırmanın Önemi.....	1
1.4	Sayıtlılar.....	2
1.5	Sınırlılıklar.....	2
1.6	Tanımlar.....	2
1.7	Kısaltmalar.....	3

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE..... 4

2.1	Liderlik Ve Tarihçe.....	4
2.2	Lider Ve Liderlik.....	5
2.2.1	Liderlik Özellikleri Nelerdir?.....	6
2.2.2	Üretken Olmayan Liderlik Modelleri.....	7
2.2.2.1	Hükmedici Lider.....	8
2.2.2.2	Sahte Demokratik Lider.....	8
2.2.2.3	Uzlaşmacı Lider.....	8
2.2.2.4	Paternalist Lider.....	8
2.2.2.5	Bürokratik Lider.....	8
2.2.3	Liderlik Kuramları.....	9
2.2.3.1	Liderliğin Özellik Kuramı.....	9



2.2.3.2	Liderliğin Davranış Kuramı.....	10
2.2.4	Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	10
2.2.5	Nichigon Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	10
2.2.6	Blake Ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	13
2.2.7	Liderlik Fonksiyonları.....	14
2.2.7.1	Liderin Hedef Belirleme Fonksiyonu.....	14
2.2.7.2	Liderin Planlama Fonksiyonu.....	14
2.2.7.3	Liderin Koordinatörlük Fonksiyonu.....	15
2.2.7.4	Liderin Kontrol Fonksiyonu.....	15
2.2.7.5	Liderin Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu.....	15
2.2.7.6	Liderin Grup Temsilcisi Fonksiyonu.....	16
2.2.7.7	Liderin Hakemlik Fonksiyonu.....	16
2.2.7.8	Liderin Örnek Olma Fonksiyonu.....	16
2.2.8	Sporda Liderlik.....	17
2.2.9	Futbolda Liderlik.....	17
2.3	Antrenör.....	20
2.3.1	Aşırı Disiplinli ve Otoriter Antrenör.....	21
2.3.2	Faal Antrenör.....	21
2.3.3	Gergin ve Hareketli Antrenör.....	21
2.3.4	Gevşek Antrenör.....	22
2.3.5	İş Yapar Görünürlü ve Gayretli Antrenör.....	22
2.4	Antrenör Kimdir?.....	23
2.4.1	Antrenör Kişiliği.....	23
2.4.2	Antrenörün Görevleri.....	26
2.4.3	Antrenörlüğün Temel Özellikleri.....	27
2.4.4	Antrenörlük Etiği.....	28
2.4.5	Antrenörlük ve İletişim.....	29
2.4.6	Antrenörün Sporcucu Başarısındaki Yeri.....	30
2.5	Futbolda Lider Antrenörler ve Görüşleri.....	31
2.5.1	Yılmaz Vural.....	31
2.5.1.1	Yılmaz Vural'ın Antrenörlük Kavramı.....	31
2.5.1.2	Yılmaz Vural'ın Lider Antrenörlük Üzerine Görüşleri.....	32
2.5.1.3	Yılmaz Vural Ve Lider Antrenörlük.....	32

2.5.1.4	Yılmaz Vural'ın Antrenörlük Felsefesi .....	33
2.5.2	Giray Bulak .....	33
2.5.2.1	Giray Bulak'ın Antrenörlük Felsefesi.....	33
2.5.2.2	Giray Bulak ve Liderlik.....	34
2.5.2.3	Giray Bulak'ın Antrenörlere Önerileri.....	35
2.5.2.4	Antrenörün Sporcu Başarısındaki Yeri.....	35
2.5.3	Bülent Uygun.....	35
2.5.3.1	Bülent Uygun ve Liderlik.....	36
2.5.3.2	Bülent Uygun'a Göre Antrenörlerin Karşılaştığı Sorunlar.....	37
2.5.4	Cevat Güler.....	38
2.5.4.1	Cevat Güler'e Göre Lider Antrenörlük.....	38
2.5.4.2	Cevat Güler'e Göre Performansın Sağlanması ve Sürdürülmesi... ..	38
2.5.5	Ersun Yanal.....	39
2.5.5.1	Ersun Yanal'a Göre Lider Antrenörlük.....	40
2.5.5.2	Ersun Yanal'a Göre Otoriter Antrenör.....	41
2.5.5.3	Ersun Yanal'a Göre Performansın Sağlanması ve Sürdürülmesi... ..	41
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : YÖNTEM</b>		<b>43</b>
3.1	Araştırmanın Konusu.....	43
3.2	Araştırma Hipotezleri.....	43
3.3	Araştırma Modeli.....	43
3.4	Anket Formunun Hazırlanması ve Veri Toplama Yöntemi.....	43
3.5	Sporda Liderlik Ölçeği.....	44
3.6	Evren Çerçevesinin Oluşturulması ve Örneklem.....	45
3.7	Verilerin Toplanması ve Analizi.....	45
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR</b>		<b>47</b>
4.1	Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışlarına göre Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	47
4.2	Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışları İle Antrenörü İle Çalışma Süresi Değişkenlerinin Korelasyon Testi Sonuçları.....	47

4.3	Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışları İle Ailede Spor Yapan Başka Birey Durumunun Karşılaştırılmasına İlişkin T-testi Sonuçları.....	48
4.4	Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışları İle Sporcuların Mevkilerine Göre Frekans Ortalama ve Standart Sapma Değerleri...	50
4.5	Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışları İle Sporcuların Mevkilerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	51
4.6	Amatör Futbolcuların Yaş Değişkenine Göre Antrenörlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki Korelasyon Testi Sonuçları .....	52
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA.....		53
ALTINCI BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....		58
KAYNAKÇA.....		60
ÖZGEÇMİŞ.....		66

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo No</b>		<b>Sayfa No</b>
1.	Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışına Göre Frekans, Ortalanma ve Standart Sapma Değerleri.....	47
2.	Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışları İle Antrenörü İle Çalışma Süresi Değişkenlerinin Korelasyon Testi Tablosu.....	47
3.	Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışları İle Ailede Spor Yapan Başka Birey Durumunun Karşılaştırılmasına İlişkin T-testi Tablosu.....	48
4.	Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışları İle Sporcuların Mevkilerine Göre Frekans Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.....	50
5.	Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışları İle Sporcuların Mevkilerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Testi Tablosu.....	51
6.	Amatör Futbolcuların Yaş Değişkenine Göre Antrenörlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki Korelasyon Testi Tablosu.....	52

# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Liderliğin günümüzdeki önemi; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için grubu ne yapacakları konusunda harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Örgüt ve yönetim alanındaki gelişmelere bağlı olarak liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımlarında da değişim yaşanmaktadır.

Liderlik alanında yaşanan gelişmeler spor alanında da etkilerini göstermektedir. Spor kulüpleri birer örgüt olarak ele alındığında, antrenörlerin de bu örgütlerde liderlik rolünü üstlenmeleri gerektiği tartışmasız bir gerçektir. Değişen ve beklenmedik durumların söz konusu olduğu spor alanında liderlerin, dolayısıyla antrenörlerin de her şartta yönetim faaliyetlerini yerine getirebilmeleri önemlidir.

“Amatör Futbolcuların Algılarına Göre Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi” konulu araştırmanın kuramsal boyutu birinci bölümde oluşturulmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise materyal ve yöntem, üçüncü bölümde de bulgular yer almaktadır. Tartışma ve sonuç ise araştırmanın dördüncü bölümünde ele alınmıştır.

### 1.1 Problem

Futbol antrenörlerinin sporcular üzerindeki etkili olan liderlik tarzlarına ilişkin düzeylerinin sporcular açısından değerlendirilerek, futbolculara göre ideal bir antrenörün hangi özelliklere sahip olması gerektiğine ilişkin sorulara cevap aranması bu araştırmanın problemini oluşturmuştur.

### 1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışma Bartın ilinde amatör olarak futbol oynayan sporcularının, liderlik özelliklerine göre antrenörlerinin sergilenmiş olduğu Eğitici ve Öğretici davranış, Demokratik Davranış, Otokratik Davranış, Sosyal Destek ve Pozitif Geri Bildirim Davranışlardan etkilenme düzeylerini belirlemek amacı ile yapılmıştır.

### 1.3 Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, sporcu bireyler ve antrenörler için, sporcuların antrenörlerinden gördükleri veya hissettikleri liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve antrenörlerin uyguladıkları liderlik stilleri ile ilgili bağdaşmaların olup olmaması açısından önem arz

etmektedir. Bu araştırma ile elde edilecek verilerin uygulayıcılara kolaylık sağlayacağı ve yeni araştırmalara ışık tutacağı düşünölmektedir.

#### **1.4 Sayıtlar**

Bu araştırmanın planlanıp yürütölmesinde ve ulaşılan bulguların yorumlanmasında aşağıda verilen sayıtlardan hareket edilmiştir:

Varsayım, doğru olarak kabul edilen bir düşünceyi temsil eden bir ifadedir. Bu araştırma için kabul edilen varsayımlar aşağıda maddeleştirilmiştir:

1. Bu araştırma için hazırlanan sporda liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu varsayılmıştır.
2. Sporcuların anket formunu doğru, samimi ve içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.
3. Araştırma konusu ile ilgili ulaşılabilen kaynaklardan elde edilen bilgilerin objektifliği yansıttığı varsayılmıştır.
4. Anketin uygulaması esnasında iç ve dış şartların bütün denekler için aynı olduğu varsayılmıştır.

#### **1.5 Sınırlılıklar**

Araştırma, 2015-2016 sezonunda Bartın ili amatör futbol liginde mücadele eden 153 sporcu ile sınırlandırılmıştır.

#### **1.6 Tanımlar**

##### **Liderlik**

İnsanları ikna etme kabiliyetine sahip, hükmedeceği topluluğa belirli bir plan program dahilinde isteklerini yaptırarak kişiyi ya da grubu duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak etki altına alma sanatıdır. (Donuk, 2007)

##### **Amatör Futbolcu**

Oynadığı futboldan hiçbir şekilde maddi kazanç beklemeyen, futbolu sadece beden ve ruh sağlığını geliştirmek için oynayan, bunu yaparken de sportmenlik kavramını mükafat olarak kazanan kişidir.

## **Antrenör**

Sporcuların fiziksel, sosyal ve psikolojik becerilerini geliştirmek amacıyla çalışmalar yapan, gerektiğinde sporcusunun başarısı için bilimden yararlanan kişidir. Ayrıca enerjisini, becerisini ve bildiklerini sporcularına aktarmaya çalışan, bunu yaparken de çeşitli stratejileri bir araya getirip takım içinde uygulayandır. (Türksoy, 2010)

## **1.7 Kısaltmalar**

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

GSGM: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

TDK: Türk Dil Kurumu

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

GSB: Gençlik ve Spor Bakanlığı

TD: Tebliğler Dergisi

TEDP: Temel Eğitimi Destekleme Projesi

TODAİE: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

TEDP: Temel Eğitime Destek Projesi

Ed.: Editör

Akt.: Aktaran

Vd.: Ve diğerleri

Vb.: Ve benzerleri

## BÖLÜM 2

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1 Liderlik ve Tarihçe

İnsanoğlu tarihin her döneminde liderlere ve liderliğe çok büyük önem vermiştir. İnsanlığın yeryüzüyle ilk buluşmasıyla toplumları yöneten, onlara önderlik eden ve doğru yolu gösteren liderler ortaya çıkmıştır. Ünlü düşünür Konfüçyüs, liderler ve onların ekipleri arasındaki ilişkinin ölçütlerini, kurallarını araştırıp bulmaya yönelik çalışmalar yapmıştır. Eflatun ise ideal yönetimin, akıl ve sağduyulu liderliği amaçlayan filozof krallar ile sağlanabileceğini dile getirmiştir. Daha sonra Eflatun ve meslek arkadaşları Antik Yunan'da "Paidea" adlı liderlik okulunu kurmuşlardır. 16. yy.da İtalyan Niccola Machiavelli, eserinde liderlik ile ilgili açıklamalarda bulunmuştur.

Bizim tarihimizde Göktürkler Devrinde, Bilge Kağan ve kardeşi; Büyük Selçuklu İmparatorluğu Döneminde, Çağrı Bey ve Tuğrul Bey arasında müşterek liderlikler yaşanmıştır.

Lider kelime olarak ilk kez İngiliz dilinde 1300'lerde kullanılmaya başlanmıştır. Kelime anlamı olarak seyahat etmek ya da yol göstermek anlamına gelen "leden" kelimesinden gelmektedir. Liderlik kelime olarak ise son 500 yıl içerisinde kullanılmaya başlanmıştır. Liderlik ile ilgili bilimsel çalışmalar 20. yy. sonlarında Amerika'da yapılmıştır. (Köymen M.A. s. 4)

20. yy. başlarında insanlar, karizmatik özellikteki kişilerin liderlik kavramına sahip olabileceklerini savunmaktaydılar. Ancak 1940'lardan itibaren sosyal psikologlar tarafından yapılan çalışmalar sonucunda, demokratik anlamda liderlik sergileyen kişilerin daha etkin olduğu ortaya çıkartılmıştır. 1960'lı yılların sonuna kadar liderin davranışları üzerinde araştırmalar yapılmıştır. 1980'lerde liderlerin davranışına durum faktörü de eklenmiştir. Liderlik kavramında bugün gelinen son noktada ise bütün teorileri kapsayacak şekilde kavramsal bir yapı kurulamamış ve bunun yanında liderlik özelliği taşıyan kişilerin mükemmel organizasyonlar oluşturdukları sonucuna varılmıştır. Bu tarz liderlerin ise dürüstlük, sorumluluk alma, sürecin içinde olma ve süreci yönlendirme, etkileme ve



enerjik olma gibi davranışlar sergiledikleri ortaya çıkmıştır. (Sorenson G. 2000, Tabak A.: 2001. S. 4, Van Saters, D.A. Filed R. H. G. 1990 ; Akt: Doruk, 2007)

## 2.2 Lider ve Liderlik

Liderlik; belirli bir düzen çerçevesinde, belirli bir topluluğun amaçlarında veya kişisel olarak bir kimsenin faaliyetlerini sürdürmede yardımcı olması ya da yönlendirmesi süreci olarak belirtilebilir. Yani liderlik, liderin bizzat yaptığı işlerle ilgili süreçtir. Lider ise herhangi bir toplumda çalışanların, kurumun çıkarları ve hedefleri doğrultusunda işleyişin sağlanmasını gerçekleştiren kişidir. Liderlik süreci ise bir kişinin bulunduğu topluluğu etkileyebilmesi sürecidir. Bu etkileşim liderin kullandığı yol ile ilgilidir. (Koçel, 2001)

İnsanlara belli bir grupta yön göstermek amacıyla onları etkileme ve koordine etme sanatı olan liderlik; ayrıca grubu yönlendirmek, onlardan en fazla verimi alabilmektir. Liderliğin özellikleri hususunda bir liste ortaya çıkartılmıştır:

- Karar verebilme yeteneği
- Enerji
- Güven
- Azimlilik
- Cesur kararlar alabilme
- İnsanlara örnek olma
- Kriz yöneticisi olabilme
- Adalet duygusu
- İnsancıl olma
- İniyatif
- Asalet
- Sadakat
- Görev bilinci

- Mizah yeteneği
- Sorumluluğu kabul edebilme
- İsteklilik

Tabi ki liderlik bunlarla sınırlı değildir. Zamanla değişime uğrayabileceği gibi öğrenilebilecek de yeni şeyler vardır. Liderlikte deneyim de çok önemlidir. Deneyim kazanabilmek için önümüze çıkan her fırsat değerlendirilmelidir. Her lider bulunduğu toplumu yönetebilmek için o alanın özelliklerine sahip olmalıdır. Örnek: Futbol antrenörü, antrenman esnasında sporcularına uygulatacağı çalışmayı ilk olarak kendisi yapmalıdır ki sporcularına iyi bir örnek olsun ve yaptığı işte de fiziksel güce sahip olduğunu gösterebilir. Liderlik özelliği taşıyan kişi, başkalarının kendisine güvenmesini sağlayan doğruluk, asalet vb. özelliklere sahip olmalıdır.

Aristo'nun dört liderlik erdemi vardır:

- Adalet
- Aşırılığa kaçmama
- Tedbirli olma
- Metanet

Bu nitelikler lider olmanın önemli bir unsurudur. (Koçel 2001, s.61)

### **2.2.1 Liderlik Özellikleri Nelerdir?**

Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek mi yoksa zamanla öğrenilen bazı becerilerin birleşmesiyle meydana gelen yetenek mi olduğu tartışılan bir konu hâline gelmiştir. Bu teori hâlen tartışılmaya devam etmektedir. ITT'nin başkanlarından Harold S. Geneen, doğuştan gelen liderlere inanmadığını ancak liderliğin sonradan öğrenilebileceğini açıklamıştır. Geçmişi çok eski ve temelde amaçsız bir tartışma konusu olan bu durum, insanın sporcu olarak mı doğduğu yoksa sonradan mı sporcu olduğu sorusuna benzer. Cevap her ikisinin de doğru olduğudur. (Mütercimler E. 2006, s. 585).

Liderlik doğuştan bazı özellikleri getirmekle birlikte ilk çocukluk dönemi, uygun bir eğitim, yapılan hatalar, çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar liderliğin ortaya

çıkmasında etkilidir. Dolayısıyla liderlik bütünü ile doğuştan kazanılmış bir beceri olarak düşünülmemelidir. (Levent A. 2006, s. 21- 40)

Bir liderde bulunması gereken özellikler; öncelikle yüksek hitap gücü olan, heyecanlı, gelişime açık, ufkunu genişleten, araştırmacı, iyi bir okuyucu iyi bir dinleyici olarak iyi not alabilen, iletişim ve etkileme gücü yüksek, çevreye, yeniliklere, bireylere, teknolojiye uyum sağlayabilen, zamanı iyi kullanabilen, vizyon ve misyon sahibi olan, güvenilir, disiplinli, kriz anlarını pratik bir şekilde yöneten ve yönlendiren, hatalarından ders çıkaran ve hatalarını tekrarlamayan, tüm bireylere eşit ve demokratik davranan, empati gücü ve ikna yeteneği yüksek, tüm çalışmalarını bireylere örnek olan, iyi bir öğreticidir.

### 2.2.2 Üretken Olmayan Liderlik Modelleri

Üretken olmayan liderlik modelleri etkisiz liderlikten yıkıcı liderliğe kadar geniş bir alanda analiz edilir. Aşağıdaki tabloda üretken olmayan liderlik modelleriyle bunların oluşturdukları edimsel kalıplar bulunmaktadır. (Genç N. 1997)

MODELLER				
Hükmedici	Sahte Demokratik	Uzlaşmacı	Paternalist	Bürokratik
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kibirlidir</li><li>• Despottur</li><li>• İtaat bekler</li><li>• Diktatörce kararlar alır</li><li>• Çatışmaları hemen bastırır</li><li>• Çalışanları ile ilişkisi düşmancadır</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanın elinden tutar gibi görünür</li><li>• Aşırı müsamahakârdır</li><li>• Grup düşüncesi ile karar alır</li><li>• Çatışmaları örter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kararından dönebilir</li><li>• Çalışanlarını kendi hâline bırakır</li><li>• Tutarsızdır</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Korumacıdır</li><li>• Baba gibi davranır</li><li>• Şartlı sevgi gösterir</li><li>• Duygusal yönlendirmeler ile motive eder</li><li>• Tek yetkilidir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Merasimcidir</li><li>• Mevki gücünü kullanır</li><li>• Resmi politikalara bağlıdır</li><li>• Bürokratik kurullarla kontrol eder</li><li>• Çatışmaları kanuni yolla çözer</li><li>• Şikâyet istemez</li></ul>

### **2.2.2.1 Hükmedici Lider**

Hükmedici tip, verilen yetkiyi kötüye kullanan, altında çalışanları verdiği emirleriyle ezen, emirlerine uymayanları cezalandıran, sadece emirlerini uygulatan ve verdiği kararlardan yanlış bile olsa asla geri adım atmayan lider tipidir. Ancak demokrasi ile yönetilen ülkelerde insanlar ben-merkezci ve sürekli emir veren bir lideri istemezler. O yüzden bu tarz yöneticiler demokrasiyle yönetilmeyen ülkelerde görülmektedir. Bu tip liderler, çalışmalarını sürekli sıkıştırıp sağlıklı bir ortamda çalışmalarına izin vermediklerinden onların da liderlerini sabote edecek yollara başvurmasına şaşırılmaması gerekir. (Donuk, 2007)

### **2.2.2.2 Sahte Demokratik Lider**

Sahte demokratik lider, bal yapmayan arı gibidir. Yansıttıkları sahte samimiyet ile huzurlu bir ortam oluşturmak isterler. Eleştirel düşüncüyü ve ortaya atılacak kararları reddederler. Çalışanlarına dürüst görünmeye çalışmalarına rağmen samimi değildirler. Ortaya çıkan sorunları ve anlaşmazlıkları çözülmeden ortadan kaldırır ya da görmezden gelirler. Herkesle farklı olur ve iç karışıklığa sebep olurlar. Karşılıklı olarak bencillığe teşvik ederler. (Donuk, 2007)

### **2.2.2.3 Uzlaşmacı Lider**

Verdiği kararların bir amacı olmayan, kişilik yönünden de zayıf olan, personeli ile de çatışmamaya girmemek için arada sıkışıp kalan liderdir. Koltuğunda kalabilmek için karşıt yöndeki baskıları dengede tutarak günü kurtaran liderdir. (Donuk, 2007)

### **2.2.2.4 Paternalist Lider**

İşinde duygusallığa başvurur. İnsanlar için mesaisinin büyük kısmını harcarlar ama onların kendilerine bu imkânı sağlamasına olanak vermezler. Personeline aşırı koruyucu ebeveynler gibi davranıp onlara hiçbir şey bilmiyor gibi davranırlar. (Donuk, 2007)

### **2.2.2.5 Bürokratik Lider**

Bu tarz liderler bağlı oldukları kuruma kısa süre içinde bir zarar vermezler ancak fazla bir yararları da yoktur. İşler olsun da nasıl olursa olsun bakış açısıyla yaklaşırırlar. Dikkat ettikleri hususlar ise işlerin kanuna uygun olması, resmi politikanın dışına

çıkılmaması ve haklarında şikâyet gelmemesidir. Bürokratik liderler yaratıcılığa önem vermedikleri gibi değişime ve yeniliğe karşı çıkmakta ısrarcıdırlar. (Donuk, 2007)

### **2.2.3 Liderlik Kuramları**

Üç grup altında toplanan liderlik kuramları, liderlikle ilgili birçok teorik çalışma yapıldığının kanıtıdır.

#### **2.2.3.1 Liderliğin Özellik Kuramı**

Bu kuram liderin birinci plana sahip olması gereken en önemli özelliklerden biridir. Bu teoride liderlerin duygusal, sosyal, entelektüel vb. kişilik özellikleri ile fiziksel özellikleri de belirlenmeye çalışılır. Bunlar:

Fiziksel Özellikler:

- Boy
- Kilo
- Yaş
- Fiziksel olgunluk belirtileri
- Sağlık durumu
- Panorama

Kişilik Özellikleri:

- Zekâ
- Hitabet yeteneği
- İletişim becerileri ve haberleşme yeteneği
- Güven verme ve güvenilir olma
- Risk yönetimi, cesaret ve girişimcilik
- Krize müdahale yeteneği

Bu konularda tam bir görüş birliğine varılmamış olup bu durum grubun diğer üyeleri ve takipçilerin dikkate alınamamasından kaynaklanmaktadır. (Eren E. :Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi İstanbul 2001, s.433)

### **2.2.3.2 Liderliğin Davranış Kuramı**

Liderlikte davranışsal yaklaşımın odak noktası, liderin sergilemiş olduğu davranış biçimleridir. Bu teori de liderin sahip olduğu fiziksel ve kişisel özelliklerden çok davranışlarına önem verilmektedir.

### **2.2.4 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları**

Ohio araştırması, Ohio Devlet Üniversitesi'nde Ralf M. Stogdill tarafından 1940'lı yılların sonuna doğru başlatılmıştır. Araştırmanın amacı kurumlarda görülen liderlik davranışını betimlemektir. Bunun için hazırlanan çalışmalar yüzlerce endüstri kuruluşu, ordu ve eğitim alanında çalışanlara uygulandı. Çalışma sonucunda liderlik davranışlarının iki gruba toplandığı görülmüştür:

#### **a- İnsana Önem Vermek**

İş görenlerin duygularını anlamaya çalışmak, dostluğunu kazanmak, gereksinimleriyle ilgilenmek, onlara güvenmek ve güven vermek, onları dinlemek, isteklerini yerine getirmek.

#### **b- Yapıyı İşletmek**

Çalışmayı örgütlemek, görevin tanımını yapmak, görevi çalışanlara dağıtmak, işin yapılması için kural koymak ve çalışanların kendilerinden ne beklediğini hissettirmektir. (Başaran İ.E. Yönetimde İnsan İlişkileri, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004 s.71; Akt: Türksoy, 2010).

### **2.2.4 Nichigon Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Ohio Eyalet Üniversitesinin liderlik araştırmaları ile aynı dönemde (1947) yürütülen Michigan Üniversitesi araştırmaları, Rensis Likert'in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek ve 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır:

- a- Destek
- b- Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma
- c- Amacın vurgulanması
- d- İşi kolaylaştırma

a – Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri arttırıcı davranışlar.

b- Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.

c- Amacın Vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.

d- İşi Kolaylaştırma: Araç–gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bu faktörlerden birincisi ve ikincisi ‘kişiye yönelik’ davranışları, üçüncüsü ve dördüncüsü ‘işe yönelik’ davranışları ifade etmektedir. Verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, şikâyetler, personel devir hızı, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda iki değişik lider davranışı tespit edilmiştir: işe yönelik lider, insana yönelik lider. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan, resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Kişiye yönelik lider ise yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışmalar yapan, çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan, grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış göstermektedir.

İki liderlik tarzı arasındaki fark, özel bir uygulama biçiminden değil liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yönelik biçiminden doğmaktadır. Kişiye yönelik bir lider, sporcusunu ekip arkadaşı olarak görerek enerjisinin büyük kısmını sporcunun davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yönelik olarak harcar. Etkinlik ve verimliliği yükseltmek için yönetimle teknolojik yöntemlerden çok, kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışır. Bu liderlik tipine sahip kişiler, mevcut adalet ve

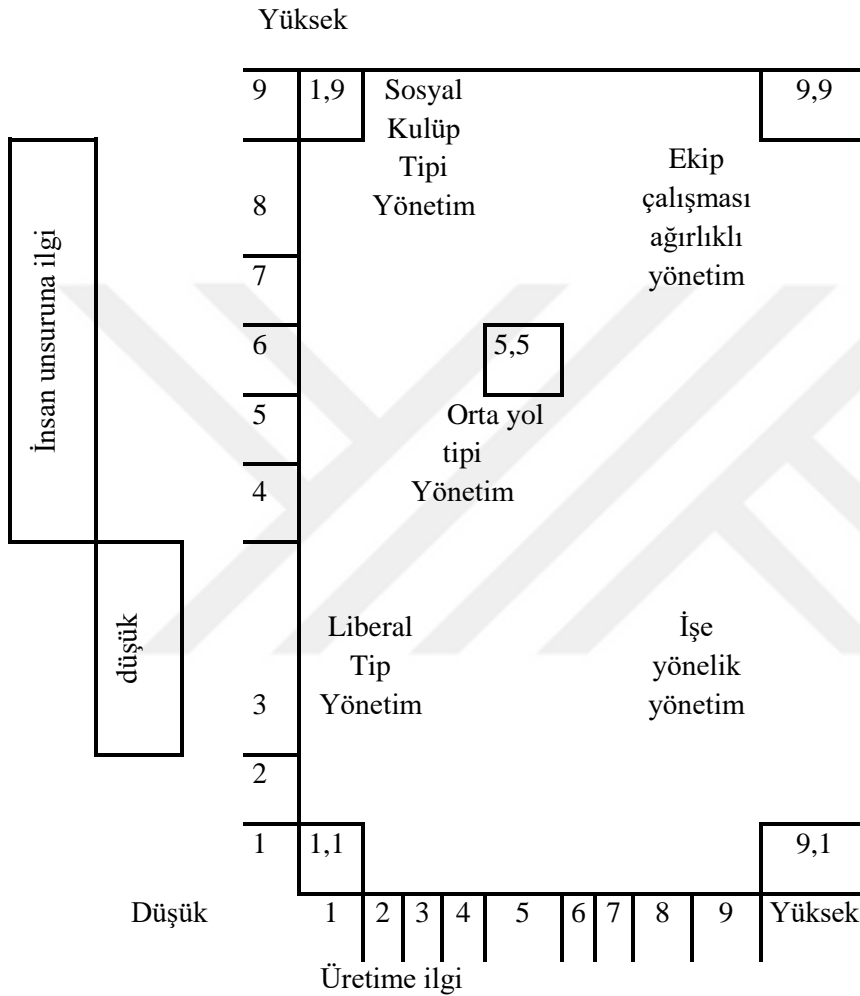
teçhizatla sporcuların daha çok çalışmalarını sağlayabilen kimselerdir. Çalışmalarında daha çok astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde dururlar. (Donuk, 2007)

İşe yönelik liderler yukarıda anlatılanların aksine davranış gösterirler. Sporcusunu daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat ve antrenman programı vererek bu programa yakından eşlik eder. Yapılan değişiklikler için sebep gösterme gereği duymazlar. Herhangi bir hata yapıldığı takdirde sert cezalar uygularlar. Kişiyeye yönelik liderlerin yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işe yönelik liderlerin ise moralin bozulmasına ve başarının düşmesine sebep oldukları sonucuna varılmıştır. Bu konuda yapılan daha sonraki araştırmalar, liderlik ve verimlilik arasındaki ilişkinin bu kadar basit olmadığını göstermiş ve yüksek bir başarı seviyesinin daha çok kişiyeye yönelik davranış biçimi ile işe yönelik davranışı birleştiren liderliğin sonucu olduğu gerçeğini ortaya koymuştur. (www.ugurzel.com)



## 2.2.6 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi liderin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Bu modelin amacı liderin yönetimi altında bulunan örgüt çerçevesinde ne ölçüde üretim faktörüne ve ne ölçüde insan unsuruna önem verdiğini göstermektedir.



Şekilde dikey boyut liderin insan unsuruna duyduğu ilginin derecesini, yatay eksen ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir. İki boyutla ilgili ağırlık derecelerine göre beş ayrı tip liderlikten bahsedilebilir.

**Tipi liderlik:** Burada örgütte kalabilmek için gerekli işin yapılmasında en alt seviyede gayret edilmektedir.

**9.9 tipi liderlik:** Lider ekip çalışmasına önem vererek karşılıklı güven, saygı ve bağımlılık bilincini yaratmıştır.

**9.1 tipi liderlik:** Liderlik verimliliği sağlarken otoritesini kullanmakta ve insan ilişkilerine hemen hemen hiç önem vermemektedir.

**1.9 tipi liderlik:** Lider arkadaşça ilişkilere önem vermekte ancak üretime ilgisi düşük olmaktadır.

**1.5 tipi liderlik:** Burada hem üretime hem de bireylere aynı ölçüde ağırlık verilmektedir.

Bu davranışlar içinden ekip çalışmasına önem veren 9.9 Tipi Liderlik davranışı en etkili olanıdır. Ekip çalışması liderliği işlerin zenginleştirilmesi ve astların kararlara katılması ile daha etkili hâle gelmektedir. (Gürbüz, 1992)

## **2.2.7 Liderlik Fonksiyonları**

İşletme veya örgütün yapısı, çalışma şekli, personel sayısı, büyüklüğü ne olursa olsun işletme içindeki liderin üstlendiği bir takım fonksiyonlar vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir. (Erdoğan, 1994)

### **2.2.7.1 Liderin Hedef Belirleme Fonksiyonu**

Bir kurum ya da takımda hedef belirleme, liderin üstündeki otorite tarafından, lider tarafından ya da grup/takım üyeleri tarafından ortaklaşa olarak belirlenebilir. Hedef ortaklaşa belirlenmezse; lider, hedeflerini ekibe anlatmalı, benimsetmeli, özümsemelerini sağlamalıdır. (Türksoy, 2010)

### **2.2.7.2 Liderin Planlama Fonksiyonu**

Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama süreci olarak tanımlanır. Lider, hedeflerini belirlendikten sonra bu hedeflere nasıl ve ne şekilde ulaşacağını belirleyerek kısa, orta ve uzun süreli planlar yapar. Planlama; bir lider için belirsizlikleri, riskleri en aza indirmeye yardımcı olmaktadır. Planlamayı ihmal eden ve yapmayan bir lider, ışığa uçan kelebeklere benzer; işlerin kontrolünü elinde tutamaz, sağlıklı ve etkili karar vermede zorlanır.

Hedeflenen geleceği tasarlamak ve hedefe ulaşmak için en etkili yolları uygulamak olarak tanımlayabileceğimiz planlama faaliyeti sırasında en çok sorulan sorular şunlardır:

- Ne?
- Kim tarafından?
- Ne zaman?
- Nasıl?
- Nerede?
- Hangi kaynaklar kullanılarak?
- Hangi sürede?
- Neden yapılacaktır?

Bu sorulara cevap veren bir liderin belli bir plana sahip olduğu söylenebilir. (Pekdemir, 1992)

### **2.2.7.3 Liderin Koordinatörlük Fonksiyonu**

Koordinatörlük; ortak bir amaca ulaşmak amacıyla bireylerin çabalarının art arda gelerek bütünleşmesi, iş birliğinin sağlanması, uygun ortam, zaman ve iş gücünün bir araya getirilmesi olarak tanımlanır.

Başarılı bir liderin iyi bir planlama yapması, planın iyi bir sonuca ulaşabilmesi için gerekli olan ekibin bir araya getirilmesi, tıpkı bir zincirin halkalarının tamamlanması gibi görev dağılımını çok iyi yapması gerekir. (Donuk, 2006)

### **2.2.7.4 Liderin Kontrol Fonksiyonu**

Kontrol, yönetim sürecinin son basamağını temsil etmektedir. Lider, yapılmakta olan faaliyetin planlarda öngörülen amaçlara uygunluğunu sağlamaya çalışmaktadır.

Kontrol, yürürlükte olan ve kabul edilmiş plana, verilen emre ve getirilmiş prensiplere uygun olarak yürüyüp yürümediğini saptamakla ilgili süreçtir. (Donuk, 2007)

### **2.2.7.5 Liderin Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu**

Ödül ve ceza, başarıya ulaşmada sıklıkla kullanılan birer araç olup en etkili pekiştirici türleridir. Ödül ve ceza; lider ya da antrenör tarafından uygun bir şekilde ve metotla kullanıldığında, doğru zamanlarda, doğru yer ve ortamlarda verildiklerinde sporculardan alınacak sonucun en üst düzeyde olacağı kesindir. Liderin, kişilere, davranışları ya da iş performansları karşılığında ödül ve ceza verme yetkisi vardır. Bu yetki lidere grup üzerinde kontrol gücü kazandırır. Dikkatli seçilmiş ödüller, sporcuları yeni

performanslarında daha da iyi olmaları konusunda olumlu bir uyarın olduğu gibi cesaretlenmeleri konusunda da en ideal yönlendirenlerdir. (Donuk, 2007)

#### **2.2.7.6 Liderin Grup Temsilcisi Fonksiyonu**

Liderler, karşılarındaki kişi ve gruplara kendi yönettiği grubun duygu ve düşüncelerini en iyi şekilde ifade edebilen birer sözcü ya da temsilcilerdir. (Marriner, 1996; Akt: Donuk, 2007)

Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim; bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkilerde önemli bir unsurdur. (Donuk, 2007)

#### **2.2.7.7 Liderin Hakemlik Fonksiyonu**

Spor hakemi, spor karşılaşmalarını uluslararası kurallara uygun olarak yetki ve otoritesini kullanarak yöneten ve denetleyen kişidir. Grup üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinin bozulması, çatışma ortamının ve kriz anlarının yönetilmesi gibi durumlarda lider hakemlik görevi üstlenir. Lider, bu sayede grup üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğine, birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olmasına aracılık ve hakemlik eder. (Şimşek, 2001)

#### **2.2.7.8 Liderin Örnek Olma Fonksiyonu**

Lider olan kişide şu vasıfların bir bileşkesinin bulunması, onu grubu tarafından lider yapar: akıllı, bilgili, adaletli, namuslu, vakur, cömert, cesur, yumuşak huylu, vefalı, doğru sözlü, şefkatli, merhametli, sabırlı, affedici, şükredici ve aceleci olmama.

Bir liderde bütün bu vasıfların toplanması mümkün değildir. Ancak mevcut vasıflarının liderde bir saygı, direktif verme ve teşvik etme özelliği kazandırması gerekir. Lider; her alanda değil grubun ihtiyaçları, şahsi özellikleri ve grup içerisinde elde ettiği makama uygun rol ve fonksiyon icra eder. Lider, icraatçı özelliği ile öne çıkabilir.

Lider; planlayan, grubun siyasetini tayin eden, bir üst otorite tarafından tayin edilen siyaseti uygulayan, bizzat grubun siyasetini kendisinin tespit eden grup üyelerince ortaklaşa verilen kararları uygulayan, iç ilişkileri kontrol eden ve düzenleyen olarak görev icra etme özelliği ile ön plana çıkar. (Altıoğlu Y. Şahin A. 2002)

### **2.2.8 Sporda Liderlik**

Spor; önceden belirlenmiş kurallara göre bireysel ve takım hâlinde yapılan genellikle rekabete dayalı yarışma, kişisel eğlence veya mükemmelliğe ulaşmak için yapılan fiziksel veya zihinsel aktivitedir.

Gerek yarışma sırasında gerekse yarışmadan sonra elde edilen haz, sporcuya davranışlarına tekrarlama güdüsü verir. Başarı için ise performansın artması gerekir. Sporunun yarışma sürecinden ve sonucundan alacağı haz, bir güdülenme aracıdır ve performansı arttırıcı davranışların sergilenmesine neden olur. (Türksoy 2010)

Bilginin ve teknolojinin sürekli yenilendiği bir toplumda, insanların değişime ayak uydurabilmek için yönetilmeye ihtiyaç duymaları ‘yönetim’ kavramı ile birlikte ‘liderlik’ kavramının da yaşamımızın bir parçası hâline gelmesini zorunlu kılmıştır. (Atar ve Özbek, 2009)

Liderliğin insanların faaliyetlerini etkileme amaçlı bir güç olmasıyla birlikte, bir yönetim örgütü içerisinde yer alan liderlerin mantıksal yönlerinin ön planda olduğu görülmüştür. Bu durum lider bir antrenörün aynı zamanda yaratıcılık özelliğini, analitik düşünmesini ve zekâsını en etkili şekilde ortaya koyduğunun işaretidir.

Sosyal bilimler alanında ‘liderlik’ kavramının öğretilebilir olup olmadığı uzun süre tartışılmış olup günümüzde hâlen tartışmaya açık bir araştırma konusu olmaya devam etmektedir. (Cox ve Hoover, 2003; Akt: Türksoy, 2010) Bu konuda hiç kimsenin lider olarak dünyaya gelmediğini, liderliğin deneyimler yoluyla kazanabileceğini ileri sürmüştür. (Uğurlu, 2010; Akt: Türksoy, 2010)

### **2.2.9 Futbolda Liderlik**

Futbolda antrenörlerin uyguladıkları liderlik tarzları ve sporcunun aldığı tatmin üzerinde yerli yabancı literatürlerde yapılmış bilimsel çalışma sonuçlarından elde edilen veriler şu yöndedir:

Gorland ve Barry, kolejde futbol oynayan sporcuların performansı üzerinde lider davranışlarının ve kişisel özelliklerinin etkilerini araştırmış olup sporcuların asıl, yedek ve savaşçı olmalarını göz önünde bulundurup bunu performans ölçüsü olarak almışlardır.

Vardıkları sonuç ise kişisel özellikler ve lider davranışları beraber ele alındığında performanstan tatmine çok ciddi bir katkısının olduğudur. Gruba bağlı olan oyuncular; açık fikirli, sadık, dışa dönük, duygusal dengeleri yerinde olan sporculardır. Antrenörleri ise; antrenman-egitim boyutu yüksek ve demokratik karar verme stiline sahip olarak algılanmışlardır. Ayrıca antrenörlerin sporculara sosyal olarak destekçi ve pozitif geri bildirimde bulunmaları yüksek performansla ilişkilendirilirken antrenörün otokratik karar verme stiline sahip olarak algılayan diğer oyuncuların performanslarının düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir. (Özgen, 2009)

Liderlik davranışlarına örnek gösterilebilecek olan bir başka çalışma da İpinmoranti (2002) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma sporun herhangi bir çeşitinin antrenörlerin liderlik davranışlarında belirleyici olup olmadığı ile ilgilidir. Bu çalışma sonunda takım sporları antrenörleri ile bireysel spor antrenörleri arasında kayda değer bir fark bulunamamıştır. (Türksoy, 2010, s: 117)

Hogg ve Hardie(1991); Avusturalya’da bir futbol takımına uyguladıkları anket sonuçlarına göre, takımı prototipikliği ve normlarının kişiler arası çekim ölçüleriyle değil, grup temelli sosyal çekicilik ölçüleriyle anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ve bu etkinin, kendisini takımla güçlü bir biçimde özdeşleştiren oyuncular arasında olduğunu belirtmişlerdir. (Packer, 1999; Akt: Türksoy, 2010, s: 118)

Takım sporlarında, takım birliktelik düzeylerinin ölçülmesi amacıyla yaptığı çalışmada farklı spor takımlarının birliktelik düzeylerini incelemiştir. Bu çalışmada, futbolcuların takım birliktelik düzeyinin hentbolculara göre daha yüksek olduğu, takım birlikteliği alt boyutu olan “grup bütünlüğü-sosyal” en düşük düzeyde olduğu, “bireysel çekicilik-görev” en yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Ayrıca takım birlikteliğinin, takım sporlarından bireysel sporlara oranla daha önemli olduğu, futbolda olduğu gibi sporcu sayısı fazla olan takımların alt gruplarında takım birlikteliğinin geliştirilmesinin, takımın dinamiği ve etkileşimi açısından önemli olduğu belirtilmiştir. (Packer, 1999; Akt: Türksoy, 2010, s:118)

Körük (2003), amatör futbol antrenörlerinin liderlik davranış tiplerinin ve kullandıkları motivasyon tekniklerinin belirlenmesine yönelik yapmış olduğu çalışmada, amatör futbol antrenörlerinin çoğunluğunun demokratik ağırlıklı durumsal liderlik davranış tipini gösterdiği tespit etmiştir. (Türksoy, 2010, s: 118)

Özgan, Müniroğlu ve Tanılkan, ‘‘başarılı futbol antrenörlüğü’’ için gerekli nitelikleri belirlemek amacıyla liglerde mücadele eden Ankara bölgesi futbol takımlarında görevli antrenör ve sporcularıyla görüşmeler yapmıştır. Araştırma sonucunda ‘‘Başarılı Antrenörlük Kavramı’’ üzerine her iki grubun verdiği ağırlıklı yanıt, antrenörün antrenman süresince takımın disiplin ve kontrolü elinde bulundurması ve antrenörün oyuncuların antrenmandan zevk almalarını sağlaması gerektiği yönünde olmuştur. (Özgan, Müniroğlu, Tanılkan,2002)

Antrenörün yaş gruplarına göre, 41-50 yaş arasındaki antrenörü, futbolcu daha demokratik ve daha otokratik olarak algılamıştır. Futbolcuların tercih ettiği antrenör davranışında ise sadece bu iki boyutta mevcut olandan daha fazlasını istemeleri nedeniyle, profesyonel futbol oyuncularının bu yaş grubu antrenörlerle çalışmalarının, performans ve tatmin dolayısıyla takım başarısı üzerinde etkili bir faktör olabileceği söylenebilir. (Türksoy, 2008, Doktora Tezi, s: 100)

Benzer bir çalışma, genç milli futbol takımı üzerinde 2008’de yapılarak futbolcunun algıladığı ve tercih ettiği lider davranışı ile sporcu tatmin ilişkisine bakılmıştır. Araştırmaya genç milli futbol takımı oyuncularından U-16’dan 20, U17’den 18, U-18’den 25, U-19’dan 17, U-20’den de 20 oyuncu olmak üzere toplam 100 sporcu katılmıştır. Sporcuların 31’i savunma, 33’ü orta saha, 26’sı hücum ve 10’u da kaleci olarak görev yapmaktadır. Oyuncuların antrenörlerin de algıladıkları lider davranışlarına bakıldığında en yüksek oran eğitim ve antrenman; en düşük oran ise otokratik davranış olarak ortaya çıkmıştır.

Sporcularının antrenörlerinde algıladıkları lider davranışları ile tercih ettikleri lider davranışları karşılaştırıldığında, yalnızca sosyal destek boyutunda farklılığa rastlanmış ve antrenörden daha fazla sosyal destek beledikleri görülmüştür. Tatmin durumlarına bakıldığında, en yüksek tatmini takım bütünlüğünden, en düşük tatmini ise bireysel performanstan ve stratejiden aldıkları belirlenmiştir.

Futbolcunun antrenörü algılaması ve aldığı tatminde, antrenör ve de sporcu özellikleri (oynadığı lig, mevkisi, yaşı, eğitim durumu) kriter alınarak değişiklik gösterip göstermediği araştırılmıştır. Sonuç olarak; sporcu özelliklerine göre algılanan liderlik davranışından otokratik davranış ve demokratik davranış boyutunda farklılık görülürken, tercih ettikleri lider davranışlarında ise otokratik davranış, pozitif geri bildirim ve sosyal destek boyutunda farklılıklara rastlanmıştır. Aldıkları tatminde ise takım performansından,

takım bütünlüğünden, stratejiden ve eğitim-antrenmandan aldıkları tatmin boyutlarında farklılık görülmüştür.

Antrenör özelliklerine göre oyuncuların algıladıkları liderlik davranışlarında farklılıklar görülmezken, tercih ettikleri lider davranışında demokratik ve otokratik davranış boyutunda farklılıklar belirlenmiştir.

Sonuç olarak, genç oyuncular arasında antrenörün objektif olarak algılanmadığı ve bu algının oyuncu özelliklerinden kaynaklı olarak değişiklik gösterdiği saptanmıştır. (Türksoy, 2008, Doktora Tezi, s: 101)

### **2.3 Antrenör**

Sturdy'den gelen “antrenörlük” kelimesi, 14. yy.da Macaristan'da kullanılmaya başlanmış olup o yıllarda savaş alanları ve arazilerde kullanılan araçlara insanların vermiş oldukları bir isimdir.

Kelime anlamı güçlü, kuvvetli, azimli, dayanıklı anlamına gelen “sturdy” kelimesi, bir spor eğitimcisine yakışacak en uygun kelimelerden biridir. Spor eğitimcisi denildiğinde akla ilk gelen ve yakışan kelime “antrenör”dür. Antrenör; enerjisini, gücünü, dinamizmini, bilgilerini ve sosyal kapasitesini sporcusuna en etkili ve kalıcı bir şekilde aktarabilme yeteneğine sahip olan lider özellikli kimsedir. (Sunay, 1998)

Antrenörlük ise genel olarak sporcu, yönetici, medya, spor, seyirci ve antrenör arasındaki karşılıklı etkileşime dayanmaktadır. (Giambatista, 2004; Akt: Türksoy, 2010, s.75) Bu nedenden dolayı antrenör gerek görünümü, gerek sosyal ilişkileri, gerek model alınması yönünden örnek bireyler olmaları yanı sıra zeki, düşünme kapasitesi yerinde, yeterli motivasyon özelliklerini bünyesinde barındıran, doğru sözlü ve güvenilir, çabuk karar veren ve analitik düşünce yapısına sahip, ikna kabiliyeti yüksek, hata ve kusurlarını, tereddütlerini dışa vurmayan, genel kültürünü ve mesleki bilgisini sürekli güncelleyen, sporcularıyla açık ve net ilişki kurabilen, zor ve ağır antrenmanları zevkli hâla getirerek sporcuların motivasyonunu sağlayabilen, kriz anını ustalıkla yürütebilen bireydir.

Kişilik özellikleri bakımından antrenörler 5 kategoride sınıflandırılmaktadır. Bunlar:



### **2.3.1 Aşırı Disiplinli ve Otoriter Antrenör**

Bu özellikteki antrenörler genel anlamda mutlak kuralcı, sert ve önyargılıdır. Sporcularını güdülerken disiplinle birlikte korkuyu kullanırlar. Antrenman esnasında sert bir üslup kullanırlar ve eleştiricidirler, ayrıca sporcularına karşı sıcak davranışı çok az kullanırlar. Başarının katı ve aşırı disiplinli bir ortamda geleceğini inanırlar. Bu tarz antrenörlerin sporcuları da aşırı disiplinli, yeterli kondisyonda, iyi organize olmuş, saldırgan ve başarılıdır. Ancak bu tip antrenörler sporcuları tarafından genellikle sevilmez. Başarısızlık anında sporcu-takım birlikteliği çözülür, yaratıcılık pek görülmez, sporcular gerek fiziksel olarak gerek de mental olarak aşırı yorulur. Bu tarz antrenörler gergin bir ortama neden olurlar. (forum.bedeneğitimi.gen.tr)

### **2.3.2 Faal Antrenör**

Bu tür antrenörler herkes tarafından sevilir, sayılır, belirli bir plan program içinde çalışmalarını gerçekleştirirler. Deneylere dayalı antrenman programı hazırlar. Takım içindeki hava olumlu ve sporcular ile teknik heyet kaynaşmış bir görüntü verirler. Bunun yanında sporcudan iyi verim alınır, sorunlar varsa bir şekilde çözüme ulaşır. Sporcu rahat bir ortamda çalışır, bu da performansını olumlu yönde etkiler. Antrenörün iyi niyeti kötüye kullanılırsa da aşırı yakınlıktan laubalilik ortaya çıkabilir. (forum.bedeneğitimi.gen.tr)

### **2.3.2 Gergin ve Hareketli Antrenör**

Bu tipteki antrenörler aşırı gergin ve huzursuzdur. Alıngan ve telaşlıdır. Çalışmalar için aşırı çaba gösterirler ve kolay kolay tatmin olmazlar. Her şeyi kendileri yapmaya çalışırlar ama bir yerlerde hep eksikleri bulunur. Fazla ilkelidir. Bilgiye sahiptirler ancak telaşlı ve alıngandırlar, bu da sporcularına yansır ve ortaya başarısızlık sebebi olarak çıkar. Bu tipteki antrenör müsabakaya her zaman hazır olduğunu sanır, hatta antrenör sporcudan daha çok çalışır, sporcu da performansını daha iyi seviyeye çıkartmak için antrenörün gözüne girmeye çalışır. Bu tip antrenörle çalışmanın olumsuz etkileri olarak; çok çalışmaktan aşırı yorgunluk, fiziksel ve zihinsel yorgunluktan kaynaklanan performans kaybı (sürantrene), sporcuların gergin ortamdan dolayı bitkinlik yaşamaları ve sporcuların isteksiz hâlde olması sayılabilir. (forum.bedeneğitimi.gen.tr)

### 2.3.4 Gevşek Antrenör

Genel anlamda ciddi görünseler de güven vermezler, gerçekte aşırı rahattırlar. Belirli bir program dâhilinde çalışmazlar. Her şeyin kontrolleri altında olduklarını sanırlar, sporcularına asla baskı yapmazlar. Herkesin söz hakkı vardır fakat sorunlar da sürekli vardır ve çözümü de olası değildir. Bu tip antrenörle çalışan sporcular baskı hissetmezler, sporcular kendilerini özgür bir ortamda görürler. Her tür sorun rahatlıkla dile getirilir ancak çözümlenemez. Böyle antrenörler takım içinde ve sporcularına karşı gerekli otoriteyi sağlayamaz; disiplinsizlik ön plandadır. Antrenmanlar ve sporcuların performanslarının da yetersiz olduğu görülür. Antrenörün sporcularını güdüleme de yetersiz ve müsabaka sonuçlarında da olumsuz sonuçlar ortaya çıkar. Sonuç olarak da bu tip antrenör, spor konusunda yetersiz görülür. (forum.bedeneğitimi.gen.tr)

### 2.3.5 İş Yapar Görüşlü ve Gayretli Antrenör

Bu özellikte bir antrenör; mantıklı yaklaşımlar sunar, ince hesaplar yapar, kişisel ilişkilerde karşısındakine soğuk davranır, rakibini iyi analiz eder ve azimlidir. Her zaman yeni teknikler dener, başarı için elinden ne geliyorsa yapar. Böylece sporcularının güvenini kazanır ve yöneticilerinin de takdirini toplar. Ancak sporcularının üzerinde olumsuz etkiler de bırakabilir: Sporcu kendini tutuklu gibi hissedebilir, heyecan faktörü zayıf kalır, takım esprisi yoktur ve sporculardan verim zor alınır.

Liderler, sporun öngördüğü sorumluluklara özgü becerileri kendi dünyalarında geliştirmek ve bu becerileri her durumda uygulama becerisine sahip olmak zorundadırlar. Yani liderin her koşula uygun hareket etmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle lider, etkili olabilmek için “görev yönelimli” (iş bitirebilen, işin yapılmasını sağlayan) olmalı hem de ilişki yönelimli (kişiler arası sağlıklı ilişkiler kurabilmeye odaklanmış) olmalıdır.

Günümüzde liderlik tarzları çeşitlilik göstermekle birlikte gün geçtikçe yenileri de oluşmaya devam etmektedir. Bu davranış tipleri; otoriter lider, demokratik lider, liberal lider, dönüşümcü lider, vizyoner lider, karizmatik lider, durumsal lider ve stratejik lider tipleridir. Bu liderlik tipleri antrenörlerin gösterdiği davranışların açıklanmasını sağlamaktadır.

Futbol, dünya çapında endüstriyel alanda en büyük sektörlerden biri olmuştur. Bu sebeple futbol kulüplerinin yönetimini sağlayan spor yöneticileri kadar antrenörlerin, sporcuların ve teknik heyetlerde görev paylaşımına katkı sağlayan diğer kişilerin de önemi

büyüktür. Spor yöneticisi denildiğinde akla sadece kulüpte yönetici olan kişiler gelmemelidir. Takımlarının sorumluluğunu üstlenen antrenör de bir bakıma spor yöneticisi ve takımdan sorumlu liderdir. Bir yönetici olarak antrenöre düşen görev, sporcularının bireysel anlamda becerilerini gözlemleyip çeşitli antrenman programlarıyla geliştirmek ve takım içerisinde düzeni sağlamaktır. (forum.bedeneğitimi.gen.tr)

## **2.4 Antrenör Kimdir?**

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

Bir başka deyişle antrenör, teknisyen olarak gerekli bilgileri bilimin ışığında sporcunun başarısı için kullanan, daha sonra bu bilgileri spor becerileri ve stratejiler ile birleştiren ve farklı mizaçlardaki insanlara uygulayabilen kişi olarak tanımlanır. Antrenörün iyi bir organizatör, etkili bir yönetici, motivatör, sporcuya bağımsızlığını ve yeterliliğini kazandıran bir eğitimci olması gerektiği de belirtilmiştir. (Charman, Drotter ve Noel, 2001:213)

### **2.4.1 Antrenör Kişiliği**

Kişilik; bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Bir futbol takımını iyi bir şekilde yönetebilmek için antrenörün kişiliği çok önemlidir. Onun bilgi ve becerisi takımı yönetmesi için etkili olacaktır. Her antrenörün kendine özgü davranış stilleri vardır. Sporcuların farklı antrenörlük kişiliklerine ne tür olumlu geri bildirimler gösterdiği zamanla takımın başarısıyla ilgilidir. Antrenör en önemli kişilik özelliklerinden biri de yaptığı olumlu davranışlar ve karakter özelliklerini sporcularına karşı model olarak göstermesidir. Antrenör, sporcuları tarafından sürekli izlenmektedir. Kötü bir alışkanlığı bile sporcular tarafından izlenip uygulamaya dönüşebilir. Bu nedenle antrenör davranışlarında etik olmalı, sporcularına da bu ortamı sunmalıdır.

Antrenör, olduğu gibi görünmelidir. Çevresine, sporcularına, yöneticilerine, basına karşı hep aynı bakış açısıyla yaklaşmalıdır. Bunları yaparken de otoritesini demokratik bir biçimde ortaya koymalıdır. Eğer antrenör bunlara dikkat etmezse takım üzerinde güveni sarsılır. Antrenör her şeye kapalı olmamalıdır. Yeniliklere açık olmalı ve yeni fikirlere katı olmamalıdır. Yani “Her şeyi ben biliyorum.” yerine birlikte mesai harcadığı ekibinin de fikirlerine kulak asmalıdır. Antrenör bugünün şartlarına uyum sağlamalı, düşünce ve taktiksel anlayışını sürekli geliştirmeli, takım üzerindeki sorumluluğunu maksimuma çıkarmalı, çalışma azmini ve iş ahlakını üst seviyede tutarak takım üzerinde etkili olmalıdır. Antrenör; işini severek yapmalı, oyuncularına da sevdirmeli, huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Verdiği her kararda mutlaka sporcuları için bir fayda sağlamalı, onların ilgisini karşılamalı, daha sonra ise kazanma arzusu aşılamalıdır. İlk olarak karakterli olma, ikinci olarak ise kazanma felsefesini sporcularına aşılamalıdır. Kazanmanın önemsiz olmadığını ancak sporcunun gelişimi daha önemli olduğu algısı kazandırılmalıdır. Altyapı antrenörleri; çalışmalarını kazanmaktan çok kişilik oluşturmaya dayalı yapmalı, eğitirken de bunlar ön planda tutmalıdır.

“Sağlam kişilik”, yetişkinlerin spor deneyimlerini aktarırken ve genç insanlarla iletişim kurduklarında sıklıkla kullandıkları bir sözcüktür. “İyi karaktere sahip olmak”, sporda ve yaşamda uygun davranışlar sergilemek anlamına gelir. Bunun anlamı yalnızca doğru şeyleri söylemek değildir. Söylediklerinizin ve yaptıklarınızın mutlak anlamda tutarlı olması ve örtüşmesidir. Antrenörlükte “Söylediğimi yap, yaptığım gibi yapma.” felsefesi yoktur. (Hindistan Y.S.(1988).

Büyük bir futbol kulübü olmak ve onu ileri bir seviyeye taşımak; istikrardan, doğru kararlar almaktan ve yetkilerini olumlu kullanan yöneticilerin yapacağı fedakârlıklardan geçer. Buna geçmişte yaşanan başarı ve başarısızlıkları iyi analiz etmeyi, hatalardan ders çıkarmayı, kararlarında adaletli davranmayı, kendini sürekli geliştirip yenilemeyi ekleyebiliriz. (Özdemir G. 2006)

Bir antrenörün liderlik özelliklerinde cesaret ve risk alma faktörü bulunuyorsa, başarıyı yakalama şansı daha yüksektir. Antrenör, takımın lideridir. Verdiği kararlar, kimilerine göre yanlış bile olsa bütün mesaisini takım için harcayan biri olarak, kendince mutlaka haklı bir karardır. Takımı yönetmesi, oyuncuları antrene etmesi, takımı bir arada tutması ve takımın takımdaşlık ruhunu üst seviyeye taşıması kendi özellikleriyle alakalıdır.

Antrenörün kişiliği ile ilgili olarak bazı maddeleri sıralayabiliriz:

- Takım içinde güven ortamı oluşturmalıdır.
- Ağzından çıkan her söze dikkat etmeli, sporcuları tarafından anlaşılabilir bir üslup kullanmalıdır.
- Uzlaşıcı olmalı, karar verirken fikirlere açık olmalıdır.
- Sporcularını performans olarak daha iyi seviyeye taşımalı, antrenman programını hazırlarken antrenmanı gençlerin yapabileceği düzeyde gerçekleştirmelidir.
- Karşılaşacağı güçlükleri sporcularına yansıtmadan sonuca bağlamalı, güçlükler karşısında pes etmemelidir.
- Verdiği kararlarda dürüst olmalıdır.
- Her sporcusuna yeterli ve eşit düzeyde ilgi göstermelidir.
- Yeniliklere açık olmalıdır.
- Oyuncuları üzerinde aşırı disiplin uygulamamalıdır.
- Oyuncularını, verdiği kararla baskı altında tutmamalıdır.
- Oyuncularını kötü performans sergilese bile tehdit etmemelidir. (Beckenbauer V.F. 1991)

Antrenörler kendilerini geliştirerek insanlarla olan ilişkilerini de üst düzeyde tutarlarsa modern antrenör statüsüne girebilirler. Her takımın şartları doğrultusunda çalıştıracak bir spor psikoloğu bulması kolay değildir. O yüzden antrenörler psikolojik danışma becerilerine sahip olmalıdır.

Antrenör mesleğinde adil olmalı, formayı hak edenle hak etmeyeni iyi ayırt etmelidir. Torpil ile takıma alınan bir sporcuyu performansı yeterli olmasa da oynatıyorsa diğer sporcularının da güvenini kaybeder. Takım üzerinde otoritesi zayıflar ve yakın zamanda işini de kaybetmiş olur.

#### **2.4.2 Antrenörün Görevleri**

Antrenör, sporcularının kapasitelerini en yukarı taşımakla yükümlüdür. Bunu yaparken de sporcularının psikolojik ve fizyolojik anlamda gelişimini sağlamalı, onlara

gerekli motivasyonu yüklemeli, sporda en yüksek verimi elde etmek için farklı stratejiler uygulayarak sporcuların kapasitelerini ve tekniklerini ileri bir seviyeye taşımalıdır.

Belli başlı görevleri şunlardır:

- Sporcuları ile sürekli iletişim içinde olmalıdır.
- Futbol kuralları hakkında bilgi sahibi olmalı ve bunları sporcularına aktarmalıdır.
- Günlük, haftalık, aylık ve yıllık antrenman programları hazırlamalıdır.
- Sporcuların ihtiyacına göre antrenman yaptırmalıdır.
- Sporculara verilen antrenman malzemelerinin ve antrenman esnasında kullanılacak araç gereçlerin takibini yapar.
- Branşı ile ilgili seminer, kurs ve diğer eğitim faaliyetlerine katılmalıdır.
- Sporcularının yeni beceriler kazanmasını sağlamalıdır.
- Sporcularına sporcu beslenmesi ile ilgili bilgiler vermelidir.
- Sporcularının varsa psikolojik sorunlarıyla yakından ilgilenmelidir.
- Antrenman işleyişini ve sporcularının performanslarını değerlendirmek amaçlı performans testleri yapmalıdır.
- Sporcuları teknik, taktik ve fizik-kondisyon olarak karşılaşmalara hazırlar.
- Antrenmanlarda, müsabaka öncesinde ve müsabaka sırasında sporcularına teorik ve pratik olarak uygulanacak taktiği anlatmalı, eksiği olanları belirlemeli ve hataların tekrarlamaması için ekstra çalışmalar yapmalıdır.
- Sporcularına; takım arkadaşına, rakibine, hakeme ve oyunun kurallarına saygılı olmayı öğretmelidir.
- Sporcularına sosyal ve kültürel alanda aktiviteler oluşturmalı, sporcuların moral motivasyonunu sağlamalıdır.

Uluslararası Antrenör Federasyonu, antrenörün en önemli sorumluluğunun sporcuların yeteneklerini ayırt ederek onları kendilerini keşfetme yolunda cesaretlendirip ulaşılması beklenen amaçları açıklamak olduğu belirtilmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri Olimpiyat Komitesi, antrenörlerin en önemli görevlerinden birisinin antrenörlerin sporcularını ile iyi iletişim kurması ve olumlu yönde ilerlemelerine yardımcı olması olarak tanımlanmıştır. Bu iletişimin temel kaynağı da antrenörlerin sporculardan ne beklediği ve bu beklentilerin gerçekleşmesi için uygun davranışları belirlenmesidir. Bu davranışların belirlenmesinde antrenörün felsefesi, benimsediği etik ilkeler son derece önemlidir. (Berber A. 2000 “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İ.Ü. İşletme ve İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 36, s. 34, İstanbul)

### **2.4.3 Antrenörlüğün Temel Özellikleri**

Öncelikle antrenör beklentileri karşılamalıdır. İyi bir eğitimci olmanın yanında öğretici olmalı, branşına özgü yöntemleri uygulama özelliğine sahip olmalıdır. Çünkü antrenörlük hata kabul etmeyen bir meslektir ve aileler de çocuklarının güvenilir bir antrenör ile eğitim almalarını istemektedirler. Antrenör sporcularına daima desteğini hissettirmeli, bu desteği sağlarken sporcusuna saygınlık, akademik yeterlilik, bilişsel güven duygusunu aktarmalıdır. Bu sektör tamamen insana dayalı olup bu insanların fiziksel ve zihinsel gelişimlerinin yönetimi söz konusudur. Elindeki sporcuları taktiksel anlamda yönetebilmek için çok iyi bir yönetici özelliğine sahip olmalıdır ki takımın yönetimini sağlayabilsin.

Antrenörün zaman içerisinde kendini geliştirmesi, psikolojik özelliklerini yenilemesi, ahlaken profesyonel düşünmesi, meslektaşlarına saygılı olması, özel yaşamına dikkat etmesi, araştırmacı olması, sorunlara yerinde ve zamanında teşhis koyması, liderlik özelliklerini kendisinde barındırması, öğretme becerisine sahip olması, psikolojik hazırlık gösterebilmesi, yönetici bilgisi, danışmalık ve psikoloji gibi konularda yeterli becerilere sahip olması gerekmektedir.

Antrenör; genel anlamda insanlara yön veren, onları eğiten, bilgi ve becerilerini geliştiren, kişilerin içlerindeki yeteneği ortaya çıkartan bir rehber olarak görülür. İlk olarak farklı yetenekte kişileri bir araya getirir, onları antrene eder. (Kasap H. 2006)

Son zamanlarda yaşam koçluğu olarak adlandırılan ve çok yaygın bir şekilde dünyada gelişim gösteren bir antrenörlük özelliği ortaya çıkmıştır. Dünyada büyük

şirketlerin birbiriyle yarıştığı sektörlerde olduğu gibi bu sektörde de her sporcunun yaşam koçu olmalıdır.

#### **2.4.4 Antrenörlük Etiği**

Sporun istenilen düzeye erişmesinde antrenörlerin sahip oldukları etik dışı davranışların ortadan kalkmasının temel şartlarından birisi, antrenörlerin evrensel değerleri temel almayı sağlayan davranışlarına yol gösteren etik ilkeleri benimseyerek davranışlarını bu ilkeler doğrultusunda yönlendirmeleridir. Bu amaçla uluslararası spor komiteleri ve birlikleri antrenörlerin görevlerine saygı, dürüstlük, tarafsızlık, adalet gibi evrensel değerler doğrultusunda yerine getirmelerine rehberlik edecek "antrenörlük etik ilkeleri" belirlemişlerdir. Antrenörlük etik ilkeleri incelendiğinde, antrenörlerin işleri ile ilgili yüksek standartlara ve kendi eksiklerini eğitim, antrenman ve deneyimlerle giderecek yeterliliğe sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Mesleklerine yönelik sorumluluğa sahip olmaları, doğru ve dürüst davranışlar sergilemeleri, katılımcılara saygı göstererek sporun karşılıklı iyi niyet ve centilmenlik esasları içinde gerçekleştirileceği ortamı hazırlamaları gerekmektedir. (Berber A. 2000)

Antrenör;

- Sporcuların sağlıklarını ve sıhhatlerini asla kazanma değerinin altında tutmamalıdır.
- Sporcularına oyunun kurallarına ve ruhuna uygun bilgileri aktarmalıdır.
- Bilinçli olarak sportmenliğe aykırı davranışları sporculara öğreterek, adil olmayan bir ilerleme için çalışmamalıdır.
- Sporcuların uygunsuz davranışlarını ne olursa olsun tolere etmemelidir.
- Sporculardan antrenman için talep ettiği süre sporcuların akademik gelişimleri için ayrılan süreyi etkilememelidir.
- Sporcularını kuralları ihlal etmeleri yönünde desteklememelidir.
- Sporcuları, sakatlanmaları hâlinde uygun tedavi ve iyileşme sürecinde doktor tavsiyelerini yerine getirme konusunda yönlendirmelidir.



- Oyunun kurallarına ilişkin gerekli bilgilere sahip olmalı ve bu bilgileri çalışmalarında göstermelidir.
- Sporcularına oyunun kurallarının uygulanması kadar kuralların uygulanma amaçlarının önemi konusunda da bilgi vermelidir.
- Yazılı kurallara olduğu kadar yazılı olmayan kurallara da (fair play) sadık kalmalıdır.
- Saha içinde rakip takım oyuncularının kasıtlı bir şekilde yaralanmalarına sebep olabilecek davranışları engellemelidir.
- Sürekli sportif davranış öğretimi konusunda çaba harcamalıdır.
- Maçtan önce, maç esnasında ve maç sonunda resmi görevliler, diğer antrenörler ve sporcularla konuşmalarını profesyonel bir anlayışla sürdürmelidir.
- Sporcularını, seyircilerini oyunun akışını engelleyecek şekilde kışkırtmamalıdır.
- Başka bir takımda aktif olarak oynayan bir oyuncuyu transfer etmek için çabalamamalıdır. (Türksoy A. Futbolda Liderlik ve Antrenörlük s. 86)

#### **2.4.5 Antrenörlük ve İletişim**

Antrenörlük mesleğinde iletişimin önemi büyüktür. Eğer iletişim yetersiz ise ya da sağlanamıyorsa başarı da istenilen düzeyde gerçekleşmez. Antrenör bilgi ve becerilerini sporcularına uygun bir şekilde aktarmalıdır. Bunu yaparken de antrenör iletişim becerilerini devreye sokmalıdır. Antrenör-sporcu iletişimini sağlayacak birinci kişi antrenördür. İletişim becerisi iyi olan antrenör sporcularını iyi bir şekilde motive eder. Antrenman ya da müsabakalarda sporcularıyla kuracağı etkili iletişim takım performansını da daha iyi seviyelere taşır. Antrenör sadece bir sporcu ile iletişime geçmez, aynı anda birkaç sporcu, hatta saha da bulunan tüm sporcuları ile iletişime geçebilir. Ancak sporcular da bu iletişime aynı anda kulak vermeli ve işbirliği içinde olmalıdır. Ancak bu şekilde takım motivasyonu daha yukarılara çıkartılır.

Antrenörün takımı belli bir seviyeye çıkartmak için sezon başında konulan hedefler doğrultusunda takım içinde uygulayacağı iletişim, başarının da bir parçası olacaktır.

Antrenörün her eylemi iletişim gerektirir. İletişim sadece ağızdan çıkacak bir kelime ile olmayabilir. Bazen bir bakış ya da bir el işareti iletişimi sağlayabilir ve bu da maç içerisinde sonucu etkileyebilir. Bu iletişim anında sporculardan gelebilecek geri bildirimler de dikkate alınmalıdır. Antrenör sözel olarak ifadeler kullanırken düşmanca bakışlar, aşağılayıcı hareketlerden kaçınmalıdır. İletişim esnasında mutlaka göz teması kurulmalıdır. Aksi hâlde oyuncunun bir süre sonra dikkati dağılabilir ve iletişimde kopmalar meydana gelebilir. Bu da mesajın anlaşılmasına neden olacaktır.

Antrenörle sporcu arasında kimi zaman ortaya çıkan ve bazen de olumsuz sonuçlar doğuran etkisiz iletişim ile ilgili üzerinde hassasiyetle durulması gereken hususlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir:

- Vermek istediğiniz mesajın içeriği duruma uygun olmayabilir.
- Mesajı vermek için gerekli sözlü veya sözsüz becerilerden yoksun olduğunuz için mesajınız istediğiniz anlamı iletmez.
- Sporcu dikkat etmediği için mesajı alamaz.
- Sporcu uygun dinleme veya sözsüz mesaj algılama becerilerine sahip olmadığı için mesajın içeriğini yanlış anlar ya da hiç anlamaz.
- Sporcu mesajın içeriğini anlar fakat maksadını yanlış yorumlar.
- Zaman içinde mesajlar çelişkili ve düzensiz olursa sporcunun kafasını karıştırır ve anlamasını engeller.

Sonuç olarak, etkisiz iletişim her zaman antrenörün hatası olarak kabul edilmez. Sorun sporcudan ya da her ikisinden de kaynaklanabilir. Amerika'da bir üniversitenin basketbol takımı antrenörünün antrenman sırasında sözlü iletişimi iki psikolog tarafından kaydedilmiştir. Çalışma neticesinde; antrenörün mesajlarının yaklaşık % 75'nin sporculara özel teknik talimat içerdiği, mesajlarının kalanının % 12'sinin çabuk hareket etmeleri için ikaz, % 7'sinin övgü, % 6'sının azarlama kapsamında olduğu tespit edilmiştir. Ancak burada önemli bir nokta da teknik talimatların algılanması ve uygulanmasında sporcuların seçiciliği, antrenöre olan güven ve saygı ile bağlantılıdır. (Türksoy A. Futbolda liderlik ve antrenörlük s:89)

#### **2.4.6 Antrenörün Sporcu Başarısındaki Yeri**

Takımların sportif başarılarında antrenörler aktif rol almaktadır. Takımın başarı ya da başarısızlık durumunda çoğu kez antrenörler tartışılır. Antrenörlerin kulüpleri ile olan

bağı da bu noktada belirginlik gösterir. Antrenör elit sporcular yetiştiriyor olabilir ama takımın sportif başarısı yeterli düzeyde değilse antrenörün işine son verilmesi kaçınılmazdır. Ancak kulüplerin başarı anlayışı içinde öncelikle sporcu yetiştirmek ve bu sporcuları türk futboluna kazandırmak var ise bu sporculardan A takıma her yıl 3-5 sporcu çıkartılıyorsa o zaman o antrenör başarılıdır. Bu bağlamda antrenörün başarılı ya da başarısızlık durumu tamamen kulüplerin hedefleri doğrultusunda gerçekleşir.

Yeteneğin doğuştan geldiğini düşünürsek zaman içerisinde çeşitli antrenmanlar ile bu yeteneği daha iyi seviyelere taşıyacak olan sporcular çok daha başarılı olacaktır. Fakat bu başarıların sağlanmasında antrenörün yapacağı katkı hepsinden daha önemlidir. Sporcu ve antrenör, antrenmanın temel taşlarını oluştururlar. Başarı, antrenör ile sporcuların birlikte ortaya koyduğu ürün ile sağlanır. Antrenörün takım içerisindeki etkisi, takımı yönetmesi, sporcularını performans olarak istenilen seviyeye çıkartması ve sporcuların ahlaken de örnek birer sporcu hâline getirmesi başarı için gerekli birer basamaktır. (İkizler, 2000)

## **2.5 Futbolda Lider Antrenörler ve Görüşleri**

### **2.5.1 Yılmaz Vural**

1953 yılında Adapazarı'nda doğdu, 1969-1979 yılları arasında 4 yılı amatör, 6 yılı profesyonel olmak üzere çeşitli takımlarda futbol oynadı. Eğitim almak amacıyla profesyonel futbol yaşantısını sonlandırarak 1975-1979 yılları arasında 19 Mayıs Gençlik ve Spor Akademisi'nde lisans eğitimini tamamladı. 1980-1986 yılları arasında Almanya Köln Spor Akademisi'nde yüksek lisans eğitimini tamamladı. 1986 yılında beri Türkiye liglerinde teknik direktör olarak görev yapmaktadır. UEFA Pro Lisansına sahiptir.

#### **2.5.1.1 Yılmaz Vural'ın Antrenörlük Kavramı**

Antrenörlüğü, başarılı antrenör ve iyi antrenör diye iki kategoriye ayırabiliriz. Başarılı antrenör sonucu yakalamış antrenördür. Burada sonuç şampiyonluk olabileceği gibi yönetim kurulunun size vermiş olduğu hedef de olabilir; düşmemek, sıralamada ilk 10'a girmek gibi. Bunu yapabilen antrenör başarılı antrenördür. Antrenör, iyi antrenör 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 daha fazla olan antrenördür. İyi antrenör kendini bilimsel

anlamda eğitebilmiş, akademik bir kariyer yakalamış, iş becerisine sahip ve bunu kendi şartlarında da yapabilen kişidir. Gündemi, Avrupa’da çıkan yayınları, teknik adamları takip ederek yani; bilgilenmek adına her şeye açık olan ve onları bilen, bulabilen, önerebilen ve uygulayabilendir. Bu antrenörlüğün bir yönüdür. Diğer yönü ise insan tarafı; felsefesi, hayat görüşü, insan yaklaşımı ve liderlik vasfıdır. (Türksoy,2010,s.164-165)

### **2.5.1.2 Yılmaz Vural’ın Lider Antrenörlük Üzerine Görüşleri**

Almanya’da antrenörlük kursunda Avrupa’nın en önemli RETÖRİK okulunda vücut dili, konuşma sanatı ve iletişimle ilgili seminerlere katıldım. Çünkü antrenörlük konuşmayla, iletişimle ilgili olan bir meslektir. Kendi kurumuna, seyircisine, medyasına, oyuncusuna, idarecisine, insanlara hitap edebilmek ve ikna edebilmek gerekir. Yani istediğini söylemenin, insanları ikna etmenin çeşitli yolları vardır ve bu kişinin liderlik davranışı ile ilgilidir.

Okulda sizin hayatta öğrendiklerinizle, eğitiminizle, yaşamınızla, aldıklarınızla sizde var olan liderlik özelliği geliştirilir. Benim görüşüme göre ‘‘Lider olunmaz, doğulur’’. Bana verilenleri ben ne kadar alabilirim, aldıklarımı ne kadar hayata geçirebilirim, orada ne kadar ısrarcı olabilirim veya onu ne kadar dirayetle uygulayabilme gücüm var? Liderlik vasfı sizde yoksa eğitimler lider olmayı özendirmiyor, o yüreği veremiyor. Çünkü lider korkusuz olur, gözü pek olur, olayların üzerine gider. Bunları insana öğretemezsin, bunlar kişinin doğasında olmalıdır. (Türksoy, 2010)

### **2.5.1.3 Yılmaz Vural ve Lider Antrenörlük**

Antrenörlük yaşantımda üç liderlik karışımını da uygulamaya çalışırım. Yeri gelir diktatör, sert; yeri gelir yumuşak, çok sevecen bir antrenör davranışı sergilerim. Bütün davranışlarımın altında sevgiyle yaklaşım vardır. Kaçan bir antrenör değil, oyuncuya yaklaşan, oyuncuyu tutan, okşayan, dokunan bir antrenörüm. Oyuncuya koyacağım sınır ve mesafe ise benim oyuncuya verdiğim elektrikte vardır sadece, şekilde yoktur ve oyuncu bunu alır. Ne kadar yaklaşısam da ona bir sınıırım olduğunu hissettiririm.

Lider antrenör, olumlu ya da olumsuz çok kısa sürede karar almak zorundadır ve ben verdiğim kararlarda kesinimdir. Zamanında bir karar verilecekse benim yok olmam pahasına da olsa o karar verilecektir.

Antrenörlükte karşılıklı bir karakter alışverişi vardır. Ben oyuncunun karakterini, oyuncu da benim karakterimi alır ve birlikte bir analiz gerçekleştiririz. Hem insan olarak hem iş olarak bu tanışmışlığımızla birbirimize iş yaparız. Önemli olan yöntem ve şekil değil, vardığımız yerdir. Sonuç olarak hiç kimse size bu takımı nasıl idare ettiğinizi ya da şampiyon yaptığınızı sormuyor, şampiyonluğa yani sonuca bakıyor. Hedefine ulaşabildiyse o amaca varabilmek adına senin kullandığın teknikler doğru anlamına geliyor. Hedefe ulaşamadıysan sonuç göremiyorsa istediğiniz kadar bu işi doğru yaptığınızı söyleyin, hata antrenöre yüklenir. (Türksoy, 2010)

#### **2.5.1.4 Yılmaz Vural'ın Antrenörlük Felsefesi**

1986 yılından beri Türkiye liglerinde çalışıyorum. Sıfırdan ve mahallî takımlardan alıp profesyonel liglere, A Milli Takıma, hatta Avrupa'ya kadar çok iyi oyuncular yetiştirdim. Avrupa çapında birçok oyuncuyu ülkemize kazandırmak meslek hayatımın asıl felsefesidir. Bu işte başarılı olmak istiyorsanız insanı iyi tanıyacaksınız. İnsan olmak sizin kendinizle barışık olmanızı gerektirir. Büyük ölçüde komplekslerinizi yenmiş, olaylar karşısında duygularınızı ön plana çıkartmadan objektif olarak değerlendirme yetisi ve yönetim tarzınız olmalı. Bunlar birbirlerini tamamlayan işlerdir. Sonuç olarak antrenör kendisiyle barışık olmalıdır. (Türksoy,2010,s.168)

#### **2.5.2 Giray Bulak**

1958 yılında Trabzon'da doğdu ve futbol yaşantısına Trabzon'da başladı. 1978 yılında Kocaelispor'a transfer oldu ve aynı yıl içerisinde geçirdiği ciddi sakatlık sonucu futbolu bırakmak zorunda kaldı. 1980 yılında spor akademisini bitirip aynı yıl içerisinde antrenörlüğe başladı. Trabzon'da Doğanspor ve Gençlerbirliği amatör takımlarını çalıştırdı. 1983-1993 yılları arasında Trabzonspor alt yapısında çalıştı. Kısa bir süre Göztepe ve Konyaspor'da görev yaptıktan sonra 2001 sezonunda Trabzonspor'a teknik direktör olarak geri döndü. Antalyaspor, Elazığspor, Denizlispor, Ankaraspor, Sakaryaspor, Manisaspor ve Konyaspor'da görev yaptı. TFF ve TÜFAD tarafından görevlendirme ile kurs ve teknik direktörlük çalışmalarında bulundu.

##### **2.5.2.1 Giray Bulak'ın Antrenörlük Felsefesi**

Spor akademisinde okurken Beylerbeyi minik takımını çalıştıran Sabri Kiraz hoca şunu söylemişti. "Giray minik takımda antrenörlüğe başlarsan gelecekte çok oyuncun olur ve onlarla beraber milli takımda çok farklı çalışma içerisinde olursun." Ben de öyle yaptım

ve Trabzonspor'da minik takımda antrenörlüğe başladım. Bugün Türkiye'de 100-150 üzerinde milli oyuncum, onun üzerinde de birçok kulüpte lig oyuncum var. Hatta milli takımda bir ara üç dönem benim yetiştirdiğim oyuncular kaptanlık yaptı. Bunun insana vermiş olduğu özgüven farklılığını yaşıyorum.

Antrenörlük felsefem de Türk insanını, Türk gencini Avrupa'da nereye getirebiliriz, nereye oturtabiliriz ve ne verebiliriz? Avrupa'da oynayan fakat çok kısa sürede geri dönen oyuncularımız var ve bu durum bizler için üzücü. Avrupa'ya gidin oynayın ve Türkiye'de sizin boşluğunuza gelen oyuncular olsun, hatta Avrupa'da bu sayımızı arttıralım. Türk futbolu da bir ekol olarak dünyada kabul görsün. Avrupa şampiyonasında bu çok rahat görüldü. En çok korktuğumuz çekindiğimiz ülke oyuncuları dahi bizim oyuncularımız karşısında çok üst seviyeye çıkamadılar. Bizim oyuncularımız çok daha farklı yerlere geldiler ve bunlar bizim yetiştirdiğimiz oyuncular. Dolayısıyla biz bunları oynatırsak o kaleleri fethedersek o boşlukları Türkiye'de doldururuz. Hatta antrenörlerimiz yurt dışına gitsin. Mesele Fatih Hoca gitsin, yardımcıları gitsin. Yurt dışında çalışalım, bizim boşluğumuza gelen yeni antrenörlerin önünü açalım.

Felsefeyi farklı yerlere getirmek lazım ki, bu da insanın derinliğidir. Bu derinliği yakalayabildiğiniz, oyuncuya ve antrenörüne inandığınız zaman bunu yapabiliriz.

Daha önce genç milli takımlar oluşturulurken sadece 3-4 şehirden oyuncu alınırdı. Bugün Türkiye'nin dört bir yanından Hakkari'den, Muğla'dan, Kars'tan oyuncu alıyor. Çünkü TFF 12-13 tane bölge antrenörlükleri kurdu. Bütün oyuncular buralarda takip edilerek yetenekli oyuncular ortaya çıkartıldı. (Türksoy, 2010)

### **2.5.2.2 Giray Bulak ve Liderlik**

İki yönlü bir hayat yaşıyorum. Dışarıdaki yaşantımla işimdeki yaşantım çok farklıdır. Sahada kavgacı, agresif olarak algılanırım ve otoriter bir tarzım vardır. Bu yönüm benim işimle ilgilidir. Oyuncumda benim felsefemi bilir. Kulübe geldiğimde oyuncumla yaptığım ilk toplantım şudur: Benim sporcum en güzel evde oturacak, en iyi arabaya binecek, en güzel yerde yemek yiyecek ve en güzel insanlarla iletişim içerisinde olacak. Yaptığım bu konuşmayla oyuncuma bir mesaj veriyorum: En iyisini, yapacaksın.

Oyuncum hata yaptığında tekrar metodu yaparak hataları düzeltmeye çalışırım. Biz antrenörler yanlış yaparak lider olduk. Oyuncu ise henüz hata yapmamıştır. Onlarda hata yaparak büyüüp geliştirecekler. Bu nedenle de oyuncu yanlış yaptığında hemen agresif

davranışlar sergilemekten, baskı altına almaktan ve yok etmeye yönelik davranışlardan kaçınılmalıdır.

Oyuncum iyi performans gösterdiğinde ise onu ödüllendiririm. Bu manevi ödül olabileceği gibi maddi anlamada bir ödül de olabilir. Oyuncumu ön plana çıkartırken diğer oyuncularımı da yok etmemeye dikkat ederim. (Türksoy,2010,s.160)

### **2.5.2.3 Giray Bulak'ın Antrenörlere Önerileri**

Antrenörlere öneriler;

- Liderlik becerilerini geliştirebilmeli
- Dünyadaki yenilikleri ve gelişmeleri takip edebilmeli
- Sporcu için fedakârlıklar yapabilmeli
- Yardımcı antrenörlerin yetiştirilmesine katkı sağlamalı
- İnsanı iyi tanımalı
- İyi bir ekip kurmalı ve ekip çalışmasına inanmalı
- Bilgiyi oyuncuya aktarabilme becerisine sahip olmalı

### **2.5.2.4 Antrenörün Sporcunun Başarısındaki Yeri**

Futbolculuk yaşamlarında kendini çok geliştirmeyip sadece futbol topuna benden iyi vurmuş, 100 metreyi benden daha iyi koşmuş eski futbolcular var. Bu kişilere göre antrenörün sporcunun başarısındaki yeri yüzde beş ile yirmi arasında, bana göre ise bu oran yüzde yüzdür. Çünkü antrenörler liderdir ve oyuncunun idolüdür. O oyuncu antrenör duruşuna, bakışına, bilgisine inanır. Antrenör; yeri geldiğinde sosyolog, psikolog, mentör, fizyolog gibi farklı rolleri de üstleniyor. Dolayısıyla sporcuyu tamamıyla geliştiren yetiştiren kişi antrenördür. (Türksoy, 2010)

### **2.5.3 Bülent Uygun**

1971 yılında Adapazarı'nın Karasu köyünde doğdu. 10 yaşına kadar Paralı Köyü'yle Kozlu Köyü hanelerinde yaşadı. 14 yaşına kadar güreş sporuyla ilgilendi. Babası milli takım güreş antrenörü Fikret Uygun'ken arkadaşlarını izlemeye gittiği bir maçta rakip takım içerisinde bir oyuncunun eksik olması ve üzerinde bulunan eşofman nedeniyle Ekrem Karabekir'in kendisini çağırıp oynamasını istemesi sonucunda futbola döndü ve Sakaryaspor yıldız takımında futbola başladı. Kocaelispor'da ilk kez profesyonel oldu. 1993'te Fenerbahçe'de oynamaya başladı ve Türkiye 1. Ligi gol kralı oldu.

1996 da hiçbir sorunu yokken Fenerbahçe'den uzaklaştırıldı. Kocaelispor'a gitti ve oynadığı ilk maçta ayağı kırıldı. Ardından Çanakkalespor sonra Trabzonspor'a transfer oldu. Transferden 15 gün sonra 1999 depreminde birçok yakınını ve evini kaybetti ve bir süre daha futboldan uzak kaldı. Futbol yaşantısını 31 yaşına kadar Zonguldakspor, Üsküdar Anadolu ve Sivasspor'da devam ettirdi. Sivasspor şampiyonluğa doğru giderken bir hocasının kaprisi yüzünden futbolu bıraktı. Ertesi sezon menajer olarak göreve başladı. 5 yılın sonunda Sivasspor'u kümede tutmayı başardı. Bir yıl sonra da şampiyon yaptı. Süper Lig'de Sivasspor'u kalıcı kıldı. 2009 sezonunda Sivasspor'u sezon sonuna kadar şampiyonluk adayı olarak taşıyıp başa baş mücadelenin ardında ligi ikinci olarak tamamladı. (Türksoy, 2010)

### **2.5.3.1 Bülent Uygun ve Liderlik**

Bülent Uygun; “Antrenörden önce iyi insan olmaya, insanlığın gereğini yerine getirmeye çalışan bir ağabeydir. Ayrıca bu görevleri yerine getirirken onları koruyup kollayan bir baba, her türlü sorunlarında onları canları kadar sevip onlar için her şeyleri yapabilecek kadar bir anne ve bütün bu birleşimlerin sonucunda okulda onlara bilgi, eğitim vermesi gereken gelecekteki gelişimleri ve başarıları sağlamada bir öğretmen, aynı zamanda onların sosyal hayat ve yaşantılarının devam edebilmesi için birçok proje üreten liderleridir.

Sahada hiçbir şekilde disiplini elinden bırakmadan neşeyi de içine katabilen, yeri geldiği zaman çok sert olan ama asla kalbini kırmayan, her şeyi iyi gözlemleyip ona göre önlemini alabilen, sabit bir şekilde hareket etmeyip fonksiyonel olarak birçok olayı yönlendirebilen, istediği tarzdaki olayların oluşumunu sağlayabilen, onların gelişimi için dünya bilimini ve literatüründeki futbol mantalitesini birleştirip kalbindeki sevgiyle birlikte kendine uyarlayıp onlara aktaran, uygulatan ve en iyi şekilde çalıştıran bir teknik direktördür.”

Takımla ilgili analizlerimi yaptıktan sonra o analizleri sporcularıma antrenmanlarda anlatır, sonra kendi beynimde günlerdir tasarladığım oyun taktiklerini sahada oyuncularına uygulamaya çalışırım. Bazen düşündüklerimizle sahada uyguladıklarımız aynı olmayabiliyor. Ama ben futbolcumu sahaya çıkardığım zaman, tamamen benim verdiğim görev doğrultusunda bireysel yeteneklerini her türlü sergilemekte özgür olmakla beraber, benim taktiğime ve düşünceme saygı duyacak şekilde ve verdiğim göreve sadık kalacak biçimde hareket etmesini isterim. Ben de hareket ederken bir basketbol koçu gibi



davranırım. Oyun içerisinde sistem üzerinde yaptığım değişikliklerle, başarısız olan oyuncunun yerini değiştirerek onların tekrar özgüven sağlamasını ya da başarılı olan oyuncunun diğer taraftaki başarısını nasıl olsa devam ettireceği gibi, başarısız olan oyuncuya verilen yeni bir görevle başarılı olma ihtimalinin yüksek olduğunu düşünerek bu tarzdaki saha içindeki uygulamaları yaparım. Bu çalışmaların sonunda geriden gelerek 9 maç ve 7 galibiyetimiz var. Bu sistemi tüm antrenörlerimizin uygulamasının faydalı ve yararlı olacağını düşünüyorum.

Antrenörlük kariyerimdeki hedeflerim ise Anadolu'dan bir takımı şampiyon yapmak, benimle birlikte aynı frekansı veren ve benim hedeflerim doğrultusunda hareket edecek olan bir takımla bir şampiyonlar kupasını kaldırmak, milli takımla Avrupa şampiyonluğunu, dünya şampiyonluğunu yaşamak. Bütün bunlar benim antrenörlük yaşantımla ilgili olarak ileriki hedeflerim sayılabilir. Ben başaramazsam da bir Türk antrenörünün bunları başaracağını biliyorum. (Türksoy, 2010)

#### **2.5.3.2 Bülent Uygun'a Göre Antrenörlerin Karşılaştığı Sorunlar**

Alt yapıdan sporcu bize yeterli bir seviyede gelemiyor. Ters kademe yapmasını, duracağı yeri, topu çabuk kullanmasını, atacağı pasın zamanını bilmeyen, birçok futbolcunun bir araya getirilmesinden dolayı A takımında bizler hâla bunların eğitimini veriyoruz. Alt yapıda sporcuyu, antrenörlüğü ikinci ya da üçüncü bir işi olarak gören bir alt yapı hocasına, futbolcunun yeteneğini belki de köreltecek bir antrenöre teslim ediyoruz. Antrenörün onu köreltmesi arasında kendi yeteneği ile sınırlı süper lige geliyorlar. Bunun değişmesi sürekli. Fakat şu anda o durumda değiliz. Türkiye'de stat-tesis problemleri ve tesislerle birlikte sokak futbolunun girdiği bir ortamda alt yapı çalışma saatlerinin problemleri ve beslenme sorunları var. Türkiye'de 20 milyon gencimize rağmen ne bir Avrupa şampiyonluğumuz ne de bir Dünya şampiyonluğumuz oldu. Hollanda bir milyon nüfusla 200 bin öğrencisini yetiştirdiği bir ortamda şampiyonluklar yaşadı. Burada kendimizi sorgulamamız lazım.

Antrenör yönetici ilişkisinde uyum içerisinde çalışması için iyi bir dialog gereklidir. Çünkü yönetimdeki gerginlik direkt takımı etkiler. Zaten böyle bir ortamda da başarı beklenemez. Takımla ilgili idari konularda alınacak kararlarda hemfikir olunması gerekir.

## **2.5.4 Cevat Güler**

1959 yılında Ordu Perşembe Çamarası Köyü'nde doğdu. İlkokulu da bu köyde okudu. ortaokulu Fatsa'da, liseyi Perşembe'de okudu. Anadolu Gençlik ve Spor Akademisini 1981 yılında bitirdi. 1991'de İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimlerinde egzersiz fiziolojisi mastırını yaptı. 1984-2000 yılında İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Sporcu Sağlık Merkezinde performans testleri, spor bilimi üzerine araştırmalar yaptı. 2000 yılından itibaren İstanbul Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda futbol, antrenman bilgisi, kondisyon teknikleri, derslerini vermektedir. Futbol federasyonunun 1984 yılında açmış olduğu amatör futbol çalıştırıcılık kursunu, 1989 yılında C antrenörlük kursunu, 1997 yılında teknik direktörlük kursunu bitirdi. 1983-84 yıllarında Kültürspor, 1985-1997 yıllarında Gaziosmanpaşa altyapısında, 1997-2000 yıllarında Beşiktaş Kulübü alt yapısında, 2000-2001 yıllarında 3. Lig Yıldırımboşnaspor kulübünde teknik direktörlük yaptı. 2002-2009 yıllarında Galatasaray kulübünde çalıştı.

### **2.5.4.1 Cevat Güler'e Göre Lider Antrenörlük**

Antrenör lider davranışlı olmalıdır. İleriyi gören, olacakları tahmin edebilen, bunun için hazırlıkları yapabilen, takım ya da grubu sevk ve idare eden; bunları yaparken de grubu takım, takımı tim yapma becerisi ve davranışı gösteren kişi, lider antrenördür. Bunların uygulanması ve hayata geçmesi için bilgelik, adaletli davranış, vicdan, ileri görüşlü, kararlı, sevgiyi ve kuralları birlikte belirleyen ve uygulayan, bilimden en üst düzeyde yararlanan ve bilim ışığını uygulamaya sokan, bazen timin içinde bazen timin önünde olma davranışı içinde olunması gerekir. Lider antrenör, her türlü probleme kabul edilebilir çözümler bulabilen kişidir.

Günümüzde sportif takımların antrene edilmeleri, yarışmaları sürdürebilmeleri ve başarılı olmaları için, yukarıda belirtilen özelliklerin büyük kısmını taşıyan ve değişen şartlara göre uygulamalar geliştirilebilen lider antrenörlere ihtiyaç vardır. Belirttiğim bu özellikler benimde bir antrenör olarak sahip olmam gereken özelliklerdir. (Türksoy,2010,s.146-147)

### **2.5.4.2 Cevat Güler'e Göre Performansın Sağlanması ve Sürdürülmesi**

Antrenman olgusu bireyseldir ancak yaptığımız spor dalı takım oyunudur ve çok sayıda futbolcu ile çalışılır. Dinlenme sezonundan gelen futbolcuların hepsinin aynı seviyede tatilini geçirdiğini beklemek çok gerçekçi olmaz. Nereden hangi yükleme

seviyesi ile başlanmalı sorusunun cevabı futbolcuların seviyelerinin bilinmesi (direk veya endirekt yolla test ile ölçüm) ve ona uygun antrenman planlaması gerekir. Antrenman planlaması yapılırken futbolcuların durumlarına göre istenilen seviyeye gelebileceği çalışma zamanı önceden tespit edilmelidir.

Genel motorik özellikler ve futbola özgü antrenman özelliklerinin yeterince çalışılması ve bu kazanımlar için gerekli çalışma sürecinin futbolculara verilmesi gereklidir. Hazırlık döneminin kısa tutulması veya uzun olup erken form tutulması yarışma sezonu için uygun olmayan bir durumdur. Motorik özellikler yeterince ve sıra ile çalışılmalıdır. Eğer antrenman planlaması önceden yapılmaz ve aklımıza geldiği gibi yüklemeler yapılır ise düzenli bir kondisyon kazanımından bahsetmemiz zor olur, bu gelişme tesadüfe kalır. Kazanılan performans müsabaka döneminde değişik zamanlarda yeniden çalışılmalı daha yukarıya çıkması sağlanmalıdır. Zamanla vücut ihtiyacı olmayan şeyleri kenara bırakır ve o özellikler gelişemez. Ayrıca yüklenmelerin de bir sınırı olduğunu unutmadan ara vererek yeniden yüklemeler yapılmalıdır. Kazanılan performansın sürdürülmesi de bu yolla olabilmektedir. Kondisyon yönünden kazanımlarımız sınırsız değildir, motorik özellikleri sürekli yukarıya çıkarma çalışmaları cevapsız kalabilir. (Türksoy, 2010)

### **2.5.5 Ersun Yanal**

Profesyonel futbol dışında birçok spor branşıyla uğraştığı için kendisine “Futbolcu musun ?” diye sorulduğunda iyi bir sporcuyum yanıtıyla karşılık veriyor. 8 yıl 2. ve 3. liglerde profesyonel olarak futbol oynadı. 1984 yılında Manisa Spor Akademisinden (futbol ihtisas) mezun oldu. İngiltere Futbol Federasyonunun ve TFF açmış olduğu çeşitli kurs ve seminerlerle gelişimine katkı sağladı.

Antrenörlük yaşamına 1988 yılında bir amatör takım olan Denizli Belediyespor’da başladı ve iki yıl çalıştı. Ardından Sakaryaköyspor (3.lig) takımında çalıştıktan sonra genç takımlarla çalışmalarına devam etti. Bölge gazetesinin “Yeni Asır Turnuvası” adıyla düzenlenen genç karmaların organizasyonundan sonra Denizlispor altyapı sorumlusu olarak yeni bir göreve başladı. İki yıl çalıştıktan sonra ligin devre arasında yardımcı antrenör olarak A takımına geçti ve 2. Lig’de oynayan Denizlispor o yıl 1.Lig’e çıktı. 1. Lig’de 3 yıl yardımcı antrenörlük yaptı. Salihlispor takımında teknik direktörlük yaptıktan sonra ertesi yıl (1998-1999 yılında) 2. Lig takımlarından Denizlispor takımının başına geçti ve o yıl takımıyla birlikte 1. Lige çıkma başarısını gösterdi. O yıldan itibaren 1. Ligde

Ankaragücü, Gençlerbirliği, A Milli Takım, Vestel Manisaspor ve Trabzonspor'da ikişer yıl görev yaptı. 1999-2000 yılından itibaren de Süper Lig'de yer almakta ve Türkiye Futbol Federasyonunda FGM, Milli Takımlar Eğitim Bölge Direktörü olarak görev yaptı.

### **2.5.5.1 Ersun Yanal'a Göre Lider Antrenörlük**

Oyuncuyla olan iletişime çok önem veriyorum. Özellikle bu gelişim iletişim çağında oyuncunun kendisiyle ilgili ve varacağı noktayla ilgili bilginin detaylı bir şekilde ona iletilmesi ve anlaşılabilir bir dille olması gereklidir. İletişimi sağladıktan sonra, verdiğimiz bilgilerle oyuncuyu çok daha rahat geliştirip, çok daha farklı bir vizyon içerisine itebiliyorsunuz. Tabi burada belirli bir altyapı bilgisinin güçlü olması ve entelektüel bir yapı gerekmektedir. Oyuncuyla kurmuş olduğunuz iletişimde iki boyut bulunur: saha içi, saha dışı. Bu iletişimi her zaman kurabilmek gerekir.

Türkiye'de antrenörlük yapıyorsanız çok farklı oyuncularla karşılaşıyorsunuz ve bu durum liglerde görev yapan antrenörlerin uyguladığı yönetim tarzlarını da belirleyebiliyor. Yabancı ağırlıklı bir takımınız varsa ve onların kültürlerinin egemen olduğu bir takım oluşmuşsa, yönetim şekliniz farklı; Türk oyuncuların kurulu bir takımınız varsa, onların kültürlerinin analizleri sonrasında yönetiminiz daha farklı olmak durumunda kalabiliyor. Oyuncuların kültür yapısı antrenörün uygulayacağı tarzda belirleyici bir unsur oluyor.

Oyuncuma geribildirimde bulunurum ve bu sporcunun gelişimi için çok önemlidir. Oyuncunun hatalarında ise oyuncuya yapabileceklerini hatırlatıp yapabileceklerinden hareketle rehabilitasyona gitmek gerekir. Bir oyuncuyu geliştirmek ve değiştirmek istiyorsanız önce ona kendi kapasitesini ve yapabileceklerini hatırlatırsınız. Yaptıklarını ona anlattıktan sonra ve sizin neler yapabileceğinizi ona inandırdıktan sonra çözüm olarak önüne koyduğunuz sorunu zaten algılayacaktır ve geliştirmek istediğiniz yönü onun yapabileceklerinden giderek daha iyi çözebilirsiniz.

Futbolun çok ciddi bir ekonomik değeri olduğu ve bu ekonomik değerlerini çok iyi planlayıp yönetmemiz gereken önemli bir endüstri olduğunu unutmamak gerekiyor. Kulübün ekonomik değerlerini iyi planlamak, o planlamanın içerisinde yer verdiğimiz oyuncuların en maksimum değerlerini alabilecek tarzı belirlemek kesinlikle şart oluyor.

Bir takım oluşturmak çok zor bir iştir. Çünkü teknik direktörün ne zaman, nerde ve nasıl olacağı belli değildir. Dolayısıyla transferlerde belirleyici etken yönetimin o andaki

bütçesi ve kulübün ekonomisi olacaktır. Ancak şartlar uygun olduğunda, teknik direktörler istedikleri oyuncuları alabiliyorlar.

Antrenörün yönetim ve organizasyon becerisi çok önemlidir. Mesleki bilgi olmadan organizasyon becerisi gelişmiyor. Çağın gerektirdiği liderlik bunu söylüyor. (Türksoy,2010,s.150-152)

### **2.5.5.2 Ersun Yanal'a Göre Otoriter Antrenör**

Otoriter antrenör, saha içerisinde hem onların haklarını, paylaşımlarını karşılama anlamındaki duruşuyla hem de koyduğu ağırlıkla oyuncuların davranışlarını, grupla olan iletişimi bozmayacak şekilde duruşları olarak algılanabilir. Benim otorite anlayışımla oyuncularımın istediğim kriterler vardır. Özellikle oyun (iş) sahasında. İş sahasındaki organizasyon saatleri, iş sahasındaki uygulama alanlarındaki verimlilik, özel yaşamdaki işine uygun yaşam kriterleri, oyuncunun içerisindeki çalışmalara katılımı, katılımındaki verimlilik, müsabaka içerisinde sizin oyuncularınıza vermiş olduğunuz sorumlulukların geriye yansıması, bu benim oyunculardan otorite olmasını istediğim kriterler. Bu kriterlerin karşılığında oyuncuların verimliliği benim için bir ölçüdür.

Oyuncunun en çok hoşlandığı şey onların haklarını veren antrenördür. Oyuncunun kendi çözümlemesi gerektiği birçok olayda teknik direktörden beklentisi oluşuyor. Antrenörün bunu çözebilme gücü, becerisi, yaklaşımı, bunların içerisinde oluşturduğu duygusal bağlantılar; güçlü, karizmatik, etkili antrenörlüğü ortaya çıkıyor. (Türksoy, 2010)

### **2.5.5.3 Ersun Yanal'a Göre Performansın Sağlanması ve Sürdürülmesi**

Özellikle bu işin bir fiziksel boyutu var. Fiziksel boyutuna baktığımızda temel motorsal özellikleri geliştirmeye yönelik çalışmaları biz her bireye göre özel yapıyoruz. Yani dayanıklılık kişinin kendine ait özelliklerini içerir. Örneğin, futbol aerobik, anaerobik alaktasit asimetrik eylemlerden ibarettir. Biz oyuncunun fiziksel özelliklerini test ederiz. Yaptığımız bu testler sonucunda çıkacak olan sonuçlara göre bir program belirleriz. Bu programa göre her oyuncuya özel kendi testlerinden çıkmış özellikle kapasiteleri belirlenmiş uygulamalarla teknolojiden de yardım alarak egzersizlerini yaptırırız. Birlikte yaptığımız genel antrenmanların dışında, oyuncunun mutlaka özel çalışmaları vardır.

Özellikle kuvvet organizasyonları, esneklik organizasyonları her gün yapılabilecek organizasyonlardır. Örneğin, bir oyuncunun testleri sonucunda herhangi bir kas grubunda

bir problemi varsa hem antrenörü hem fizyoterapisti nezaretinde çalıştırılır. Eğer oynayan bir oyuncu, müsabakaya çıkan bir oyuncuysa hemen hemen her gün müsabaka saatlerini dikkate alınarak o bölgenin egzersizleri yapılır. (Türksoy, 2010)



## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

#### 3.1 Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu, amatör futbolcuların algılarına göre antrenörlerin liderlik özelliklerinin incelenmesi üzerinedir.

#### 3.2 Araştırma Hipotezleri

1- Amatör futbolcuların liderlik algılarının antrenörü ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki var mı ?

2- Amatör futbolcuların liderlik davranışları ile ailede spor yapan başka birey durumunun karşılaştırılmasına ilişkin düzeyleri arasında farklılaşmakta mıdır ?

3- Amatör futbolcuların liderlik algıları, sporcuların mevkilerine göre farklılaşmakta mıdır ?

4- Amatör futbolcuların liderlik algılarının yaş değişkenine göre arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### 3.3 Araştırma Modeli

Araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır ve ölçme araçları kullanılarak veriler elde edilmiştir. Literatür taraması yapılarak araştırma konusu ile ilgili alanlarda tarihi gelişim ve kuramlar ortaya koyulmuş ve yakın zamanda yapılmış ulusal ve uluslararası yayınlar incelenmiştir.

#### 3.4 Anket Formunun Hazırlanması ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 17 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise Sporda Liderlik Ölçeği (sporcuların antrenör davranışını algılaması versiyonu) bulunmaktadır.

Araştırma grubuna yöneltilen sorulara yönelik elde edilen veriler doğrultusunda değişkenlerdeki kişilerin niteliklerine göre bulgularda incelenen hipotezler yorumlanmaya çalışılmıştır. Değişkenlerdeki kişi sayıları dikkate alınarak hipotezler oluşturulmuş ve bulgulardaki tablolar yorumlanmıştır.

### 3.5 Sporda Liderlik Ölçeği

Sporda Liderlik Ölçeği (SLÖ) sporcunun algısına yönelik, antrenörün beş farklı liderlik davranışını ölçmeyi amaçlar. Ölçek Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 40 maddeden oluşan beşli likert tipi bir ölçektir (her zaman, sıklıkla, ara sıra, nadiren, hiçbir zaman). Ölçekteki her bir alt boyut, bir liderlik davranışını ifade etmektedir. Bu davranışlar aşağıdaki şekildedir.

Eğitici ve Öğretici Davranış: 1, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35 ve 38. sorular olmak üzere toplam 13 maddeden oluşmaktadır. Antrenörlerin, maksimum fiziksel potansiyellerine ulaşmaları için sporculara gösterdikleri eğitici ve öğretici davranışlarını ifade eder. Antrenörler, takım sporlarında bunlara ek olarak takım üyelerinin etkinliklerini de koordine eder. Bu maddeler, antrenörün antrenman ve bilgi verme davranışları üzerinde durmaktadır.

Demokratik Davranış: 2, 9, 15, 18, 21, 24, 30, 33 ve 39. sorular olmak üzere toplam 9 maddeden oluşur. Antrenörün, karar verme sürecine sporcuların katılımına ne derece izin verdiğini ifade eder. Antrenörün kararları ne derece kendisinin verdiği ya da ne derece sporcularına seçim hakkı tanıdığı ile ilgilidir.

Otokratik Davranış: 6, 12, 27, 34 ve 40. sorular olmak üzere toplam 5 sorudur. Antrenörün sporcuları kendisinden ne kadar uzak tuttuğunu ve sporcuları üzerindeki otoritesini ifade eder. Antrenörün sporculara seçim hakkı vermemesini ve sporcuların kararlara katılamamasını ifade eder. Antrenörün, kontrolcü ve otoriter bir antrenör tarzını ne derece benimsendiğini ölçer.

Sosyal Destek Davranışı: 3, 7, 13, 19, 22, 25, 31 ve 36. sorular olmak üzere toplam 8 maddeden oluşur. Antrenörün sporcularının sosyal gereksinimlerini ne ölçüde gidermeye çalıştığını ifade eden sorulardır. Antrenörlerin davranışları sporcuların gereksinimlerini



doğrudan karşılayabileceği gibi sporcuların gereksinimlerini giderebilmek için uygun bir iklim yaratmaya yönelik de olabilir.

Pozitif geribildirim Davranışı (Ödüllendirici davranış): 4, 10, 16, 28 ve 37. sorular olmak üzere toplam 5 maddeden oluşmaktadır. Bu alt ölçekteki maddeler, sporcuların iyi performanslarına karşılık sıklıkla pekiştireç veren veya övgüde bulunan antrenör davranışlarını ifade eder. (Yılmaz, 2008)

Ölçeğin, Türk sporcuları için uyarlanması Toros ve Tiryaki (2006) tarafından yapılmıştır. Toros ve Tiryaki (2006) tarafından hesaplanan iç tutarlık katsayıları eğitim-öğretim için .80, demokratik davranış için .79, otoriter davranış için .41, sosyal destek için .75 ve pozitif geribildirim için .60'tır. Bu çalışma kapsamında, Cronbach Alpha ile hesaplanan iç tutarlık katsayıları eğitim-öğretim davranışı için .85, demokratik davranış için .82, sosyal destek davranışı için .81, pozitif geribildirim için .77 ve otoriter davranış için .57'dir. Bu çalışmada hesaplanan güvenilirlik katsayıları incelendiğinde otoriter davranış alt boyut güvenilirlik katsayısının düşük (.57) olduğu görülmektedir. Bu değer Toros ve Tiryaki tarafından hesaplanan Cronbach Alpha değeri ile benzerlik teşkil etmektedir. Bu alt boyutun güvenilirlik katsayı değerinin düşük olmasının muhtemel nedeni bu boyuttaki madde sayısının az (3 madde) olmasından kaynaklanıyor olduğu söylenilebilir.

### **3.6 Evren Çerçevesinin Oluşturulması ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2015-2016 sezonunda Bartın ili Amatör Futbol liginde mücadele eden sporcular oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise bu takımlarda görev yapan, kolayda örnekleme yöntemine göre seçilen ve gönüllü olarak araştırmaya katılan 156 futbolcu oluşturmaktadır.

### **3.7 Verilerin Toplanması ve Analizi**

2015-2016 sezonunda Bartın ili amatör futbol liginde mücadele eden sporcuların antrenörlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarını incelemeye yönelik yapılan çalışmada elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak; veriler SPSS programına girildikten sonra, SPSS programına veri girişi sırasında hatalı kodlamanın olup olmadığı kontrol edilmiş ve hatalı kodlamanın olduğu yerlerde, sporcuların işaretledikleri sorular tekrar gözden geçirilerek SPSS'e doğru kodlamalar

yapılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, bağımsız gruplarda t testi, Pearson's korelasyon analizi ve tek yönlü varyans analizi testi (ANOVA) analizleri kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak belirlenmiştir.



## BÖLÜM 4

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

#### 4.1 Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışlarına Göre Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

**Tablo 1.** Araştırma Grubunun Liderlik Davranışlarına Göre Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu

	N	X	Ss
Eğitici öğretici	156	1.82	0.49
Demokratik	156	2.02	0.68
Otokratik	156	2.84	0.90
Sosyal Destek	156	1.98	0.54
Pozitif Geri Bildirim	156	1.87	0.58

Tablo 1 'e göre araştırma grubundan elde edilen verilerin ortalama ve standart sapma puanlarına göre her alt boyutta düşük düzeyde antrenör davranışlarını algıladıkları görülmektedir.

#### 4.2 Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışları İle Antrenörü İle Çalışma Süresi Değişkenlerinin Korelasyon Testi Sonuçları

**Tablo 2.** Araştırma Grubunun Liderlik Davranışları İle Antrenörü İle Çalışma Süresi Değişkenlerinin Korelasyon Testi Tablosu

Liderlik Davranışları	Antrenörü İle Çalışma Süresi	
Sosyal Destek Davranışı	r	-0,211(**)
	p	0,010
Pozitif Geri Bildirim Davranışı	r	-0,322(**)
	p	0,000

Tablo 2'ye göre; araştırma grubunun antrenörü ile çalışma süresi değişkenine göre liderlik davranışlarından Sosyal Destek Davranışı alt boyutu incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir [ $r = -0,211$ ;  $p > 0,05$ ]. Korelasyon testi sonucu göstermektedir ki; araştırma grubunun antrenörü ile çalışma süreleri arttıkça sosyal destek davranışı liderlik ortalama puanlarının azaldığı görülmektedir. Antrenörlerin, amatör futbolcularla geçirdikleri süre uzadıkça, farklı eğitim ve faaliyetler arttırılabilir.

Ayrıca Tablo 2'ye görülmektedir ki; amatör futbolcuların antrenörü ile çalışma süresi değişkenine göre liderlik davranışlarından Pozitif Geri Bildirim Davranışı alt boyutu incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir [ $r = -0,322$ ;  $p > 0,05$ ]. Korelasyon testi sonucu göstermektedir ki; araştırma grubunun antrenörü ile çalışma süreleri arttıkça pozitif geri bildirim davranışı liderlik ortalama puanlarının azaldığı görülmektedir.

#### **Tablo 4.3. Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışları İle Ailede Spor Yapan Başka Birey Durumunun Karşılaştırılmasına İlişkin T-testi Sonuçları**

**Tablo 3.** Araştırma Grubunun Liderlik Davranışları İle Ailede Spor Yapan Başka Birey Durumunun Karşılaştırılmasına İlişkin T-testi Tablosu

		N	X	Ss	sd	t	p
Eğitici öğretici davranış	Evet	68	1,83	0,46	153	,281	,779
	Hayır	87	1,81	0,57			
Demokratik davranış	Evet	68	1,91	0,59	153	-1,920	,057
	Hayır	87	2,12	0,77			
Otokratik davranış	Evet	68	2,98	0,92	153	1,920	,057
	Hayır	87	2,70	0,88			
Sosyal destek davranışı	Evet	68	2,00	0,51	153	,226	,822
	Hayır	87	1,97	0,57			
Pozitif geri bildirim davranışı	Evet	68	1,93	0,58	153	1,122	,264
	Hayır	87	1,82	0,59			
	Toplam	155	1,87	0,58			

Tablo 3'e g6re; amat6r futbolcuların liderlik davranışlarına ilişkin puan ortalamaları ile ailelerinin spor yapma durumu değişkeni açısından incelendiğinde herhangi bir liderlik davranışında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulguya g6re araştırma problemine bağlı olarak elde edilen sonuca g6re amat6r futbolcuların buldukları ilde, gelecekteki futbolda daha iyi kategorilerde oynayabileceği bir başka futbol takımının olmaması ve hedef belirlemeye y6nelik herhangi bir s6recin netleşmemesinden kaynaklandığını s6yleyebiliriz.



#### 4.4. Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışları İle Sporcuların Mevkilerine Göre Frekans Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

**Tablo 4.** Araştırma Grubunun Liderlik Davranışları İle Sporcuların Mevkilerine Göre Frekans Ortalama ve Standart Sapma Tablosu

		N	X	Ss
Eğitici öğretici davranış	Kaleci	16	1,77	0,57
	Savunma	52	1,83	0,52
	Orta Saha	58	1,82	0,57
	Forvet	30	1,78	0,42
Demokratik davranış	Kaleci	16	2,02	0,59
	Savunma	52	2,01	0,64
	Orta Saha	58	2,11	0,82
	Forvet	30	1,91	0,63
Otokratik davranış	Kaleci	16	2,88	0,84
	Savunma	52	2,73	0,97
	Orta Saha	58	2,93	0,90
	Forvet	30	2,70	0,87
Sosyal destek davranışı	Kaleci	16	1,90	0,59
	Savunma	52	2,01	0,56
	Orta Saha	58	2,03	0,57
	Forvet	30	1,85	0,46
Pozitif geri bildirim davranışı	Kaleci	16	1,95	0,79
	Savunma	52	1,87	0,57
	Orta Saha	58	1,88	0,58
	Forvet	30	1,76	0,52
Toplam		156	1,86	0,59

Araştırma grubundan elde edilen veriler incelendiğinde tablo 4'e göre, en düşük puan ortalamasına sahip pozitif geri bildirim davranışı gösteren forvet oyuncularının ( $X=1.76\pm 0.52$ ) olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca sporcular arasında otokratik lider davranışı gösteren orta saha oyunları ( $X=2.93\pm 0.90$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu da orta saha oyuncularının oyun kurucu özelliklerinden dolayı sahada takımın lideri olarak görev üstlenmektedirler.

#### 4.5. Amatör Futbolcuların Liderlik Davranışları İle Sporcuların Mevkilerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 5.** Araştırma Grubunun Liderlik Davranışları İle Sporcuların Mevkilerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Testi Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	Kare Ortalaması	F	p
Eğitici öğretici davranış	Gruplar arası	,075	3	,025	,088	,967
	Gruplar içi	43,328	152	,285		
Demokratik davranış	Gruplar arası	,840	3	,280	,553	,647
	Gruplar içi	77,011	152	,507		
Otokratik davranış	Gruplar arası	1,552	3	,517	,615	,606
	Gruplar içi	127,838	152	,841		
Sosyal destek davranışı	Gruplar arası	,792	3	,264	,863	,462
	Gruplar içi	46,503	152	,306		
Pozitif geri bildirim davranışı	Gruplar arası	,439	3	,146	,412	,744
	Gruplar içi	53,908	152	,355		

Tablo 5'e göre; amatör futbolcuların liderlik davranışları puan ortalamalarının sporcuların mevkilerine göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

#### 4.6. Amatör Futbolcuların Yaş Değişkenine Göre Antrenörlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki Korelasyon Testi Sonuçları

**Tablo 6.** Araştırma Grubunun Yaş Değişkenine Göre Antrenörlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki Korelasyon Testi Tablosu

		yaş
Eğitici öğretici	r	,081
	p	,317
demokratik	r	-,001
	p	,992
otokratik	r	-,036
	p	,654
Sosyal destek	r	,059
	p	,467
Pozitif geribildirim	r	-,066
	p	,414

Tablo 6'ya göre araştırma grubunun yaş değişkenine göre liderlik davranışlarından herhangi bir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p>0.05$ ). Korelasyon testi sonucu göstermektedir ki; araştırma grubunun yaşları arttıkça algıladıkları antrenör davranışlarının herhangi bir alt boyutunda negatif ya da pozitif yönde bir ilişkiye rastlanamamıştır.



## BÖLÜM 5

### TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, konu ile ilgili elde edilen veriler sonucunda çalışmanın amacı doğrultusunda yorumlamalar yer almaktadır. Bu çalışmanın amacı; futbol kulüplerindeki sporcuların farklı özelliklerine göre algıladıkları antrenör liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Araştırma grubunun incelenen antrenörü ile çalışma süreleri bağlamında algılanan sosyal destek davranışı ve pozitif geri bildirim davranışı puan ortalamaları bakımından negatif bir ilişki bulunmuştur. Çalışma süreleri arttıkça sporcuların hedeflerinin zamanla değişmesi ve ileriye dönük futbola yönelik hedeflerinin belirsizliği bu sonuca ulaşmada etkili olduğu söylenebilir.

Araştırma grubunun yaş değişkenine göre liderlik davranışlarından herhangi bir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yaşları arttıkça algıladıkları antrenör davranışlarının herhangi bir alt boyutunda negatif ya da pozitif yönde bir ilişkiye rastlanamamıştır.

#### **Antrenörün Eğitici ve Öğretici Davranış Puan Ortalamasının Değerlendirilmesi**

Bu çalışmaya katılan futbolcuların algıladıkları antrenör davranışlarının tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde; sporcuların algıladıkları antrenörün eğitici öğretici davranış puan ortalaması  $1,82 \pm 0,49$  olarak bulunmuştur. Yılmaz (2008)'ın Türkiye'de yaptığı çalışmaya göre antrenörlerin eğitici ve öğretici davranış puanı; futbolcular için 4,28; voleybolcular için 4,39; Hentbolcular için 4,06; badmintoncular için 4,60 ve güreşçiler için 4,34 olarak bulunmuştur. Yılmaz'ın çalışmasındaki elde edilen puanlar karşılaştırıldığında, bu çalışmada elde edilen düşük puanın, Bartın ilindeki futbol branşındaki antrenörlerle ilgili bir durum olduğu söylenebilir. Ayrıca elde edilen farklı sonuçlar, çalışmaların farklı yıllarda yapılmış olmasından veya verilerin sezon içerisindeki farklı dönemlerde elde edilmiş olmasından kaynaklanmış olabilir.

Türksoy'un (2008) Türkiye'deki profesyonel futbolcularla yaptığı çalışmada Sporcuların algıladıkları antrenörün eğitici öğretici davranış puan ortalaması  $4,12\pm 0,81$  olarak bulunmuştur. Sarı ve ark.'nın (2012) Türkiye'deki beden eğitimi ve spor yüksekokullarında okuyan ve aktif olarak spor yapan öğrencilerle yaptığı çalışmada ise bu puan  $4,04\pm 0,62$  olarak tespit edilmiştir. İfade edilen puanlar da bu çalışmadaki puandan yüksek seviyededir. Bu farklılık, Türkiye'de futbol branşında Süper Lig ve 1. Lig'de ve ayrıca üniversite sporcularında daha çok eğitici öğretici davranış algılandığını göstermektedir. Özellikle, futbol kendi başına bir sektör haline gelmiştir ve başarı çok önemlidir. Bu da antrenörlerin daha fazla eğitici öğretici davranış sergilemesinin bir nedeni olabilir.

### **Antrenörün Demokratik Davranış Puanının Değerlendirilmesi**

Araştırmadaki sporcuların algıladıkları demokratik davranış puanları incelendiğinde  $2,02\pm 0,68$  olduğu görülmektedir. Yılmaz (2008)'in çalışmasında bu değer futbolcular için  $3,81\pm 0,793$ ; voleybolcular için  $3,99\pm 0,763$ ; hentbolcular için  $3,53\pm 0,812$ ; badmintoncular için  $4,23\pm 0,703$  ve güreşçiler için ise  $4,17\pm 0,722$  olarak bulunmuştur. Sporcuların algıladıkları antrenörün demokratik davranışı oldukça düşük çıkmıştır. Özellikle; futbol branşı için iki çalışmada önemli bir fark vardır. Bu fark, çalışmaların farklı dönemlerde yapılmış olmasından kaynaklanmış olabilir.

Türksoy'un (2008) çalışması incelendiğinde bu değer futbolcularda  $3,48\pm 0,78$  olarak tespit edilmiştir. Türksoy'un bu bulgusu, bu çalışmadaki bulguya yakın olmamakla beraber, bu çalışmada elde edilen sonuçtan daha yüksektir. Futbol branşında, sporcuların antrenörlerini daha az oranda demokratik olarak algıladıkları söylenebilir. Bu sonuç, Türksoy'un (2008) çalışmasında takım sporunu seçmesi ve profesyonel futbolcularla çalışması nedeni ile olabilir.

Eskrimcilerin puanları ile bu çalışmadaki güreşçilerin puanları demokratik davranış puanları açısından karşılaştırıldığında eskrimcilerin  $2,66\pm 1,58$  puan aldıkları görülmektedir (Toros ve Duvan, 2011). Bu puan, futbolcuların puanlarından oldukça yakındır.

### **Antrenörün Otokratik Davranış Puanının Değerlendirilmesi**

Futbolcuların algıladıkları antrenörün otokratik davranış puanı, bu çalışmada  $2,84\pm 0,90$  olarak bulunmuştur. Bu değer; Türkiye'deki futbolcular için  $3,64\pm 0,673$ ; voleybolcular için  $3,84\pm 0,699$ ; Hentbolcular için  $3,86\pm 0,787$ ; Badmintoncular için

3,41±0,798 ve güreşçiler için ise 3,92±0,791 olarak bulunmuştur (Yılmaz, 2008). Yani, Yılmaz'ın çalışmasındaki sporcuların algıladıkları antrenörün otokratik davranış puanları tüm branşlarda daha yüksek çıkmıştır. Bu çalışmanın katılımcıların antrenörlerinin daha az otokratik davranış sergilediğini algıladıkları söylenebilir.

Türksoy'un (2008) futbolcularla yaptığı çalışmada ise bu değer 2,73±0,87 olarak bulunmuştur. Türksoy (2008), çalışmasını profesyonel futbolcularla yapmıştır. Bu bulgu, bizim çalışmamızdaki futbolculardan elde edilen bulgudan düşüktür. Türksoy'un (2008) çalışmasındaki futbolcuların, daha az oranda antrenörün otokratik davranışını algıladığı görülmektedir.

Toros ve Duvarın (2011) eskrimcilerde yaptığı çalışma, sporcuların algıladıkları otokratik davranış boyutunda incelendiğinde, eskrimcilerin puanı 3.73±1,57 olarak bulunmuştur ve bu çalışmadaki sonuçtan yüksektir. Yalçın'ın (2013) çalışmasına göre sporcuların algıladıkları otokratik davranış puanı, takım sporcuları için 2,86±0,62; bireysel sporcular için ise 2,77±0,66 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar da, bu çalışmada futbolculardan elde edilen puanlardan düşüktür.

### **Antrenörün Sosyal Destek Davranışı Puanının Değerlendirilmesi**

Futbolcuların algıladıkları sosyal destek davranışı, bu çalışmada 1.98±0,54 olarak bulunmuştur. Craciun ve Rus (2009)'un Romanyalı takım sporcuları ile yaptığı çalışmada algılanan sosyal destek davranışı için ortalama 2,68±0,62 olarak bulunmuştur ve bu çalışmada elde edilen sonuçtan yüksektir. Williams'ın (2010) çalışmasında ise Amerikalı üniversite sporcuları (futbol) ile araştırma yapılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre algılanan sosyal destek davranışı için puan ortalaması 3,22±0,81 olarak bulunmuştur.

Yılmaz (2008)'ın çalışmasında ise bu değer futbolcular için 4,09±0,699; voleybolcular için 4,17±0,796; hentbolcular için 3,76±0,792; badmintoncular için 4,46±0,607; güreşçiler için ise 4,19±0,675 olarak bulunmuştur. Yılmaz'ın belirttiği branşlardaki değerlerin hepsi, bu çalışmada güreşçilerden elde edilen sonuçtan yüksektir.

Türksoy'un (2008) profesyonel futbolcularla yaptığı çalışmada algılanan sosyal destek davranışı puanı 3,70±0,68 olarak bulunmuştur. Türksoy ve Şarkıcı'nın (2003) çalışmasında ise genç futbolcularda algılanan sosyal destek davranışı puanı 3,94±0,59

olarak tespit edilmiştir. Lan'ın (2009) çalışmasında ise Tayvanlı erkek basketbolcular için bu değer  $3,50\pm 0,682$  olarak belirtilmiştir.

Alfermann et al.'ın (2013) çalışmasında algılanan sosyal destek davranışı, Japon yüzücüler için  $3,10\pm 0,63$  ve Alman yüzücüler için  $3,65\pm 0,80$  olarak bulunmuştur. Japon yüzücülerin puanları bu çalışmada elde edilen puanlardan yüksektir.

Yalçın'ın (2013) çalışmasına göre sosyal destek puanı, takım sporcuları için  $3,12\pm 0,79$  ve bireysel sporcular için  $2,97\pm 0,69$  olarak bulunmuştur. Toros ve Duvan'ın (2011) çalışmasına göre ise bu değer eskrimcilerde  $2,82\pm 1,65$  olarak belirlenmiştir. Bu iki çalışmanın bulguları da, bu çalışmadaki bulgulardan yüksektir.

### **Antrenörün Pozitif Geribildirim Davranışı Puanının Değerlendirilmesi**

Araştırmaya katılan futbolcuların algıladıkları pozitif geribildirim davranışı puanı  $1,87\pm 0,58$  olarak tespit edilmiştir. Bu değer, Romanya'lı takım sporcularında  $2,15\pm 0,80$  bulunurken (Craciun ve Rus, 2009), Amerikalı üniversite futbolcularında  $4,01\pm 0,79$  olarak bulunmuştur (Williams, 2010). Yılmaz'ın (2008) Türk sporcularda yaptığı çalışmada ise futbolcular için  $3,95\pm 0,845$ ; voleybolcular için  $4,03\pm 0,797$ ; hentbolcular için  $3,79\pm 0,883$ ; badmintoncular için  $4,42\pm 0,588$  ve güreşçiler için  $4,29\pm 0,747$  olarak bulunmuştur.

Sporcuların algıladıkları pozitif geribildirim davranışı puanı diğer bir çalışmada profesyonel Türk futbolcuları için  $3,63\pm 0,74$  olarak belirtilmiştir (Türksoy, 2008). Türksoy ve Şarkıcı (2003) ise 12-14 yaş futbolcularda bu değer  $3,97\pm 0,63$  olduğunu ifade etmişlerdir.

Algılanan pozitif geribildirim davranışı puanı Japon yüzücülerde  $3,59\pm 0,71$  ve Alman yüzücülerde ise  $4,05\pm 0,65$  olarak bulunmuştur (Alfermann et al, 2013). Japon ve Alman yüzücülerin puanları, bu çalışmadaki puanlardan yüksektir. Tayvanlı erkek basketbolcularda ise bu değer  $3,51\pm 0,73$ 'tür (Lan, 2009). Tayvan'da yapılan diğer bir çalışmaya göre ise basketbolcular için bu değer  $3,71\pm 0,63$  olarak belirtilmiştir. (Chang, 2006)

Türkiyede yapılan diğer bir çalışmada ise algılanan pozitif geribildirim davranışı puanı takım sporcularında  $3,68\pm 0,75$  ve bireysel sporcularda ise  $3,61\pm 0,68$  olarak

bulunmuştur. Türk eskrimcilerde ise pozitif geribildirim puanının  $3,29 \pm 1,19$  olarak ifade edilmiştir. (Türksoy, 2008)

Yapılan çalışmaların sonuçları, algılanan antrenör davranışları göz önüne alındığında ve bu çalışmadan elde edilen bulgular ile birlikte değerlendirildiğinde; sporcuların algıladıkları eğitici ve öğretici davranış, demokratik davranış, otokratik davranış, sosyal destek davranışı ve pozitif geribildirim davranışı olarak ifade edilen antrenör davranışlarının farklılık gösterdiği görülmektedir. Ülke, şehir, branş ve yaş arasındaki farklılıklar, ülkelerin farklı kültürel özellikleri olarak yorumlanabilir.



## BÖLÜM 6

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada elde edilen bulgular ışığında, eğitici ve öğretici davranış ile sporcuların hem genel anlamda hem de sportif anlamda kendi becerilerine olan inancı ve güveni artabilir ve sonuç olarak sporcular çalışmalarında daha ısrarcı, azimli ve kendine güvenen davranışlar sergileyebilir.

Sporcuların algıladıkları, antrenörün eğitici ve öğretici alt davranışının sporcuların bu sayede, kendisi ile ilgilenildiğini, kendisinden bir beklenti içinde olduğunu, antrenörünün onun becerilerine güvendiğini ve geliştirmek istediğini algılayarak güdülenmeye düzeyi olumlu olarak değişebilir.

Antrenörlerin, hizmet içi eğitim programlarına katılarak kendilerini yenilemeleri, güncel ve bilimsel bilgileri takip etmeleri doğrultusunda düzenlemeler yapılabilir. Hizmet içi eğitimlerle birlikte antrenörler alanlarındaki uygulamalar hakkında da bilgi sahibi olabilirler.

Antrenörlerin eğitici ve öğretici liderlik davranışlarını geliştirmeye yönelik üniversitelerin antrenörlük eğitimi bölümü derslerinin ve TFF'nin açmış olduğu kurslar ve seminerlerdeki eğitimlerin sayılarının artırılması, antrenörlerin durum değerlendirilmesinin yapılıp denetlenmesi sağlanmalıdır ki elde edilen değerler istenilen düzeyde olabilsin.

Antrenörlerin formasyon eğitimi alması yönünde düzenlemeler yapılabilir ve bu eğitim zorunlu hale getirilirse, bu sayede antrenörler mesleklerinde eğitim ve öğretim anlamında daha etkili olabilirler.

Antrenörlerin buldukları il ve çevre illerdeki profesyonel takımların antrenörleri ile iş birliği içinde olarak kendilerini geliştirmeye yönelik projeler gerçekleştirmeleri onların gelişimlerine fayda sağlayacaktır.

İlimizdeki antrenörlerin antrenörlük mesleğine yönelik özen ve ilgi göstermemelerinden dolayı araştırmada elde edilen alt boyutlarının, yani eğitici öğretici davranış, demokratik davranış, otokratik davranış, sosyal destek davranışı ve pozitif geri bildirim davranışı sonuçlarının puan ortalamalarının düşük düzeyde olmasının başlıca sebebidir. Bu sebepten dolayı antrenörler gerek antrenman gerekse müsabaka esnalarında sporcuları ile daha yakından ilgilenmeleri durumunda bu değerler daha da yukarıya çekilebilir.



## KAYNAKÇA

- Alfermann, D., Geisler, G., & Okade, Y. (2013). Goal orientation, evaluative fear, and perceived coach behavior among competitive youth swimmers in Germany and Japan. *Psychology of Sport and Exercise*.14(3):307-315.
- Altıoğlu Y. Şahin A.(2002).” Liderlik Anlayışımı”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:155:36, Ankara.
- Başaran, İ.E. (2004) Yönetimde İnsan İlişkileri, Nobel Yayınevi, s.71, Ankara
- Beckenbauer V.F.: Futbol Öğretim Planı, (Çev: Öner Özmen), T.F.F. Eğitim Yayınları, 1991, s.140
- Berber. A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, İ.Ü. İşletme ve İktisadi Enstitüsü Dergisi, yıl:11, sayı:36, s.34, İstanbul
- Chang, D. (2006). Athletes' perceived and preferred leadership behavior of basketball coaches at universities in Taiwan. (Order No. 3215888, University of the Incarnate Word). ProQuest Dissertations and Theses, , 99-99 p. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304912906?accountid=13654>. (prod.academic\_MSTAR\_304912906).
- Charman, Drotter ve Noel, 2001:213) ?
- Craciun, M., Rus, CL. (2009). The relationship between perceived coach leadership behaviours and team cohesion among Romanian athletes. *Revista Iberoamericana De Psicología Del Ejercicio Y El Deporte*. 4(2):217-232.
- Donuk, B. (2007). Liderlik ve Spor, Ötüken Yayıncılık, s.51, İstanbul
- Donuk B.(2006). “Türkiye’de Profesyonel Futbol Liglerindeki Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının incelenmesi ve Bir Model Yaklaşım.”M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, s.53, İstanbul
- Erdoğan, İ. (1994) İşletmelerde Davranış, Beta Yayınevi, İstanbul



- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.433, İstanbul
- Gürbüz, M. (1992) İşletme Yönetimi, Mersin Üniversitesi Yayınları, Mersin
- Genç, N.(1997) Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Yayınları, İstanbul
- Hindistan, Y.S (1998). Çocuklar ve Gençler için Futbol Antrenörlüğü, Beyaz Yayınları, s.19, İstanbul
- İkizler, C. (2000). Sporda Sosyal Bilimler, Alfa Yayınevi, s.50-52, İstanbul
- Kasap H. (2006). “Antrenörün Saldırgan ve Etkin Davranışlarının Başarıya Etkisi”, Seminerler 2006, s.108, İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi Matbaası, İstanbul
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Basıl A.Ş, 8. Baskı, s.466-467, İstanbul
- Köymen, M.A (1976). Tuğrul Bey ve Zamanı, Kültür Bakanlığı Eserleri, s.4, İstanbul
- Lan, W. (2009). The relationship between athlete's perception of intercollegiate basketball coach leadership behavior and team cohesiveness in Taiwan. (Order No. 3349132, University of the Incarnate Word). ProQuest Dissertations and Theses, , 157-n/a. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305171378?accountid=13654>. (prod.academic\_MSTAR\_305171378).
- Levent, A. (2006). Liderlik ve Duygusal Zeka, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.21-40, Kocaeli
- Mütercimler, E. (2006). Geleceği Yönetmek, Alfa Yayınevi, s.585, İstanbul
- Özdemir G. “Bu Alex Başka Alex”, Vatan Gazetesi, 4.11.2006
- Özgan Y., Münüroğlu S., Tanılkan S. (2002). Ankara’da Profesyonel Liglerde Mücadele Eden Futbolcular ve Farklı Kategorilerdeki Antrenörlerin Başarılı Antrenörlük Kavramı Üzerine Görüşlerin İncelenmesi, VII. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, s.67
- Özgen E.” İletişim ve Liderlik”, [www.ilet.gazi.edu.tr/iletisimdergi/](http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisimdergi/)( Erişim tarihi:9 Şubat 2009)
- Pekdemir, I.M. (1992) İşletmelerde Kalite Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul

- Sarı, İ., Soyer, F., Yiğiter, K. (2012). The relationship among sports coaches' perceived leadership behaviours, athletes' communication skills and satisfaction of the basic psychological needs. *International Journal of Academic Research*, 4(1):112-119.
- Sunay, H. (1998). Spor Eğitimi Altyapısında Beden Eğitimi Öğretmeni ve Antrenörün Önemi, *G.Ü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, sayı 2.
- Şimşek, M.Ş (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınevi, Ankara
- Toros, T., Duvan, A. (2011). The relationship between perceived coaching behaviours, collective efficacy and goal orientation among fencer players in Turkey. *Nigde University Journal of Physical Education and Sport Sciences*. 5(1), 33-41.
- Türksoy, A. (2008). Futbolda Sporcunun Tatmini ile Antrenörlerden Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, s.100-101, İstanbul
- Türksoy, A. (2010). Futbolda Liderlik ve Antrenörlük, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Türksoy, A., Şarkıcı, T. (2003). 12-14 yaş futbolcuların antrenörlerinden algıladıkları ve tercih ettikleri lider davranışları ile ilgili sporcunun tatmini. *İ.Ü. Spor Bilimleri Dergisi*. 11(3):(ÖS), 200-203.
- Williams, G. P. (2010). An examination of the effect of coach leadership behaviors on the psychosocial development of division III college football players. (Order No. 3410324, Cardinal Stritch University). ProQuest Dissertations and Theses, , 206. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/499878726?accountid=13654>. (prod.academic\_MSTAR\_499878726).
- Yalçın, H. B. (2013). Perceived leadership behavior in sports: the interaction between individual differences and task characteristics. *Life Science Journal*,10(2):165-172.
- Yılmaz, İ. (2008). Sporcunun algıları çerçevesinde farklı spor branşlarındaki antrenörlerin liderlik davranış analizleri ve iletişim beceri düzeyleri. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Ek-1 Bilgi Formu

Ek-2-Sporda Liderlik Ölçeği

### Ek-1 Bilgi Formu

#### Değerli Sporcular:

Bu araştırmanın amacı Bartın İli U13 ve U19 liginde oynayan futbolcuların sporda liderlik özelliklerini belirlemektir. Bu çalışmaya vereceğiniz cevaplar sadece bilgisel amaçlı kullanılacak olup, hiçbir şekilde kişisel bilgi belirtilerek açıklama yapılmayacaktır. Lütfen içtenlikle cevap veriniz ve boş bırakmamaya özen gösteriniz.

Abdullah BENSİZ

1. Yaş :.....
2. Kulüp :.....
3. Medeni Durum : Evli ( ) Bekar ( )
4. Kiminle Yaşıyorsunuz ? Ailemle ( ) Kulüple ( ) Ev Arkadaşım ( ) Eşimle ( )  
Yalnız ( )
5. Mevkiiniz :.....
6. Milli Sporcu musunuz? Evet ( ) Hayır( )
7. Kaç kere milli oldunuz :.....
8. Ailenizde bu sporla uğraşan başka kişi var mı? Evet ( ) Hayır ( )
9. Kaç yıldan beri bu sporla uğraşıyorsunuz ? .....
10. Spor dışında başka bir yeteneğiniz var mı ? ..... Varsa nedir? .....
11. Son 10 yılda en uzun süre yaşadığınız yer neresidir? Köy ( ) İlçe ( ) İl ( )
12. Anne ve babanız beraber mi yaşıyor yoksa ayrı mı ? Beraber ( ) Ayrı ( )
13. Ayrı ise ne zamandır ayrılar ? .....
14. Kulübünüzden aldığımız gelir ne kadar ? .....
15. Eğitim durumunuz: ilköğretim( ) Ortaöğretim( ) Üniversite( ) Lisansüstü( )
16. Anne eğitim durumu: ilköğretim( ) Ortaöğretim( ) Üniversite( ) Lisansüstü ( )
17. Baba eğitim durumu: ilköğretim( ) Ortaöğretim( ) Üniversite( ) Lisansüstü ( )

<b>Sporda Liderlik Ölçeği</b>						
<b>ANTRENÖRÜM</b>		Her zaman	Sıklıkla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1	Sporcuların kapasitelerini zorlamak için ne gerekiyorsa yapar	1	2	3	4	5
2	Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcuların fikrini sorar	1	2	3	4	5
3	Sporcularının kişisel problemlerine yardımcı olur	1	2	3	4	5
4	Bir sporcusunu, iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde över	1	2	3	4	5
5	Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her sporcusuna açıklar	1	2	3	4	5
6	Planlarını nispeten sporcularından bağımsız olarak yapar	1	2	3	4	5
7	Grup üyeleri arasındaki sorunların çözümlenmesine yardımcı olur	1	2	3	4	5
8	Sporcuların hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösterir	1	2	3	4	5
9	Önemli konularda kara vermeden önce gurubun kararını alır	1	2	3	4	5
10	Sporcusu iyi bir iş başardığında bunu kendisine söyler	1	2	3	4	5
11	Kendisinin takımdaki işlevinin bütün sporcular tarafından anlaşılmasını sağlar	1	2	3	4	5
12	Davranışlarıyla ilgili olarak sporcularına açılmalarda bulunmaz	1	2	3	4	5
13	Sporcularının kişisel açıdan her yönüyle iyi olmalarını ister	1	2	3	4	5
14	Yaptığımız sporun becerilerinin her sporcusuna bireysel olarak öğretir	1	2	3	4	5
15	Karar verirken sporcularının görüşlerini alır	1	2	3	4	5
16	İyi performansında dolayı sporcunun ödüllendirilmesine özen gösterir	1	2	3	4	5
17	Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp, ona göre plan yapar	1	2	3	4	5
18	Sporcularını antrenmanların uygulanması şekliyle ilgili olarak önerilerde bulunmaya teşvik eder	1	2	3	4	5
19	Sporcularına kişisel yardımlarda bulunur	1	2	3	4	5
20	Her sporcuya neyin yapılıp neyin yapılmaması gerektiğini açıklar	1	2	3	4	5
21	Sporcularının kendi hedeflerini belirlemesine izin verir	1	2	3	4	5
22	Sporcularına karşı beslediği duyguları ifade eder	1	2	3	4	5
23	Her sporcunun görevini en son ayrıntısına kadar yerine getirmesini bekler	1	2	3	4	5
24	Sporcuları hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin verir	1	2	3	4	5
25	Sporcularını kendisine güvenmeleri yönünde teşvik eder	1	2	3	4	5
26	Her sporcusunun güçlü ve zayıf yönlerini dile getirir	1	2	3	4	5

27	Karar verdiği konular hakkında yeniden tartışmaz	1	2	3	4	5
28	Bir sporcusu iyi performans gosterdiğinde takdir eder	1	2	3	4	5
29	Her sporcuya her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim verir	1	2	3	4	5
30	Antrenörlükle ilgili önemli konularda sporcularının fikrini alır	1	2	3	4	5
31	Sporcularının kendisi ile yakın ve gayri resmi ilişki kurmaları için cesaretlendirir	1	2	3	4	5
32	Sporcularının çabalarını birbiri ile koordine etmek için ne gerekiyorsa yapar	1	2	3	4	5
33	Sporcularının kendi kapasitelerinin elverdiği ölçüde çalışmalarına izin verir	1	2	3	4	5
34	Sporcuları ile mesafeli olur	1	2	3	4	5
35	Her bir sporcusunun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklar	1	2	3	4	5
36	Sporcularını evine davet eder	1	2	3	4	5
37	Yerinde ve zamanda sporcuya hak ettiği övgüyü gösterir	1	2	3	4	5
38	Sporcularından ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtir	1	2	3	4	5
39	Sporcularının bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin verir	1	2	3	4	5
40	Soru sorma isteğini engelleyecek bir tavırdaki konuşur	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

Abdullah BENSİZ 10.04.1986 tarihinde Bartın'da doğdu. İlkokulu Amasra Fatih Sultan Mehmet Okulu'nda okudu, orta öğrenimini Bartın Anadolu İmam Hatip Ortaokulu'nda, lise öğrenimini ise Köksal Toptan Lisesi Spor Bölümü'nde tamamladı. 13 yaşından itibaren 14 yıl amatör olarak çeşitli kulüplerde futbol oynadı. 2004 yılında Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünü kazandı. 2008 yılında mezun olduğu üniversiteden futbol alanında uzmanlığını aldı. 2009-2011 yılları arasında Engelli Basketbol A Milli ve Genç Milli Takımlarında spor masörlüğü yaptı. 2011 yılından itibaren Bartın ilinde futbol antrenörlüğü yapmaktadır. 2015 yılında Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. 2016 yılı ocak ayı itibariyle Bartın Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde yüzme antrenörü olarak görev yapmaktadır.