

ULU. YÜKSEKÖRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ



**LİDERLİK AÇISINDAN ANTRENÖR  
DAVRANIŞLARININ SPORCU  
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Voleybol Örneği**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Gökhan ÇALIŞKAN**

**KÜTAHYA, 2001**

TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

101853

LİDERLİK AÇISINDAN ANTRENÖR DAVRANIŞLARININ SPORCU  
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ  
(VOLEYBOL ÖRNEĞİ)

(Yüksek Lisans Tezi)

101853

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Danışman

Yrd.Doç.Dr. Mehmet GÖRAL

Gökhan ÇALIŞKAN

KÜTAHYA, 2001

## Kabul ve Onay

Gökhan ÇALIŞKAN'ın hazırladığı "Liderlik Açısından Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi (Voleybol Örneği)" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile kabul edilmiştir.

21 Eylül 2001

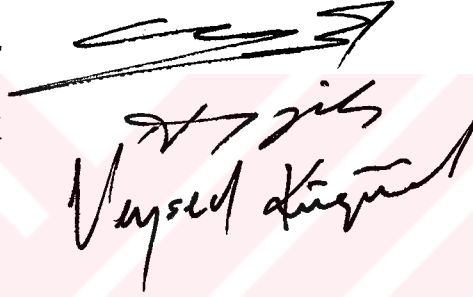
Tez Jürisi

İmza

Yrd.DoçDr. Mehmet GÖRAL

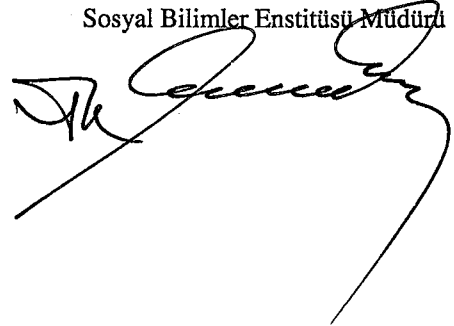
Yrd.Doç.Dr. Çetin ÖZDİLEK

Yrd.Doç.Dr. Veysel KÜÇÜK



Prof.Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## **Yemin Metni**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Liderlik Açısından Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi (Voleybol Örneği)” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..... / ..... / 2001

Gökhan ÇALIŞKAN



## ÖZGEÇMİŞ

04.08.1975 Ankara Beypazarı'nda doğdu. İlk, Orta, Lise öğrenimini Beypazarı'nda tamamladı. 1994 yılında M.Ö.Z.Y.E.S.'in Ankara'da yaptığı sınavda Dumlupınar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü'nü kazandı. 1998 yılında Beden Eğitimi ve Spor Bölümü'nden mezun oldu. Dumlupınar Üniversitesinin açmış olduğu okutmanlık sınavını kazanarak 16.09.1998 yılında görev başladı. Aynı yıl Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programını kazandı.

Öğrencilik yıllarında futbol ve voleybol oynadı.1998 yılında A2 liginde mücadele eden Dumlupınar Üniversitesi bayan voleybol takımının antrenörlüğünü yaptı. Göreve başladıktan sonra deplasmanlı ligde mücadele eden Dumlupınar Üniversitesi Kulübü voleybol erkek takımının antrenörlüğü yaptı. Halen Üniversitelerarası 1.Lig'de mücadele eden üniversite erkek ve bayan voleybol takımının antrenörlüğünü yaparak aktif spor yaşantısına devam etmektedir. Yabancı dili İngilizcedir.

## ÖZET

Bütün kurumlarda, vizyon oluşturma, vizyonun aşılması, stratejiler belirleme, motivasyonu oluşturma, değişimi meydana getirme, taahhüt oluşturma, yeteneklerine göre görevlendirme, ekstra çabaları harekete geçirme gibi ortak yönelimler vardır. Tüm kurumlar da olduğu gibi spor alanında da bu yönelim ancak liderlik anlayışı içerisinde gerçekleştirilebilir.

Spor bilim dünyası da aynı yönelim içerisinde, spor takımlarında grup süreçlerini olumlu yönde etkileyebilecek, takım birlikteliğini oluşturabilecek, ödül-performans ilişkisini kurabilecek bir lider ortaya çıkarmak durumundadır. Spor alanında pozisyonu itibariyle bu görevi üstlenebilecek lider ise antrenördür.

Araştırma bir lider olan antrenörün davranışlarının sporcu performansı üzerine etkilerini saptamak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye A1 Voleybol liginde mücadele eden bayan ve erkek voleybolculara araştırmacı tarafında geliştirilen Antrenör Davranışları Ölçeği (ADÖ) uygulanmıştır.

Türkiye'de bu konuya ilişkin bir başka araştırma olmadığı için bu çalışma özel bir öneme sahiptir. Bu çalışmanın başta voleybol kamuoyu olmak üzere tüm spor camiasında bu eksikliği kapatacağı umulmuştur.

Antrenör Davranışları Ölçeği 123 soruda oluşan, 5 seçenekli Likert tipi bir ölçektir. Hiç Etkilemezden – Çok Etkilere doğru bir sıra izler. Antrenör Davranışları Ölçeği; Antrenörün Mesleki Formasyonu, Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlanmasındaki Rolü(ANTFORMA) Antrenör Sporcu İlişkisi(ANTİLİŞKİ) Antrenörün Takım Ruhu ve Motivasyonu Oluşturma Becerisi(ANTTAKRU) Antrenörün Kişisel Özellikleri(ANTKİŞİLİK) Bir Lider Olarak Antrenör(ANTLİD) Alt Ölçeklerinden oluşmaktadır

Türkiye A1 liginde toplam 30 takım bulunmaktadır. bir voleybol takım 12 kişiden oluşur. Bu durumda, ortalama 360 kişilik bir evrene sahip olunmaktadır. Evrenin hepsine ulaşılmaya çalışılmış geri dönenler hesaplanarak Antrenör Davranışları Ölçeği ve 7 sorudan oluşan bilgi formu deneklere uygulanmıştır. Uygulama sonucunda örneklem grubunun kişisel bilgi formunda vermiş olduğu cevapların frekans ve yüzdeleri metin içinde tablolastırılarak yorumlanmıştır.

Bulgular bölümünün ilk bölümünde, Antrenör Davranışları Ölçeğinin güvenilirlik çalışması sonuçları yer almıştır. Bu kapsamda ölçeğin her bir sorusunun aritmetik ortalama ve

standart sapmaları tablolaştırılarak açıklanmıştır. İkinci aşamada testin güvenilirliğine ilişkin iç tutarlılık katsayıları bulunmuştur. İç tutarlılık katsayıları; Cronbach alfa ve Spearman Brown ve Gutman teknikleri ile elde edilmiştir. Güvenirlik çalışmasının son aşamasında madde analiz işlemleri yer almıştır. Madde analiz işlemlerinde her bir sorunun madde-toplam (Item-total), Madde-kalan (Item-Remainder) ve madde ayırteçicilik indeksleri bulunmuştur.

Bulgular bölümünün ikinci aşamasında, Voleybolcuların kişisel özelliklerine göre, ölçek puanlarının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Kişisel özelliklerin kendi içinde iki kategoriye ayrıldığı durumlarda, ilişkisiz grup "t" testi kullanılmıştır. Kişisel özelliklerin kendi içinde en az üç kategoriye ayrıldığı durumlarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizinde anlamlı farklılığın çıktığı durumlarda bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı hesaplara geçilmiş ve LSD testi kullanılmıştır.

Elde edilen tüm istatistiksel sonuçlar çift yönlü olarak sınıanmış ve anlamlılık düzeyi en az 0.05 olarak kabul edilmiştir. Ayrıca 0.01 düzeyinde anlamlı çıkan sonuçlar tablolarda ifade edilmiştir. Araştırmanın tüm istatistiksel analizleri SPSS paket programla yapılmıştır.

Elde edilen istatistiksel verilerden şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Cinsiyet değişkeni açısından Antrenör ve Sporcu İlişkisi alt ölçeği ile test toplamında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur( $p<0.01$ ).

Sporcuların yaş değişkenine göre antrenör davranışları etkisi konusundaki görüşleri birbirlerinden farklılaşmamaktadır. Hem test toplamında hem de alt ölçekleri bazında "F" testinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır( $p>0.05$ ).

Eğitim değişkeni açısından Antrenörün Mesleki Formasyonu, Bireysel Özellikleri ve Takım İçi Organizasyonu Sağlamanmasındaki Rolü ve Antrenörün Kişiliği alt ölçekleri ile test toplamında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur( $p<0.05$ ).

Hem alt ölçeklerde hem de test toplamında medeni durum değişkeni açıdan test toplam ve alt ölçek puanları birbirinden farklılaşmamıştır( $p>0.05$ ).

Voleybol oynama süresi açısından hem test toplamında hem de alt ölçekler bazında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır( $p>0.05$ )

Takımda oynama süresi açısından Antrenörün Mesleki Formasyonu, Bireysel Özellikleri ve Takım İçi Organizasyonu Sağlamanmasındaki Rolü alt ölçeğinde( $p<0.01$ ) ve Antrenörün Takım Ruhu ve Motivasyonu Oluşturabilme Becerisi alt ölçeğinde ( $p<0.01$ ) ile

Antrenörün Kişiliği alt ölçeğinde ( $p<0.05$ ) istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Antrenörle çalışma süresi açısından sadece Antrenörün Takım Ruhu ve Motivasyonu Oluşturabilme Becerisi alt ölçeğinde istatistiksel açıdan farklılığa rastlanmıştır ( $p<0.05$ ), test toplam ve diğer alt ölçeklerde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Sporcuların antrenör davranışları etkisi konusundaki görüşleri bazı değişkenlere ve boyutlara göre farklılık gösterse de, genel anlamda oyuncular bir lider olan antrenörlerinin performansları üzerinde belirleyici bir role sahip oldukları konusunda aynı görüşü paylaşmışlardır.





## ABSTRACT

In all institutions there are some tendencies such as forming and instilling a vision, determining strategies, motivation, change, undertaking, charging people as to their abilities and setting extra-efforts into action. As it is in all institutions, in also sport fields, this tendency can be just realized with a leadership-understanding; That is to say, in every sport field there is the need of a leader.

The world of sport-science also, with the same understanding, should find a leader who is to affect positively the processes of the groups in sport teams, to constitute the unity of a team and will be able to establish a reward-performance-relationship. In sports field, it is only the trainer who can take this responsibility, due to his/her position.

This research has been made to determine the effects of a trainer on a sportsman-performance. Within this aim, in A1 volleyball-league in Turkey, the criterion of the trainer treatment to sportsman and sportswoman has been applied.

As this research is the only one in its field, it has a special-importance. This research will be very helpful to all sport-fields, mainly to those who are interested volleyball.

The scale of the trainer-treatment composed of 123 questions and 5 alternatives. This criterion follows a line from no effective to effective-When are the trainers more effective. This criterion composes of a trainers' professional-formation, his or her personal features, his or her role in maintaining the organizations within a team, the trainer-sportsman relationship, his ability of forming the spirit of a team and motivation, and a trainer as a leader.

There are 30 volleyball teams in A1 league in Turkey. A volleyball team composes of 12 sportsmen. That means, there are 360 volleyball-players. We tried to reach to all volleyball-players.

The criterion and a information-form composed of 7 questions have been applied to them. The answers of the sample-group have been evaluated. The frequencies and percentages were shown within tables.

In the first part of findings, there are the results of the study of reliability of criterion trainer-treatment. With this understanding, we calculated the arithmetic-mean and standard-error of each question and they were explained with tables. In the second stage, the inner

consistency-coefficients were found as to the reliability of criterion. The inner consistency-coefficients were got with Cronbach Alfa and Spearman Brown and Gutman techniques. At the last stage of the reliability-study, Item-analyzing treatments took place. In item analyzing treatments, for each question, we found the indexes of Item Total, Item Remainder and Item-Distinguishers.

At the second stage of findings-part, according to characteristics of volleyball players we tried to find out whether the scales were different or not. In the case that characteristics were divided into two, we applied non-related "t" test. In the cases that characteristics were divided into two, we applied non-related t-test. In the cases that characteristics were divided into at least three categories, we applied to one-sided variance-analyze. In variance analyze, in cases of determining meaningful difference, to find out the reasons of this we applied to LSD test.

All statistical results were tested in two ways and the coherency-level was accepted as 0.05. In addition to this, the coherent- results which are at the level of 0.01 were made by SPSS packet-programmer.

We reached the following results from statistical-data's we got.

From the point of sex-variable, between trainer- sportsman relationship sub-scale and total-test, we found a meaningful difference as to the statistical point of view ( $p < 0.01$ ).

According to the age variation of sportsmen or sportswomen we found out some differences about the effects of trainers' treatment. Both in total-test and in sub-scale, we did not see meaningful differences as to the statistical point of view ( $p > 0.05$ ).

From the point of view of education variable the professional formation of the trainer, his personal features, and his role in supplying the inner organization of a team, we determined meaningful differences totally and statistically ( $p < 0.05$ ).

We determined that there was not much differences in the marriage status of players as to the sub-scale and total-test ( $p > 0.05$ )

From the view of the duration of playing volleyball both in total-test and sub-scale we statistically did not found meaningful differences ( $p > 0.05$ ).

As to the duration of playing in a team, in sub-scales of the professional formation of the trainer, of his features and of his role of maintaining the inner organizations of the team ( $p<0.01$ ). In sub-scales of his ability of forming the spirit of a team and motivation ( $p<0.01$ ) and his personality ( $p<0.05$ ) we statistically found out meaningful differences.

From the view-point of the duration of with a trainer, we statistically found out a difference only in the ability of his forming a team spirit and motivation ( $p<0.05$ ), not in the others scales.

Even view-point of players about the effects of a trainer change, in general, they all share the same opinion of that a leader trainer has an important role on the performance of players.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xvi
TEZ HAKKINDA .....	xvii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	5
1.2. LİDERLİK GÜCÜNÜN KAYNAKLARI .....	9
1.3. LİDERLİĞİN FONKSİYONLARI .....	10
1.4. LİDERLİKTE BAŞLICA YAKLAŞIMLAR.....	12
1.4.1. Özellikler Yaklaşımı .....	12
1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı .....	15
1.4.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	16
1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları .....	17
1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	20
1.4.3. Durumsallık Yaklaşımları .....	26
1.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli (Contingency Model).....	28
1.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli (Situational Leadership Model) .....	33
1.4.3.3. Amaç-Yol teorisi (Path-Goal Theory).....	37
1.4.4. Katılımcı Liderlik Yaklaşımları .....	41
1.4.4.1. Mc. Gregor'un X ve Y Kuramı.....	41
1.4.4.2. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli .....	43
1.4.5. Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar .....	44
1.4.5.1. Transaksiyonel liderlik .....	45
1.4.5.2. Transformasyonel Liderlik .....	46
1.5. SPORDA LİDERLİK .....	52
1.5.1. Sporda Liderlik Tipleri .....	55
1.5.1.1. Sporda Otokratik Lider Tipi .....	56
1.5.1.2. Sporda Demokratik Lider Tipi.....	57
1.5.1.3. Sporda Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tipi .....	58
1.5.2. Sporda Liderlik Yaklaşımları.....	59
1.5.2.1. Özellikler Yaklaşımı .....	59
1.5.2.2. Davranışsal Yaklaşım .....	60
1.5.2.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	61

## İKİNCİ BÖLÜM

### ANTRENÖRLÜK KAVRAMININ ÇEŞİTLİ YÖNLERDEN İNCELENMESİ

2.1.	ANTRENÖRLÜK KAVRAMI .....	68
2.1.1.	Antrenörün Tanımları .....	68
2.1.2.	Antrenörün Kişiliği .....	68
2.1.3.	Antrenör Tipleri ve Özellikleri .....	73
2.1.4.	Antrenörün Görevleri.....	78
2.1.5.	Antrenörde Aranılan Nitelikler .....	79
2.2.	ANTRENÖR-SPORCU İLİŞKİSİ .....	80
2.2.1.	Antrenörlük Düzeyleri .....	81
2.2.2.	Antrenörlerin Sporculara Karşı Davranışı .....	85
2.2.3.	Antrenörün Problem Sporcularla Uğraşması .....	87
2.2.4.	Antrenörün Sporculara Bilgi İletme Yolları.....	89
2.3.	BİR LİDER OLARAK ANTRENÖRÜN İŞLEVLERİ .....	91
2.3.1.	Disiplin .....	91
2.3.2.	İletişim Grubu Oturumları .....	97
2.3.3.	Takım Birlikteliği .....	103
2.3.4.	Takım Ruhunun Oluşturulmasında Antrenörün Rolü .....	108

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SPORDA PERFORMANSI ETKİLEYEN PSİKOLOJİK FAKTÖRLER

3.1.	PERFORMANS KAVRAMI .....	111
3.2.	PERFORMANSI ARTIRICI PSİKOLOJİK FAKTÖRLER.....	111
3.2.1.	Grup Dinamiği .....	111
3.2.2.	Motivasyon .....	115
3.2.3.	Sporcuların Aktivasyon Düzeyleri Dengeleme.....	122
3.2.4.	Sporda Sosyal Motivler ve Ödüller.....	123
3.2.5.	Zihinsel Antrenman Yöntemleri .....	127
3.3.	PERFORMANSI ENGELLEYEN PSİKOLOJİK FAKTÖRLER.....	129
3.3.1.	Süreçten Faktörler.....	129
3.3.2.	Durumsal Faktörler .....	129
3.3.3.	Süstantrenman Hali .....	133
3.3.4.	Psikolojik Yüklenmeler .....	136
3.3.5.	Duygusal ve Zihinsel Çatışmalar .....	137
3.3.6.	Antrenöre Karşı Çıkan Sporcular.....	138

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ANTRENÖR DAVRANIŞLARININ SPORCU PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİ ÖLÇEĞİNİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1.	AMAÇLAR .....	142
	4.1.1. Amaç.....	142
	4.1.2. Önem .....	143
	4.1.3. Varsayımlar.....	143
	4.1.4. Sınırlılıklar .....	143
	4.1.5. Tanımlar.....	144
4.2.	YÖNTEM .....	145
	4.2.1. Araştırma Modeli.....	145
	4.2.2. Evren Ve Örneklem .....	145
	4.2.3. Veri Toplama Araçları .....	157
	4.2.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması Ve Toplanması .....	158
	4.2.5. Verilerin Analizi Ve Yorumu .....	159
4.3.	BULGULAR .....	160
4.4.	ÖZET .....	204
4.5.	YARGI .....	211
4.6.	ÖNERİLER .....	213
	KAYNAKLAR.....	215
	EKLER .....	222
	EK 1 : ADÖ ÖLÇEĞİ TANITIM VE KİŞİSEL BİLGİ FORMU .....	222
	EK 2: ADÖ ÖLÇEĞİ .....	223
	DİZİN .....	228

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1. Ohio State Liderlik Çalışmaları. ....	19
Tablo 1. 2. Davranış Teorilerinde Lider Davranışları ve İzleyiciler Üzerindeki Etkileri .....	25
Tablo 1. 3. LPC(ASO) ölçeği .....	30
Tablo 1. 4. Fiedler'in Durumsallık Modeli .....	31
Tablo 1. 5. Fiedler'in İstenen Farklı Durumsal Şartlar İçinde Liderlik Performansı .....	32
Tablo 1. 6. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Stilleri .....	36
Tablo 1. 7. Üç Durumsallık Teorisi .....	41
Tablo 1. 8. Likert Modeli .....	43
Tablo 1. 9. Lider Davranışlarının Birbirleri ile Olan Uyumları ve Sonuçlar .....	63
Tablo 2. 1. Antrenör Tipleri ve Özellikleri .....	73
Tablo 3. 1. Sürantrenmana Neden Olabilecek Etkinlikler.....	134
Tablo 3. 2. Sürantrenmanın Belirtileri .....	135
Tablo 4. 1. Araştırma Kapsamına Alınan A1 Bayan ve Erkek Voleybol Takımları.....	147
Tablo 4. 2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Frekans ve Yüzdeler Dağılımı.....	148
Tablo 4. 3. Yaş Değişkeni Açısından Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	149
Tablo 4. 4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Frekans ve Yüzdeler Dağılımı .....	150
Tablo 4.5. Kaç Senedir Voleybol Oynadığı Değişkeni Açısından Frekans ve Yüzdeler Dağılımı .....	151
Tablo 4. 6. Takımlardan Araştırmaya Katılanların Frekansı ve Yüzdeler Dağılımları.....	153
Tablo 4. 7. Kaç Senedir Bu Takımda Oynadığı Değişkeni Açısından Frekans Ve Yüzdeler Değerleri .....	154
Tablo 4. 8. Sporunun Antrenörü ile Ne Kadar Zamandır Çalıştığı Frekansı ve Yüzdeler Dağılımları.....	155
Tablo 4. 9. Eğitim Değişkeni Açısından Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	156
Tablo 4. 10. Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansına Etki Ölçeği İçin Soruların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	161
Tablo 4. 11. A.D.Ö Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları.....	164
Tablo 4. 12. ADÖ Ölçeğinin Genel İçin Madde Analizi İşlemi Sonuçları .....	165
Tablo 4. 13. Faktör Analizine Göre Faktörler ve Faktör Yükleri.....	169
Tablo 4. 14 A.D.Ö Faktör Analizine Göre Alt Ölçeklere İlişkin Eigenvalue Değerleri. ....	170
Tablo 4. 15. A.D.Ö Ölçeğinin Alt Ölçekleri ve Ölçekleri Oluşturan Soru Numaraları .....	173

Tablo 4. 16. ANTFORMA Alt Ölçeğinin Sorularına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri .....	174
Tablo 4. 17. Antrenörün Mesleki Formasyonu ve Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü Alt Ölçeğine İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları .....	175
Tablo 4. 18. ANTFORMA Alt Ölçeğine İlişkin Item Remainder Sonuçları .....	176
Tablo 4. 19. ANTİLİŞK Alt Ölçeğinin Sorularına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	177
Tablo 4. 20. ANTİLİŞK Alt Ölçeğine İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları .....	178
Tablo 4. 21. ANTİLİŞK Alt Ölçeğine İlişkin Item Remainder Sonuçları .....	179
Tablo 4. 22. ANTTAKRU Alt Ölçeğinin Sorularına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	180
Tablo 4. 23. ANTTAKRU Alt Ölçeğine İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları .....	181
Tablo 4. 24. ANTTAKRU Alt Ölçeğine İlişkin Item Remainder Sonuçları .....	182
Tablo 4. 25. ANTKİŞİLİK Alt Ölçeğinin Sorularına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	183
Tablo 4. 26. ANTKİŞİLİK Alt Ölçeğine İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları .....	183
Tablo 4. 27. ANTKİŞİLİK Alt Ölçeğine İlişkin Item Remainder Sonuçları .....	184
Tablo 4. 28. ANTLİD Alt Ölçeğinin Sorularına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	184
Tablo 4. 29. ANTLİD Alt Ölçeğine İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları .....	185
Tablo 4. 30. ANTLİD Alt Ölçeğine İlişkin Item Remainder Sonuçları .....	185
Tablo 4. 31. Test Alt Ölçeklerinin Test Toplamıyla Olan İlişkileri .....	186
Tablo 4. 32. Test Alt Ölçeklerinin Birbirleriyle Olan İlişkileri .....	186
Tablo 4. 33. Cinsiyet Değişkenine Göre Test Toplam ve Alt Ölçekler İçin Yapılan İlişkisiz Grup "T" Testi Sonuçları .....	187
Tablo 4. 34. Yaş Değişkenine Göre ADÖ Ölçeği Toplam ve Alt Ölçekler İçin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	188
Tablo 4. 35. Yaş Değişkenine Göre ADÖ Ölçeği Toplam ve Alt Ölçekler İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi .....	190
Tablo 4. 36. Eğitim Değişkeni İçin ADÖ Ölçeği Toplam ve Alt Ölçekleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	191



Tablo 4. 37. Antrenör Davranışları Ölçeği Toplam ve Alt Ölçeklerine Göre Eğitim Değişkeni İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	193
Tablo 4. 38. Medeni Durum Değişkenine Göre Test Toplam ve Alt Ölçek İlişkisiz Grup “T” Testi Sonuçları.....	194
Tablo 4. 39. Voleybol Oynama Süresi Değişkenine Göre ADÖ Ölçeğine Göre Toplam ve Alt Ölçek Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	195
Tablo 4. 40. Voleybol Oynama Süresi Değişkenine Göre Test Toplam ve Alt Test Ölçekleri İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	197
Tablo 4. 41. Takımda Oynama Süresi Açısından ADÖ Ölçeğine Göre Test Toplam ve Alt Ölçekler İçin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	198
Tablo 4. 42. Takımda Oynama Süresi Açısından Test Toplam ve Alt Ölçekleri İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	200
Tablo 4. 43. Antrenörle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Test Toplam ve Alt Ölçekler İçin Elde Edilen Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	201
Tablo 4. 44. Antrenörle Çalışma Süresi Açısında Test Toplam ve Alt Ölçekleri İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	203

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Yönetim Kafesi (Management Grid).....	22
Şekil 1. 2. Liderliğin Davranış Devamlılığı .....	23
Şekil 1. 3. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler .....	27
Şekil 1. 4. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Modeli .....	34
Şekil 1. 5. Yol Amaç Teorisi (Path-Goal Theory) .....	38
Şekil 1. 6. Chelladurai'nin Çok Boyutlu Liderlik Modeli.....	62
Şekil 1. 7. Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı .....	65
Şekil 4. 1. Voleybolcuların Cinsiyetlerine Göre Dağılım .....	148
Şekil 4. 2. Voleybolcuların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	150
Şekil 4. 3. Voleybolcuların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	151
Şekil 4. 4. Voleybolcuların Kaç senedir Voleybol Oynadıkları Değişkeninin Dağılımı .....	152
Şekil 4. 5. Voleybolcuların Kaç Senedir Bu Takımda Oynadığı Değişkeni Dağılımı .....	154
Şekil 4. 6. Voleybolcuların Antrenörüyle Ne Zamandır Çalıştığının Dağılımı .....	156
Şekil 4. 7. Voleybolcuların Eğitim Durumlarının Dağılımı .....	157

## KISALTMALAR LİSTESİ

- ADÖ : Antrenör Davranışları Ölçeği
- ANTFORMA : Antrenörün Mesleki Formasyonu, Bireysel Özellikleri, Teknik İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü
- ANTİLİŞKİ : Antrenör Sporcu İlişkisi
- ANTTAKRU : Antrenör Takım Ruhu ve Motivasyonu Oluşturabilme Becerisi
- ANTKİŞİLİK : Antrenörün Kişiliği
- ANTLİD : Bir Lider Olarak Antrenör
- ASO : Assumed Smilarity Between Opposites(Zıtlar Arası Farzedilen Benzerlik)
- LTDA : Lider Davranışını Tanımlama Anketi
- LPC : Least Preferred Coworker(En Az Tercih Edilen İşarkadaşı)
- LSS : Sporda Liderlik Ölçeği (Leadership Sport Scala)
- MPC : Most Preferred Coworker(En Çok Tercih Edilen İş Arkadaşı)
- SA : Sürantrene
- VDI : Vertical Dyad Linkage (Lider-İzleyici Karşılıklı Etkileşim Modeli)



**TEZ HAKKINDA**

## GİRİŞ

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

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

Lider olabilmek için önce gönüllü takipçiler; yani lidere inanmış ve güvenmiş bir grup insan olması gerekir. Tek başına kimse lider olamaz. Liderin vizyonuna insanları inandırabilmesi için, iletişim ve ikna yeteneklerinin gelişmiş olması, izleyenlere güven verebilmesi için ise, dürüst, adil, verdiği sözleri tutan sağlam bir kişilik ve karakter sahibi olması gerekir.

Liderin günümüzdeki en önemli rolü bugün ile yarınlar arasında köprüler oluşturabilmektir. Çünkü gidilebilecek tek yer gelecektir. Geleceğin resmini oluşturabilmek, geleceği tanımlayabilmek ve geleceği güven altına almak, liderin en önemli görevleridir. İşte geleceğin kişilerde tutku meydana getiren resmine vizyon denilmektedir.

İnsanlar arasındaki işbirliğinin sağlanmasının özünde güven vardır. Örnek alınacak liderlerin başkaları ile karşılıklı saygı ve özene dayalı ilişkiler kurdukları görülür. Liderlerin ilişki içerisinde olduğu izleyenler kendilerini güçlü, yetenekli ve yararlı hissettikleri zaman olağanüstü işler yapabilir. Fakat kendilerini zayıf, beceriksiz ve önemsiz hisseden insanlar kapasitelerini altında çalışır, kaçmak için fırsat kollarlar hatta karşı çıkmaya, isyan etmeye hazırdırlar.

İnsanlar arasındaki ilişkide en tehlikeli sorun ise duygusal cehalettir. Kendisini ve başkalarının duygularını ayırt edemeyip, onlar algılayıp tanımlayamamak, insanlar arasında ilişkideki olumsuzluğu ortaya çıkaran ana etkidir. Duygusal cehaletin esiri olan insanlar, liderliğin en önemli özelliği olan “empati” yani kendilerini başkalarının yerine koyarak düşünebilme olgusundan habersizdir. Bu tür insanlar başkalarını etkileyemez, kendisine inandıramaz.

İnsanlar, kendileriyle ilgilenen ve cesaret veren liderlerle birlikte çalıştıklarında kendilerinin olabileceğini sandıklarından çok daha yukarıda bulurlar..Saygın liderler bir başkasının özgüven duygusunu, kendi koşullarını kendisi belirlediği inancını ve kişisel etkililiğini geliştirmek için, kendi güçlerinden vazgeçmeyi tercih ederler. Lider, başkalarını daha güçlü kılarak, başarı olasılığını yükseltecektir.

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

Günümüzde de insanların en iyi liderlik ya da antrenörlüğün teorik bilgisine sahip olabileceği bir ortamda, bu bilgilerin kişilerde şekillenerek uygulanması başarı ya da başarısızlığı büyük derece de tayin etmiştir. En önemlisi de lider ya da antrenörün kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan büyüğü, insanların kendisine inanmasını, insanları peşinde sürüklenmesini sağlamıştır

Bu çalışma, takımların üstün performans ve başarı göstermelerinde, antrenörün liderlik özelliğinin önemini belirtmek için yapılmıştır. Araştırmacının amacı, antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerine etkisi ortaya koyabilmektir.

Seçilen ve sporcuların görüşleri alınan konular, antrenör ve sporcuların bir arada bulduklarında karşılaşılabileceği durumlar dahilindedir. Sporcuların antrenörden beklentileri ve antrenörün davranışlarının kendilerine göre önem derecesi bu görüşlerin çerçevesi içerisindedir..

Spor Multidisipliner bir bilim dalı olarak birçok bilimin araştırma konusu haline gelmiştir. Teknolojik gelişmeler sayesinde spor adına yapılan bilimsel çalışmalar neticesinde, ortaya çıkarılan veriler bir lider olarak antrenörlerin geniş bir vizyon kazanmalarını sağlamıştır.

Son yıllar da spor alanında dünya çapında elde edilen başarılar da vizyon sahibi antrenörlerin büyük rol oynadıkları görülmektedir. Türk Sporunun Dünya Sporu durumuna gelmesinde, lider nitelikli antrenörlerin başarıları, araştırmanın doğrulayıcısı ve desteklecisi niteliğindedir.





## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ**



## 1.1. LİDERLİK KAVRAMI

İlk çağlardan beri düşünür ve yazarların ilgisini çeken bir kavram olan liderlik, diğer kişi ya da grupları bir amaç etrafında toplayarak, bu amaç doğrultusunda etkilemek üzere harekete geçmek ya da davranmaktır. Eski Yunanca'daki "archein" başlamak (to begin), yol göstermek (to lead), tahakküm etmek (to rule) ve "prattein", nüfuz etmek (to through), başarmak (to achieve), ile Latince'deki "ayoro" geçirmek (to set into motion), yol göstermek (to lead) ve "gerere" üstüne almak (to bear) fiilleri liderliğin tanımındaki "to act" davranmak, harekete geçmek ya da tesir etmek fiiline karşılık gelmektedir.

Bazı yazar ve araştırmacılar liderliği liderin özelliklerine göre, bazıları davranışlarına bakarak, bazılarıda liderin içinde bulunduğu duruma göre açıklamaya çalışmıştır. Günümüze kadar yapılmış liderlik çalışmaları incelendiğinde evrensel kabul görmüş bir teorinin henüz ortaya konamadığı görülür. Ancak bu çalışmalarda iki ortak noktadan biri liderliğin ortaya çıkması için diğer insanlara (izleyiciler) gereksinim olduğu diğeri ise liderliğin etkileme süreci olduğudur.

Bu noktalar ışığında liderlik, belli amaç ve amaçlara erişmek üzere bir kişinin diğerlerini bu amaç doğrultusunda toplayabilme ve onların faaliyetlerini etkileme süreci; lider ise diğerlerini etkileyen, yönlendiren kişi olarak tanımlanabilir.<sup>1</sup> Liderlikte daima lider (etkileyen) tarafından izleyiciler (etkilenenler) davranışlarını değiştirme (etkileme) teşebbüsü vardır.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul 1993 ss. 257-258

<sup>2</sup> TANNENBAUM, Robert ve MASSARİK, F. "Leadership A Frame of Reference", Studies in Organizational Behavior and Management, Dre. D.E. Porte ve P.B. Apple-White, Pennsylvaniz: Int'l. Textbook Co., s.413

1980'lerden itibaren "lider ve liderlik" olgularının öneminin artmasının temelinde, "değişim, yenilik ve değişime uygun sistemlerin, yaratılması" gerçeği yatmaktadır.

Günümüzde karizmatik liderlik,dönüşümsel liderlik, vizyoner liderlik, ve hatta sihirli liderlik adları ile ifade edilen liderlik kavramları bulunmaktadır.

Bazı düşünürlerde farklı liderlik tanımları yapmışlardır. Bunlardan bazıları;

C.M.BUNDEL (1930)'e göre liderlik, insanları ikna ederek, onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. Liderlik insanları zihinsel, fiziksel, ve duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.

N.COPELAN (1942)'e göre liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.

G.TERRY (1960)'e göre liderlik, insanlara yapmak istediklerini yaptırabilmek ve hatta bu deneyimden memnun olmalarını sağlayabilme sanatıdır.

Lewis MACKENZIE'e göre liderlik:"değişime karar verme, vizyon belirleme, yayma değişimini gerçekleştirme sürecidir.<sup>3</sup>

Yaygın olan bir görüş bu sürecin "karizmaya sahip olan, riske girebilen, vizyonu olan, bu vizyonu çalışanlara ilham verici bir biçimde aktaran ve onların vizyona bağlanmasını sağladıktan sonra, atılması gereken adımlara karar verip, bu adımları atmaya cesaret eden" güçlü bir lider tarafından gerçekleştirildiğidir. Yani liderin kimliği, liderlik süreci ile özdeşleştirilmektedir.<sup>4</sup>

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak lider, grup üyelerini izleyen, ama bu izlemenin kaynağı otorite değil, üyelerin lideri kabullenmeleri olan; grup üyelerinin duygusal açıdan da kabullendiği; zekice davranan, problem çözen ve karar veren kişi durumunda iken, grup üyelerinin duygularını tatmin etme ve beklentilerini karşılama özelliğine sahip olan; üyesi olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön veren; öncelikle grup üyelerinin bireysel veya grup olarak duygusal, zaman

---

<sup>3</sup> BENDER Paul.U., "İçten Liderlik", Hayat yayınları, İstanbul, 2000, s.13

<sup>4</sup> BENDER, a.g.e. s.13.

zaman da örgütün amaçları dışında ya da bu amaçların karşıtı gereksinimleri karşılamaya çalışan kişidir.

James M. Kouzes & B.Z.Posner ise; liderlik konusunda görüşlerini şöyle belirtmişlerdir.<sup>5</sup>

**- Liderliğin Temeli Saygınlıktır.**

İnsanlar liderlerinin dört konuda örnek olmasını isterler:

- Lider dürüst olmalı
- Lider ileriye bakmalı
- Lider başkalarına esin kaynağı olmalı
- Lider işinde uzman olmalıdır.

Liderin dürüstlüğünden ve güvenilirliğinden kimse kuşku duymamalı; vizyonu ve yön duygusu, şevki ve tutkusu, uzmanlığı ve sonuç elde etme konusunda kanıtlanmış başarıları olmalıdır.

Saygınlık, hem liderlerin hem de peşinden gidenlerin, geleceğin büyük düşleri üzerine inşa ettikleri temeldir. Lidere inanılmadığı ve güvenilmediği sürece en parlak vizyonlar bile solacak, ilişkiler canlılığını yitirecektir.

Liderliğin saygınlığını koruması için atılacak ilk adım kişisel değerlerin berraklığını sağlamaktır. Kendi değerleri konusunda kuşku uyandırmayan liderler, amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada en kararlı olanlardır. Lider saygınlığını korumak için kim olduğunu ve neyi savunacağını bilmek zorundadır. Bir dizi yol gösterici ilkeyi açıkça ortaya koymalıdır. Kendisini ne kadar iyi tanırsa sözleri ile davranışları arasındaki uyum da o kadar sağlam olacaktır.

---

<sup>5</sup> KOUZES, James M. & POSNER, Barry Z. "Geçmişe Bakıp Geleceğe Yönelmek" Executive Excellence Dergisi yıl:4 Sayı:46, Ocak 2000, ss.3-4.

### **- Koşulları Zorlamak Büyük Olma Fırsatı Verir**

Liderler, büyük stratejik planların bitmesini; yeni yasaların kabul edilmesini , uzlaşmaya varılmasını bekleyemezler. Liderler birtakım erken zaferleri oluşturur, bir şeylerin gerçekleştiğini gösterir, hareketin başladığını değişimin gerçekleşmekte olduğunu gösteren birtakım açık işaretler verirler.

### **- Liderler Geleceğe Odaklanır**

İleriye bakma özelliği, liderleri diğer saygın insanlardan ayırır. Geleceğin yüce, değerli bir resmini çizebilmek lideri diğerlerinden farklı kılar.

Liderler başkalarının göremediklerini görürler. Sıradan olanın ötesinde bir şeyler hayal eder, başkalarının olanaklı görmediği durumları düşünürler. Şayet liderlerin vizyonları yoksa pek az şey başarılabilir.

### **- Liderler Ekip Oyuncularıdır**

Liderlik bir solo gösteri değildir. Çok sayıda insanın aktif katılımı ve desteği olmadan olağanüstü başarılar elde etmek olanaksızdır. Liderlik bir monolog değil bir dialogdur.

Eğer amaç üstün bir performans elde etmekse, rekabet değil işbirliği vurgulanmalı, kişisel başarıya değil ekip başarısına önem verilmelidir.

### **- Liderin Sonrakilere Bırakacağı Miras Sürdüğü Yaşamdır.**

Bir liderin inanılır olup olmadığına karar vermeden önce insanlar başta onun sözlerini dinler, sonra da hareketlerini izlerler. Bu ikisi arasında uyum varsa kişi “saygın” olarak nitelendirilirler.

Liderler zamanlarını nasıl geçirdiklerine, önemli olaylarda nasıl tepki verdiklerine, anlattığı öykülere, sordukları sorulara, seçtikleri sözcüklere ve simgelere kullandıkları ölçülere göre değerlendirilirler. Yapılan her değerlendirme de bu boyutlar mutlaka incelenmiş olmalıdır. Liderler, hareketleri ile verdikleri mesajlara dikkat etmelidirler. Liderler başkalarına örnek olmak için onlara öğütledikleri ile kendileri yaptıkları arasında uyum sağlamalıdır. Liderler önce neyi savunduklarını ve neye inandıklarını açıkça belirlemeli, sonra da bu inançları ile uyumlu hareketler sergilemelidirler.

### - Liderliğin Özünde Başkalarına İlgil Göstermek Vardır

En iyi liderler başkalarına şefkatle yaklaşır, sıcak ve yakın davranırlar. Düşünce ve duygularını onlarla daha içtenlikle paylaşırlar.

İnsanlar, kendileriyle ilgilenen ve cesaret veren liderlerle birlikte çalıştıklarında, çalışma kapasiteleri artar.

## 1.2. LİDERLİK GÜCÜNÜN KAYNAKLARI

Liderlik ile ilgili açıklanması gereken bir diğer kavram da güçtür. Etkileme süreci olarak tanımlanan liderlikteki etkileme ile güç çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmıştır.

French ve Raven'e göre etkileme kinetik güç, güç ise potansiyel etkilemedir.<sup>6</sup> Bir diğer ifadeyle etkileme bir başka kişiye bir şeyler yaptırmaya niyetlendiren süreç<sup>7</sup> güç ise başkalarını etkileyebilme, niyetleri gerçeğe dönüştürme kapasitesidir.<sup>8</sup>

Liderin beş farklı etki ya da güç kaynağı vardır:<sup>9</sup>

- **Yasal Güç(Legitimate Power):**Liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal güç, liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür.

- **Ödül Gücü(Reward Power):** Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler. Üyeler ödül almak için, liderin isteklerini geciktirmeden yerine getirirler.

- **Zorlayıcı Güç (Coercive Power):** Bu güç ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol

<sup>6</sup> FRENCH, James ve RAVEN, B., "The basis of Social Power". Group Dynamics Research & Theory, der. D. Cartwright ve A. Zander, London: Tavistock Publ., 1970, s.261.

<sup>7</sup> TOSI Henry L. ve CARROLL Stephen J., Management: Contingencies, Structure and Process. Chicago: St. Clair Press, 1976, s.212.

<sup>8</sup> BENNIS, W. ve NANUS, B., Leaders: The Strategies for Taking Change, New York: Harper and Row Publishers. 1985, s.17. 1985, s. 17.

<sup>9</sup> ÇELİK, Vehbi ., "Eğitimsel Liderlik" Pegem Yayınları Ankara 1999 ss:4-5

etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Üyeler ceza korkusuyla veya ceza almamak için liderin isteklerini yerine getirirler.

- **Uzmanlık Gücü (Expert Power):** Bu güç, grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir. Üyeler liderin belirli bir görevin başarılması için gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olduğuna inanarak liderin isteklerini yerine getirirler.

- **Karizmatik Güç(Charismatic Power):** Karizmatik güç, liderin İzleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Tarihsel süreç içerisindeki karizmatik liderlerden Atatürk, Mahatma Gandhi ve Martin Luther önemli örnekleri oluşturmaktadır.

### 1.3. LİDERLİĞİN FONKSİYONLARI

Liderlerin geleneksel fonksiyonları olarak adlandırabileceğimiz bir dizi görevleri vardır. Liderin görevleri buldukları yer, kurduğu ilişki, personel yapısı, örgütün ya da grubun büyüklüğüyle ilgisi yoktur. Liderin fonksiyonlarını şöyle özetlenebilir:<sup>10</sup>

- **Uygulayıcı olarak lider:** Grubun özelliği ne olursa olsun liderin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmesidir. Uygulayıcı olarak liderin görevi, o işi doğrudan yapmanın yanı sıra, işi grup üyelerine aktarmaktır.

- **Planlayıcı olarak lider:** Lider-grup içerisinde ver alan kişilerin amaçlarına ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür. Zaman zaman planın kısımlarını astlara iş bölümü şeklinde aktaran kişi liderdir.

- **Uzman olarak lider:** Bir grup içerisinde lider çoğu zaman belirli bilgilerin kaynağı özel uygulamaların mimarıdır. Grubun belirlenen amaçlarına uygun bilgilerin kaynağı olan

<sup>10</sup> HERBERT G. Hicks and GULLET, C.Ray. **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev. Besim BAYKAL, (Ankara: İTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü. 1981), ss.239-240.

kişi doğal lider adaydır. Ayrıca grup hedefleri doğrultusunda etkili olan bilgi ve beceriyi şahsında birleştiren kişi grup üyelerince lider olarak kolayca benimsenecektir.

- **Sözcü olarak lider:** Gruplar büyüdükçe grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkili ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumlarda başka gruplarla iletişim kurma görevi liderin üstlendiği rollere düşer. Böyle bir davranış lidere sözcü olma rolü verir.

- **Kontrolör olarak lider:** Herhangi bir grup içerisinde yer alan herhangi bir liderin o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır. Takım içerisinde değişik özellikli gruplar vardır. Bu grupların liderleri grubun oluşumunda etkili olduğu gibi grup üyelerinin amaçlara uyumluluğunu kontrol yetkisine de sahiptir.

- **Ödüllendiren ve cezalandıran olarak lider:** Bir grubun liderinin grup üyelerine vereceği cezaların kabulü ve ödülün etkisi diğer grup üyelerinin benzer davranışlarından çok farklıdır. Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş kurallarına göre davranışlarını değerlendirilmesi, belirli sınırlar içerisinde ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği bir görevdir. İlişkilerde bozulma durumunda aracı rolünü üstlenir. Grup üyeleri arasındaki ilişkiyi düzenleme ve düzeltmeye çalışır.

- **Örnek olarak lider:** Gruplardaki liderler, üyeler karşısında örnek bir davranış sergilemeli, grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturmalıdırlar.

- **Grup sembolü olarak lider:** Grupların Kendilerine özgü sembolleri vardır. Bir takımın rengi, iş veya eğitim gruplarının taşıdıkları rozetler onların sembolleridir. Bazen liderler de taşıdıkları rozetler gibi onların sembolleridir. Bir grubun sürekliliğini sağlayan kişi zamanla o grubun sembolü olmaya başlar.

- **Sorun çözen veya danışman olarak lider:** Lider bazen grup içerisinde belirli kişilerle duygusal ilişki kurabilir. Bu durumlarda lider sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanır. Zamanla lider tüm grup üyelerinin sorunlarını çözmede babalık rolü oynarlar.

- **Eğiten ve Öğreten olarak lider:** Liderler, kendisini takip edenleri eğitir, eksiklikleri telafi eder, geleceğin liderliğine onları hazırlarlar.

## 1.4. LİDERLİKTE BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

Bu döneme kadar liderlik, araştırmacıların bu konuya ilişkin düşüncelerine ve metodolojik tercihlerine bağlı olarak farklı biçimlerde değerlendirilip incelenmiştir. Bilim adamlarının liderlik ile ilgili görüşlerine kaynak oluşturan araştırma ve incelemeleri sonucunda liderlik yaklaşımları özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık olmak üzere üç temel yaklaşımın yanısıra katılımcı yaklaşımları ve liderlikle ilgili yeni yaklaşımları da incelenecektir.

### 1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda bilimsel çalışmalar henüz başlamamışken, konuya yaklaşım liderin kişisel özelliklerine yöneliktir. Genel kabul gören fikir "büyük adam" (Great Man) fikri idi. Buna göre; lider kişi doğuştan getirdiği bir takım özelliklerle lider olur, bu üstün özelliklerde sıradan bir kişiye kazandırılmaz. Bu fikrin etkisinde kalan bilim adamları da, liderlik konusuna liderin sahip olduğu özellikleri inceleyerek yaklaşmışlardır. Onlara göre; eğer, liderlik özellikleri tanımlanıp ölçülebilirse, lider ile izleyici ve başarılı lider ile başarısız lider arasındaki fark ortaya çıkacak, böylece liderlik konusu daha iyi anlaşılacaktır<sup>11</sup>

Özellikler yaklaşımına ilişkin yapılan araştırmalar belli başlı üç davranış tipi bulunduğunu belirtmektedir. İlk davranış tipi boy, kilo, fiziki uygunluk ve yaş gibi özellikleri ele alan fiziksel faktörler, ikinci davranış tipi araştırmacıların inceledikleri zeka, konuşma akıcılığı, eğitim ve bilgi düzeyi gibi yetenek özellikleri, üçüncüsü ise, kişisel özelliklerin geniş bir çevresinin incelenmesi yani, tutuculuk, içe dönüklük, dışa açıklık, kişisel uyum, kendine güvenme, ilişkilerde hassaslık ve duygusallıktır.<sup>12</sup>

Resmi örgütler üzerinde yapılan çok sayıda çalışmalardan çıkan sonuç, "liderler izleyicilere göre daha üstün özelliklere sahiptir" fikrini desteklemiştir. Örneğin, hiyerarşik yapıda üstte bulunan örgüt üyesinin zeka seviyesi (IQ), alttakilere göre daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca hiyerarşik yapıda yukarılara doğru çıkıldıkça; yaratıcılık, kendine güven, inisiyatif kullanma, bağımsızlık gibi özelliklerin katsayılarının arttığı görülmüştür.

<sup>11</sup> HERSEY, Paul, KENNETH, H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*.:Prentice-Hall International New Jersey. 1988 , p.85.



Benzer olarak, başkalarını denetleme yeteneği de örgütsel yapıdaki seviye yükseldikçe artmaktadır. Bunların yanında fiziki özelliklerin de lider ile izleyicilerde farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Örneğin; özellikle korkuya dayalı, baskıcı örgütlerdeki liderlerin iri yapılı, güçlü, kuvvetli oldukları saptanmıştır.

Liderlerin büyük oranda sahip oldukları ve diğer örgüt üyelerinde daha az bulunan nitelikler aşağıda görülmektedir.<sup>13</sup>

### **Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler**

- Gençlik dinamizmi
- Fiziki güzellik ya da yakışıklılık
- Fiziki güç sahibi olma
- Duygusal olgunluk
- Özgüven ve başkalarına güven verme
- İzleyicilerle iyi bir iletişim kurma yeteneği
- Büyük bilgi birikimi ve zihinsel yetenekler
- Cesaretli olma ve inisiyatif kullanabilme
- Dürüst, samimi ve açık sözlü olma
- Amaca yönelik olarak kararlı olma
- Yaratıcı olabilme
- Sezgilerin güçlü olabilmesi
- Başkalarını denetleyebilme yeteneği

---

<sup>13</sup> GIDSON, J.L., IVANCEVICH J.M., DONNELLY J.H., **Organizations Business Publications inc. Texas** 1985 p.185.

Yine resmi örgütler üzerinde yapılan bazı çalışmalar ise; kişisel özelliklerin liderin başarılı olmasını garanti etmediği ve bazı durumlarda kişisel özellikler bakımından izleyicilerle lider arasında pek fark olmadığını ortaya çıkarmıştır. Örneğin, bazı durumlarda üstün niteliklere sahip olan liderler başarı gösteremezken, bazı örgüt üyeleri de daha üstün özelliklere sahip oldukları halde; izleyici olarak kalıp, liderlik yapmadıkları tespit edilmiştir.

Ancak bu sonuçlar, "kişisel özellikler liderin başarısını tamamen etkiler ya da hiç etkilemez" anlamına gelmez. Çünkü her iki yargıyı da her zaman destekleyen araştırma sonuçlarına ulaşılmamıştır. Üstün kişisel özellikler lider kişiye, başarılı olması için avantaj sağlayabilir, ama üstün özelliklere sahip bir liderin her zaman başarılı olmasına dair bir sonuç elde edilememiştir.<sup>14</sup>

Kişisel özellikler üzerinde yapılan araştırmalarda tatmin edici sonuçlar alamayan bilim adamları, liderlik işlevini etkileyen diğer değişkenler üzerinde durmuşlardır.

Birçok özellik araştırmalar kapsamında incelenmiş, hangi özelliğin olmasının ya da olmamasının liderliğe veya başarılı liderliğe sebep olduğu bulunmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmaların çoğunda başarılı liderlerde görülen özellikler olarak zeka, anlayış ve kendine güven; başarısız liderlerde ise kararsızlık, iletişim kuramama ve pasiflik bulunmuştur<sup>15</sup>

Özellikle ilgili çalışmaları geniş kapsamlı bir şekilde inceleyen Ralph M. STOGDILL, 1948'de o güne kadar yapılmış olan on beş çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.,<sup>16</sup>

- liderlik mevkiinde bulunan ortalama bir insanın başında bulunduğu grubun ortalamasından zeka, bilgi, sosyal katılım ve güvenilirlik açısından daha üstün olduğunu,
- bir liderde olması gereken özellik ve yeteneklerin büyük ölçüde işlev göreceği duruma bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

<sup>14</sup> HERSEY Paul, KENNETH H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior**. Prentice-Hall International. New Jersey 1988 p.88

<sup>15</sup> HELLRIEGEL, Don ve SLOCUM, John.W., **Organizational Behavior Contingency Views**, West Pub. Co., St. Paul 1976, p.344

<sup>16</sup> HELLRIEGEL-SLOCUM, a.g.e. s.344

Bir başka on çalışmada ise liderin başında bulunduğu grubun ortalamasından; sosyallik, sebatkârlık, inisiyatif, kendine güven, daha çabuk kavrama, popülerlik, uyumluluk ve sözel iletişim açısından daha üstün olduğunu bulmuştur.<sup>17</sup>

Ayrıca, STODİLL yapmış olduğu otuzüç çalışmada liderin izleyicilerden daha zeki olduğunu belirlemiştir. Ancak burada ortaya çıkan bir başka önemli sonuç ise lider-izleyici arasındaki zeka farkının çok fazla olmaması gerektiğidir. Zeka liderlikte istenen bir özellik olmasına rağmen, liderlik için tek başına yeterli değildir. Ayrıca boy, kilo, görünüş vb. fiziki özelliklerin de liderin etkinliğiyle pek fazla bir ilgisi olmadığı saptanmıştır.

Özellikler Yaklaşımı liderliği açıklama da tek başına yeterli olmamıştır. Çoğu zaman bir liderde görülen özellik diğerlerinde görülmemiş ya da izleyicilerde de liderin sahip olduğu özellikler bulunmuştur. Bu nedenle de teori yetersiz kalmıştır. Böylece araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişlerine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine grup üyelerinin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına bakmaya başlayarak davranışsal liderlik yaklaşımını geliştirmişlerdir.

#### 1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan Davranışsal Liderlik yaklaşımın özü, liderleri başarılı ve etkin kılan etkenlerin, liderlik özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli etkenler olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım liderin kendisi kadar grup üyelerine de ağırlık vermektedir.<sup>18</sup>

Özellikle 1940'lı yılların sonlarından itibaren yapılan araştırmalarda etkili bir liderlikle davranışların nasıl birleştirilebileceğini tanımlamak, davranışsal yaklaşımın asıl amacını oluşturmuştur. Araştırmacılar etkili bir liderin etkin olmayan bir liderden farklı olan

<sup>17</sup> FIEDLER, Fred ve CHEMERS, Martin.M., **Leadership and Effective Management**, Illinois: Scott Foresman and Co., 1974 s.23.

<sup>18</sup> KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları İstanbul, 1993, s.332.

davranışsal özelliklerinin neler olabileceğini tahmin etmeye çalışmışlar ve etkin lider davranışının tüm durumlarda aynı olabileceğini belirtmişlerdir.<sup>19</sup>

Liderlik olgusunun çözümlenmesinde geçerli olan davranışsal yaklaşımların odak noktasını grup üyeleri ile lider rolünü üstlenen kişinin davranışları arasındaki etkileşim ilişkisi oluşturmaktadır. Liderlikte geçerli olan davranışsal yaklaşımlar 1960'lı yılların ortasından itibaren tam olarak şekillenmiş olup, halen güncelliklerini korumaktadırlar. Yaklaşımda etkili lidere iki yolla ulaşılabacağı düşünülmüştür. Birinci yol, işi başarmak için grup üyelerinin katılımına başvurmak gerektiğinin bilinmesi ve katılımın lider tarafından sağlanmasıdır. İkinci yol ise, grup üyelerinin amaçları ile grup amaçlarının uyumlu bir düzeye çıkartılmasıdır. Lider her iki yolu birlikte kullanarak, uyumu sağlayan kişidir.<sup>20</sup>

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı ile ilgili yapılmış araştırmalar aşağıda sıralanmıştır:

#### 1.4.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Iowa Üniversitesinde yapılan liderlik çalışmaları Kurt Lewin yönetiminde, 1939 yılında R. LIPPITT ve R.K. WHITE tarafından liderlik stillerine yönelik bir dizi çalışmayı içerir. Araştırmacılar dört gruba ayrılmış, on yaşındaki erkek çocukların katıldığı okul sonrası hobi çalışmaları sırasında gerçekleştirilmiştir. Her grup zeka, fizik, sosyo-ekonomik durum ve kişisel özellikler açısından aşağı yukarı eşit beş çocuktan oluşmuştur. Gruplara liderlik yapmak üzere dört yetişkin otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı olarak davranmak üzere eğitilmiş ve bunlar altı haftada bir olarak tüm gruplara liderlik yapmışlardır<sup>21</sup>

Otokratik lider yapılacak işleri tüm ayrıntılarıyla kendisi belirlemiş, kullanılacak teknikler, atılacak adımlar ilk aşamada çocuklara bildirilmiştir. Demokratik lider yapılacak işleri grupla birlikte tartışarak belirlemiş, grubu katılıma teşvik etmiş, eleştiri ve övgülerde

<sup>19</sup> ÖZKALP, Enver. *Örgütsel Davranış*, ESBAY Yayın No:111, Eskişehir, 1996 s.290

<sup>20</sup> ERDOĞAN, İlhan. *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul, 1994 s.338.

<sup>21</sup> WHITE, Robert. ve LIPPITT, R. "*Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates*", *Group Dynamics Research and Theory*, der. D.Cartwright ve A.Zander, London: Tavistock Pub., 1970 ss.318-319

yansız olmaya çaba göstermiş, serbest bırakıcı lider ise grubu tamamıyla serbest bırakarak, gruba çok az katkıda bulunmuştur.<sup>22</sup>

Çalışmaların sonunda yirmi çocuktan on dokuzu otokratik lider yerine demokratik lideri, on durumdan yedisinde otokratik lidere serbest bırakıcı lideri tercih etmişlerdir.<sup>23</sup>

Araştırmacılar iş veriminin otokratik ortamda, demokratik ortamdan daha fazla olduğunu, ancak uzun dönemde demokratik ortam veriminin otokratik ortam verimine yaklaştığını belirlemişler. Otokratik ortamdaki verimin liderden kaynaklandığı, liderin grubun başında olmadığı durumlarda verimin gözle görülür şekilde düştüğü gözlenmiştir. Otokratik liderin başında bulunduğu gruptaki çocuklarda saldırganlık ve ilgisizlik olmak üzere iki tür davranış tespit edilmiş, bu davranışların nedeni ise liderden kaynaklanan korkuya bağlanmıştır. Demokratik ortamdaki verimin ise lidere bağlı olmadığı, lider grubun başında olsun ya da olmasın sabit kaldığı ve yaratıcılığın en üst düzeyde olduğu görülmüştür. En düşük verim ve kalitesiz iş serbest bırakıcı liderin grubunda olmuştur.

Çalışmanın duygularla ilgili bölümünde çocukların tatmin düzeyi, otokratik liderin grubundaki çocuklarda az, demokratik liderin grubundaki çocuklarda paylaşım ve katılımdan dolayı daha fazla, serbest bırakıcı liderin grubundaki çocuklarda ise tüm serbestliğe rağmen pek az olduğu görülmüştür.<sup>24</sup>

Iowa çalışmaları liderlik stillerinin grup üzerindeki etkilerini araştıran ilk çalışmalardan biridir. Ancak buna rağmen , modern davranış bilimleri açısından pek kabul görmemiştir. Bunun nedeni ise araştırmanın hobi çalışması yapan çocukları içermesi ve bu görüşün biçimsel örgütte çalışan yetişkinlere uymayacağı düşüncesi olmuştur.

#### 1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

1945 yılında, Ohio State Üniversitesinin, İş Araştırmaları Bürosunda psikolog, sosyolog ve ekonomistlerden oluşan bir grup bilim adamı liderlik konusunda bir çalışma

<sup>22</sup> FIEDLER, Fred ve CHEMERS, Michael. *Leadership and effective Management*, McGraw-Hill Inc. New York 1967 s.49.

<sup>23</sup> FIEDLER-CHEMERS, a.g.e., s.50

<sup>24</sup> LUTHANS, Fred. *Organizational Behavior*: Mc Graw Hill Book Co., Singapore 1985, s.477

başlatmışlardır. Değişik iş kollarında çalışan çok sayıda kişiyle yapılan görüşmeler sonunda lider davranışlarını yüz elli soruluk Lider Davranışını Tanımlama Anket (LDTA) formu geliştirilmiştir.

Bu form HEMPHİLL ve COONS tarafından bir gruba uygulanmış ve sonuçlar faktör analizine tabi tutulmuş bunun sonucunda da lider davranışının üç boyutu açıklanmıştır.<sup>25</sup>

- Üyeliğin kabul edilmesi özelliği: Lider davranışı, liderin grup üyeleri tarafından kabul edilmesini ya da edilmemesini sağlar.

- Amaçlara ulaşma davranışı: Lider, amaçları belirler ve grup üyelerine amaca varmayı kolaylaştırıcı yollar gösterir.

- Grup üyeleri arasında etkileşim sağlayan davranış: Lider grupta herkesin memnun olacağı bir ortam yaratmaya çalışır, gruptaki çatışmaları önler ve üyeler arasındaki etkileşimi sağlar.

HEMPHİLL ve COONS'un çalışmalarından sonra 1957 yılında Halpin ve WİNER yine LDTA ile bir araştırma yapmışlar ve bu araştırmanın sonucunda da lider davranışının dört boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar:

- Kişiyi dikkate alma
- İnisiyatif
- Üretime yönelik davranış
- Hassaslıktır.

Daha sonra bu anket; hava, deniz ve kara kuvvetlerindeki askeri ve sivil yöneticilere, işletmelerdeki ve eğitim kurumlarındaki yöneticilere, çeşitli halk derneklerinde yönetici konumunda olan örgüt üyelerine cevaplatılmıştır. Sonuçları değerlendiren bilim adamları iki ana lider davranışı tanımlamışlardır. Bunlar; "İzleyicileri Dikkate Alan Lider Davranışı" ve "İş'e Ağırlık Veren Lider Davranışı" dır.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> BOWERS, D.G. ve SEASHORE, S.E. "Predicting Organizational Effectiveness with a four-factor Theory of leadership", Readings in Organizational Behavior and Human Performance, der., W.E.Scott ve L.L.Cummings, Illinois:Richard D.Irwin Inc., 1973, s.442

<sup>26</sup> HERSEY, Paul., BLACHARD Kenneth, H. Management of Organizational Behavior., Prentice-Hall International New Jersey, 1988 s.455

İzleyicileri dikkate alan davranışta bulunan lider; izleyicilerle samimi ilişkiler kurmuş, karar verirken onların fikirlerini almış, görevlerini yaparken tatmin olmaları için çalışmış ve onların özel sorunları ile ilgilenmiştir. İş'e ağırlık veren davranışı gösteren lider ise daha çok görev yönelimli, amaca ulaşmak için kaynakları verimli kullanmaya çalışmıştır. Bunu yaparken planlamaya önem vermiş, yetki ve sorumlulukları tam olarak belirlemiş, sıkı bir şekilde denetlemiş ve hatalara karşı hoşgörü göstermemiştir. Bu tanımlarından sonra yapılan bazı araştırmalar (KERR ve SCHRIESHEİM, 1974; STOGDİLL, 1974; YUKL, 1971; J.F. SCHRIESHEİM, 1980), bu lider davranışları ile izleyicilerin iş tatmini arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, izleyicileri dikkate alan lidere bağlı olarak çalışanların diğer davranışa maruz kalan çalışanlara göre daha fazla iş tatmini sağladıkları ileri sürülmüştür.<sup>27</sup> Bu iki lider davranışının özellikleri Tablo 1.1.'de görülmektedir.

Tablo 1. 1. Ohio State Liderlik Çalışmaları.

İzleyicilere Önem Veren İş Gören Öncelikli Davranış	Yüksek	Az Görev Öncelikli ve Çok İş Gören Öncelikli	Çok Görev Öncelikli ve Çok İş Gören Öncelikli
	Düşük	Az Görev Öncelikli ve Az İş Gören Öncelikli	Çok Görev Öncelikli ve Az İş Gören Öncelikli
		Düşük	Yüksek

Yapıyı Harekete Geçirici Görev Öncelikli Davranış

KAYNAK : STONER, James A.F. – FREEMAN, Edward R. **Management (Fifth Edition)**, by Prentice Hall International Editions, New Jersey, 1992, p.478.

<sup>27</sup> FELDMAN, C. Daniel, ARNOLD J. Hug **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**. McGraw-Hill Book Company., New York 1985 , s.298

Ohio Üniversitesindeki çalışmalar sonrasında, tanımlanan bu iki davranışın aslında iki ayrı boyut olduğu ortaya çıkmıştır. Aslında hiçbir lider bu iki davranıştan tarzından birini saf olarak sergilemediği, ideal olan davranış tarzının, izleyicilere yeteri kadar yakın olurken İş'e de gerekli ağırlığı veren davranış tarzı olduğu ifade edilmiştir.

Ohio State Üniversitesinin bu çalışmaları liderlik açısından oldukça önemlidir; çünkü lider davranışının iki boyutunu inceleyen ilk bilimsel çalışmadır. Ancak sonraki yıllarda, bazı araştırmacılar Ohio State Üniversitesindeki çalışmaların sonuçlarını olumsuz yönde eleştirmişlerdir. Örneğin SCHRIESHEIM ve KERR adlı iki bilim adamı; söz konusu araştırmada kullanılan anketin güvenilir olmadığını; çünkü, bu anketin lider davranışını belirlemekten daha çok, sadece ankete cevap verenlerin liderlik ile ilgili algılarını ve liderlik konusuna karşı tutumlarını ortaya çıkardığını iddia etmişlerdir.

Bu nedenle bu araştırma sonuçları ile genel bir yorumun yapılmasının doğru sonuçlara ulaştırmayacağını ileri sürmüşlerdir.<sup>28</sup>

#### 1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesindeki liderlik ile ilgili çalışmaların yapıldığı yıllarda, Michigan Üniversitesinde de benzer bir çalışma yapılmaktaydı. Michigan Üniversitesindeki bu çalışmada, lider davranışını inceleyen bir grup bilim adamı, ilk önce lider davranışlarını iki gruba ayırmışlardır. Bunlar: İşgören yönelimli (employee orientation) ve üretim yönelimli (production orientation) lider davranışlarıdır.<sup>29</sup>

Üniversitedeki bilim adamları; biri yüksek verimli (high productivity), diğeri düşük verimli (low productivity) çalışanlardan oluşan iki çeşit çalışma grubu oluşturmuşlardır. Ancak her iki çalışma grubunun yaptıkları iş, çalışma şartları, kullandıkları metodlar gibi değişkenlerin birbirleri ile aynı olmasına dikkat edilmiştir. Bu grupların başına verilen liderleri inceleyen bilim adamları şu sonuçlara varmışlardır: Öncelikle yüksek verimli çalışanların liderleri, diğeri gruba göre, daha genel ve gevşek denetleyicidirler. Ayrıca çalışanların sorunları ile yakından ilgilenmektedirler. Yani bu grubun lideri "işgören yönelimli" davranışlar sergilemektedir. Düşük verimli çalışanların liderleri ise daha sıkı denetleyicidirler. Yapılacak iş ile yakından ilgilenmekte, teknik özellikleri en iyi seviyeye

<sup>28</sup> LUTHANS, Fred *Organizational Behavior*, Prentice Hall International, New Jersey 1989 s.455

<sup>29</sup> HERSEY, Paul., BLACHARD Kenneth:H., *Management of Organizational Behavior.*, Prentice-Hall International New Jersey, 1988 s.92



getirmeye çalışmaktadırlar. Çalışanları ise amaçlara ulaşmayı sağlayan bir araç olarak görmektedirler. Yani bu liderler de "Üretim Yönelimli" davranışlara sahiptirler.<sup>30</sup>

Aşağıdaki yönetim kafesi teorisi, Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu konuları Michigan Üniversitesi çalışmaları kapsamınsada incelenecektir.

### **Yönetim Kafesi Teorisi**

Lider davranışı konusunda popüler olan bir başka yaklaşım ise Robert R. Blake ve J.S. MOUTON'un geliştirdikleri yönetim kafesi teorisidir (Managerial Grid). Bu araştırmacılar lider davranışlarını iki gruba ayırmışlardır. Bunlar: İnsanlarla ilgilenen (concern for people) lider davranışı ve üretimle ilgilenen (concern for production) lider davranışıdır. Söz konusu araştırmacılara göre, bu iki davranış her liderde değişik oranlarda olabilir. Ama bu davranışlardan sadece birini gösteren lider yoktur. Bu noktadan hareketle, iki davranışın çeşitli kombinasyonlarına göre beş çeşit liderlik tarzı belirlemişlerdir. Beş çeşit liderlik tarzının özelliklerini şöyle sıralayabiliriz.<sup>31</sup>

**1-9 liderlik tarzı:** Şehir kulübü yönetimi. Dikkati insan ihtiyaçlarına çevrilmiş, rahat, arkadaşça, bir örgüt ortamı ve çalışma temposuyla tatminkar bir sonuç ve ilişkiler elde edilmesine yönelik anlamlı bir yönetimdir.

**9-1 liderlik tarzı:** Otorite itaat yönetimi. Operasyonlardaki verim insanların en az seviyedeki katılımlarının düzenlenmesinden kaynaklanır. Faaliyetlerdeki etkinlik insan unsurunun en düşük düzeyde katılımı yoluyla sağlanan iş şartlarından düzenlenerek elde edilir.

**1-1 Liderlik tarzı:** Zayıf yönetim. İşin yapılmasındaki minimum gayret ve çaba örgütsel üyeliği korumak için uygun görülür.

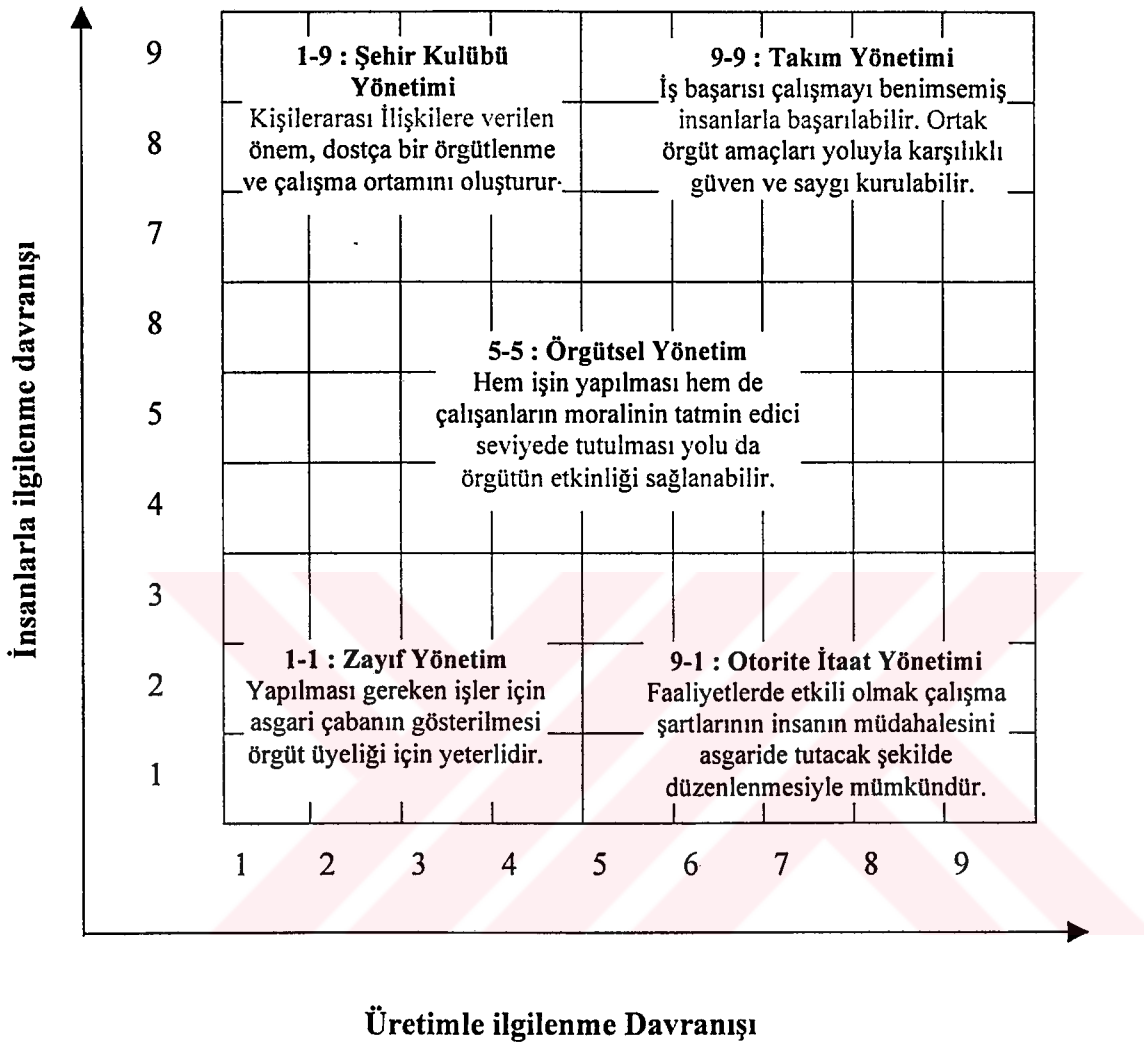
**5-5 liderlik tarzı:** Örgütsel yönetim. Yeterli örgütsel performans eş zamanlı olarak hem insanların morallerini yeterli düzeyde tutarken hem de iş yaptırma gerekliliğini mümkün olan dengeleme yoluyla sağlar.

**9-9 liderlik tarzı:** Takım yönetimi. Çalışma başarısı güven ve saygı ilişkisinin sonucu olarak örgüt amaçlarının ortak bir menfaati birbirine bağımlı şekilde korumaları ve sorumluluklarını bilen insanlardan gelir.

<sup>30</sup> LUTHANS, Fred. *Organizational Behavior*, 5.th. ed McGraw-Hill In. New York 1989 s.459

<sup>31</sup> LUTHANS, a.g.e. s.474

Şekil 1. 1. Yönetim Kafesi (Management Grid)



Kaynak: LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, Mc Graw-Hill Book Company, 1989, p.474.

Bu beş çeşit liderlik tarzı aslında uç noktalardır. Gerçek hayatta, liderlerde sözkonusu iki davranış çeşilli oranlarda olabilir. Bu durumda yüzlerce liderlik tarzından bahsedilebilir.

Yönetim kafesi, yöneticilerin eğitiminde de kullanılabilen bir araçtır. Örneğin, yönetim kafesinin hangi noktasında olduğu belirlenen bir lider, hangi noktaya getirilmek isteniyorsa, ona göre eğitim programlarına tutulur<sup>32</sup>

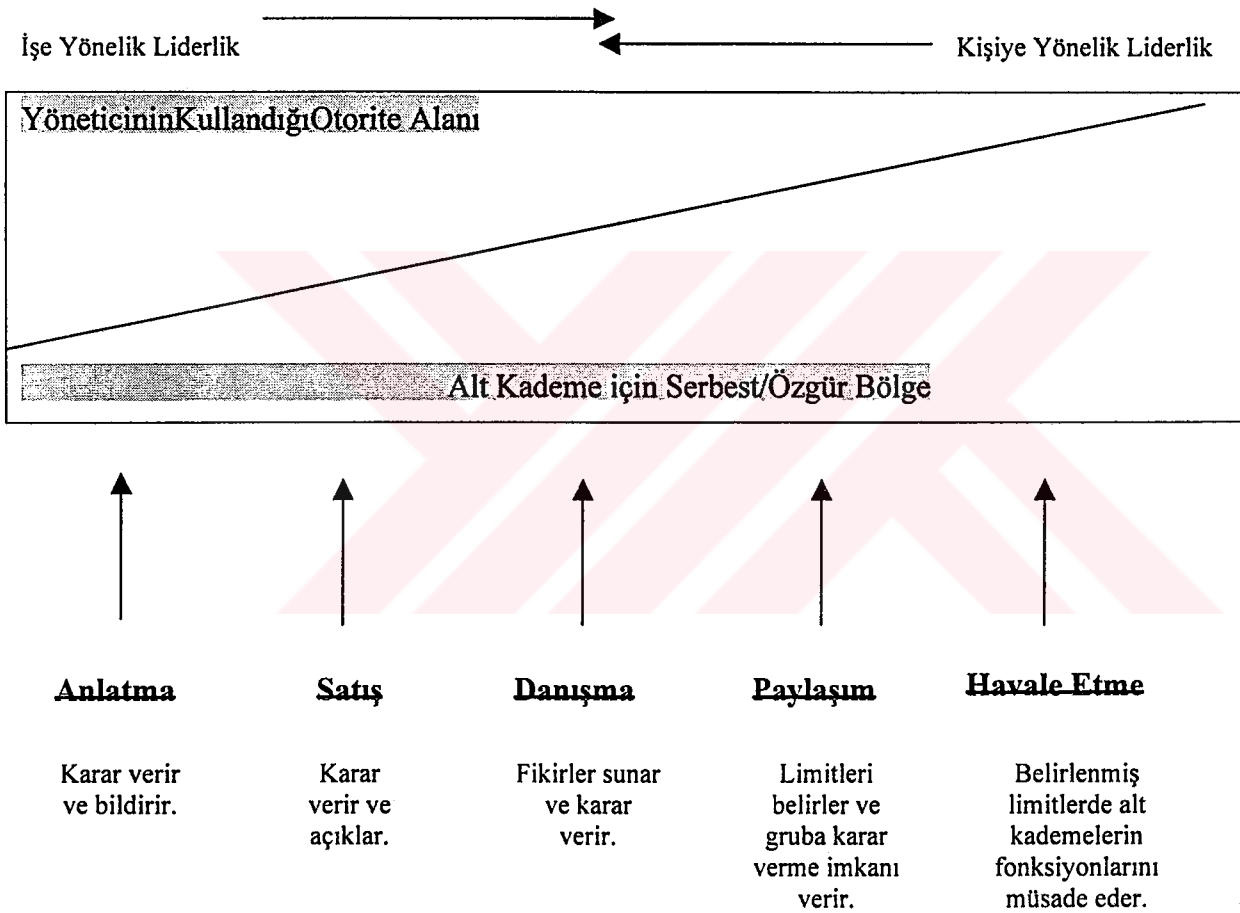
<sup>32</sup> GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. ve DONNELLY, J.H., **Organizations, Behavior, Structure, Processes**, Business Publication Inc., Texas 1976, s.191.

## Tannenbaum ve Schmidt in Liderlik Doğrusu

1973 yılında TANNENBAUM ve SCHMİDT tarafından tanımlanmıştır. Bu türde bir uçta yönetici ikincil için (alt kademe için) karar verir, diğer uçta ikinciller (alt kademe) karar verme rolünü paylaşır. Bu model TANNENBAUM ve SCHMİDT modeli olarak tanımlanır.<sup>33</sup>

Bu model liderliğin davranış devamlılığını da Şekil 1.3.'de olduğu gibi gösterir

Şekil 1. 2. Liderliğin Davranış Devamlılığı



KAYNAK : BOONE, Louis E., KURTZ, David L., **Management(Third Edition)**

Random House Inc., Toronto 1987 s.401

<sup>33</sup> BOONE, Louis E., KURTZ, David L., **Management(Third Edition)** Random House Inc., Toronto 1987 s.401

Yukarıdaki şekli şöyle de sıralayabiliriz.

- Lider karar verir ve anons eder.
- Lider karar satar (anlatır).
- Lider fikirleri sunar ve soruları alır,
- Lider tecrübeye dayalı fikirlerini sunar-amaç değişimi,
- Lider problemleri sunar, çözümler üzerine teklifler getirir ve karar verir,
- Lider limitleri belirler ve gurubun verdiği kararı sorar,
- Lider, kendisinin belirlediği sınırlar içinde alt kademenin fonksiyonlarına izin verir<sup>34</sup>

Bu yolda, kalite yönetimi, lideri veya yöneticiyi içermeye ihtiyacı duymaksızın karar vermeye lokalize eder ve karşılıklı görüşme için bir temel oluşturma pratiği yapar. Bu kalite dairelerinin operasyonu işlerliği için de temel teşkil eder.<sup>35</sup>

Bu model uygulama açısından çok fazla tanımsal ve çok fazla uygulama yardımı yapmasından dolayı eleştirilmiştir. Geçtiğimiz yıllarda Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt dış çevrede, örgütle ve çalışanları arasında 1958 yılında yazdıkları ünlü bir makaleyi güncelleştirmişlerdir. Günümüzde bu araştırmacıların yaklaşımları eskisinden daha ileri ve birleştiricidir.<sup>36</sup>

### **Davranış Teorilerinin Genel Bir Değerlendirmesi**

Bu bölümde anlatılan ve lider davranışlarını inceleyen dört çalışmanın hepsinde de, ilk önce lider davranışları sınıflandırılmış, daha sonra da bu davranışların izleyiciler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Davranışların izleyiciler üzerindeki etkileri incelenirken dikkate alınan ölçütler, iş tatmini ve verimlilik olmuştur. Tablo 1.2.de dört çalışmadaki lider davranışı sınıflandırması ve bu davranışların izleyiciler üzerindeki etkisi toplu olarak görülmektedir.

<sup>34</sup> JAMES, Paul, *Total Quality Management*, T.J. Press (Podstow) Ltd. London 1996, s.150

<sup>35</sup> TANNENBAUM, Robert and SCHMIDT, Warren. "How to Choose a Leadership Pattern". *Harvard Business Review*. 51 May-June. 1973, s.4-16.

<sup>36</sup> HODGETTS Richard M., *Yönetim Çev.* ÇETİN Canan, MUTLU Can E., Der Yayınları İstanbul 1997, s.319.

Tablo 1. 2. Davranış Teorilerinde Lider Davranışları ve İzleyiciler Üzerindeki Etkileri

Iowa Üniversitesi Çalışması	Demokratik Davranış	İşatmini yüksek verimlilik yüksek
	Otokratik Davranış	İşatmini düşük verimlilik yüksek
	Serbest Bırakıcı Davranış	İşatmini düşük verimlilik düşük
Ohio State Üniversitesi Çalışması	İzleyicileri Dikkate Alan Davranış	İşatmini yüksek verimlilik düşük
	İşe Ağırlık Veren Davranış	İşatmini düşük verimlilik yüksek
Michigan Üniversitesi Çalışması	İşgören Yönelimli Davranış	İşatmini yüksek verimlilik düşük
	Üretim Yönelimli Davranış	İşatmini düşük verimlilik yüksek
Yönetim Kafesi Teorisi	İnsanlarla İlgilenen Davranış	İşatmini yüksek verimlilik düşük
	Üretimle İlgilenen Davranış	İşatmini düşük verimlilik yüksek

Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir konu vardır. Sınıflara ayrılan bu lider davranışlarının uç noktaları ve teorikleridir.

Uygulamada, bu davranışlardan sadece birini uygulayan bir lidere rastlanmaz. Uygulamadaki lider davranışı iki uç nokta arasında bir yerdedir. Yani bir lider her iki davranışı da şu veya bu oranda sergiler.<sup>37</sup>

Lider davranışlarını inceleyen bilim adamları; sadece liderin izleyiciler üzerindeki etkisine değil, izleyicilerin de lider davranışı üzerindeki etkisine dikkat çekmişlerdir. Nitekim Michigan Üniversitesindeki çalışmalarda; yüksek verimli çalışanların liderlerinin insana yönelik davranış sergilediği, düşük verimli çalışanların liderlerinin ise üretime yönelik davranış sergilediği görülmüştür. Daha sonra yapılan bir araştırmada, F.DANSEREAU, G.GRAEN ve W.J. HAGA adında üç araştırmacı "Lider-İzleyici Karşılıklı Etkileşim Modelini" (Vertical dyad linkage-VDI) geliştirmişlerdir. Bu yaklaşıma göre, lider ile izleyici arasında çift yönlü bir etkileşim sözkonusudur. Lider

<sup>37</sup> GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. ve DONNELLY, J.H., *Organizations, Behavior, Structure, Processes*, Business Publication Inc., Texas 1976, s.191.

izleyiciyi etkilemektedir. Karşılığında da, izleyicinin tepkisi lider kişiyi etkilemektedir. Bu etkileşim liderlik süreci boyunca sürüp gitmektedir<sup>38</sup>

### 1.4.3. Durumsallık Yaklaşımları

Bundan önceki kuramların lider özelliklerine ve davranışlarına ağırlık vermesine karşılık 1960'larda ortaya atılan durumsallık kuramı lideri izleyen işgörenlere ve liderin görev yaptığı duruma ağırlık vermektedir. Bu kurama göre liderin etkinliğini belirleyen değişkenler ortamsal faktörler ve izleyenlerin özellikleridir. ZALEZNİK, liderin davranışlarını etkilediği düşünülen dört durumsal değişkeni şöyle belirtmiştir<sup>39</sup>

- Liderin kişisel nitelikleri,
- İşgörenlerin kişisel nitelikleri,
- Grubun nitelikleri
- Grubun, bölümün veya organizasyonun yapısı.

Bu yaklaşıma göre değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olabilmek için farklı kavram ve teknik davranışları gerektirir. Bu nedenle, her yer ve koşulda en iyi liderlik davranışı yoktur. En iyi ve etkili lider, durumdan duruma değişecektir. Bu yaklaşım liderlik sürecini bir bütün olarak düşünmektedir. Bu bütünü oluşturan parçalar ve dış etmenler liderlik sürecinin çalışmasını etkileyecektir. Bu yönüyle durumsallık görüşü, bir sistem yaklaşımı içinde konuyu incelemektedir. Liderlik belirli niteliklerin sonucu olarak ortaya çıkan bir durum olmayıp, çevrenin ve koşulların ortaya çıkardığı bir pozisyonudur.<sup>40</sup>

Durumsallık yaklaşımında liderlik sürecini etkileyen etkenlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır.<sup>41</sup>

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği

<sup>38</sup> LUTHANS, Fred **Organizational Behavior**, Prentice Hall International, New Jersey 1989 s.459

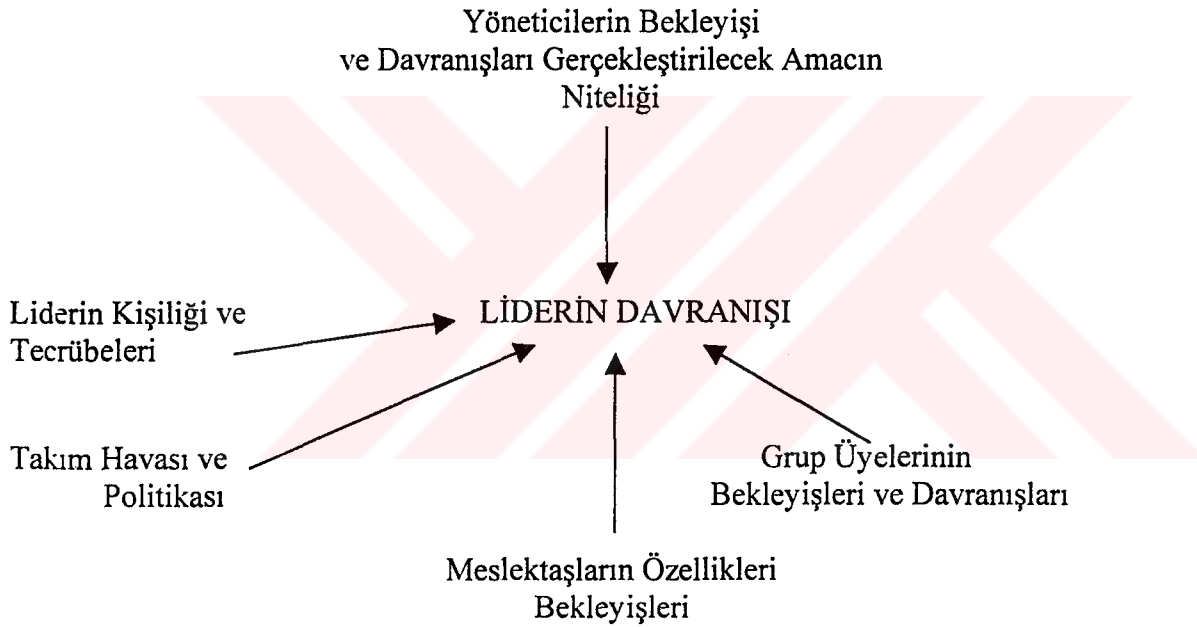
<sup>39</sup> HELLRIGEL, Don, SLOCUM, John W., WOODMAN, Richard W., **Organizational Behavior**. Prentice-Hall International New Jersey 1992 s.394

<sup>40</sup> YUKL, Gary A. **Leadership in Organizations**, Prentice Hall Int. Edit., New Jersey 1981, s.21.

<sup>41</sup> AYDEMİR, Ş., **Durumsallık Yaklaşımında Önderlik**, Yüksek Lisans Tezi., A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü., Eskişehir 1989 s.45.

- Grup üyelerinin yetenekleri, beklentileri
- Liderliğin olduğu takımın özellikleri
- Liderin ve grup üyelerinin tecrübeleri
- Toplumsal ortam
- Liderin kişisel özellikleri

Şekil 1. 3. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler



Durumsallık yaklaşımının özü en iyi liderlik davranışının şartlara, gruba, zamana ve kişisel özelliklere göre değişebileceğidir. Liderlik sürecini etkileyen örgütsel ortamın üç belirleyicisi pozisyona dayalı güç, görev yapısı ve kişiler arası ilişkilerdir<sup>42</sup> Pozisyona dayanan güç, bireyin örgütteki resmi yetkisini ifade eder. Bu güç yöneticiye grup üyelerini etkileyebilme olanağı verir. Ancak yöneticiyi lider yapan en önemli özellik resmi gücü ve etkileme yeteneği birleştirebilmesidir.

<sup>42</sup> ÖZKALP, Enver. Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, E.İ.T.İ.A Yayın No:249/169 Eskişehir 1982, s.224

İşin tanımlı olma ve belirli olma derecesi görevin yapısını ifade eder. Sınırları belirgin, ayrıntılı şekilde tanımlanmış durağan işlerde liderliğin rolü daha az olurken, belirsiz görevlerde liderin etkisi performans üzerinde önemli olacaktır.

Kişiler arası ilişkilerin liderlik açısından önemi üyelerin lidere duydukları güven ve benimseme duygusunun derecesinin bir göstergesi olmasıdır. Benimsenme ve güvenilme derecesi yüksek olan liderin izlenme oranları da yüksek olacaktır.

Bu bölümde FİEDLER'in Durumsallık Modeli, HOUSE ve EVANS'ın Amaç-Yol Modeli, HERSEY ve BLANCHARD'm Durumsal Liderlik Modeli incelenecektir.

Bu yaklaşımlar aşağıdakileri içerir.

#### 1.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli (Contingency Model)

Bu model, durumsallık modelleri içinde en eski, en çok bilinen ve en çok araştırılan model olmuştur.<sup>43</sup>

FİEDLER ve arkadaşları 1951 yılında liderliğe davranışsal yaklaşım çerçevesinde yeni bir model geliştirmek amacıyla çalışmalara başlamış ancak yaptıkları araştırmalar sonunda durumsallık yaklaşımı olarak adlandırdıkları lider etkinliği modelini oluşturmuşlardır. Durumsallık yaklaşımı liderin liderliğinin sadece kişisel özelliklerine bağlı olmadığı ayrıca birçok durumsal değişken ve lider-üye etkileşimi sonucu ortaya çıktığını savunur. FİEDLER ilk çalışmasındaki sonuçlara dayanarak liderin birlikte çalıştığı kişiler tarafından algılanmasının, liderin etkinliği ile ilişkili olduğunu ileri sürmüştür.<sup>44</sup>

FİEDLER, bir kişilik niteliği olmasından dolayı, yöneticilerin liderlik tarzlarını değiştirmenin çok zor olduğu, yöneticinin liderlik tarzını duruma uydurma çabalarının etkisiz ve faydasız olduğu savından yola çıkarak etkin ve verimli bir performansın durumsal koşullara uygun bir lider yönetici bulunmasıyla, ya da durumsal koşulları lider yöneticiye uygun hale getirecek değişikliklerin yapılmasıyla mümkün olacağı tezi ile kendi adıyla anılan durumsallık modelini geliştirmiştir. Model, liderin etkinliğinin, onun davranış tarzı ile, içinde bulunduğu ortama hakim olma derecesi arasındaki uygunluğa bağlı olduğunu belirtmektedir.

<sup>43</sup> KREITNER, Robert, KINICKI, Angelo, *Organizational Behavior*, Richard D. Irwin, Inc, Boston 1989 s.457

<sup>44</sup> RAZIAN, A.A "Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma", İst. İ.Ü. İ.Şl. Fak. Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1991, s.3-26.



"liderlik tarzı" ve "durum hakimiyet düzeyi" olarak adlandırılan bu iki değişken aşağıda açıklanmıştır.

#### - Liderlik Tarzı;

FİEDLER'in Durumsallık Modelinde iki liderlik tipi geliştirilmiştir. Bunlar göreve yönelimli (task-oriented) ve ilişkiye yönelimli (relationship-oriented) liderlerdir. Bu lider tipleri genel olarak Ohio ve Michigan çalışmalarında belirtilen liderlik tipleri ile benzerlik göstermektedir. Modeli bu çalışmalardan ayıran özellik liderin tarzını belirleyen ölçüm aletidir.

FİEDLER, doğal gruplarla yaptığı seri araştırmalarında "kişinin başkalarını nasıl algıladığı" konusu üzerinde durmuştur. Çeşitli grupların liderlerinden, birlikte çalışmayı en çok ve en az tercih ettikleri grup üyesini kişilikleri bakımından tarif etmeleri istenmiştir. Bu iki kişiyi birbirine benzer olarak tarif eden (algılayan) liderlerle, onları çok farklı olarak tarif eden (algılayan) liderlerin kendilerinin de oldukça farklı kişiliklere sahip oldukları görülmüştür<sup>45</sup>

Fiedler buradan hareketle liderin etkinliğini ölçmek için başlangıçta ASO (Assumed Similarity Between Opposites - Zıtlar Arası Farzedilen Benzerlik), daha sonra LPC (Least Preferred Coworker - En Az Birlikte Çalışılmak İstenen İş Arkadaşı) olarak adlandırdığı ölçekleri kullanmıştır. ASO, LPC ve MPC (Most Preferred Coworker - En çok Birlikte Çalışılmak istenen İş Arkadaşı) olmak üzere iki farklı ölçekten oluşturulmuştur. ASO puanları LPC ve MPC; alanındaki farkın hesaplanmasıyla bulunur. Fiedler'e göre ASO puanları lider davranışının bir göstergesidir ve bu puanlarla grubun başarısı arasında bir ilişki vardır<sup>46</sup> Bu ölçüm aletine (ankete) verilen cevapların sayısal toplamının düşük ve yüksek olmasına göre anketi yanıtlayanın liderlik tarzı belirlenmektedir. Buna göre düşük LPC değeri göreve yönelimli, yüksek LPC değeri ise ilişkiye yönelimli lider olarak belirlenmektedir<sup>47</sup>.

<sup>45</sup> KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, *İnsan ve İnsanlar*, 6.Baskı İnkılap Yayınevi. İstanbul 1985 s. 232

<sup>46</sup> DANCAN, W.J., *Organizational Behavior*, Boston:Houghton Mifflin Co, 1978, s.220

<sup>47</sup> FİEDLER, Fred E. *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill Inc. New York 1967, s.45

Tablo 1. 3. LPC(ASO) ölçeği

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Soğuk	___	___	___	___	___	___	___	___	İçten
Sıkıcı	___	___	___	___	___	___	___	___	İlginç
Mesafeli	___	___	___	___	___	___	___	___	Yakın
Dost	___	___	___	___	___	___	___	___	Dostluktan Uzak
Etkin	___	___	___	___	___	___	___	___	Etkin Değil
Coşkuz	___	___	___	___	___	___	___	___	Çoşkulu
Kendine Güvenli	___	___	___	___	___	___	___	___	Kararsız
Kavgacı	___	___	___	___	___	___	___	___	Uyumlu
Karamsar	___	___	___	___	___	___	___	___	Neşeli
Açık	___	___	___	___	___	___	___	___	Temkinli
Destekleyici	___	___	___	___	___	___	___	___	Engelleyici
İşbirliği yapan	___	___	___	___	___	___	___	___	İşbirliğinden Kaçan
Sinirli	___	___	___	___	___	___	___	___	Sakin
Reddedici	___	___	___	___	___	___	___	___	Kabul Edici
Hoş	___	___	___	___	___	___	___	___	Çekilmez

Kaynak: FIEDLER, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness**, McGraw-Hill Inc. New York 1967, s.45.

Bu değerlendirmenin temelindeki mantık şudur; yüksek LPC değerli liderler, en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını da kişi olarak reddetmezler, yani "onunla birlikte çalışmıyorum ama bu onun iyi bir insan olmadığı anlamına gelmez" şeklinde düşünen, herkesi hoş tutmaya çalışan ve herkese sevgi gösteren bir yaklaşım içindedir. Kağıtçıbaşı,

bunun temelinde liderin kendisinin de başkaları tarafından sevilme isteği yattığını düşünmektedir. Düşük LPC değerli lider ise göreve önem verir ve işini iyi yapmayan ve iyi çalışmayan grup üyesini sevmez ve "kişi yaptığı işten bellidir, kendine saygısı olsa yaptığı işe özenir, dikkat ederdi" şeklinde düşünerek iyi çalışmayan üyeyi performansı ile birlikte kişi olarak da reddeden bir yaklaşım içindedir<sup>48</sup>

**- Duruma Hakimiyet Düzeyi (Situational Control);**

Düşük ve yüksek LPC değerli liderler doğal ortamlarında incelenmiş ve hangi liderlik özelliğinin hangi durumlarda daha etkili olduğu araştırılmıştır. Bu araştırmalarda liderin etkinliğinde rol oynayan üç ortamsal faktör belirlenmiştir. Bunlar ;

- Lider-üye ilişkileri (leader-member relations)
- Görev yapısı (task structure)
- Lider mevkiinin gücü (position power) dır.<sup>49</sup>

Tablo 1. 4. Fiedler'in Durumsallık Modeli

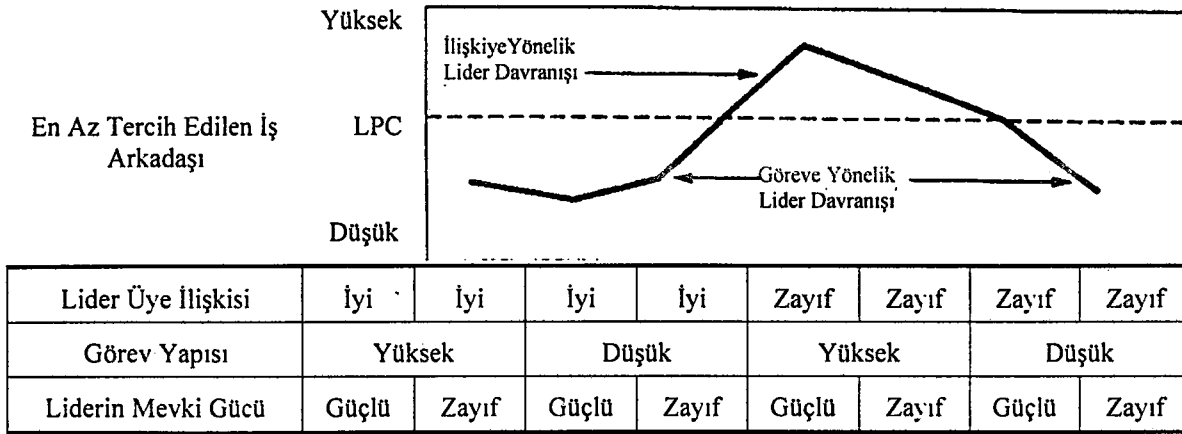
	İstenen		Orta Seviyeli				İstenmeyen	
	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Lider Üye İlişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görev Yapısı	Yüksek		Düşük		Yüksek		Düşük	
Liderin Mevki Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Durumlar	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Kaynak : FIEDLER, Fred E. "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation" Administrative Science Quarterly 17 (1972), p.455.

<sup>48</sup> KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, İnsan ve İnsanlar (6.Baskı) İnkılap Yayınevi, İstanbul 1985 s. 232

<sup>49</sup> FIEDLER, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill Inc. New York 1967, s.147-148

Tablo 1. 5. Fiedler'in İstenen Farklı Durumsal Şartlar İçinde Liderlik Performansı



Kaynak : FIEDLER, Fred E. "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation" Administrative Science Quarterly 17 (1972), p.455.

FIEDLER'in çalışmaları, işgörenlerin motivasyonu, liderin ve grup üyelerinin tecrübeleri gibi diğer ortamsal değişkenleri içermemiştir.

- Lider-üye ilişkisi: Bu değişken liderin izleyicilerle olan ilişkileriyle ilgilidir. Bir lider, astları tarafından sevilir, güvenilir ve saygı duyuluyorsa aradaki ilişki iyidir ve bu nedenle daha fazla güç ve etkiye sahiptir. Eğer lider astları tarafından sevilmiyor ve güvenilmiyorsa aradaki ilişki zayıftır. Bir liderin astlarıyla olan ilişkileri liderin etkinliğine tesir eden önemli bir değişkendir.

- İşin yapısı: Yapılacak işlerin yapısı amacın açıklığına, amaca ulaşma yollarının çokluğuna ve çözümün belirginliğine bağlıdır. Yapılacak işler belirgin ise plan, program ve yöntemler biliniyorsa, lider astları harekete geçirme ve onları motive etmede daha etkili olacaktır. Yapılacaklarla ilgili açık; belirli yöntemlerin olmaması, astların üzerinde bazı etkiler yaparak liderin etkinliğini azaltabilir. Bu nedenle işlerin belli bir düzende yürüdüğü, belirgin olduğu durumlarda liderin etkinliği daha fazla olur.

- Mevkiel güç: Bu güç, daha önce güç kaynaklarında belirtildiği gibi liderin sahip olduğu yetkilerle ilgilidir. Liderin işe alma, işten çıkarma, birtakım cezalar ve ödüller verme vb. yetkilerini içerir. Liderin biçimsel bir mevkide ve belirli güçlere sahip olması durumunda liderin izleyicilere etkisi daha kolay olur.

Ayrıca, FIEDLER değişik gruplara farklı zamanlarda yapmış olduğu araştırmalarının sonuçlarını toparlayıp, bunların ortalamasını alarak grup başarısı ile lider davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemiştir. Lider-üye ilişkisinin iyi, işin yapısının belirgin olduğu durumlarda göreve yönelik davranışın; durumsal değişkenlerin orta derecede uygun olduğu hallerde ilişkilere yönelik davranışın daha etkin olduğu, ayrıca lider-üye ilişkisinin zayıf, işin yapısının belirsiz ve mevkisel gücün az olduğu bir başka ifadeyle durumsal uygunluk değişkenlerinin uygun olmayan olarak nitelendirildiği durumlarda yine göreve yönelik davranışın daha etkin olduğu saptanmıştır.

FIEDLER ve arkadaşlarının üzerinde uzun süre çalışıp, uygulamalı araştırma yaptıkları bu model birtakım eleştiriler almasına rağmen liderlerin ortaya çıkmasına neden olan durumsal değişkenleri ele alarak, liderin sadece kendi özellik ve davranışları sonucu olmadığını ortaya koyarak, liderliğe yeni bir bakış açısı getirmiştir.

#### 1.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli (Situational Leadership Model)

Yaşam Döngüsü (Life Cycle) " olarak da adlandırılan bu model izleyenlerin göreve hazır olma düzeylerini (olgunluk düzeyleri) temel alarak geliştirilmiştir. Hazırlık düzeyinden kastedilen astların yüksek ama ulaşılabilir amaç edinme kapasiteleri, sorumluluk alma istekleri, uygun eğitim ve tecrübeye sahip olma dereceleri olarak özetlenebilir<sup>50</sup>

Yönetici eğitimi ve gelişimi ile ilgili olan HERSEY P. ve BLANCHARD K. geliştirdikleri bu yaklaşımda göreve önem veren(Yöneltici) ve ilişkilere önem veren(Destekleyici) iki lider davranış boyutu tanımlamışlardır. Göreve önem veren davranışta, lider kişilerin rollerini belirler; neyin, nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağını tespit eder ve yapılanları kontrol eder. İlişkilere önem veren davranışta ise lider astlara gerekli desteği vererek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırarak, onları motive eder.<sup>51</sup>

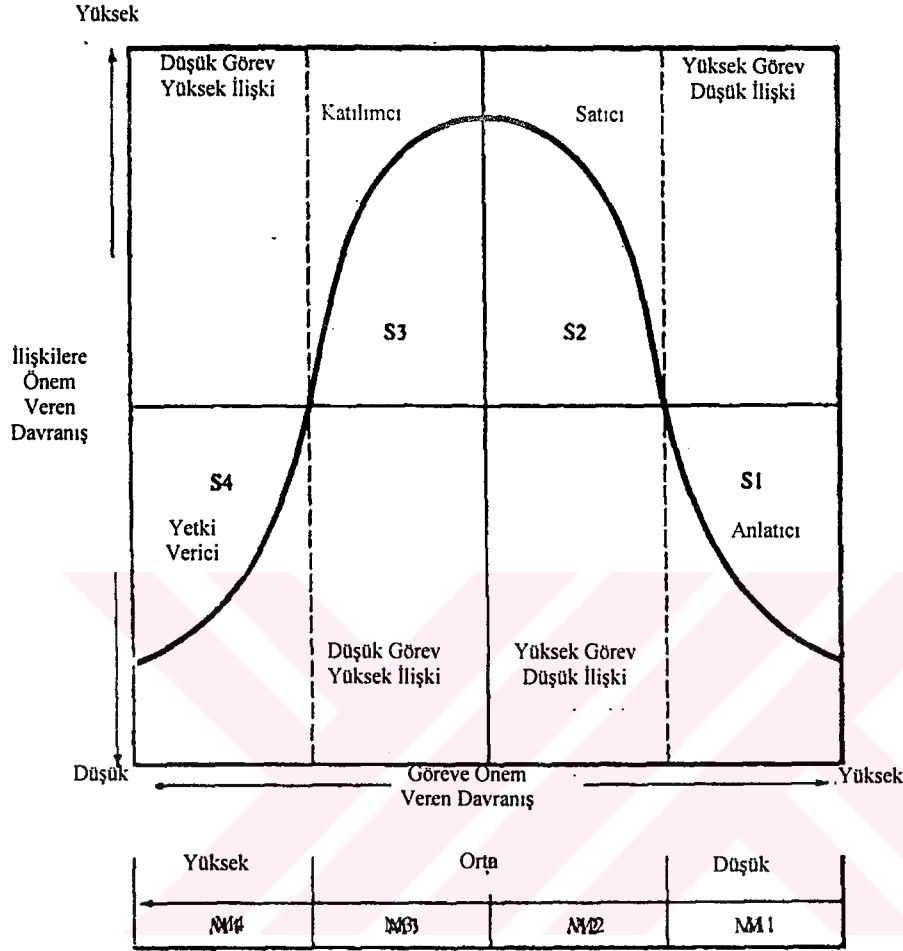
HERSEY ve BLANCHARD bu iki davranışın kombinasyonu sonucu dört lider stili olduğunu belirlemişlerdir. Bu stiller şöyledir.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> HERSEY, Paul., BLANCHARD Kenneth:H., *Management of Organizational Behavior.*, Prentice-Hall International New Jersey, 1988 s.196

<sup>51</sup> HERSEY Paul, *The Situational Leader.*:Warner Books, New York 1984, s.125

<sup>52</sup> HERSEY, Paul, a.g.e. ss.35-39

Şekil 1. 4. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Modeli



İzleyicilerin Olgunluk Düzeyleri

S1: Anlatıcı: Lider birey ya da gruba neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve kimin tarafından yapılacağını açıkça belirtir. Tek yönlü haberleşmeyle tamamlanacak olan görev ve ulaşılmaması gereken hedefler astlara bildirilir. Lider alınacak kararları tek başına verir ve astların uygulamasını ister. Bu stil kararların alınması için fazla zamanın olmadığı hallerde ve astların olgunluğunun az olduğu hallerde uygulanması etkin olan bir stildir.

S2: Satıcı: Görev ve ilişkilere en fazla önemi veren bu stilde lider yol göstericidir. Lider kararları ilgili açıklamalarını yapıp, nedenlerini açıkladıktan sonra kararı yine kendisi verir. Burada izleyicilerin olgunluğu yeterince fazla değildir.

S3: Katılımcı Lider ilişkilere daha fazla önem vererek astları katılım için cesaretlendirir. Onlara katkıda bulunmaya, tartışmaya ve birlikte karar almaya teşvik eder.

Kararları birlikte tartışılarak alınır. Bu tür liderlik astların olgunluğunun ortanın biraz üstünde olması halinde uygundur.

S4: Yetki verici: İzleyicilerin olgunluğunun bir başka ifadeyle bilgi ve deneyimlerinin, güvenilirliklerinin fazla olması halinde uygun bir stildir. Burada astlar kararları kendileri alırlar. Liderin destekleyici davranışı ve yardımları oldukça düşük düzeydedir.

Hersey ve Blanchard bir liderin etkinliğinin, izleyiciler, üstler, toplum, örgüt, işin gerçekleri ve zaman gibi birçok faktörü bağlı olduğunu, bunlardan birindeki bir değişikliğin diğer değişikliklere yol açacağını belirtmişler ve lider etkinliğine tesir eden önemli faktörlerden birinin izleyicilerin bireysel ya da toplu olarak alacakları tutum ve davranışlar olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Liderin etkinliğine tesir eden izleyici olgunluğu göz önüne alınarak Durumsal lider adını verdikleri model oluşturulmuştur. Olgunluk, bir izleyicinin belirli bir görevi başarısındaki yetenek ve isteklilik olarak tanımlanmıştır. Olgunluğun elemanlarından biri olan yetenek; belirli bir görev ya da faaliyette kişi ya da grubun sahip olduğu bilgi, deneyim ve ustalık olarak, isteklilik ise belirli bir görev ya da faaliyetin başarılması, tamamlanmasındaki motivasyon ve güven olarak tanımlanmıştır. İzleyicilerin olgunluk düzeyleri ise şöyle belirlenmiştir:<sup>53</sup>

MI : Yeteneksiz ve isteksiz ya da güvenilmeyen

M2 : Yeteneksiz ancak istekli ya da güvenilir

M3 : Yetenekli ve isteksiz ya da güvenilmeyen

M-1 : Yetenekli ve istekli ya da güvenilir.

---

<sup>53</sup> HERSEY Paul, a.g.e. ss.45-49

Tablo 1. 6. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Stilleri

İzleyicilerin Olgunluğu	Liderlik Stilleri	Açıklama
MI	S1 yüksek görev/düşük ilişki	Belirli talimatlar verilerek, işlerin tamamlanması yakından takip edilir. Kararı lider verir.
M2	S2 yüksek görev/yüksek ilişki	Karar açıklanıp astlar kararla ilgili olarak bilgilenmeleri sağlanır
M3	S3 yüksek ilişki/düşük görev	Fikirler paylaşılır ve astların karar vermesini kolaylaştırıcı çalışmalar yapılır
M4	S4 düşük görev/düşük ilişki	Kararın verilip, uygulaması sorumluluğu astlara devredilir

Model dört hazırlık düzeyi kategorisine göre dört liderlik tarzı ortaya koymaktadır. Otokrat Liderlik (telling style), Empoze Edici Liderlik (selling style), Katılımcı Liderlik (participating style) ve Aktarmacı Liderlik (delegating style)

HERSEY ve BLANCHARD değişik işgören olgunluklarının belirtildiği 12 durumdan oluşan bir anket formu geliştirmişlerdir.

Bu durumda gösterecekleri tepkileri belirten seçeneği seçmeleri istenmektedir. Verdikleri yanıtlara göre uyum ve etkinlik tablolarına girilerek yöneticilerin etkinlikleri tespit edilmektedir.

HERSEY ve BLANCHARD'ın modellerindeki esas sav şudur ; izleyenlerin hazırlık düzeyi yükseldikçe lider daha çok ilişki yönelimli davranışlarda, daha az görev yönelimli davranışlarda bulunmalıdır.

HERSEY ve BLANCHARD'ın modeli de bir takım eleştirilere hedef olmuştur. Model testler açısından eksik bulunmuştur. Bu yaklaşımın lider eğitimi ve geliştirilmesiyle ilgili bir takım katkıları olacağı kabul edilmekle birlikte lider etkinliğini belirlemede oldukça sınırlı kaldığı konusunda görüşler vardır <sup>54</sup>

<sup>54</sup> LUTHANS, Fred *Organizational Behavior*, Prentice Hall International, New Jersey 1989 s.505



### 1.4.3.3. Amaç-Yol teorisi (Path-Goal Theory)

Robert J. HOUSE ve yardımcılarının geliştirdikleri Amaç-Yol Teorisi aslında Victor VROOM adlı bilim adamının oluşturduğu "Beklenti Teorisine" (Expectancy Theory) dayanır. Beklenti teorisi bir güdüleme teorisidir. Yol-amaç olarak adlandırılan bu teorinin başlıca ilgisi, astların amaçları ve ona giden yolları algılaması için liderin astları nasıl etkileyip motive ettiğidir.<sup>55</sup> Bu Teorinin çıkış noktası motivasyondaki ümit(bekleyiş) teorisidir. Ümit teorisine göre bireyin tutum ve davranışları, bekledikleri sonuçlara ve bu sonuçların değerine bakılarak tahmin edilebilir. Ümit teorisi şöyle ifade edilebilir.<sup>56</sup>

Kişiyi motive eden	=	Kişinin beklediği	x	Yapılacak hareketin istenen
Kuvvet		sonucun değeri		sonuca neden olma beklentisi

$$\text{Kuvvet} = \text{Değer (Valence)} \times \text{Ümit(Expectancy)}$$

Bu teoriye göre, çalışacak kişi, eğer çalışmalarını sonucu kendisi için değerli birşey elde edeceğini biliyorsa çalışır. Kişinin çok çalışması için, istediği şeye çok çalışarak ulaşacağını bilmesi gerekir. Elbette çalışması sonucu elde ettiği şey kişi için değerli olmalıdır, bu durumda çalışan kişi hem verimli olur hem de iş tatmini sağlar<sup>57</sup>

HOUSE, Amaç-yol teorisinin ilk aşamasında dört çeşit lider davranışı tanımlamıştır.<sup>58</sup> Bu davranışlar: "Yol gösterici lider davranışı", "Destekleyici lider davranışı", "Katılımcı lider davranışı" ve "Başarı yönelimli lider davranışdır".

- Yol Gösterici Lider Davranışı: Bu davranışı sergileyen lider, izleyicilerine, onlardan ne beklediğini açık olarak bildirir. Örgütsel amaçları izleyicilerin önüne koyarken, amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda da yol göstericilik yapar. Bunun yanında bazı başarı standartları oluşturarak, izleyicilerin bu standartlara ulaşmalarını teşvik eder.

- Destekleyici Lider Davranışı: Bu tür davranan bir lider, izleyicilerine arkadaşça yaklaşır, onların ihtiyaçları ve esenlikleri ile yakından ilgilenir. Yapılacak işin daha hoş ve eğlendirici olması için çaba sarf eder. Ayrıca bütün izleyicilere eşit davranır.

<sup>55</sup> J.L.GIBSON, J.M.IVANCEVICH ve J.H.DONNELLY, *Organizations, Behavior, Structure, Processes*, Business Publication Inc., Texas 1976, s.211.

<sup>56</sup> KOONTZ,H. ve WEIHRICH,H., *Management*, s.418.

<sup>57</sup> LUTHANS, Fred *Organizational Behavior* s.464.

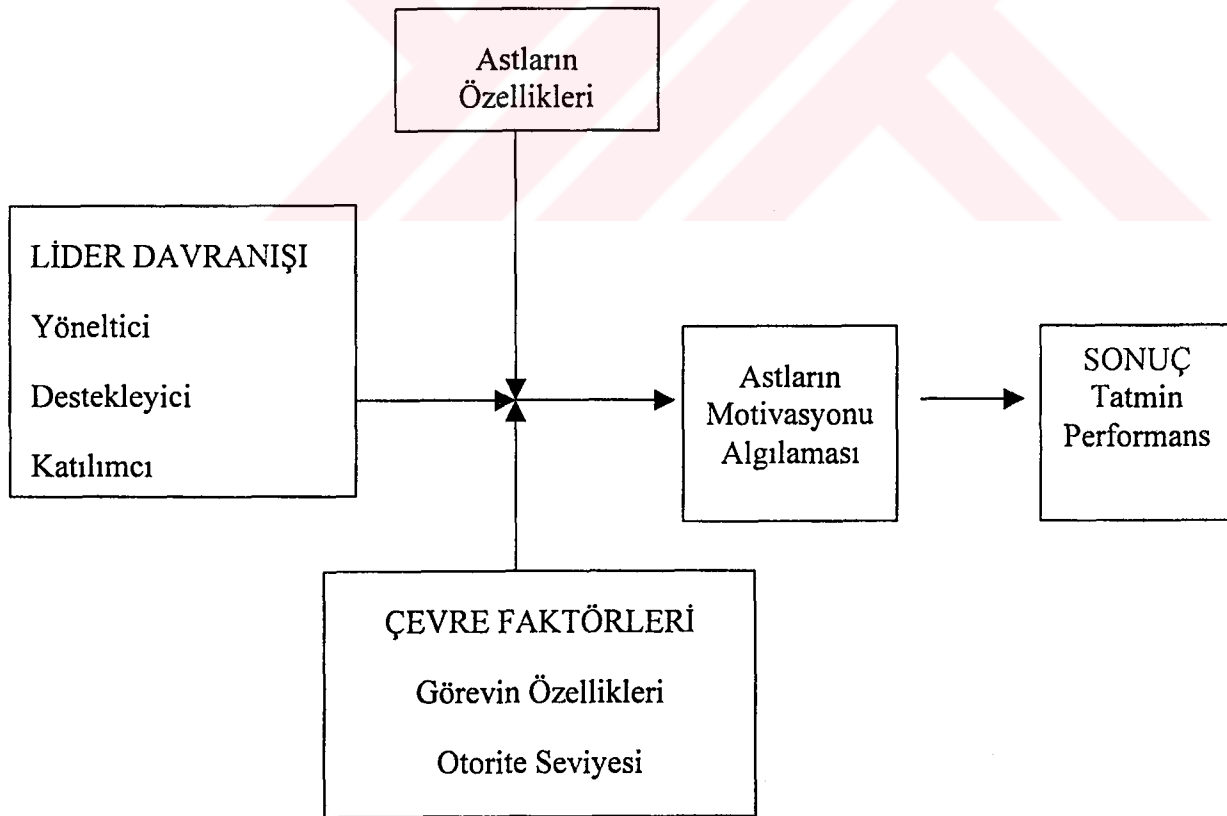
<sup>58</sup> GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, a.g.e. s.211.

- Katılımcı Lider Davranışı: Bir kararla yüzyüze kalan lider, izleyicilerini karar verme sürecine katar ve lider katılımcılara karar sırasında etkin rol verir.

- Başarı Yönelimli Lider Davranışı: İzleyicilerinden mükemmellik bekleyen, tamamen başarıya yönelmiş bir davranıştır. Böyle bir lider, izleyicilerini sorumluluk almaları ve amaçları gerçekleştirmeleri konusunda cesaretlendirir.

Lideri bu davranış tarzlarını seçmeye yönelten iki durumsal değişken vardır. Bunlar İş görenlerin nitelikleri ve çevre faktörleridir. İş görenlerin nitelikleri liderin davranış tarzına nasıl tepki göstereceği ile ilgilidir. Örneğin tanınmak ve kabul görmek isteyen bir iş gören, destekleyici liderlik tarzı ile; özerklik ve sorumluluk isteyen bir iş gören, katılımcı veya başarı yönelimli liderlik tarzı ile daha verimli çalışabilir. Çevre faktörleri ise görevin rutin olup olmadığı, örgütün resmi hiyerarşik düzeni ve çalışma sistemi ile çalışma grubuyla ilgilidir. Liderlik tarzları ve buna etki eden değişkenler ile modelin çıktıları Şekil 1.6.'da gösterilmiştir.

Şekil 1. 5. Yol Amaç Teorisi (Path-Goal Theory)



Kaynak: LUTHANS, Fred. Organizational Behavior, McGrawhill, New York, 1989, s.465.

Yol amaç teorisinin belirlediği liderlik davranışlarını şöyle sıralayabiliriz:

-Yönetici (Directive): Alt kademelere istikamet sağlar. İhtiyaç duyulan şeylerin ne zaman ve kimden sağlanacağını, çıktıların standartlarının ne olması gerektiğini belirler. Sonuç olarak ta ödül gerekliliğine şartına dayanır. Genel olarak bu davranış modeli toy çalışanlara uygulanır.

-Destekleyici (Supportive): Alt kademelerin, refah ve ihtiyaçlarının pozitif ilişkiler kurularak desteklenmesine olanak verir. Lider, çalışanlarını ihtiyaçlarını psikolojik bazda araştırır ve görevin tamamlanmasında çalışanların pozitif etkilerinin geliştirilmesine çalışır.

-İştirakçi (Participative): Kararlar verilmeden önce, alt kademeler başarmada ve danışmada grup yönetimini içinde partner olarak kabul görürler. Bu durum için bir ortam hazırlanır. Kısaca, alt kademe karar alma safhasında da grup yönetimine dahil edilir.

-Başarı-Uyumlu (Achievement-oriented): Amaçların başarılmasında kullanılan hem süreçlere ve hem de hedeflerden oluşan çıktılara meydan okumayı sağlar. Lider, gösterir ve işaret eder. Ayrıca görevlerin başarılması için çalışanların kabiliyetlerinde güven arttırmayı geliştirir.<sup>59</sup>

Lider örgütsel amaçları izleyicilerin önüne açık bir şekilde kor ve bu amaçlara ulaşmak için nelerin yapılması gerektiğini onlara anlatır. İzleyicileri faaliyete geçirmek için de onlar için değerli olan ödülleri örgütsel amaçlarla özdeşleştirir. Böylece izleyici kendisi için değerli olan ödülü almak için gerekli çabayı göstererek örgütsel amaçları gerçekleştirir.

Lider, izleyicilerini güdüleyebilecek en uygun davranışı seçerek başarıya ulaşır. Ancak lider, en uygun davranışı seçerken, yukarıda verilen izleyicilerin ve çalışma ortamının özelliklerini çok iyi analiz etmelidir. Bu analiz sonucuna göre seçilen davranış lideri başarıya ulaştırabilir<sup>60</sup>

<sup>59</sup> HOUSE and DESSLER. Onay. "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness:Some Past hoc and a priori tests", in Hunt and Larson (eds). *Contingency Approaches to Leadership*. Southern Illinois Press. 1974. s9-37.

<sup>60</sup> FELDMAN, C. Daniel, ARNOLD J. Hug., *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. McGraw-Hill Book Company., New York 1985 , s.322.

## Durumsallık Teorilerinin Genel Bir Değerlendirmesi

Bu bölümde; FIEDLER'in Durumsallık Teorisi, HERSEY ve BLANCHARD'ın Durumsallık Teorisi, HOUSE'nun Amaç-Yol Teorisi olmak üzere üç teori incelenmiştir. Ancak durumsallık teorileri bunlarla sınırlı değildir. "KERR ve JERMIER'in geliştirdikleri Liderliğe Vekalet Teorisi (Leadership Substitute Theory), "VROOM ve YETTON'un Normatif Modeli" (Normative Model), "TANNENBAUM ve SCHMİDT'in Durumsal Liderlik Modeli" gibi bilimsel teoriler, değişik koşulları dikkate alarak liderlik konusunu açıklamaya çalışan durumsallık teorileridir. Burada sadece üç teorinin ele alınmasının nedeni; araştırmada kullandığımız değişkenlerin, sözkonusu teorilerdeki değişkenlerle aynı ya da çok benzer olmasıdır.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, Durumsallık Teorilerini diğerlerinden ayıran özellik, koşulları da dikkate alması ve liderlik konusuna değişik bir boyut getirmesidir. Genel olarak bu teorilerden çıkartılacak sonuç; her duruma uygun evrensel bir liderlik tarzının olmadığıdır. Her lider ya da lider davranışı, her koşulda izleyicileri dolayısı ile lideri başarıya götürememektedir

Bu bölümde ele aldığımız üç durumsallık teorisinde de kullanılan yöntem hemen hemen aynıdır. İlk aşamada lider davranışları tanımlanmış ve ölçülmüştür. Daha sonra liderin başarısını etkileyen koşullar belirlenmiş ve son aşamada da; lider davranışı ile koşulların, izleyicilerin dolayısı ile liderin başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tablo: 1.7'de bu üç durumsallık teorisinin tanımladığı lider davranışları ve dikkate aldığı koşullar görülmektedir.

Tablo 1. 7. Üç Durumsallık Teorisi

Teoriler	Tanımlanan Liderlik Davranışı	Dikkate Alınan Değişkenler
Fiedler'in Durumsallık Teorisi	a-Görev Yönelimli Davranış b-İlişki Yönelimli Davranış	a-Lider İzleyici İlişkisi b-Görevin Yapısı c-Pozisyonun Gücü
Hersey ve Balnchard'ın Durumsallık Teorisi	a-Görev Davranışı b-İlişki Davranışı	a-İzleyicilerin Teknik Olgunluğu b-İzleyicilerin Kişisel Olgunluğu
Amaç-Yol Teorisi	a- Yol Gösterici Davranış b-Destekleyici Davranış c- Katılımcı Davranış d-Başarı Yönelimli Davranış	a-İzleyicilerin Özellikleri b-ÇalışmaOrtamının Özellikleri

#### 1.4.4. Katılımcı Liderlik Yaklaşımları

##### 1.4.4.1. Mc. Gregor'un X ve Y Kuramı

Douglas MC. GREGOR'un 1960'da ortaya attığı X ve Y kuramının odak noktası bireyin görev, organizasyon, ortam ve özellikleriyle birlikte başka birey hakkındaki varsayımına dayanmaktadır. Kurama göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen faktörlerden birisi, onların insan davranışlarına hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanarak X ve Y teorileri olarak adlandırılmıştır

X ve Y Kuramlarına göre bireyin davranış özellikleri sıralaması şu şekilde yapılmaktadır <sup>61</sup>

X Kuramına göre :

- İnsanlar çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukça çalışmaktan kaçarlar .
- Bu nedenle, eğer insanlar çalıştırılmak isteniyorsa; korkutulmalı, yönlendirilmeli ve hatta tehdit edilmelidir .
- Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçarak güvenlik arar ve kendisine en fazla kazanç getirecek işi yapar .
- İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir .
- Örgüt bireyleri için önemli olan örgütsel amaçlar değil, kişisel çıkarlarıdır .

Y Kuramına Göre:

- Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır .
- Kişi bir işe girerek, önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
- Kişinin amaçlara yönelmesi, ödülün yanı sıra başarı ihtiyacının da tatmine yöneliktir .
- Normal bir insan, öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu zorla değil isteyerek alır .
- Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri toplumda sınırlı sayıda kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır .

Tabloda görüldüğü gibi X ve Y Teorileri birbirine zıt iki insan doğasını anlatmaktadır. Bir kişi bu varsayımlardan hangisini kabul ediyorsa, diğer kişilere karşı olan davranışları, o varsayımlarla tutarlı olacaktır.

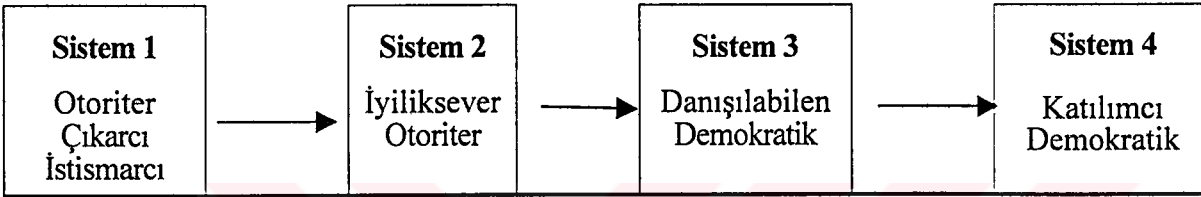
---

<sup>61</sup> SARUHAN, Şadi Can, *Örgüt Üzerine Yazanlar*, İstanbul M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü., İstanbul 1991 s.176

#### 1.4.4.2. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Liderlik devamlılığına benzer olan bir başka yaklaşım da Rensis Likert ve yardımcıları tarafından Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsünde geliştirilmiştir. Yüzlerce örgütte liderlik araştırması yürüttükten sonra, Likert, Tablo 1.8.de gösterilen sistem 1'den sistem 4 devamlılığına kadar tasvir edilebilen, dört temel yönetim sistemi bulmuştur.<sup>62</sup>

Tablo 1. 8. Likert Modeli



KAYNAK : BOONE, Louis E. – KURTZ, David L. **Management, (Third Edition)** Ramdom House Inc. Toronto, 1987, s.400.

**Sistem 1. İstismarcı-Otoriter.** Astarın karar alma sürecine çok nadiren katıldığı gerçeğinden de görüleceği gibi, yönetimin astlara güveni çok azdır. Yönetim tüm kararları alarak onları aşağı kademelere iletir ve işleri yaptırmak için gerektiğinde tehdit ve zorlama kullanır. Amirler ve astlar, bir güvensizlik atmosferi içinde birbirleriyle geçinmeye çalışırlar. Eğer bir biçimsel olmayan örgüt gelişirse, genellikle formal örgütün amaçlarına ters düşer.

**Sistem 2. İyiliksever-Otoriter.** Yönetim astlarına tevazu gösteren bir tutum içinde davranır. Daha alt seviyelerde bazı karar almalar olsa bile bunlar sadece önceden belirlenen çerçeveler içinde kalır, ödüller ve bazı cezalar çalışmanı motive etmek için kullanılır. Amir ve ast etkileşiminde, yönetim tevazu içinde davranır ve astlar dikkatli ve korkulu olarak görünür. Genellikle bir biçimsel olmayan örgütün geliştirmesine rağmen, bu biçimsel örgütün amaçlarına ters düşmez.

<sup>62</sup> BOONE, Louis E. – KURTZ, David L. **Management, (Third Edition)** Ramdom House Inc. Toronto, 1987, s.400.

**Sistem 3. Danışılabilen-Demokratik.** Yönetim astlarına fazlaca bir güven ve iç rahatlığı sağlar. Önemli kararların en üst seviyede alınmasına rağmen, astlar alt seviyelerde belli kararlar alırlar. İki yönlü iletişim bunun kanıtıdır ve amirlerle astların arasında iç rahatlığı ve güven vardır. Eğer bir biçimsel olmayan örgüt gelişirse, ya resmi örgütün amaçlarını destekler ya da daha az bir karşı direnç gösterir

**Sistem 4. Katılımcı-Demokratik.** Yönetim astlarına karşı tam bir güven ve iç rahatlığı duyar. Karar alma oldukça adem-i merkezleştirilmiştir. İletişim sadece aşağı ve yukarı akmaz, aynı zamanda yatay hatlar arasına da akar. Amir ve ast etkileşimi arkadaşça bir ortam içinde varolur ve karşılıklı güven itimata dayalı bir özellik gösterir. Resmi ve gayri resmi (biçimsel ve biçimsel olmayan) genellikle tek ve aynıdır.<sup>63</sup>

LİKERT, liderliği, liderin etkileşimde bulunduğu kişilerin beklentilerini, değerlerini, becerilerini dikkate alması gereken bir süreç olarak öngörmektedir. LİKERT'e göre lider, üyelerin çabalarını destekleyici ve onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar ve örgütsel süreçler ortaya koymalıdır. Astlarını, onların refahını ve işlerini etkileyecek kararlara katmalıdır. LİKERT, liderin grup dayanışmasını kurarak astların kararlara katılmalarını ve inisiyatiflerini kullanmalarını sağlayarak onların motive edileceğini ve verimin artacağını savunmaktadır.<sup>64</sup>

#### 1.4.5. Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar

##### Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik

J. M. Burns ve B. M. Bass tarafından geliştirilen bu yaklaşım, geleneklere ve geçmişe bağlı transaksiyonel liderlik ile ilgili geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük transformasyonel liderliği kapsamına alır

<sup>63</sup> HODGETTS Richard M., Yönetim Çev. ÇETİN Canan, MUTLU Can E., Der Yayınları İstanbul 1997, s.s 321-322

<sup>64</sup> ERGUN, Turgay, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No:191 Ankara 1981, s.17.



### 1.4.5.1. Transaksiyonel liderlik

Ödüllerle çalışanların çabalarını artırarak hem çalışanların hem de örgütün ihtiyaçlarını karşılayan kişidir. Bu liderler geleneklere ve geçmişe bağlıdırlar ve çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini iyileştirecek iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler.<sup>65</sup>

**A.İdiosyncratic Kredi Teorisi:** Bu yaklaşıma göre bireyi katılıma teşvik eden grubun birey için çekiciliği ve grup amaçlarıyla bireyin ihtiyaçları arasındaki uygunluktur. Grup üyelerinin, gruptan normlar ve roller olmak üzere iki beklentisi vardır. Norm, her bir bireyin diğer üyelere beklentilerini; rol ise grup içinde belirli bir birey ya da pozisyondan olan beklentiyi içerir.

Bir grup üyesi, grubun kendisinden beklediklerini yerine getirir ve grubun amaçlarının başarısına katkıda bulunursa, grupta bu üyenin beklentilerini karşılar ve üye hakkında olumlu bir yargıya varır. Bu modele göre her bir grup üyesinin davranışları sonucu alabileceği artı ya da eksi puanlar sapkınlık kredisi olarak adlandırılan bir nevi hesapta tutulur. Artı puanları fazla olanlar grubun değerli üyeleri olarak kabul edilirler, bu üyeler grup içinde yüksek statüye sahip olmak isterler. Grubun beklentilerini karşılayarak aldıkları artı puanlar dolayısıyla; grup bu üyelerin belli bir dereceye kadar farklı davranışlarını hoş karşılayabilir. Ancak bu hoşgörü sadece grubun başarısını etkilemeyecek durumlarda gösterilir. Üyelere gösterilen hoşgörü, grubun seçtiği ve rolünden bekleneni yerine getirememiş bir lider için gösterilmez. Gruplardaki uzman üyelerin işin başlangıcında normlardan sapması onun ileriki dönemlerdeki etkinliğini azaltır. Başlangıçta normlara uyarak gruba katkıda bulunmuş üyelerin ise sonraki dönemlerde belli bir sınır dahilinde normlardan sapması diğer üyeler tarafından hoşgörüle karşılanır, çünkü bu bireyler almış oldukları olumlu puanlar nedeniyle bir takım cezalar, kısıtlamalardan korunur.

Bu teoride lidere ve üyelere uygulanan kurallar arasında bir takım farklılıklar olduğu görülür. Liderin davranışları grubun normlarından sapıyorsa ve bu sapma gruba artı bir yük getiriyorsa, lider başlangıçla ne kadar fazla olumlu puanlar almış olsa da, grup liderin davranışını kabul etmez ve gittikçe artan huzursuzluklar ortaya çıkabilir ve lider etkililiğini sürdürülemez. Bu nedenle de bu teori ancak grubun başarılı olduğu durumlarda uygulanabilir.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> EREN,Erol , *Yönetim Psikolojisi*, Besa Basım Dağıtım İstanbul 1993, s.313

<sup>66</sup> BROOTEN, A.D. *Managerial Leadership in Nursing*, Philadelphia:J.B.Lippincott Co., 1984, s.26-27

**b. Sosyal Değişim Teorisi:** Sosyal değişimi teorisine göre bireyler arasındaki etkileşim, karşılıklı faydanın sağlandığı ödüllere dönüşür. Grup ve birey arasındaki sosyal davranışlar her bireyin katılımdan kazandığı fayda ve ödediği bedele göre çözümlenebilir. Gruptaki bireyler, kendileri için en az bedelle en fazla faydayı sağlamanın yollarını ararlar. Lider ise değerli katkılarıyla grubun amaçlarının başarılmasını sağlamaya yardımcı olarak bulunduğu pozisyonu korumaya çalışır. Liderin katkıları, grup tarafından lidere saygı ve statü ile geri verilir. Sosyal değişim teorisinin varsayımları şunlardır:

- Davranışların kaynağı basit bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç diğerleriyle birlikte olma ve onlar tarafından onaylanmadır.
- En basit değişim davranışı diğerlerini ödüllendirmedi.
- İnsanlar erken yaşta başkalarına sağladıkları faydaların karşılığını beklemeyi öğrenirler.
- Sağlanacak en küçük bir fayda diğer bir çok faydaya yol açar.
- İnsanlar başkalarına sağladıkları menfaatlerin karşılığını azami olarak geri almaları çalışırlar.
- Zorlayıcı gücün etkisi pozitif değişimle sağlanmış güç kadar etkin değildir ve bir çok insan bunu hayatının ilk yıllarında öğrenmiştir.
- Güç ve etkileme üstün bir pazarlık pozisyonundan, özellikle az bulunur yönetim kabiliyetinden ya da son derece arzulanan bir menfaatten kaynaklanır.
- Liderliğin sürdürülmesi grubun başarısına bağlıdır. Liderin, lider olarak kabul edilmesinin nedeni grubun amaçlarına ulaşmasını sağlamasıdır. Lider kendisinden bekleneni yapmış ancak kontrolü dışındaki faktörler tarafından grup amaçlarına ulaşamamışsa bu tür bir başarısızlık için grup, lideri suçlamaz ve lideri yine kabul eder.<sup>67</sup>

#### 1.4.5.2. Transformasyonel Liderlik

Liderlik ve yöneticilik alanında son yıllarda üzerinde durulan yeni bir kavram da vizyon sahibi lider ya da vizyonla yönetim (management by vision) dir. Bu konuya olan ilgi giderek artmaktadır. Vizyon sahibi olarak nitelenen yeni lider tipi çeşitli yazarlar tarafından

<sup>67</sup> BROOTEN a.g.e. s.28-29.

farklı isimlerle tanımlanmıştır. Dönüşüm lideri, değişim mühendisi, girişimci lider, reformcu lider vb. olarak adlandırılan transformasyonel liderlerin tanımındaki ortak nokta, bunların bir vizyon sahibi olmalarıdır. Hızlı değişiklik ve gelişmelerin olduğu çağımızda olaylar bazen tahmin edilemez bir yöne gitmektedir. Bu nedenle de vizyon sahibi liderlere sadece işletmelerde değil siyasal partilerde, bilim alanında, spor alanında ulusların yönetiminde de ihtiyaç duyulmaktadır.

Vizyon, yüksek hayal gücü göstermek, tahmin ve kurgularda bulunabilmek, alanında öncü ve önce düşünebilmektir. Vizyonla, işletme içi karar ve haberleşme sürecindeki karmaşıklık azalır; birbirinden kopmuş ve uzaklaşmış olan birimler arasındaki haberleşme sağlanır, bu birimler bir hedef doğrultusunda kanalize edilir, işletmenin kurumlaşmasına ve çalışanların kurumla özdeşleşmesine katkıda bulunur ve anlamlı bir iş yapma fikri doğrultusunda birliktelik sağlanarak işletme canlandırılır ve coşturulur. Vizyon bir slogan değildir. Açık seçik ve sürükleyici olmalıdır.

Transformasyonel liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, onlara yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek için onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmak ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırmak ve böylece onlardan beklenenden fazla sonuç almak hedeflenir.<sup>68</sup>

### **Bennis ve Nanus'un Transformasyonel Lider Yaklaşımı**

BENNİS ve NANUS'a göre başarılı örgütlerin arkasındaki itici güç liderliktir. Yeni liderler, insanları harekete geçiren, izleyicileri lidere, liderleri de değişim temsilcilerine çeviren transformasyonel liderlerdir.<sup>69</sup>

Bu liderler örgütler içinde buldukları halden geleceğe götüren, örgütün geleceğiyle ilgili vizyonu yaratan, değişimin gereğini yeni kültür ve stratejilerle aşılıyarak çalışanlara (izleyicilere) kabul ettiren, enerji ve kaynaklara odaklanarak çalışanları harekete geçirenlerdir.

Transformasyonel liderler doğuştan gelen özellikleri sonucu lider olmazlar, örgüt; yönlendirilmemiş bir evrimle, çözümlenemeyecek yeni sorunlar ve güçlüklerle karşılaştığında ortaya çıkarlar ve örgütsel uygulamaları çevresel değişikliklere uydurabilmek için yeniden

<sup>68</sup> EREN, Erol. *Yönetim Psikolojisi* s.312-313.

<sup>69</sup> BENNİS, W. ve NANUS, B. *The Strategies For Taking Charge*, NY: Harper and Row Pub, 1985, s.3

şekillendirme sorumluluğunu üstlerine alırlar. Örgütsel uygulamalardaki değişiklikleri astlara yeni yollar araması için yetki vererek ve onlarda güven oluşturarak yöneltirler. Bu liderler değişikliklere karşı oluşabilecek direnişleri, gelecekle bağlantılı güven uyandıran bir vizyonla ve örgütsel uygulamalardaki ustalıklarıyla bertaraf ederler.

BENNİS ve NANUS, mülakat ve gözlem yöntemiyle doksan üst düzey yöneticiyi kapsayan bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmalarında yöneticilere liderlikle ilgili direkt yorumlar yöneltilmemiş ancak kendilerinde gördükleri zayıf ve kuvvetli yönlerin neler olduğu; yaşamlarında yönetim felsefelerini ya da stillerini oluştururken önemli bir olay ya da tecrübe yaşayıp yaşamadıkları; kariyerleriyle ilgili olarak kararlaştırmış oldukları ana noktaların neler olduğu ve bu seçimleriyle ilgili şu anda ne düşündükleriyle ilgili üç ana konu etrafında mülakat yapmışlardır.

Mülakat ve gözlemler yöneticilerin hem iş yerlerinde hem özel hayatlarında yapılmış ve bu çalışmanın sonunda doksan yöneticinin hepsinde dört alanda ustalık, dört tip insan yönetimi becerisi görülmüştür.<sup>70</sup> Bennis ve Mantis bu dört beceriyi liderliğin dört stratejisi olarak adlandırmışlardır. Bu stratejiler aşağıdaki gibidir:

- Strateji 1 Bir vizyonla dikkat çekmek
- Strateji 2 : Haberleşmeyle anlam kazandırmak
- Strateji 3 : Güven yaratmak
- Strateji 4: Olumlu bir özsayı yaratılması

**Strateji 1 :** Bu gün ve gelecek arasındaki köprüler vizyonla kurulur. Yönetici ya da lider örgütün geleceği ile ilgili bir yön seçmek için zihinsel bir imaj geliştirmeleri Vizyon olarak adlandırılan bu imaj, bir rüya kadar bulanık ya da bir hedef gibi kesin açık olarak belirlenmiş bir görev ya da misyon olabilir. Herkes tarafından paylaşılan bu vizyon, örgütün ve bireylerin etkinliğini arttırarak, bireylerin örgütle ilgili olarak neyin yanlış neyin doğru olduğu konusunda yargıya varmalarına ve karar verme aşamasında kutinin artmasına yardımcı olur.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> BENNİS-NANUS, a.g.e. ss.20-23.

<sup>71</sup> BENNİS-NANUS, a.g.e. s.89.

Bir vizyonla dikkati yöneltmek odağın yaratılmasıdır. Dünyada sonuçlara en çok yönelik kişiler liderlerdir, sonuçlar ise diğerlerinin dikkatini çeker. Bu nedenle liderlerin vizyon ve niyetleri insanları kendine çeker. Keskin ve kararlı kişiliğe sahip olan liderler diğerlerinin dikkatini çekmek için onları zorlamazlar onların çalışanları zaten işle ilgili olan gayretli ve dikkatleri yönelmiştir. Dikkati yönetmek yürütmenin ilk adımındır.

**Strateji 2:**Anlamın yönetimi ve haberleşme ustalığı etkin liderliğin birbirinden ayrılmaz parçalarıdır. Bütün örgütler paylaşılan anlamların varlığına ve uyumlaştırılan faaliyetleri kolaylaştıran gerçeğin yorumuna bağlıdır. Liderlik hareket ve sembollerin anlamını ortaya koyar, Liderler üstü kapalı anlatımlar yerine söylenmemiş hiç bir şey kalmayacak şekilde her şeyi açıkça ifade ederler.

Başarılı liderler, örgütün rol ve yetkilerini tanımlayan paylaşılan bir takım anlamlar üzerine kurulmuş olduğunun farkındadırlar. Bu anlamları belirginleştirirken duruma göre sözel ya da sözel olmayan yollarla anlamların harekete geçirilmesini sağlarlar. Haberleşme , örgütün hedeflerinin bir düzene konmasındaki tek yoldur ve insanlar için anlam kazandırır .

**Strateji 3 :** Güven örgütün çalışmasını mümkün kılacak yağlama yerine geçen güven; sorumluluk, itimat edilebilirlik ve önceden tahmin edilebilirliktir. Örgütün bütünlüğünü sağlayan bir yapıştırıcı, birleştirici gibidir. Liderler hareketleriyle çalışanlarda güven uyandırmalıdır. Lider bulunduğu pozisyonu açıklık ile değil aynı zamanda güvenilir ve değişmez, tutarlı hareketleriyle sağlamlaştırır. İnsanlar güven uyandıran bir liderin arkasından giderler.

**Strateji 4 :** Özsaygının arttırılması, kuvvetli yönlerin ortaya çıkarılıp zayıflıkların telafi edilmesiyle olur. Bir lider kuvvetli ve zayıf yönlerini bilmelidir. Liderler, becerilerini disiplin ile geliştirip, bu beceriler ile işin gerekleri arasındaki uygunluğu fark ederek, olumlu bir özsaygı ile diğerlerinde de güven duygusu ve yüksek beklentiler yaratırlar.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> a.g.e. s.31-56

## Noel Tichy ve Stratford Sherman'ın Yaklaşımı

Tichy ve Sherman bir çok şirkette başarıyla uygulanmış olan değişimi üç perdeli bir oyun olarak ele almışlardır.<sup>73</sup>

Birinci perde yeniden canlanma ihtiyacının farkedilmesidir. Koşulların ve çalışanların zorlandığı, işten çıkarmaların, maliyetleri azaltıcı tedbirlerin alındığı bu aşamada çalışanlarda bir umutsuzluk, moral bozukluğu görülebilir. Bunun nedeni ise o güne kadar alışılmış olanlar terk edilmekte ancak psikolojik rahatlamayı sağlayacak yeni bir çerçevenin sunulmamasıdır. Bu perdedeki değişiklikler klasik yönetim anlayışıyla gerçekleştirilebilecek değişikliklerdir.

İkinci perde gelecek için bir plan oluşturmayı içerir. Lider bir vizyon yaratarak arayışlara çözüm bulur ve yeniliğin gereğini çalışanlara kabul ettirmeye çalışır. Bu aşamada çalışanlar işi yavaşlatma, aktif olarak karşı gelme vb. yollarla direniş gösterebilirler. Bu durumun üstesinden gelebilmek için şirket içi eğitim ve haberleşmeye ağırlık verilmelidir. İki yönlü, açık haberleşmeyle liderler her düzeyden gelebilecek fikir ve yenilikleri dikkate alarak katılım sağlamalı ve çabaları arttırmalıdır.

Üçüncü ve son perde kurumsallaşma dönemidir. Bu aşamada gerçekleştirilmiş olan değişiklikler, ortaya çıkan davranış, üretim ve yönetim biçimleri kurumsallaştırılmalıdır. Ancak burada önemli olan değişimin sabitleşmemesi, süreklilik kazanmasıdır. Bu nedenle son aşamada tüm çalışanlar inanıp, kabul edeceği değerler ortaya konmalıdır.

TİCHY ve SHERMAN tarafından üç perdelik bir oyun olarak alınan bu değişim transformasyonel liderliğin uygulanmasıdır. Transformasyonel liderler değişimin gereğini sezen, yaratıcı, vizyon sahibi ve değişimin getireceği riskleri üzerlerine alabilen kimselerdir.

**Değişim Mühendisliği:** Michael Hammer ve James Champy tarafından değişim mühendisliği olarak adlandırılan yaklaşım, aslında transformasyonel liderliğin bir başka biçimde ifadesidir. Değişim mühendisliği her şeye yeniden başlamaktır.<sup>74</sup>

Değişim Mühendisliğinin üç anahtar kavramı bulunmaktadır:

- Süreç odaklılık,
- Radikal değişim,
- Çarpıcı gelişme.

<sup>73</sup> ÖZEL, S. "Kaderine Hakim ol Yoksa başkası olur!" Görüş, Tüsiad Yayın Organı, Sayı19, 1993, s.76-78

<sup>74</sup> HAMMER, Michael ve CHAMPY, James. Değişim Mühendisliği, Çev.Sinem GÜL, İst:Sabah Kitapları, 1994 s.45-58

Değişim Mühendisliğinde dikkatin yoğunlaştırılması gereken alan, süreç kavramı olmaktadır. Değişim Mühendisliği uygulamaları için standart bir süreç belirlemek mümkün olmamakla birlikte, sistemli bir yaklaşımla sonuca yönelmek gerekmektedir. Bu amaçla altı aşamalı bir sürecin tanımlanması mümkündür:

- İşletme vizyonu ve süreç amaçlarının belirlenerek harekete geçilmesi,
- Değişim Mühendisliği uygulanacak sürecin seçilmesi,
- Değişim Mühendisliği çalışmasının başarısını etkileyebilecek faktörlerin değerlendirilmesi,
- Mevcut sürecin incelenmesi,
- Yeni bir süreç tasarımının oluşturulması,
- Değişim Mühendisliğinin değerlendirmesinden geçirilen yeni sürecin uygulanması.<sup>75</sup>

Bu yaklaşımda değişimi gerçekleştirecek olan kişi değişim mühendisliği lideridir, Liderin temel görevi bir vizyon yaratmak ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirmek üzere motive; ve ikna etmektir.

Değişim mühendisliğinde lider, "diğer insanların kendi istediklerini yapmalarını sağlayan biri olarak değil, kendi istediklerini istemelerini sağlayan biri"<sup>76</sup>olarak tanımlanmıştır. Lider, insanları karşı oldukları bir değişime zorlamaz, onları vizyonun bir parçası olmaya ikna eder, böylece vizyonun gerçeğe dönüştürülmesinde karşılaşılabilecek zorluk ve sıkıntılar çalışanlar tarafından istek ve hevesle kabul edilir.

Değişim mühendisliği lideri, liderliğini işaret, sembol ve sistemle gösterebilir. Lider mesajını vurgulamak için yönetim sistemlerini de kullanır. Bu sistem, bireylerin performansını onların büyük bir değişime uyum sağlamalarını teşvik edecek şekilde ölçüp, değerlendirir. İşaret, liderin değişimi hakkında örgüte göndereceği açık mesajlar; sembol ise liderin işaretlerinin içeriğini vurgulamak ve sözlerine uyduğunu göstermek için yaptığı hareketlerdir.<sup>77</sup>

<sup>75</sup> PEKER, Ahmet. "Değişim Mühendisliği", Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.2, S.2, Temmuz, 1998, ss.2-3.

<sup>76</sup> a.g.e, s.96

<sup>77</sup> HAMMER-CHAMPY, a.g.e. 96-97

Değişim mühendisliği olarak adlandırılan bu yaklaşımdaki liderin tanımı ve özelliklerine baktığımızda bu liderin Transformasyonel lider olduğu görülür. Transformasyonel lider tanımında olduğu gibi değişim mühendisliği lideri de bir vizyonla yola çıkmakta ve bu ve bu vizyonu gerçeğe dönüştürmek için diğerlerini ikna etmektedir, Bennis ve Nanus'un yaklaşımında olduğu gibi değişim mühendisliği lideri de semboller ve işaretlerle; değişim hakkındaki mesajını açık olarak ifade ederek değişimin önemini ve gereğini vurgular.

### 1.5. SPORDA LİDERLİK

Sporcularda verimliliğin sağlanabilmesi ve iyi bir performans gösterebilmeleri açısından ortaya çıkan problemlerin doğrudan doğruya çözümlenmesi bir zorunluluktur. Sporcuların tatmin, teşvik ve tahrik edilmesi gibi özelliklerin belirlenmesi ve bu özelliklerde rol oynayan lider artık spor bilim dünyasının ilgilendiği en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Çünkü sporcularda maddi ve moral gereksinimlerinin tatmin performansı arttırmakta, daha iyi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu amaçla da her grup içerisinde bireyleri hedefe götürecek, tatmin ve teşvik edecek bir lidere gereksinim duyuluyorsa, sporda da aynı amaç ve hedeflere grubu taşıyabilecek etkin bir lidere gereksinim duyulmaktadır. Bu lider antrenörden başkası değildir. Bu amaçla sporda yönetici ile liderin rol ve statülerinin belirlenmesi ve her iki kavram arasındaki farkların ortaya koyulması sporda lider kavramına daha çok açıklık kazandıracaktır.<sup>78</sup>

- Yönetici yönetir, lider yenilik yapar.
- Yönetici bir kopyadır, lider ise orjinaldir.
- Yönetici koruyucudur, lider ise geliştirir.
- Yönetici sistemler ve yapı üzerine odaklaşır, lider ise insanlar üzerine odaklaşır.
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven ilham eder.
- Yönetici kısa görüşlüdür, liderin ise uzun bir perspektifi vardır.

---

<sup>78</sup> DİNÇER, Ömer. Stratejik Tönetim ve İletme Politikası, 3. Baskı, İstanbul, ss.272-274



- Yönetici nasıl ve ne zaman sorularını sorar, lider ise ne ve niçin sorularını sorar.
- Yönetici taklit eder, lider yenilikçidir.
- Yönetici statükoyu savunur, lider statükoya meydan okur.
- Yönetici klasik iyi bir askerdir, lider ise başına buyruk kişidir.
- Yönetici işleri doğru yapmaya çalışır, lider ise doğru işleri yapar.

Yukarıda belirtilen yönetici ile lider arasındaki çarpıcı farklılıklar dikkatle incelendiğinde spor takımlarında grup süreçlerinin olumlu yönde etkilenmesi ve takım bağlılığının oluşturulabilmesi için liderin yöneticilerden çok daha fazla görevler üstlendiği ve üstlenmesi gerekliliği açıkça görülebilir.<sup>79</sup>

Yukarıda verilen bu özellikler dikkatle incelendiğinde sporda liderin çok farklı niteliklere sahip olması gerekliliği görülebilir. Lider bu özellikleriyle takımı antrenman, müsabaka boyunca ve müsabaka sonrası verecekleri direktiflerle desteklemeli, strateji planlamalıdır. Sporcuları ile kurduğu iletişim sonucu onların beklentilerini rahatça açıklayabilecekleri ortamı yaratabilmelidir.<sup>80</sup>

### **İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler**

Günümüze kadar gelen çeşitli liderlik teorilerinden sonra akla gelen en önemli konu, ideal bir antrenörde bulunması gereken liderlik özelliklerinin neler olacağıdır . Burada kullanılan ideal kavramı işlevleri en iyi ve en etkili şekilde yerine getirmek anlamındadır. Bu anlamda şu özellikleri sıralamak mümkündür :

- Kendisini iyi tanımalıdır .
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir .
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir .
- Amaçları belirlemelidir .
- Doğru ve hızlı karar almalıdır .

<sup>79</sup> AHOLA, S.E., HATFIELD, B. *Psychology of Sports*, Brown Publisher, Iowa, 1986, ss.226-283

<sup>80</sup> STEWARD, G., *Succesful Sales Management*, Pitmant Publishing, Glasgow, 1993, s.123

- Sonuçları denetlemelidir .
- Objektif ve tarafsız olmalıdır .
- Demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır .
- Zıt görüşleri davet etmelidir .
- Üyelerle diyalog kurmalı, doyurucu bilgi iletmeli ve gerekli bilgileri toplamalıdır.
- İyi bir dinleyici olmalıdır .
- Hataları hoş görmelidir .
- Üyelere örnek olmalıdır .
- Grup çalışmasına özen göstermelidir .
- İnsancıl olmalı, her şeyi sevmeli ama insanları her şeyden çok sevmelidir .
- İnisiyatif kullanmalı ve gruba öncülük etmelidir .
- Yerine getirilmesi mümkün olmayan emir vermemelidir .
- Üyeleri övme ve yerme işlerini başkalarının yanında yapmamalıdır .
- Gerektiğinde üyelere ceza vermekten kaçınmamalı, ancak ceza ile suç arasında orantı olmalıdır .
- İradeli, sabırlı, sağduyulu, cesaretli, samimi güvenilir, düzgün konuşan, ciddi fakat sempatik, nazik ve temiz giyimli olmalıdır .

Lider aynı zamanda karar alma ve yönetim objektifleri gibi yönetici performansının bütün fonksiyonları ile ayrılmaz bir bütündür. Takım performansını etkin olarak basamaklamak için, sporculara liderlik edilmelidir. Önceden kurulu takımların etkin olarak organize edilmesi veya etkin çalışması liderlik yetenekleriyle sağlanır. Bu amaçla grup üyelerini sürekli olarak güdülemek için ortama uyabilen etkili bir lider tarzının benimsenmesi zorunludur.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> DAVIS, K.A., *Spor Management*, Brown Benchmark Publishers, Iowa 1994 s.126

### 1.5.1. Sporda Liderlik Tipleri

Counsınman yapmış olduğu araştırmalarda sporda her antrenörün kendi kişiliğine uygun bir tarzı bulunduğunu, öncelikle sporcuların sevgi ve saygısını kazanması gerektiğini belirtmektedir.<sup>82</sup> Sporda lider oyuncuları tarafından sevilen, sayılan bir kişi olmak ister.

Söz konusu sevgi-saygı salt karşılıklı konuşmalarla değil, sporcuların görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmeleriyle olur. Ancak sporcunun ya da takımın başarılı olması yanında liderin kişiliği ve spor bilgisi büyük önem taşır. Çünkü liderin bir öğretici, eğitici, yol gösterici olarak bazı özelliklere sahip olması gerekir. Burada önemli olan bir gerçeği, ulusların farklı gelenek göreneklere, dinsel ve toplumsal özelliklere sahip olduğu unutulmamalıdır.

A.B.D. de Ogilvie ve Tutko (1967) 43 atletizm antrenörünün ve Hendry (1968) 56 yüzme antrenörünün kişilik yapısını incelediler. Çalışmanın sonunda şu bulguları açıkladılar:<sup>83</sup>

- Başarılı antrenörler genellikle dengeli, kendine hakim sosyal bir kişiliğe sahiptirler ve dünya görüşleri performans üzerine kuruludur.
- Antrenörler için sert ve eleştirici olmak ile başkaları tarafından kabul edilmek bir ruhsal gereksinimdir.
- 40 yaşından genç antrenörler kendilerine güven, bağımsızlık hissi ve sertlikleriyle göze çarpmaktadırlar.
- Daha başarılı antrenörlerde görev hissi, özeleştiri ve dengeli olma ön planda gelmektedir.

Sporda liderlik üzerine yapılan araştırmalarda antrenörlerin davranışsal yapılarına göre otokratik, demokratik, katılımcı ve serbesiyetçi olarak gruplandırıldığı görülmektedir.

<sup>82</sup> KOÇ, Şevki. Spor Psikolojisine Giriş, Saray Kitapevleri, İzmir, 1994, s.216.

<sup>83</sup>. BAŞER, Ergun. Uygulamalı Spor Psikolojisi, Spor Kitapevi Ankara ,1998, s.336

### 1.5.1.1. Sporda Otokratik Lider Tipi

Otokratik lider genellikle emir verir ve verilen emirlerin sporcular tarafından yerine getirilmesini ister. Otoritesi kendi güç ve kuvvetine bağlıdır. Söylediklerini yerine getiren sporcularını ödüllendirir, belirlemiş olduğu kurallara uymayan sporculara ise ceza verir. Liderin en ayırt edici özelliği ise sporcuların görevlerini, niteliklerini ortaya koymak ve amaçlara ulaşmada onlara rehberlik etmektir. Yani görev merkezli ve beceri gelişimiyle yakından ilgilenmektedir.<sup>84</sup>

Sporcuların fikirlerine ve hislerine önem veren otokratik lider başarı odaklı ve eleştiriye kapalıdır. Aynı zamanda da başladıkları ve başarıyla devam ettirdikleri işleri bitirmek için kendilerine büyük güven duyarlar. Otokratik lider için iyi olan sporcular içinde iyidir. Sporda güç antrenörler tarafından amaçlara ulaşmak için kullanılan bir araçtır. Çünkü otokratik yaklaşım antrenör gereksinimlerini daima bastırıcı bir formla ele almaz. Stock'un söylediği gibi yardımsever bir diktatörde olabilir.<sup>85</sup>

Otoriter liderin temel davranış biçimleri grubun amaçlarını, politikalarını tümüyle kendi başına tespit etmek, ne iş yapılacağını ve nasıl yapılacağını belirlemek, işleri ve iş dağılımını kendi başına belirlemek, grup faaliyetlerinden kendini ayrı tutmak ve astları hakkında yaptığı değerlendirmelerde kişisel bir tutum takınmak şeklinde açıklanabilir.<sup>86</sup>

Otoriter ve aşırı disiplinli antrenörün olduğu takımlarda genellikle duygu ve düşüncelerin açıkça ortaya konulmaması nedeniyle antrenörler ve oyuncular arasında güvensizlik baş gösterir. Antrenör sevilmez ve takımda korku hakim olur. Kin ve nefret duygularının beslendiği böyle bir ortamda giderek çatışmalar ve bölünmeler ortaya çıkabilir.

Başarılı olma istek ve hırsı ile dolu, hoşgörüsüz ve cezalandırıcı, sert tutumlu antrenör davranışları bu gruba girer.<sup>87</sup>

Liderin grupta olmaması halinde düzen bozulur, çünkü grup üyeleri neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağına dair karar vermekten yoksundur. Bu gruplarda üyelerin liderle olan

<sup>84</sup> LEÍTH, L.M. *Coaches Guide to Sport Administration*, Leisure Press, Illinois, 1990, s.50

<sup>85</sup> MARTENS, R. *Coaches Guide to Sport Psychology*, Human Kinetics Publishers, Illinois, 1987, s.34.

<sup>86</sup> WILLIAMS, J.M., *Applied Sport Psychology*, Second Edition, Mayfield Publishing Co., California, 1993 s.99

<sup>87</sup> KOÇ, Şevki. *Spor Psikolojisine Giriş*, Saray Kitapevleri, İzmir, 1994 s.218.

ilişkilerinde saygılı, pasif ve otriteye boyun eğmiş görünmekle birlikte, kendi aralarında geçimsiz ve saldırgan oldukları gözlenmiştir.

Tutko ve Ogilvie otokratik liderliğin yararlarını aşağıdaki dört başlıkta toplamışlardır<sup>88</sup>

- Sporcular kendilerini güvende hissederler.
- Sporcularda görülen saldırganlık davranışları düzeltilir.
- Hiçbir şey bir kişinin karar almasından daha süratli olamaz.
- Antrenörün gereksinimleri görülebilir. Yani liderin gereksinimleri karşılandığında lider çok daha etkili olacaktır.

Yukarıda belirtilen otokratik liderliğin yararlarının yanında bu tip liderlerde görülen en büyük zaafın başında kendilerine bir tehdit olarak gördükleri planlanmamış durumlardan genellikle kaçınmalarıdır. Belirsiz ya da planlanmamış durumlarla başa çıkmadaki yetersizlik otoriter kişilerin eski klasik tiplerini göstermelerine yol açabilir. Otokratik liderler sürekli toplum tarafından onaylanma isteğini düşünmeden karar veren ve sürekli tekrarlanan hatalar yapan kişiler olarak görülürken; hatalar otoriter mizaçlı antrenörlerin kişilik sorunlarına dayandırılmaktadır. Bazı otokratik antrenörlerin hakemleri oyunda rahatsız eden, oyunculara hakaret eden ve oyun sırasında dosya veya sandalyeleri sahaya fırlatan kişiler olarak görülmesi bu duruma en güzel örnektir.

### 1.5.1.2. Sporda Demokratik Lider Tipi

Demokratik bir liderin önderliğinde bir grup, liderin olmadığı zamanlarda da grubun kabul edilebilir oranda verilen işle meşgul olduğu görülmüştür. Oyuncular da liderle olan ilişkilerinde daha rahat ve kendinden emin bir tutum içindedir. Kendi aralarında da diğer gruplara oranla daha iyi geçindikleri ve birbirlerine yardımcı oldukları gözlenmiştir. Grup üyeleri arasında dostluğun en fazla bu liderlik stilinde olduğu gözlenir.

---

<sup>88</sup> ANSHEL, M.H. Sport Psychology, Second Edition, Gorsuch Scarisbrick Publishers, Arizona 1994, s.302

Bunun nedeni de grup üyelerinin kendisine değer verildiği ve “adam yerine” konulduğunu hissettiği için grupta “ben” değil “biz ruhu” na sahip olmasıdır. Böyle bir durumda, grup üyelerinden optimal düzeyde verim alındığı tespit edilmiştir.<sup>89</sup> Ancak otokratik liderin etkin ve kesin olmasının yanında demokratik lider bazı zamanlarda etkisiz, yavaş ve yanıltıcı olabilir. Özellikle müsabaka ortamında ani olarak alınacak kararların, yapılacak oyun taktik değişikliklerinin ve oyuncuların tekrar oyuna sokulmasında bazı sakıncalar görülebilir. Çünkü grup üyelerinin kararlarını beklemek ve belirlediği politikalarda grup üyelerinin yer almasını istemek zaman alacaktır. Antrenör kararında kesin olmadığı için, sporcuları endişelenebilir. Ayrıca, grup amacına zararı dokunan ve uzun süre içinde yararı görülemeyecek kararlar alabilir. Böyle bir ortamda sporcular performanslarını ortaya koymada gerekli olan çabayı göstermezler.<sup>90</sup>

### 1.5.1.3. Sporda Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tipi

Bu tip liderler, kendi yetkilerini en az kullanan kişilerdir. Yani bireyleri kendi haline bırakan ve izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan davranış gösterirler.<sup>91</sup> Diğer bir deyimle tam serbesti tanıyan liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla sporculara bırakmaktadır. Sporcuların bu tip antrenörlere bağımlılığı az fakat sporcular arasındaki saldırganlık ve anlaşmazlık yüksek seviyede kalmıştır. Grup etkinlikleri ve grup politikası ile ilgili sporculardan gelen tekliflerin çokluğu dikkati çekmiş, fakat başarı konusundaki tatminin düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca grup etkinliklerinde tatminsizliğin fazla ve verimliliğin vasat seviyede olduğu görülmüştür.<sup>92</sup> Böyle bir liderlik modelinin sporda kabul görmesi olanaksızdır. Çünkü bu tip liderlik modeli gösteren antrenörler başarısız kişilerdir. Her türlü baskı ve gerginlikten uzak gibi görünürler. Bu tip antrenöre göre en önemli müsabaka bile sadece bir kazanma ya da kaybetme oyunudur. Oyunu fazlaca önemsemezler.

Sporda tam serbesti tanıyan liderin özellikleri düşünüldüğünde , liderin programsızlığı, takım içersindeki gürültüye ve her türlü disiplinsizliğe göz yumması, ancak kendisinin her

<sup>89</sup> KOÇ, a.g.e. s.220.

<sup>90</sup> MARTENS, Richards. *Coaches Guide to Sport Psychology*, Human Kinetics Publishers, Illinois, 1987, s.38

<sup>91</sup> EREN, Erol. *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, 1991, ss.357-371\*

<sup>92</sup> DERELİ, Toker. *Organizasyonlarda Davranış*, İ.Ü. İktisat Fak. Yayın No:371, İstanbul 1982, s.187

şeyi kontrol ettiğini ileri sürmesi bunlardan bazılarıdır. Takım içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmesine yol açabilmesi bireysel başarının dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalması, iş görmekten kaçan, takım kaynaklarını kendi çıkarları için kullanan sporcular oluşturabilmesi ve hatta takımı bölme ve parçalama çabalarının yoğunlaşmasına yol açabilmesi, tam serbesti tanıyan liderin önemli sakıncalarını oluşturmaktadır.<sup>93</sup>

### 1.5.2. Sporda Liderlik Yaklaşımları

Sporda liderlik yaklaşımları araştırmacıların bu konu hakkındaki düşüncelerine ve metodolojik tercihlerine bağlı olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı olarak üç temel gruba ayrılmaktadır.

#### 1.5.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımında etkili liderlerin aynı özellikleri taşıyıp taşımadıkları, başarılı liderlerin diğer liderlere göre hangi farklı özelliklere sahip oldukları belirlenmeye çalışılmaktadır. Yaklaşımın sporcu ve antrenörlere uygulanması ile, farklı kişilik özellikleri ya da farklı bir durum liderlik konumu ile bağdaştırılamamıştır. Özellikler yaklaşımında, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğundan, antrenör fiziksel ve kişilik özellikleriyle sporculardan farklı olacaktır. Zeka, ileriye görebilme, kendine güven, yaş, boy, dürüstlük ve karar verme gibi özelliklere sahip antrenörler sporcular tarafından başarılı kabul edilen antrenörlerdir. Antrenörün üstün nitelik ve yeteneklere sahip olması mantıklı olarak kabul edilmekle birlikte, önemli olan antrenörün kendisini izleyen sporcuların antrenörün bu nitelik ve yeteneklere sahip olduklarına inanmalarıdır.<sup>94</sup>

<sup>93</sup> DİNÇER Ömer.-FİDAN, Yahya. *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1997 s.349,

<sup>94</sup> ÖZALP, İlhan ve Diğerleri. "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik", A.Ü. İ.İ.B.F. Der., C.10 Sayı1-2 1992 s.161

Sporda lider antrenörlerin farklı durumlarda farklı davranışlar göstermesi beklenebilir. Ancak antrenörün kişilik yapısına bağlı olarak hep aynı davranışı göstermesi de mümkündür.<sup>95</sup> Örneğin iddiacı bir kişiliğe sahip olan bir antrenör olaylar karşısında tüm iddiacılık vasıflarını kullanacaktır. HANDRY'nin yapmış olduğu çalışmalarda tipik antrenörlerin kontrolü elinde tutan, sert, hükmedici ve duygularını gösteremeyen kişilik yapısında oldukları belirlenmiştir. STAGE ise aynı fikirde olmadığını ve etkili antrenörlerin çok otoriter, kurallara başlı, işlerini ustalıkla yapabilen ve gelişen olaylara göre strateji belirleyen kişilik özelliklerine sahip kişiler olduklarını belirtmiştir. <sup>96</sup>Bu yaklaşım bize sporda etkili liderlerin hep aynı kişilik özelliklerine sahip olmayan bireyler olduğunu ve antrenörlerin kişilik özellikleri ile değerlendirilemeyeceğini gösterebilir. Çünkü çok sakin bir ortamda başlayan antrenman veya müsabaka belirli bir süre sonra çok stresli bir ortama dönüşebilir. Burada etkili antrenör oluşan ortamı kişilik özelliklerine göre değil, oluşan şartlara göre değerlendirmeli ve sporcularını başarı için yönlendirmelidir.

Antrenör takım içinde oluşacak huzursuzluklar ve beklenmeyen bir yenilgi karşısında takım bağlılığının ve sporcu motivasyonunun sağlanabilmesi için kısa süreli de olsa bir rol değişikliğine gidebilmelidir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, sporda özellikler yaklaşımı liderin sporda özelliklerini tanımlamada güçlüğüyle karşılaşması ve etkili antrenörlerin çoğunun aynı özellikleri taşıması nedeniyle sporda liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kaldığı görülmüştür.

### 1.5.2.2. Davranışsal Yaklaşım

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

<sup>95</sup> WILLIAMS J.M., *Applied Sport Psychology*, Second Edition, Mayfield Publishing Co., California, 1993 s. 112

<sup>96</sup> WILLIAMS J.M., a.g.e. s.115



antrenörlerin davranış biçimlerine göre tanımlanabilecekleri temeline dayanmaktadır. Davranışçı yaklaşım üzerine yapılan araştırmalar özellikler yaklaşımını kritize etmektedir. Ayrıca liderliğin doğuştan olmadığını fakat geliştirilebileceğini ve bireye özgü bir unsur olmaktan çok, liderin stili olarak tanımlanmıştır.<sup>97</sup>

Davranışsal yaklaşım spora uyarlandığında, sporculara lider antrenörlerinden beledikleri davranışların neler olduğu sorulduğunda; performanslarının yükseltilmesi için uygulanacak olan antrenman programları, sosyal yönden desteklenmek ve ödüllendirilmek ilk sıralarda yer almaktadır. Ancak sporda bir takımında yer alan sporcunun farklı bir kişilik özelliklerine sahip olduğu ve farklı beklentiler içinde olduğu düşünülürse, antrenörün göstermiş olduğu davranış biçimi farklı şekillerde algılanabilir. Çünkü bazı sporcular daha fazla antrenman ve özel ilgi beklerler. Bazıları ise kendilerine gösterilen ilgiden aşırı şekilde rahatsızlık duyarlar. Ancak antrenörün bu tip davranış içinde olması sporcu performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

### 1.5.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı özellikler ve davranışsal yaklaşımlarından daha karmaşıktır. Durumsallık yaklaşımı içinde birçok farklı yaklaşım yer alır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

#### Chelladurai'nin Çok Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

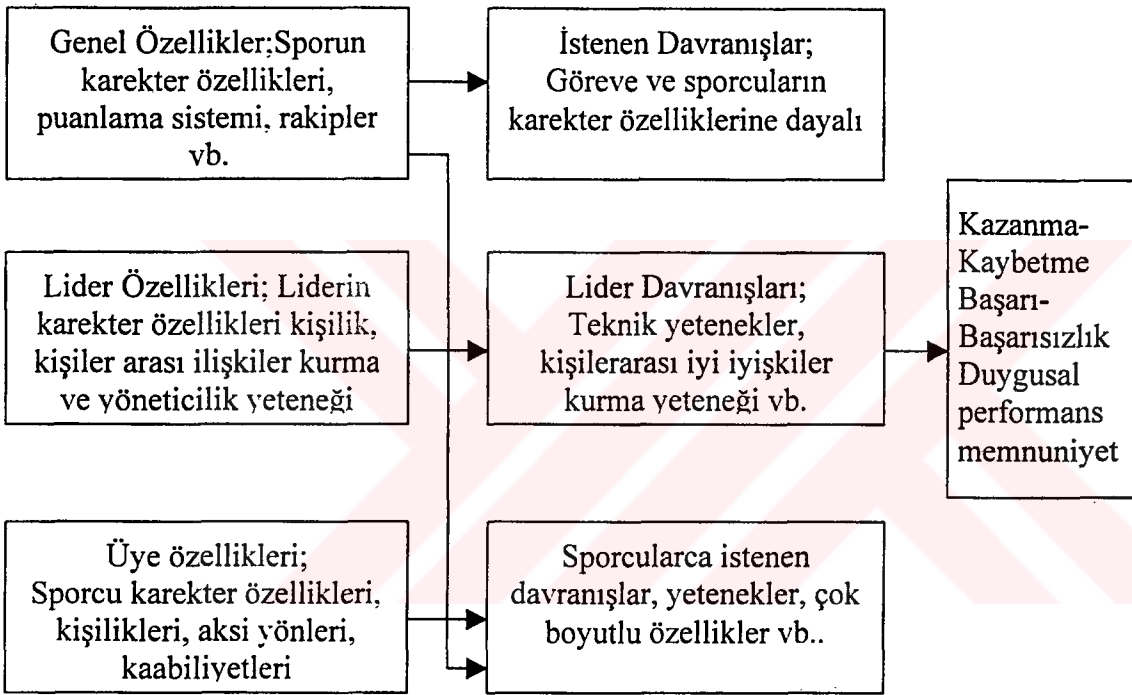
Chelladurai ve Carron üç lider davranış tipi arasındaki benzerliklerle ortaya çıkan bazı sonuçları değerlendirmiş ve bunları varsayım haline getirmişlerdir.<sup>98</sup> Bu yaklaşımda sporcuların motivasyonu ve performansı liderliğin üç faktörünün birbirleriyle etkileşimlerinin ürünü olarak görülmektedir. Bunlar istenilen lider davranışı, tercih edilen lider davranışı ve gerçek lider davranışlarıdır. İstenilen lider davranışları takımın yerleşik kurallarına uyan davranışlar iken, tercihli lider davranışları sporcular tarafından tercih edilen davranış şekilleridir. Örneğin sporcuların kazanılan bir maçtan sonra antrenörlerinin kendileriyle birlikte partiye katılmasını tercih etmesi gibi. Gerçek lider davranışları ise antrenörün takımın

<sup>97</sup> DAVIS, K.A., *Spor Management*, Brown Benchmark Publishers, Iowa 1994 s.127

<sup>98</sup> CHELLADURAI, P. CARRON A. "Athletic Maturity and Preferred Leadership", *Journal of Sport Psychology*, 5, 1983 371.

tercihlerini ve niteliklerini dikkate almadan hareket etmesi sonucu ortaya çıkan davranışları ifade etmektedir.<sup>99</sup> Chelladurai sporcuların bireysel farklılıkları ve istenen lider davranışlarının Blanchard liderlik yaklaşımıyla bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Bu yaklaşım sporcuların eğitim, tecrübe, motivasyon, zeka, yetenek, tecrübe, kişilik özellikleri ve sorumluluk alma gibi özelliklerine göre liderlerin farklı davranışlarının olabileceğini, bu özelliklerin antrenörlerin kararlarında önemli rol oynayabileceğini açıklamaktadır<sup>100</sup>.

Şekil 1. 6. Chelladurai'nin Çok Boyutlu Liderlik Modeli



KAYNAK: CHELLADURAI, P. CARRON A. "Athletic Maturity and Preferred Leadership", Journal of Sport Psychology, 5, 1983 372.

Chelladurai'nin ileri sürmüştüğü üç lider davranış şekli arasında tablo 1.9'da görüldüğü gibi bir uyum sözkonusu olduğunda performans ve doyum bakımından ideal bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Lider davranış şekilleri birbirleriyle uyumsuz olduğunda ise tam bir serbestlik (laissez faire) ortaya çıkacağı söylenebilir.<sup>101</sup>

<sup>99</sup> COX, R.H. Sport Psychology, Second Edition, Brown Publisher, Iowa, 1990, s.345

<sup>100</sup> SINGER, R.N., MURPHEY, M., TENNAT, L.K., Handbook of Research on Sport Psychology, McMillian Publishing Co., NewYork, 1993, 647

<sup>101</sup> P. CHELLADURAI, A. CARRON, "Athletic Maturity and Preferred Leadership", Journal of Sport Psychology, 5, 1983 372.

Tablo 1. 9. Lider Davranışlarının Birbirleri ile Olan Uyumları ve Sonuçlar

EMREDİCİ	Lider Davranışı		Sonuç
	GERÇEK	TERCİHLİ	
+	+	+	İdeal
-	-	-	Laissez-faire
+	-	+	Liderin Ortadan Kaldırılması
+	+	-	Performans
-	+	+	Tatmin

+ Diğer davranış biçimleri ile uyum

- Diğer davranış biçimleri ile uyumsuzluk

Eğer gerçek davranış emredici ve tercihli davranışın her ikisiyle birden uyumsuz ise bu antrenörün bulunduğu takımdan uzaklaştırılması yani görevi bırakması beklenir. Eğer emredici ve gerçek davranışlar birbirleriyle uyum içinde ancak tercihli davranış ile uyumsuz ise, bu durumda sporcuların performansı yüksek olmakla birlikte sporcular tatmin olmayabilirler. Eğer gerçek ve tercihli davranışlar birbirleriyle uyumlu ama emredici davranış ile uyumsuz ise, sporcular tatmin olabilirler ancak performansları azalabilir.<sup>102</sup>

Bununla birlikte Chelladurai ve Carron sporcu performansının ve doyumun birbirlerinden bağımsız olarak ele alınamayacağını ileri sürmektedirler. Aslında sporcular kendilerine üzerinde verilen görevler yoğunlaşırken, antrenör performans ve doyum üzerinde yoğunlaşmaktadır. Böylece her iki kavram lider davranışının direkt sonucu olmaktadır. Ayrıca bu konuda ayrıntılı çalışmaların olmayışı performansın, istenilen ve gerçek davranışlar arasındaki uyumun bir fonksiyonu olduğu desteklemektedir.<sup>103</sup>

Chelladurai yaklaşımının özellikleri henüz yeteri kadar test edilmemiş ve kanıtlanmamış olmasına rağmen yapılan birçok çalışma bu yaklaşımı desteklemektedir. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarda Royal Whiteside ve Mc Clam bir sporcunun antrenörünü algılaması ile sporcunun antrenöre benzerliği arasında dolaylı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Örneğin sporcu antrenörünü kendisine benzer olarak algırsa, antrenör bu sporcu tarafından zeki biri olarak görülebilmektedir.

<sup>102</sup> KREMER J., SCULLY D., *Psychology in Sport*, Taylor Francis Publishers, Bristol, 1994 s.15

<sup>103</sup> SINGER, R.N., MURPHEY, M., TENNAT, L.K., *Handbook of Research on Sport Psychology*, McMillan Publishing Co., New York, 1993, 658.

### Fred Fiedler Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Sporda başarılı bir liderlik için önemli sayılabilecek faktörler; takım karakteristiği, takımın içinde bulunduğu durum ve içinde bulunulan durumun gerekleridir. Spor içinde olanların özellikle ilgilendiği konu antrenörlerin sporcularla belirli bazı durumlardaki ilişkileridir. Fiedler yaklaşımında, liderlik tanı, grup ve durum üçlemesi arasındaki ilişkinin grubun performansının ve doyumunu etkilediğini ifade etmektedir. Durumsallık yaklaşımında antrenör açısından liderlik aşağıdaki formülle açıklanmaktadır.<sup>104</sup>

$$L = 1 \times a \times s$$

Formülde liderlik (L), antrenörün stili (1), sporcular (a) ve durumun (s) bir fonksiyonudur. Bu faktörlerin birindeki değişme sonucu etkileyecektir. Bu yaklaşıma göre bir takımda performansı korumak; bir antrenörün liderlik tarzı ile koşulsal elverişlilik arasındaki dengeye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Yaklaşıma göre bir antrenörün stili onun kendi ihtiyaçları ve kişiliği tarafından belirlenmektedir. Yaklaşımda ayrıca antrenörlük stiline iyi organize edilmiş sabit bir kişilik özelliği olduğunu söylenmektedir. Bu yaklaşıma göre, insana yönelik ve göreve yönelik olmak üzere iki liderlik stili bulunmaktadır. Sporda ise antrenör açısından sporcuya yönelik ve performansa yönelik stillerle etkinlik belirlenmeye çalışılmıştır<sup>105</sup>Fiedler liderlik stiline esnek ve takımın başarısız olduğu durumlarda ya takımın yapısının ya da antrenörün değiştirilmesi gerektiğini belirtmiştir.<sup>106</sup>

Yaklaşıma göre özel durumlar için antrenörlükte liderlik nitelikleri iki şekilde geliştirilebilir. Birincisi antrenörün kişiliğini değiştirmektir ki antrenör istemediği sürece bu hiç kolay değildir.

İkincisi ise tüm takımla beraber içinde bulunulan durumun antrenörün kişiliğine uyacak şekilde değiştirilmesidir. En üst seviyede etkili liderlik için kişilikler ve durumlar uyum içinde olmalıdır. Fiedler'in yaklaşımında liderler yaşadıkları ilişkiler ya da görevler tarafından güdülenmektedir. İlişki güdüsü, antrenörler ve onların sporcuları

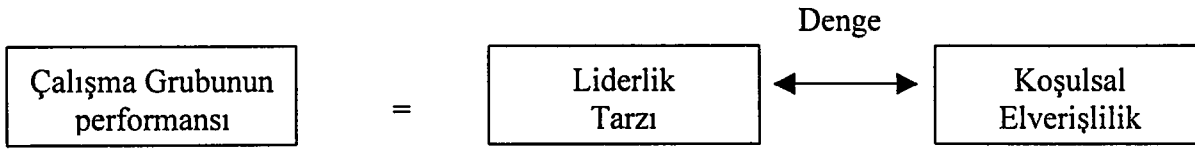
<sup>104</sup> LEITH, L.M., *Coaches Guide to Sport Administration*, Leisure Press, Illinois, 1990, s.53

<sup>105</sup> MARTENS, Richards., *Coaches Guide to Sport Psychology*, Human Kinetics Publishers, Illinois, 1987, s.41

<sup>106</sup> WILLIAMS, M., *Applied Sport Psychology*, Second Edition, Mayfield Publishing Co., California, 1993 s. 114

arasındaki kişilerarası ilişkilerle ilgilenmek anlamına gelir. Bu tür antrenörlerde görev motivasyonu, ilginin görevin başarılmasına daha çok yönlendirilmesidir. Bu tip antrenörler için, sporcular arasında oluşturulan ve olumlu bir şekilde sürdürülen ilişkiler ikinci derecede önemli iken, görevin memnuniyet verici bir şekilde tamamlanması birinci derecede önemlidir.<sup>107</sup>

Şekil 1. 7. Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı



Koşulsal elverişlilik kavramı, liderin sporcuların performansını etkilemesini mümkün kılan bir koşulun uygunluğunun derecesini ifade eder. Koşulsal elverişliliği belirlemede üç etken kullanılmaktadır.<sup>108</sup>

Başarılacak İşin Niteliği; bu değişken, takımın başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmamasıyla ilgilidir. Örneğin antrenmanlar son derece kesin yöntemlere bağlanırken, müsabakalar tümüyle işi yapacak olan sporcuların kararına (performansına) kalmaktadır.

Lider-Sporcu İlişkileri; bir antrenörün liderlik yönünden etkinliğini belirleyen önemli faktörlerden birisi de, antrenör-sporcu ilişkileridir. Bu ilişki, antrenöre olan bağlılığın, saygı ve sevginin durumunu ortaya koyarak, sporcular tarafından ne ölçüde kabul edildiğini ifade etmektedir.<sup>109</sup>Fiedler, antrenörlerin sporcularıyla iyi ilişkiler kurdukları durumda daha fazla güce sahip olabileceklerini, tersi durumunda güçlerinin azalabileceği öne sürmüştür. Özellikle sporda performansın üst seviyede tutulabilmesi ve takım bağlılığının oluşturulabilmesi için bu önemli bir etken olarak ele alınabilir.

Antrenörün Pozisyona Dayanan Gücü; antrenörün pozisyona dayanan gücünün derecesi, antrenörün ödüllendirme, cezalandırma, takımdan uzaklaştırma gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Yukarıda belirtilen bu özelliklere sahip olmayan bir antrenörün sporda başarılı olabilmesi mümkün değildir. Çünkü kulüp

<sup>107</sup> KREMER, J., SCULLY, D. *Psychology in Sport*, Taylor Francis Publishers, Bristol, 1994 s.142

<sup>108</sup> KOÇEL, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.342.

<sup>109</sup> DERELİ, Toker. *Organizasyonlarda Davranış*, İ.Ü. İktisat Fak. Yayın No:371, İstanbul 1982, s.193.

yönetimi tarafından bu tür yetkilerin antrenöre verilmemesi durumunda sporcunun performansı ve verimliliği her zaman değişkenlik gösterir. Sporcusunu en iyi tanıyan, onunla her an beraber olan, onun performans seviyesini bilen antrenördür. Bu nedenle de sporcuya verilecek olan cezanın ve ödülün yoğunluğunu ve sıklığını ayarlayan antrenörün kendisi olmalıdır.

Bir antrenörün başarılı olup olmamasında kişilik yapısının da etkisi büyüktür. Antrenör çevredeki fırsat ve ödülleri kendi yaratmalı ve her bir sporcusunun farklı yapıda olduğunu gözönüne almak zorundadır. Ayrıca başarının yetenekler ve motivasyonun bir fonksiyonu olduğunu da unutmamalıdır.<sup>110</sup>

Fiedler'in yaklaşımı spor içinde kendisine birçok uygulama alanı bulmuş ve ilginç sonuçlar vermiştir. Danielson'un buz hokeyinde en etkili antrenörlük stiline görev merkezilerden çok insan merkezli olduğunu bulmuştur. Bird, profesyonel takımlarda başarılı olan bayan takımların antrenörlerinin insan merkezli olduğunu belirlemiş, amatör takımlarda yapılan araştırmalarda ise elde edilen sonuçlar tam tersine çıkmıştır. Ayrıca Fiedler yaklaşımın spora uygulandığı bir durumda başarılı olan bir liderin başka bir durumda başarısız olabileceğini ifade etmektedir. Amerika'da yapılan araştırmalarda başarılı antrenörlerden Bryant'ın yerine gelen Perkins, New York Knicks takımında büyük başarılar kazanmış profesyonel bir antrenördür ve iyi bir liderdir. Bryant'ın takımdan ayrılmasından sonra bu takımın başına geçen yine başarılı antrenörlerden olan Perkins ise oldukça başarısız bir sezon geçirmiştir. Buna karşıt olarak gittiği her takıma başarısını da beraberinde taşıyan antrenörlerde vardır. Pat Riley Knicks takımının başına geçerken başarılı takım Lakers'ı bırakmış ve Knicks'de beklenenin üzerinde başarılar göstermiştir.<sup>111</sup>

Fiedlerin yaklaşımında bir liderin başka bir durumda başarısının garanti edilemeyeceği ileri sürülmesine rağmen, sporda gittikleri her yerde başarılı görülen çok sayıda lider örneklerinin olduğu da bir gerçektir. Ancak yine de bu yaklaşımı destekleyen ve yukarıda örnekleri verilmiş büyük çapta yapılmış birçok araştırma vardır.

<sup>110</sup> ÇATALCA, H. "Stratejik Yönetimde Liderlik Fonksiyonu" A.Ü. İ.İ.B.F. Der., C.10 s. 1-2, Eskişehir 1992 s.340-341

<sup>111</sup> WILLIAMS, M. *Applied Sport Psychology*, Second Edition, Mayfield Publishing Co., California, 1993 s.116



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ANTRENÖRLÜK KAVRAMININ ÇEŞİTLİ YÖNLERDEN İNCELENMESİ**

## 2.1. ANTRENÖRLÜK KAVRAMI

### 2.1.1. Antrenörün Tanımları

Antrenör, yüksek başarı seviyesinde idman ve hazırlama ilminin gerektirdiği formasyona sahip, beden ve ruh sağlığını sağlayıcı, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinde bulunanları çalıştıracak güce ve bilgiye, aynı zamanda sosyo-psikolojik bilgi ve kabiliyete de sahip olan yetiştirici ve çalıştırıcı kişilere denir.<sup>112</sup> Bir başka tanıma göre antrenör , genel ya da ilgili spor dalına özgü biçimde, spor etkinliklerini ve antrenmanı yaptırarak, sporcuyu teknik, taktik, kondisyon, psikolojik, sosyolojik, ve zihinsel açıdan amacına uygun şekilde basamaklamalı olarak üst düzey verimliliğe ulaştırarak eğitici kişidir.<sup>113</sup>

### 2.1.2. Antrenörün Kişiliği

Her insan, İnsanlar kişilik özelliklerinden dolayı değişik durumlarda değişik tepkiler gösterirler. Her bireyin bu davranışlara verdiği anlam ve değer birbirinden farklı olacaktır. Herkes gibi antrenörler de değişik kabiliyet ve kişiliklere sahiptir. Antrenörüyle olan yakın ilgisinden dolayı sporcu onun olumlu veya olumsuz kişiliğinden oldukça etkilenir. Antrenörün çalıştırdığı gruptaki sporcuların ferdi farklılıklarını ve kişilik farklılıklarını bilmesi gereklidir.<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup> KETEN, Mustafa. *Türkiye’de Spor*, Ayyıldız Matbaası A.Ş. Ankara 1974 S.8

<sup>113</sup> Türkiye’de Antrenör Eğitimi ve Yeni Uygulama Modeli Gençlik ve spor genel müd 2001

<sup>114</sup> TUTKO, Thomas .A. - RICHARDS, W.Jack. *Psychology of coaching*, Boston, 1971, s.15.



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

- Seçkin antrenör zirvede olmayı amaç edinir ve bunun için güdülenir, yani başarı motivasyonuna sahiptir.
- Geleceğe yönelik stratejik plan yapar.
- Dışa dönük. cana yakın diğer insanlarla bir arada olmaktan hoşlanır.
- Stres altında heyecanlarını bastırmakta alışılmadık düzeyde başarılıdırlar.
- Seçilmiş ya da atanmış liderlerle ilgili nitelikler karşılaştırıldığında onlardan daha yüksek liderlik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir.
- Lider olmayı isteyen ve bunun için çaba harcayan insanlardır. İşlerin kötüye gitmesi durumunda suçlanmayı kabul ederek sorumluluğu üstlenen bir kişilikleri vardır.
- Liderlerin tuttuğunu koparan, psikolojik dayanıklılık açısından başarılı oldukları görülmüştür.
- Heyecanlanmaları açısından olağanüstü olgundurlar. Gerçekle yüz yüze gelmekten korkmayan, onlarla birlikte yaşayan insanlardır.<sup>115</sup>

### **Antrenör Davranışlarıyla İlgili Çalışmalar**

Antrenörlerin özellikleri, ifade edilen duygular ve kişilik özelliklerinin yanı sıra, gözlenebilir davranışları da içerir. 1970 ve 1980'lerde antrenörlerin davranışlarını sınıflamak ve kaydetmek için aletler belirlenmiştir. Bunların bazıları ticari, endüstriyel ve askeri alanlarda kullanılan benzer ölçeklerin değişmiş biçimleridir. Örneğin; Danielson ve meslektaşları, 1950'lerde Ohio Devlet Üniversitesinde geliştirilmiş olan "Lider Davranışlarını Tanımlama Ölçeğinin" değişik bir biçimini kullanarak antrenörün davranışlarını unsurları üzerinde çalışmışlardır. (Danielson, Zelhart ve Drake, 1975; Kahn ve Katz, 1960)

---

<sup>115</sup> KOÇ, Şevki. *Spor Psikolojisine Giriş*, Saray Kitapevleri, İzmir, 1994 s.215

Genel olarak bu antrenörlerin davranışları ölçekleri belli başlı iki grupta toplanır. Bir ölçek tipi, antrenörün işinin sınıflandırılabilceği kategorileri belirlemeye yöneliktir (Chelledurai ve Saleh, 1980; Danielson et al). İkinci bir ölçek tipinin, antrenörün görünen davranışlarının belirlenmesinde kullanılması amaçlanmıştır. (Crossman, 1981; Dartz, Zanksdorf, Richartson ve Krahenbuhle, 1981; Smith, Smoll ve Hunt, 1977; Thalp ve Gallimore, 1976). Bu ölçekler; little laeague antrenörlerinden oluşan anonim bir gruba ve yurt çapında ünlü olan basketbol ve futbol antrenörlerinden Frank Kush ve John Wooden'a verilmiştir. (Darst et al, 1981; Tharp ve Gallimore, 1976).

Ölçekler davranışı kaydetmek ve;

- (1) Antrenörün çeşitli davranış tiplerini ne kadar iyi kavradıklarını belirlemek,
- (2) Antrenör ve sporcuların, antrenörün belirttiği davranış tipi hakkında ne dereceye kadar uyuştuklarını bulmak,
- (3) Hangi davranış tipi ile başarı arasında ilişki olduğunu belirlemek,
- (4) Çeşitli "müdahale programları" ile antrenörün davranışında olumlu değişikliklerin yer almasının mümkün olup olmadığını saptamakta kullanılmıştır.

Antrenörlükte liderliği tanımlamaya çalışan başka bir çalışma Celladurai ve Saleh tarafından yürütülmüş ve Sporda liderlik ölçeği (LSS) ortaya çıkmıştır. (Challadurai ve Saleh, 1980). Bu ölçek sporcuların özel davranış tercihlerini, sporcuların antrenör ile ilgili davranış algılamalarını, antrenörlerin kendi davranış algılamaları ve liderlik davranışlarını ölçmek için geliştirilmiştir.

Chelladurai'nin modelini destekleyen bir araştırma 2 yıl boyunca süren ve antrenör davranışlarını ölçmeyi amaçlayan bir araştırmadır. Görüşme şeklinde yapılan bu araştırma da sporculardan en az istedikleri antrenör davranışları ile en çok istedikleri antrenör davranışlarına doğru bir sıralama yapmaları istenmiştir. Antrenörlerde kendi davranışları ile ilgili aynı sıralamayı yapmışlardır. Elde edilen sonuçlar Chelladurai'nin modelini destekleyici çıkmıştır.

Challedurai'nin liderlik ölçeğinin uygulandığı bir başka araştırma ise demokratik tutum içinde olan pozitif, geribildirim veren en yüksek derece de sosyal destek sağlayan

antrenörün olduğu takımlarda, bu takım içinde yer alan sporcuların yüksek seviyede görev kohezyonuna sahip oldukları yönünde sonuçlar alınmıştır.

Antrenör davranışlarını değerlendirmesi amaçlanan ölçekler nitelik olarak farklılık gösterir. Crossman (1981) tarafından önerilen alet davranışların ne zaman ve nerede gözlemlendiğini değerlendirmede faydalıdır. Aynı ölçek bir davranışın yansıttığı ceza veya destek ile de alakalıdır. Bu ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğine dair bilgi bulunmamaktadır.

Daha etkileyici olan bir ölçek Smith et al (1977) tarafından geliştirilen ve Antrenör Davranışını Değerlendirme Sistemi (CBAS) olarak adlandırılan ölçektir. Bu ölçek antrenörlerin davranışlarının değerlendirilmesi ve değiştirilmesi ile ilgili bir destek programda kullanılmıştır. Antrenör davranışları kendiliğinden ortaya çıkanlar ve oyun veya antrenman sırasında görülen olaylara tepki olarak ortaya çıkan davranışları olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

Alan testi ölçeğin güvenilirliğini saptamıştır. Ölçek antrenörler için psikolojik bağıntılı eğitim programında kullanılmıştır. Oryantasyon süresinde antrenörlerin ortaya çıkardığı önemli prensiplerden biri; oyuncuların antrenörlerine karşı tutumlarında yansıyan, antrenörlerin davranışlarındaki farklılığın potansiyel olarak oyuncuların kazanma çabasını ortaya çıkardığı idi.

Değerlendirmeye tabi tutulan antrenörlerin, ölçeğin içerdiği muhtelif davranış biçimlerini ne kadar sık sergilediklerinin farkına olmadıkları saptandığından, daha sonraki bazı çalışmalarda antrenörlere davranışlarını değerlendirebilmeleri için kendi kendini izleme formları verilmiştir. Ölçeği uygulayanlar tarafından verilen seminerlerde en önemli destekleyici antrenör davranışları, sporcular bir hata yaptığında pozitif öğretim yaklaşımını vurgular. Sporcuların beceriksiz hareketlerini izleyen, ceza veya ödülü içeren antrenör davranışları pozitif olarak hatayı düzeltmeyi içeren davranışlar kadar etkin değildir. Örneğin izleme çalışmalarında, eğitimsel ödüllendirme, davranışları hissedilir ölçüde artmıştır.

Smith, Smoll ve Hunt'ın çalışmaları deneysel bilgiyi kullanmaları ve toplamalarına temel oluşturmak için kusursuz bir kavramsal model uyguladıkları ve antrenör davranışları ile sporcuların deneyimlere gösterdikleri tepki ve antrenörlerin bu davranışlarını nasıl algıladıkları arasındaki önemli, fonksiyonel bağlar üzerinde çalışmak için bir alet geliştirdiklerinden dolayı önemlidir. Daha büyük sporcular üzerinde daha fazla çalışıldıkça, bu araştırmanın sonuçları daha geniş gruplara genellenebilir (ilk çalışmaların pek çoğu 10-14

yaş grubundaki erkek çocuklarla gerçekleştirilmiştir). Rejeski, Canocatt ve Hutslar (1979), bu ölçeği kullanarak faydalı olacak bir bilgiyi saptamışlardır.

Bu araştırmacılar iki kategorideki; (1)Yüksek performans ve (2) düşük performans beklenen çocuklara yönelik antrenör tavırlarını karşılaştırmışlardır. İki bin üzerinde antrenör tavrını değerlendirdikten sonra,antrenörlerin bu iki gruptaki çocuklara karşı farklı tavırlar sergilediklerini bulmuşlardır. Antrenörler başarılı olacağına inanan çocuklar ödüllendirilen bir tutum izlerken kendilerine güvenmeyen çocuklara daha çok (sık) teknik bilgi sağlamışlardır.

Diğer iki diğer antrenör davranışı değerlendirilmesi dikkate değerdir. Bunlardan biri, UCLA'nın ünlü basketbol antrenörü John WOODEN'in davranışlarının gözlemine içermektedir. Otuz saatlik bir gözlem 2.236 davranışın sınıflandırılması ile sonuçlanmıştır.Toplam sürenin %50'sinin üzerinde bir süre boyunca formal eğitim, %14.6'sında eleştiriler, %8'inde formal eğitim ve eleştiriler pozitif eğitim ile birlikte yer almıştır. Ronald Smith, meslektaşları basketbol antrenörü Wooden ile futbol antrenörü Kush'u gözlemleyen diğerleri, eleştirileri pozitif öğretim ve komplimanların arasına sıkıştırmanın ne kadar önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Kişisel deneyim ve gözlemlere dayanarak Stampfl(1955) antrenörle ilgili olarak şu tespitlerde bulunmuştur.

Antrenörün işinin %20'sini teknik konulara, geriye kalan %80'nin ise ihtimale dayalı olduğunu ileri sürmektedir. Başarılı antrenör sporcularının Güvenini kazanmış, biraz filozof tavırlı, yol gösterici bir danışman, zihinsel gerginlik durumunda sporcuya destek veren, işi hiç de kolay olmayan bir kişidir.

### 2.1.3. Antrenör Tipleri ve Özellikleri

Tablo 2. 1. Antrenör Tipleri ve Özellikleri <sup>116</sup>

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

KAYNAK : BAŞER. Ergun. **Futbolda Psikoloji ve Başarı** Bağırman Yayınevi 1996 Ankara s.107-108.

<sup>116</sup> BAŞER. Ergun. **Futbolda Psikoloji ve Başarı** Bağırman Yayınevi 1996 Ankara S.107-108

Buna göre antrenörler:

Kişilik özellikleri bakımından antrenörlerin beş kategoride toplanabileceği görüşü savunulmuştur. Buna göre antrenörler:

- Aşırı disiplinli ve otoriter,
- Uysal ve iyi huylu,
- Gergin ve hareketli,
- Gevşek antrenör,
- İş yapar görünüşlü ve gayretli, olarak sınıflandırılmışlardır.<sup>117</sup>

#### **Aşırı Disiplinli ve Otoriter Antrenörler:**

Genellikle antrenörlüğe yeni başlayanlarda görülen tutum bu şekildedir. Özellikleri:

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

Yararları:

- Takım iyi organize edilmiştir,
- Takım disiplini kuvvetlenir,
- Takım saldırgan ve cezalandırıcıdır,
- Takım genellikle iyi bir fizik kondisyona sahiptir,
- Başarıyı devam ettirir.

---

<sup>117</sup> AYDOS, Latif.: “Antrenör Kişiliği”, M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Ders Notları, İstanbul, 1988.

**Zararları:**

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

**Uysal ve İyi Huylu Antrenör:****Özellikleri:**

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

**Yararları:**

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

**Zararları:**

- Antrenör zayıf görünüşlüdür,
- Taraftarların tutumu güvensizlik gösterir,

**Gergin ve Hareketli Antrenör:****Özellikleri:**

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

**Yararları:**

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

**Zararları:**

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



**Gevşek Antrenör****Özellikleri:**

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

**Yararları:**

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

**Zararları:**

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

**İş Yapar Görünümlü ve Gayretli Antrenör:****Özellikleri:**

- Sporu ele alışını ince hesaplara dayanır,
- Problemleri ele alışını hesaplı ve mantıklıdır,
- Kişisel ilişkilerinde soğuktur,
- Rakip oyuncu davranışları üzerinde önemle durur,
- Gayretli ve faydacıdır,

**Yararları:**

- Takım her zaman yeni teknikler kullanır,
- Takım başarı için gerekli organizasyona sahiptir,
- İyi organizasyon oyuncunun şüphelerini giderir,

**Zararları:**

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

**2.1.4. Antrenörün Görevleri**

Başarılı bir antrenörün yetkisi dahilinde bazı görevler üstlenmiştir. Bunlar;

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

- Olanakları dahilinde olan bütün güvenlik önlemlerini alarak sporcuların sakatlanmalarını önlemek.
- Fizyolojik ve psikolojik antrenmanların temelleri, beslenme, toparlanma ve planlama ilgili olarak sporcuların teorik bilgilerinin geliştirilmesine ve zenginleştirilmesine yardımcı olmak.
- Sporcuların aktif ve bilinçli katılımlarına yardımcı olmak.
- Sporcuların kendilerine değerlerini ve motivasyonlarını korumak.
- İyi iletişim ve etkileşim becerileriyle sporculara zaman zaman danışmanlık yapmak.
- Kendi uzmanlık sınırlarında gerçekçi olmak ve diğer uzmanlıklara saygı göstermek ve yardım almak, ekip çalışmasını güçlendirmek.<sup>118</sup>

### 2.1.5. Antrenörde Aranılan Nitelikler

İyi bir antrenörün sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bunların bazıları aşağıda belirtilmiştir.

- Mesleğini sevmeli, kendine güveni olmalı,
- Sağlam bir kişiliği olmalı,
- Kuvvetli ve yeterli bir motivasyonu olmalı,
- Yaşayış ve davranışları ile örnek olmalı,
- Zeki ve zihin kapasitesi yerinde olmalı,
- Doğru sözlü ve güvenilir olmalı,
- Tereddütlerini, kendi hata ve kusurlarını belli etmemeli,
- Bunalımdan uzak olmalı,
- Otoriter olmalı (sert değil tatlı bir otorite sağlama),

---

<sup>118</sup> KONTER, Erkut. *Bir Lider Olarak Antrenör*, Alfa yayınları, İstanbul, 1996, s.105.

- Kişilik itibariyle dışa dönük olmalı,
- İyi bir psikolog olup, insan kişiliğinden anlayan, tepkilerini bilen bir insan olmalı,
- Liderlik vasıfları olmalı,
- Takımda ben yerine biz dinamiğini kurmalı,
- Cezalandırma ve ödüllendirmelerde dengeli ve ölçülü olmalı.
- Genel Kültürünü ve meslek bilgisini arttırmak için devamlı etütler yapmalı, yabancı ülkelerin bu konudaki yenilikleri izlemeli ve gelişmeleri uygulamalıdır,
- Empati yeteneği olmalı (kendine başkalarının gözüyle, başkalarını başka insanların gözüyle ve başkalarını onların gözüyle görme),
- Fiziksel yetenekleri tam olmalı (Sağlıklı, iyi atletik yeteneklere sahip, görsel ve işitsel kavrayışı iyi, doğru konuşma ve iyi anlatım özelliğine sahip)<sup>119</sup>

## 2.2. ANTRENÖR-SPORCU İLİŞKİSİ

Sporcu, belirli kurallar altında, araçlı veya araçsız ferdi veya toplu olarak kendini spora veren, daha ileri bir merhalede sporu meslekleştiren rekabetçi, dayanışmacı ve kültürel bir olgu içinde yer alan, fizik ve moral yanı olan, yaptığı işten maddi ve manevi tatmin aracı sporun aktif elemanıdır.<sup>120</sup>

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

Aslında, muhakeme/karar verme ve heyecan/his beyinde kesişirler... Beynin içinde, muhakeme ile hedefe yönelik düşünme süreci ve karar verme denilen cevap seçiminden oluşan bir sistemler topluluğu vardır. Beyindeki bu sistemler topluluğu aynı zamanda heyecan ve duygularla da ilişkilidir. Duyguların ve heyecanın muhakeme üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu noktada, duyguların öncelikli bir yere sahip oldukları görülmektedir. Duygular

<sup>119</sup> KÜÇÜK, Veysel., *Sporda Yönlendirmenin Psikolojik Yönü*, Yüksek lisans Ders Notları, Kütahya, 1999.

<sup>120</sup> ERKAL, E.Mustafa. *Sosyolojik Açıdan Spor*, Filiz Kitapevi İstanbul 1981 s. 119).

zihinsel yaşantıya egemendir ve beynin geri kalan kısımları ile algının işlevlerini etkilemektedirler. Yüksek kişisel hakimiyete sahip insanlar, akıl ile sezgi veya kafa ile kalp arasında seçim yapamazlar, fakat eğer yaparlarsa, bu seçim tek ayak üzerinde yürümeyi ya da tek gözle görmeyi tercih etmekten öte bir şey olmaz. <sup>121</sup>

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

Empatinin, bilişsel ve duyuşsal yönlerinden söz edilmektedir. Empatinin bilişsel yönü, kişinin karşısındakinin düşüncelerini, duyuşsal yönü ise duygularını anlamaktır. Antrenör için empatinin daha çok duyuşsal boyutu önemlidir. Antrenörün hayali olarak kendini, sporcunun duygu dünyasına aktarması ve onun duygularını hissetmesidir. Bu nedenle empati, Türkçe'ye "Eşduyum" olarak çevrilmiştir. Bu terim, empati sırasında antrenörün ve sporcunun duygusal bakımdan birbirini yansıttıklarını ve duygu alışverişi yaptıklarını ifade etmektedir. Ancak, antrenör duygunun kendisine değil, sporcusuna ait olduğu gerçeğini unutmamalıdır. <sup>122</sup>

### 2.2.1. Antrenörlük Düzeyleri

Spor faaliyetine katılan gençlerle, bunlara sportif hünerleri öğretme sorumluluğunu üzerine almış antrenörler arasındaki ilişki özel bir önem taşır. Antrenör-sporcu arasındaki bu ilişki önemi, özellikle gencin içinde bulunduğu yaş durumunun ortaya koyduğu sorunlar bakımındandır. Farklı yaş grupları sporcu gençlerin öğretim ve eğitimleri esnasında ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunlara karşı antrenörlerin tutumları bir hayli farklılık gösterir. Bu bakımdan spor yapmak isteyen genç adayları, kişilik özelliklerinin ve davranış özelliklerinin birbirlerinden farklı olmasına rağmen, yine de belirlenecek ortak davranış özellikleri bakımından gruplaştırarak ele alınması gerekir. Sorun bu şekilde ele alındığı takdirde, gruba

<sup>121</sup> COOPER- SAWAF, a.g.e. s.xi.

<sup>122</sup> KAYA, a.g.e. s.s.231-232.

nasıl bir antrenörlük yapılacağı ile ilgili bilgiler kendiliğinden ortaya çıkar. Buna göre önce, sporcu faaliyetlerine katılmak isteyen gençleri grupta toplamak, sonra da bunları eğitecek olan antrenörleri bu grup düzeylerine göre ele almak gerekir.<sup>123</sup>

### **Ergenlik Öncesi Gruplar (11-13 yaşlar)**

. Antrenör, ergenlik öncesi çocuğun yetişmesinde antrenörlük için gerekli olan şu prensipleri benimser ve uygular:

- Çocuğun yaptığı işten önce kendisiyle ilgilenmek,
- Çocuğun ihtiyaçlarını bilmek.
- Sportif faaliyetleri olumlu yaşantı haline getirmek.
- Çocuğu anlamı olan amaçlara yönlendirmek ve bunları ödüllerle pekiştirmek.
- Çocuğu gerekli zamanlarda korumak ve desteklemek.

Antrenöre düşen en önemli görev, çocuğun yetişmesi için gerekli olan sağlıklı bir atmosfer oluşturmak ve çocuğun sistematik bir şekilde yeteneklerinin bilimsel metotlarla tespit edilip geliştirilmesidir.

### **Ergenlik Çağı Grupları**

Ergenlik çağı olarak ele alınan grup, 13-17 arasında kalan yaş grubu gençlerdir. Anlaşılacağı üzere bu yaştakiler artık çocuk değil gençtir. Organizma cinselliğe ulaşmıştır. Ergenlik öncesi dönem, çocuğun cinselliğe hazırlandığı dönemdir. Ergenlik ise cinselliğe ulaşılmış bir dönemdir.

Ergenlik dönemi gencin, ele alınması oldukça güç bir antrenörlük sorunudur. Sporcu genç bir kişi olarak, antrenörüne aşırı bir dikkat gösterir. Ergin genç daima yapmış olduklarının antrenör tarafından beğenilip, beğenilmediğini, hareketlerinin istenilen hareketler

<sup>123</sup> ÖZTABAĞ, Lütfi.: *Antrenörlük Psikolojisi*, TFF Yayını No.5, Ankara, 1974. s.31

mi, yoksa bunların dışında kendi ihtiyacı olan hareketler mi olduğunu bilmek ister. Antrenör tarafından ergenlik çağındaki gençlerin etkili bir şekilde ele alınmasını kolaylaştıracak olan bazı ilkeler vardır:

a. Antrenör söylediklerini önce kendisi yerine getirmelidir. Antrenör bir konuda davranışa ait açıkladığı bir şeyi kendisi uygulamalıdır. Oyuncularında beklediği karakter örneğini önce kendisi vermelidir.

b. Antrenör oyuncularının ihtiyaçlarını dinlemelidir. Sporcu gencin kendisine uyum sağlamaya takımı ile özdeşleşmeye çalıştığı bir sırada onu dışarıda bırakma teşebbüsü ergenlik çağındaki gençte yıkıcı etki yapar. Antrenör sporcuyu dinler, ona kulak verirse, sporcu kendisinin tanınmış ve anlaşılacak olacağına inanacaktır.

c. Antrenör, sporcuyu yanlış bir yola yöneltmekten kesin olarak sakınmalıdır. Takımın durumundan ötürü antrenörün zihninin karıştığı, şaşkın hale düştüğü durumlar vardır. Bu gibi durumlarda antrenör takımına ve sporcularına karşı daima metanetini ve onlara karşı güvenliğini koruyabilmelidir. Her şeyin iyi gittiğini üzücü bir problem olmadığını söylemektense en üzücü ve yıkıcı durumlarda dahi , oyuncularına sorunları anlatarak onların kanılarını almaya ve problem üzerinde düşündürmeye çalışmalıdır. Antrenörün böyle gerçekçi hareketi, verilecek kararlarda oyuncuların da hissedar olmasını, kendilerinde takım bütünlüğünün bir parçası olduğu inancının kökleşmesini ve oyuncular arası beraberlik duygularının kuvvetlenmesini sağlar.

d. Antrenör gençlerin açığa vurulmuş bir kısım kaba ve kırıcı hareketlerinin olabileceğini önceden kabule hazır olmalıdır.<sup>124</sup>

### **Yüksek Öğretim Çağı**

Yüksek öğrenim çağına ulaşan genç, hayatında ilk kez kendisini bağımsız hisseder. Birçok eğitimcilere göre, gencin ilk kez hissettiği bu bağımsızlık duygusunu ele almak biraz güç ve karışıktır. Bu durum sporcu için de böyledir. Genellikle bu döneme ulaşmış bir genç sporcu, antrenörüne dönüp onun tavsiyelerine başvurabilir, ona danışabilir.

<sup>124</sup> ÖZTABAĞ, a.g.e. ss.38-39.

Yüksek öğrenimde bulunan bir genç kendisinin sahip bulunduğu yeteneklerinden ötürü orada bulunduğunu kesin olarak bilir ve anlar. Burada onun için öğretimdeki özel yaşantısından ileri gelen daha farklı şekilde bir baskı altında bulunuşu söz konusudur. Gencin orta öğretimdeki varlığı spor yeteneklerine dayanmadığı halde, bazı durumlarda bu temeli yüksek öğretimde spora dayanmış olabilir. Diğer taraftan genç, orta öğretimde iken tanınmış bir öğrenci olmasına rağmen, yüksek öğretimde üstün bir özelliğe sahip olmadıkça; bu özelliği devam ettirememiş olabilir. Bu nedenle bireye bağımsızlık duygusu içinde kişisel düzenleme olanağı verilir. Batının birçok toplumlarında bireysel düzenlemeye okul antrenörü yardımcı olmaktadır.

Sporcu genç hakkında daha önce tutulmuş olan notlar, saptanmış olan izlenimler, antrenöre büyük ölçüde yarar sağlayabilir. Sporcu hakkında tutulmuş olan bu notlar, bir yarışma durumu dışında onun ne gibi bireysel özelliklerle ve ne gibi isteklerle dolu bulunduğunu gösterir. İyi bir antrenör bu notları değerlendirerek oyuncu gencin ilgilerini, amaçlarını, elde etmek üzere araştırdığı hedefleri, kısaca kişiliğinin ana çizgilerini anlayabilir. Böylece antrenör gence hayatsal amaçlarına ulaşmasında, bunları izlemesinde ve sahip olmak istediği iş olanakları konusunda yardımcı olabilir, yardım eder.<sup>125</sup>

### **Profesyoneller**

Bu grupta bulunan gençler, öncekilerden farklıdır. Diğerlerinde öğrenimin, okulun gence vereceği, kazandıracağı bir yön ve meslek söz konusudur. Antrenörle olan ilişkileri de spora, ya da bir mesleğe yönelmeleri bakımından önemli sayılır. Bu nedenle, okul ve yüksek okul çağındaki gençlerde bir oyunu kaybetmek, kazanmak pek fazla ve özel bir önem taşımaz. Ancak sporu bir kariyer, sporculuğu da bir meslek haline getirmiş gençlerde, kazanmak, ya da kaybetmek ilk defa olağanüstü bir önem taşır.

Oyuncu statüsünün kazanma, ya da kaybetme kayıtlarına dayandığı durum ilk defa profesyoneller için söz konusu olur. Özellikle kaybetmenin tam bir panik ve değersizliğe paralel olarak üzüntü ve ıstırap oluşturacağı durum, profesyoneller için fazlasıyla söz konusudur.

---

<sup>125</sup> ÖZTABAĞ, a.g.e. s.39.



Temel olarak, bir sporcunun öneminin ölçülmesinde üç yol düşünülebilir:

- Sporcunun aldığı para.
- Sporcunun takımına sağladığı başarı.
- Kendi aldığı, ya da takımına kazandırdığı ödüller, rekorlar.

Profesyonel oyuncular, kişisel ilişkiye çok daha fazla ihtiyaç gösterirler. Bu ilişki onlarda kendilerine önem verildiği değer verildiği duygusunu geliştirir. Böylece profesyonelliğin sadece para alışverişine dayanan bir ilişki olacağı görüşünü önlemiş olur. Antrenör-Oyuncu arasındaki ilişki bir doğum gününü, bir evlenme gününü kutlama, iş sezonu dışında hatırlama, ilişkiyi muhafaza eden bir mektup, yeni yıl mesajı... vb. gibi çeşitli vesilelerle ve çeşitli konularca olabilir. Bu tür haberleşme yazışma ve nezaket kurallarını yerine getirme girişimleri, karşılıklı ilişkilere yol açmakla bireysel bağlılıkları da kuvvetlendirir. İnsani ilişkilerin her şekli bireysel bağları destekler.<sup>126</sup>

### 2.2.2. Antrenörlerin Sporculara Karşı Davranışı

Sporcular ve Antrenörler sportif başarı için davranışların sosyalleşmesi ve birbirlerine uyumlu olmaları gerektiği inancını taşımaktadır. Kişiler arası etkileşimin yarışma sporlarında başarıya ulaşmak için önemlidir. Sporcu antrenmanlarda antrenörlerinin söylediklerini aynen uygulayarak yapmaya çalışmaları önemlidir. Her türlü problemi çözmek, uzlaşmaya gitmek takım için gereklidir. Antrenörler, tarafından antrenmanın yapılaş tipine karar vermek önemlidir. Antrenör gerek dış gerekse içi streslere göre takımını yönlendirmelidir. Bir takımın diğer takımlarla yarışması dış stresler ilişkin nedenlerin başında gelir. İç stresler ise takım içindeki problemlerden kaynaklanmaktadır. Antrenörler, sporcular ile ilgili özel problemlerinde de iletişim kurmak, sporcularını en iyimser düşünceye sevk ederek kapasitelerini arttırmak zorundadırlar.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> ÖZTABAĞ, a.g.e. 41.

<sup>127</sup> TUTKO-RICHARDS, *Psychology of Coaching*, ss.50-53.

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

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

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

#### **Kazanan Sporcu Ve Takımlara Antrenörün Davranışı**

Oyun kazanma, antrenörün her zaman başarı ölçüsü olmamalıdır. Fakat bu kazanma azmi önemli değildir anlamına gelmemelidir. Sporcunun komple gelişmesi antrenör için büyük önem taşır. Kazanan bir takım veya sporcu yetiştirmenin ötesinde antrenörlerin yüklendiği önemli sorumluluklar vardır. Özellikle gençlerin en kritik(Blüğ) dönemlerinde fiziksel, ruhsal ve duygusal yönlerini geliştirmede rolleri çok büyüktür. Antrenör sporcuyu en iyi şekilde nasıl motive edebileceğini bilmelidir. Sporcunun tam kapasite gelişmesi antrenörün elindedir. Antrenörün kazanan kişiler yetiştirme konusundaki azmi onun önemli bir özelliğidir.

#### **Kaybeden Sporcu veya Takıma Karşı Antrenörün Davranışı**

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

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

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

Antrenör her sporcuyla yakından ilgilenmeli ve sporcuların tüm özelliklerini bilmelidir. Sporcuya zaman tanımının, sabır ve anlayış göstermesinin gerekli olduğunu, ancak bu şekilde daha sağlıklı sonuca ulaşılacağı unutulmamalıdır.<sup>128</sup>

### 2.2.3. Antrenörün Problem Sporcularla Uğraşması

Bazı sporcuların küçük problemleri olduğu halde bazıları da çok önemli problemlere sahiptir. Problemleri antrenörün anlaması genellikle zordur. Çünkü problem meydana çıkıncaya kadar antrenörün bireyleri ayrı ayrı inceleme fırsatı olmaz. Üstelik gelişen şartlar ve yarışmanın yarattığı stres ve gerginlik problem yaratabilmektedir. Dr. Bruce Ogilvie ve Dr. Thomas A. Tutko sporcuların karşılaştığı en yaygın problemler, sebepleri ve çareleriyle üzerinde çalışmalar yapmıştır.<sup>129</sup>

İlk problem; sporcu antrenmanlara karşı çıkar, antrenörünü dinlemez ve dediğinin tam aksini yapar. Bazen açıkça isyan eder. Her şeyi ret eder. Sebepleri: Sporcu antrenörüyle anlaşamıyordur. Otoriteye karşı bir reaksiyon olarak yapmaktadır. Belki bir daha yapmamaya söz verebilir; ama sonra tam aksini yapar. Antrenörlerde bazı isteklerini zorla yaptırmak isteyebilir. Bu sporcunun kendisine güven duygusunu azaltır veya yitirmesine neden olur.

<sup>128</sup> SINGER, N.R. Coaching, Athletics and psychology (Çev:ÖZTAN N.) Florida 1972 s. 356-358

<sup>129</sup> TUTKO-RICHARDS, a.g.e. ss.50-53.

Bu tür problemlerle karşılaşıldığında yapılacak en uygun şey sporcuyla konuşmak, onu yakından tanımak ve güven duymasını sağlamaktır. Ona yeniden güven verme, belki çok zordur; ama başarıya ulaşmak için yapılması gerekir. Antrenör sporcunun tepkilerini görmemezlikten gelmemelidir.

İkinci problem; sporcu çok bencildir. Hep kendi çıkarlarını düşünür ve çıkar hissetmedikçe diğer sporcularla işbirliği yapmaz. Çoğu zaman nankördür. Çok güzel konuşur, çok geçmeden herkes onun için bir şeyler yapmak ister, daha sonra da kuralları ihlal etmeye başlar buna da birçok mazeretler uydurur. Kendisine ait kuralları varmış gibi görünür.

Sporcun bu şekilde davranmasının sebepleri; bu tür sporcuların davranışlarında sınır yoktur. Çok şımartılmış ve hareketleri çocukçadır. Yaptığı hareketleri daima haklı görülmüş ve geçmişteki hataları ne tenkit edilmiş, ne de düzeltilmiştir. Sonuç olarak gerçek olmayan bir dünya anlayışıyla yetiştirilmiştir. Kurallar onu bağlamaz.

Yapılabilecek en etkili çözüm; antrenör, kuralları ihlal etmenin cezaları gerektirdiğini ve belirlenmiş kaidelerin olduğunu belirtmesi gerekir. Bu problemlili hassas sporcular konuşulmak suretiyle ikna edilebilirler. İnatçı sporcular içinse daha ağır cezalar uygulanabilir.

Sporcular da görülen üçüncü problem aşırı heyecanlı sporculardır. Nasıl bir performans göstereceğini önceden bilmek imkansızdır. Bir gün çok iyi, ertesi gün çok kötü olabilir. Kendisinden en fazla performans beklenen zamanda herkesi hayal kırıklığına uğratar. Bu sporcunun ileride nasıl olacağını kimse kestiremez. Müsabakadan önce çok heyecanlıdır.

Genelde aşırı heyecanlı sporcuların bu durumları; yaşadığı toplum, yetişme tarzı, ailesi ve çevresi ile ilgilidir. Çok önceleri denedikleri bir işin, önce iyi sonra da kötü gittiğini tecrübe etmişlerdir. Sonuç olarak ileride ne olacağı bilinmez bir dünyada yaşadıklarını hissederler.

Böyle bir durumda antrenör bu sporcudan neler beklediğini açıkça belirtmeli ve kazansa da kaybetse de sporcunun yanında olacağını hissettirmelidir. Heyecan ve endişe başarısını önleyen bir problemdir. Sporcu bu bunalım esnasında antrenörden destek ve yardım görürse kendine güveni artar. Bazen sadece konuşma bile yeterlidir.

Son problem başarı fobisi olan sporculardır. Bu sporcunun en büyük problemi kaybetme korkusu değil, başarma korkusudur. Sanki başarıyla gelen sorumluluğu yüklenecek kadar olgunlaşmamış gibi kendisini hisseder.

Bu sporcu geçmişte başarının sonunda, kendisine diğer sporcular tarafından bir tepki geldiğini görmüştür. Başardığı zamanlarda diğerleri kendisini kıskanmıştır. Sonuç olarak kazanmaktan zevk alma yerine acı çekmiştir.

Başarı fobisi olan sporcular da çözüm; antrenör, sporcunun yalnız kendi hareketlerinden sorumlu olduğunu inandırmaya çalışmalıdır. Başarılı olduğu zaman sporcuya hak ettiği övgüyü vermek gerekir. Sporcuya mağlubiyeti kabul etme olgunluğunu da kazandırmak gerekir. Sporcu gerek kazandığı zaman gerekse kaybettiği zaman antrenörden destek görmelidir.

#### 2.2.4. Antrenörün Sporculara Bilgi İletme Yolları ve Prensipleri

Sporcular bir beceriyi ya da taktiği öğrenirken ilk safhalarda büyük ölçüde bilgiye ihtiyaç duyarlar. İlk safhada doğru bilgiler her ihtiyaç duyuldukça kendisine verilebilmelidir. Sporcunun dikkati öğrenme ya da antrenmanın her safhasında farklı noktalara yönelebilir antrenör her safhanın önemli püf noktalarına dikkati çekmelidir.

Bunun için spor eğitimcileri bilgi ya da talimatlarını yeni öğrenilen konularla ilgili olarak verirken şu noktalara dikkat etmelidir.

- Sporcuya bilgi verilirken sporcunun, hareketin hangi safhasında hangi bileşenlere önem verilmesi gerektiğini hissettirmelidir.
- Spor eğitimcisi, sporcuyu kendi kendine başaramayacağı çabalara yönlentmemelidir.
- Sporcunun, antrenmanda nelere önem verdiği antrenör tarafından keşfedilmelidir. Böylece zaman zaman amaçtan kayan önemseme noktaları sporcu ile tartışılarak yönlendirilmelidir.
- Önemli olan sporcunun kendi kararını kendisinin verebilmesidir. Ancak antrenör sporcuya sık sık öğrenilmekte olan şeyi nasıl anladığını sormalı hem doğru düşünce, hem de yaratıcı düşünce yoklanarak gelişim bağımsızca sağlanmalıdır.

- Antrenör zaman zaman becerinin mekanik hinesiyolojik ve kondisyonel özellikleri konusunda sporcuya gerektiği kadar bilgi vermelidir. Antrenör bilgiyi, kendisinin çok bilgili olduğunu ortaya koymak için değil sporcuya yardım etmek için ve onu yaptığı işte bilinçli hale getirmek için kullanılmalıdır.

Aşırı heyecan verici ve dramatik konuşmalar sporculara zarar verici olabilir. Sporcuların başarılı performanslarını ortaya koydukları optimal uyarılmışlık zonları dikkate alınarak genel ve özel konuşmalarda bulunulmalıdır. Özellikle içe dönük olan sporcular aşırı motive edilmeye çalışıldığında, onlar aşırı duygusal tepkiler ve heyecan gösterebilir ve bu durum becerilerini başarıyla ortaya koymalarına zarar verebilir. Yetersiz düzeyde olan kaygı, uyarılmışlık ve heyecan performansın başarıyla ortaya çıkmasına zarar verebildiği gibi aşırı düzeylerde olan kaygı, uyarılmışlık ve heyecan performansın başarıyla ortaya çıkmasına benzer şekilde zarar verebilir.

Genel olarak aşırı kaygı sporcunun motivasyonuna, konsantrasyonuna, dikkatine, özgüvenine, koordinasyonuna, dengesine ve karar verme yeteneğine etki edebilir. Bu özellikler de sporcuların saha içindeki performanslarını önemli derecede etkileyen özelliklerdir. Sadece deneyimsiz olan sporcular değil deneyimli olanlarda benzer problemleri yaşayabilirler.<sup>130</sup>

### **Sporcuya Bilgi İletme Yolları (Teknikleri)**

- Sözel (verbal) bilgi verme teknikleri:
- Görsel (nesnel) bilgi verme teknikleri
- Hareketle bilgi verme teknikleri (hareket enformasyonu)

### **Sözel bilgi verme teknikleri spor eğitimindeki yeri**

Sözel bilgi verme, anlatım, sözle açıklama yoluyla bilgi verme tekniğidir. Görsel bilgi ile birleştirildiğinde çok etkili olabilir. Sözel bilgi verme spor eğitimcisinin güçlü konuşma ve ikna etme yeteneği ile büyük ölçüde ilişkilidir. Konuşma ve etkileme gücüne güvenen spor

<sup>130</sup> KASAP, Hasan. Spor Metodik ve Didaktiği, TFF Yayınları No.9, İstanbul, 1991, ss.52-55.

eğitimcisi bu tekniğe daha çok baş vurabilir. Ancak bu teknik diğer tekniklerle birleştirildikçe daha etkili olur. Tek başına bu teknik sporcunun, dikkatinin çabuk dağılmasına sebep olabilir.

### **Görsel bilgi verme teknikleri ve spor eğitimindeki yeri**

Daha çok görme duygusuna hitabeden bir bilgi verme şeklidir. Sporcuya şu şekillerde verilebilir.

Antrenman grubu içinden sporcularından birisinin ya da antrenörün tekniği göstermesi ve sporcuların bunu durağan halde izlemeleri,

Eğitim amacıyla hazırlanan ve konusunda usta bir sporcu tarafından, ya da sporcunun bizzat kendisinin beceriyi yaparken kaydedilmiş olan video ya da film gösterileri.

### **Hareketle bilgi verme teknikleri**

Hareket aracılığı ile bilgi verme daha çok hareketin yer boyutlarının sporcuya hissettirilmesi esasına dayanır. İki şekilde verilebilir.<sup>131</sup>

- Antrenörün sporcunun önünde durarak hareketi onunla birlikte yapılması.
- Antrenörün, sporcunun hareketi yaparken ona elle yardım etmesi.

## **2.3. BİR LİDER OLARAK ANTRENÖRÜN İŞLEVLERİ**

### **2.3.1. Disiplin**

Sporla uğraşanların hepsi de, takım oyuncularından tek bir sporcuya kadar, insanların birbirine bağlılığını ve bir rehberin doğrultusunda yürünmesini isterler. Grubun dağılmaması, bütünlüğünü muhafaza edebilmesi için bağlılığı sağlayan “beraber olma kuralları” na boyun eğmeye ihtiyacı vardır. Buna göre disiplin, “insan davranışlarını değiştirebilmek ya da yeni bir yön verebilmek için, bir takım sınırlar koyma girişimi” olarak tanımlanabilir.<sup>132</sup>

<sup>131</sup> KASAP, a.g.e. ss.57-59.

<sup>132</sup> ÖZTABAĞ, a.g.e. s.86.

Her insan grubunda olduğu gibi takımında da, standart bir disiplin yaklaşısı sağlamak ve standart bir disiplin geliştirmek çok güçtür. Çünkü insan kişiliği içinde yer alan ayrılıklar ve motivasyonel ihtiyaçların çeşitliliği çok fazladır. Bazı bireyler, disipline olma yeteneğini kendilerine yüksek ölçüde geliştirmişlerdir. Diğer bir kısım bireylerde ise böyle bir geliştirme pek azdır, ya da hiç yoktur.

Takım çalışmalarının düzeni sağlanması sporcu ve antrenörlerin davranışlarını tabii düzen ve ahenkli bir biçimde olması için bazı önlemlerin alınması şarttır.<sup>133</sup>Sporculara hangi davranışların istenilir olduğunu öğretmek, sporcuların bu davranışları yapıp yapmadığını izlemek, davranışı beklenenden daha iyi yaptığında sporcuyu ödüllendirmek, beklenenden kötü yaptığında da onu cezalandırmak bu önlemler arasında sayılabilir. Burada amaç, sporcuların sosyalleşme ve branşlarında gelişmeleri için onlara doğru düşünme ve değerlendirme ölçülerinin kontrolü altında hareket etme alışkanlığını kazandırmaktır. Bu amacın gerçekleşebilmesi için de sporcudan seçilmiş ve belirtilmiş bazı kuralların ölçü olarak kullanılması istenebilir. Bu isteğin yerine getirilmesiyle, sporcuların vakit ve imkanlarını öğretim amaçlarına göre düzen içinde kullanmalarına, birbirlerinin haklarıyla hürriyetlerine saygılı olarak çalışma alışkanlığı kazanmalarına, mesuliyetlerinin bilincinde olarak kendilerini idare etmelerine ve dolayısıyla sporcuların karakter ve kişiliklerinin eğitimine de yardımcı olur.

Sporcuların zor yoluyla sağlanan bir kontrol ve uyum yerine kendi içsel arzu ve akıllarıyla gerçekleştirecekleri bir uyum, modern disiplin anlayışını ifade etmektedir. Antrenörlerin sporculara karşı cezalandırmaktan ziyade öğüt verici, dikkatlerini çekici, takdir edici gibi iyilikle disipline çalışması en uygundur ama bu körükörüne ve gevşek bir iyilik değil, her şeyi önceden sezebilen ve bastıran basiretli bir iyiliktir. Burada her sporcunun karakteri ve kişiliği göz önüne alınmalıdır.

Sporculara ceza verilirken bu ceza şahsiyete kaçmamalıdır. Ceza, sporcu yaptığı veya yapmadığı olaydan dolayı düzeni ihlal ettiği, takımı başarısızlığa götürdüğü için verilmeli ve sporcu da bu hususun bu şekilde olduğunu anlamalıdır. Ceza antrenör heyecanlarına mağlup olarak uygulanmamalıdır. Sporcu kendisine verilen cezanın nedenlerini algılayabilmelidir. Böylece sporcu düzeltilmiş davranışının gerek takım ve gerekse toplum için getireceği faydaları da öğrenmiş olur. Yine, antrenmanlar sırasında meydana gelen bazı olaylarda derhal

---

<sup>133</sup> ÖZTABAĞ, a.g.e. s.86.



ve açık olarak sporcuya müdahale etmek yararlı olabilir. Cezadan kurtulmanın imkansız olduğu düşüncesi sporculara hakim olmalıdır. Spor eğitimini alan öğrenciler ve sporcular yaptıkları fiilin hemen arkasından, sonuçlar konusunda kendileri ile hesaplaşılacağını bilmelidir. Böylece sporcu kuralları önemsememe gibi bir eğilime yönelmeyecektir.

Sporcu disiplin ilkelerine göre, kurallara uymayan bir hareketinin cezalandırıldığı durumlarda ceza yolu ile psikolojik acılar çekmelidir. Antrenör veya takım kaptanının vereceği cezai önlemler sporcunun işlediği kabahate uygun olmalı ve verilecek ceza sporcunun maksadı da tahmin edilerek sporcuya uygun olmalıdır. Gerçekten suçlu olan sporcu cezalandırılmalıdır.

Tutarlı bir disiplinle birlikte düzenli bir mükafatlandırma teşkilat bağlantılarına çabalarının karşılıklarını beklemeye sevk eder, bu yolla gelecek için arzulanan davranış, düzeltme tedbirlerine başvurulmasına gerek kalmadan teşvik edilmiş olur<sup>134</sup>

Sporcular için etkili olabilecek çok sayıda olumlu pekiştirici uyarıcı vardır. Gruba seçilme, takıma alınma, bağımsız çalışma, yarışma ve yarışmalarda başarılı olma, değer verdiği kişiler tarafından kabul görme, yıldız olma, faaliyetleri sonucu takdir kazanma ve para kazanma gibi uyarıcılar sporcuyu olumlu olarak motive eder. "Olumlu ve olumsuz pekiştirme yollarıyla davranışların sıklığı artar. Ceza yoluyla ise istenmeyen davranışlar baskı altında tutulur ve tamamen ortadan kaldırılmaya çalışılır<sup>135</sup>

Genellikle ceza istenilmeyen davranışın bastırılmasını sağlar. Fakat cezalandırılan kişide endişe, sıkıntı, utanma, suçluluk, kendini küçük görme, hiddet, kin, saldırganlık gibi olumsuz duygular uyandırır. Bu tür olumsuz duygular kişide başka olumsuz davranışlara sebep olabilir. Örneğin, sürekli cezalandırılan bir sporcu ürkekleşebilir, sürekli faule maruz kalan futbolcu oyuna küsebilir veya saldırgan olabilir. Ceza gören sporcu hem cezadan kaçınmayı, hem de ceza verenden kaçma yollarını öğrenir ve cezayı atlatmak, etkisiz kılmak için yollar aramaya başlar. Ceza sürekli aynı kişi tarafından verildiğinde de ona karşı saygı da ortadan kalkar. Saygının yerini korku alır. Dolayısıyla cezanın motivasyona etkisi az olacak veya hiç olmayacaktır.

**Ceza vermenin kaçınılmaz olduğu durumlarda şu hususlara dikkat edilmelidir:**

<sup>134</sup> YOZGAT, Osman., *İşletme Yönetimi*, ITIA Yayını., İstanbul 1992., s.356

<sup>135</sup> DİNÇER Ömer., FİDAN, Yahya., *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları., İstanbul 1996., s.53

- Ceza sadece davranışları cezalandırmalıdır. Sporcuların şahsiyetine ve kişiliğine yönelik olmamalıdır.

- Cezanın yol açtığı olumsuz sosyal ilişki, cezalandırılan davranışla sınırlandırılmalı, bu davranışla ilgili olmayan durumlara yayılmamalıdır ve ceza uzatılmamalıdır.

- Ceza, başkalarının yanında verilmemelidir. Çünkü bu ikinci bir ceza olur ve olumsuzluğu kalıcı olur veya tam tersine pekiştirici olabilir. Çünkü cezalandırılan kişi dikkati çeker, ilgi toplar.

Gerek cezanın, gerekse pekiştirmenin etkili olabilmesi için birtakım şartlara uygun olarak verilmesi gerekir. En önemli şartlardan biri de, ister itici ister çekici olsun, birtakım sonuçların davranışları izlemesidir. Sonuçlar davranışları izlemediği zaman ne ceza, ne de pekiştirme işlemediği gibi, insanlar aciz kılıdır.

Spor faaliyetlerinde de antrenör ve teknik adamlar ceza verdiklerinde, cezanın iyi sonuçlar verdiğini görmeye başlayınca, ceza yolu ile disiplin sağlamayı bir önlem olarak düşünüp, uygulayabilirler. Bunun başarılı olduğunu görünce, herhangi bir başarısızlık durumunda ise cezayı şiddetlendirmek durumunda kalabilirler. Böyle bir ceza şekli, sporcuyu spordan kopma noktasına getirebilir.<sup>136</sup>

### **Antrenörün Disiplin Sağlama Alanları**

Disiplin çok yönlüdür. Disiplin içinde, boyun eğme, boyun eğme alışkanlığı, doğru kabul edilmiş olanı yanlıştan ayırt etme, bunun için özel bir dikkat, eğitilmiş olma, yönetme, yönetilme... gibi bir takım temel olaylar vardır. Bunların hepsi de “disipline edilmiş birey” deyimini içinde yer alırlar.<sup>137</sup>

Disiplinin sağlanmasında antrenör otoritesini kolaylaştıran etmenler vardır. Antrenörün bu etmenlere göre sporcuları hazırlaması, onların disipline edilmelerinde kolaylık sağlar. Disiplin sağlayıcı etmenlerin başında oyun kuralları gelir. Her spor dalının kendine özgü bir düzeni ve kuralları vardır. Spor yapmak, yarışmalara katılmak isteyen her sporcu, her şeyden önce bu düzene, bu kurallara uymak zorundadır. Her spor türünün sahip olduğu bu

<sup>136</sup> KUTER, Mustafa – ÖZTÜRK, Füsün. *Spor Risk Faktörleri*, Bursa, 1998. s.56

kurallara uymak, karışıklığı önleyerek bir düzen ve disiplin sağlamış olur. Sporcuyu kurallara uymaya iten, sadece oyun kurallarının egemenliği değildir. Bunların yanı sıra, arkadaş ilişkilerinin zorlamış olduğu insancıl davranışlar, giyilen formanın telkin ettiği davranışlar ve diğer bir kısım dışsal etkilerdir.

Her spor türü şu üç alanda disiplin sağlama gereksinmesi duyar.

### **Fizik Kondisyonu Kazanma ve Devam Ettirme Alanında**

Her sporcu yarışmaya hazırlanabilmek için fizik kontrol gereğini duyar. Başarılı bir oyun için gerekli olan plan ve etkili olan hareki beceriler, iyi şekilde örgütlenmiş yolların dikkatli ve sebatlı sonuçlarıdır. Oyuncu disiplinsiz bir çalışma ile bir sonuç elde edemez. Oyuncuya başarıyı sağlayan etmen muhakkak ki, planlı, disiplinli tekrarlardır. Gelişme bunlarla sağlanır.

### **Coşkusal Kontrolün Gelişmesi Alanında**

Yarışma süresince yüksek derecede duygusal disipline ihtiyaç vardır. Her yarışmacı sporcu, daha ilk günden, kendisinden oyun ortasında, durup-ağlamak-bağırıp-çağırarak beklenmediğini öğrenir. Bunların yanı sıra her sporcu, kabalık yapılmayacağını, kimseyi incitmeyeceğini, kimseye acı çektirici eylemde bulunmayacağını, anlayarak öğrenir. Bunların öğrenilmesine muhakkak ki, takım içi ilişkiler ve alıştırmalar olanak sağlar. Örnek olarak verilen bu kurallar ve daha pek çoğu, oyuncu tarafından hiçbir soru ve tartışmaya meydan bırakmadan kabul edilirler. Sporcu için bir “zaaf” olan bu eylemlerden biri oluşabilir. Çoğu zaman oluşmaktadır da. Fakat bu “zaaflara” eğilim gösteren sporculara uygun olan cezalardan başka, bunlara karşı gösterilen genel bir nefret ve uzaklaşma vardır.

### **Uygun İmajların Oluşturulması Alanında**

Spor ve sporcu ilişkin bir kısım imajlar da, disiplin sağlanmasına hizmet edebilir. Toplumun tanıdığı her insan ve her meslek bu imajlara göre değerlendirilir. Bir makam, bir meslek, bir kişi hakkında genelleşmiş olan böyle bir davranış imajı kendiliğinden bir hareket disiplinini oluşturur.

Oyuncular da, takım halinde halkın önüne çıkmaktadırlar. Onlar da onanmak, kendilerini “efendi, nazik, iyi ve kaliteli bir oyuncu” olarak tanıtmak isterler. Böyle bir imaj oluşturmaktan, oyuncu kadar antrenör de sorumludur. Hatta çoğu zaman antrenör, oyuncusunun bu sorumluluğunu, onu bir yakını hatta “babası” imiş gibi duyar. Diğer taraftan her oyuncu ve antrenör belli bir mesleği temsil eden birey olarak bir takım sorumluluklar taşıdıklarını bilirler.

Şu halde spor ve sporcu hakkında geliştirilecek uygun “sporcu imajları” da sporcuyu disipline etmekte etkili olurlar ki, bunlar tamamen antrenör ve sporcunun tutumuna bağlı davranış özellikleridir.<sup>138</sup>

### **Antrenörün Sporcuya Disiplinli Yaklaşımı**

Sporcunun disiplinli olarak ele alınışında her şeyden önce onun kişiliğini göz önünde bulundurmak doğru olur. Sporcu, duygulu, aşırı duygulu, kendini kontrol edebilen, silik, tepkileri şiddetli, olgun, zeki olabilir. Antrenör bireysel işlemlerinde sporcunun bu yönlerini gözönünde bulundurmaya zorundadır. Sporculara yaklaşım sağlayan bazı görüşler birbirine ters düşmektedirler. Bunların bir kısmı antrenörler tarafından uygulanmaktadır. Bu konuda ele alınmış olan karşıt görüşler şunlardır:

1. Bazı Antrenörler, oyuncularına, izleyecekleri faaliyetlerinin programlarını, kendilerinin yapması ve seçmesi özgürlüğünü vermek görüşündedirler. Bu düşünce tarzına göre, sporcu her gün, hangi çalışmayı yapacağını kendisi saptayacak ve antrenörünü de programından haberdar edecektir. Antrenör de sporcunun kendi seçerek uyguladığı faaliyet programına ve faaliyetlere nezaret edecektir. İnanca göre sporcuya böyle bir yaklaşım onu olgunlaştırmaya, sorumluluk duygusunu geliştirmeye hizmet edecektir.

2. Sporculara günlük faaliyetlerinin programlarını kendileri yapma özgürlüğünü tanıyan yukarıdaki görüşe karşıt olarak, bir de son derece denenmiş olan, diğer yaygın bir görüş daha vardır. Bu ikinci görüş sporcuyu, olanaklı olan tüm yollarda kayıt ve kontrol altına alan ve ona hiçbir bağımsızlık tanımayan görüştür. Bu görüşe göre antrenör her şeydir, mutlak kontrole sahiptir. Sporcunun tüm davranışları ve faaliyetleri kontrol altındadır. Bu görüşe

<sup>138</sup> ÖZTABAĞ, a.g.e. ss.87-88.

sahip olan antrenörler, sporcuların, kuralları bozma hallerine karşılık şiddetli ve büyük cezalar koyarlar. Bir kısım antrenörler ya da yöneticiler profesyonel futbolda aşırı zorlamalar, ağır para cezaları, tehdit ve şiddet uygulaması, baskılı ve kaygılı bir atmosfer oluştururlar. Genellikle bir kısım zorunlulukların ortaya koyduğu şiddet zorlamaları, şayet takım tarafından da olumlu karşılanıyor ve beğenilen uygun kurallar gibi düşünülüyorsa, o zaman disiplin sağlamakta kullanılan şiddet rejiminin, takım birliğini sağlamasında yardım olabileceği kabul edilir.

3.Büyük bir antrenör çoğunluğu, aşırı uçların uygulanmasından çok daha esnek disiplin metotları uygulanmasına taraftar görünürler. Bu görüşe göre muhtelif disiplin metotlarından en uygun yönler alınarak, oyuncuya uygulanabilecek hale getirilmesi kabul edilmektedir. Bunda başarılı olan antrenör, oyunculara yaklaşmakta, onları en uygun şekilde ele almakta yetenek sahibi olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda bu gibi antrenörler disiplinli olarak nitelenmektedirler. Esnek disiplin kurallarının uygulanması, antrenörlere, tek yönlü disiplin kurallarını kullanmaktan daha çok ve rahat bir yaklaşım sağlar. Böylece antrenörler sporcuları daha kolaylıkla ele alabilirler.<sup>139</sup>

### 2.3.2. İletişim Grubu Oturumları

Bilindiği gibi, toplumsal etkilerin şekli, bireylerin onları algılama şekline göre değişmektedir. Bireyler toplumsal etkiyi genellikle ya yeni bir bilgi ya da yeni bir kural olarak algırlar. Eğer birey, toplumsal etkiyi yeni bir bilgi olarak algılar ve bu yeni bilgiyi doğru bir bilgi olarak yorumlarsa, göstereceği uyum davranışı benimseme şeklinde olacaktır. Buna karşılık birey bu yeni etkiyi yeni bir kural olarak algırlarsa göstereceği uyum davranışı itaat yani boyun eğme şeklinde olacaktır. Buradaki uyum davranışı, ya bir cezadan kurtulmak ya da bir ödül kazanmak için olmaktadır. Ancak yeni bir etkiye gösterilen üçüncü bir davranış şekli daha vardır. Buna özdeşim (özdeşleşme) denir. Buradaki davranış bireyin yeni olan etkiyi değil, etki kaynağını benimsemesi söz konusudur.

Grup içindeki süreçler her zaman uyum davranışı ile sonuçlanmazlar. Bazı durumlarda grup üyeleri, gelen toplumsal etkiye uymama şeklinde bir tepki gösterebilirler. Bu uymama

---

<sup>139</sup> ÖZTABAĞ, a.g.e. s.39.

şeklindeki ters tepki her zaman için bir bağımsız davranış olmayabilir. Yani bu toplumsal etkiye uyum göstermeme davranışı, bağımlı ya da bağımsız bir tepki olabilir.

Uyma davranışlarında olduğu gibi uymama davranışlarındaki bağımlılık-bağımsızlık olgusu etkinin algılanma şekline bağlıdır. Bu yeni toplumsal etkiyi yeni bir bilgi olarak alıp, yargılayıp yanlışlığına karar verildikten sonra gösterilen uymama davranışı bağımsız bir davranıştır. Buna karşılık bu yeni etkiyi bir kural ya da norm olarak algıladıktan sonra gösterilen uymama davranışı bağımsız bir davranış değildir.

Bazen de aynı toplumsal etkiye, grup üyelerinin bazıları uyma tepkisi gösterirken bazıları uymama tepkisi gösterebilirler. Bu olguda rol oynayan etken yine etkiyi algılama şeklidir. İşte iletişim gruplarının önemi buradadır. İletişim grubu uygulamaları ile önce yeni ve doğru bilgiler verilir ve grup üyelerinin bu bilgileri doğru algılamaları sağlanarak, benimseme şeklinde bir uyum davranışı geliştirilir.

Yoğun bir bilgi ve duygu alışverişi için bir araya gelen gruplara iletişim grubu denir. Elbette bütün gruplarda belli bir bilgi ve duygu alışverişi, yani bir iletişim vardır ki bunlara grup süreçleri denir. Gruplarda iletişim ya kendiliğinden ya da liderin yönlendirmesi ile olur ve grubun norm ve amaçlarına göre gerçekleşir. Zaten grup süreçleri bu bilgi ve duygu aktarımının ve buna bağlı olarak iletişim ve etkileşimin kendisidir. Yani grup dinamiğini bu iletişim ve etkileşim oluşturur. İletişim gruplarında amaç ve hedef direkt olarak bu süreçlerdir. Yani diğer gruplarda süreçler grubun amacına yöneliktir, buna karşılık iletişim grubunda amaç grup süreçleridir. Çünkü özellikle spor kulüplerinde çeşitli iç ve dış etkenler ile grup süreçleri bozulmak ta ve bunun sonucu olarak, grup dinamiği ve takımın performansı olumsuz etkilenmektedir.

Spor kulüplerinde yapılacak olan iletişim grubu oturumları, üç konu üzerinde etkilidirler. Önce grup üyeleri üzerine bireysel etki eden, onların kişilik özelliklerini, kişisel performanslarını yükseltecek yönde geliştirilir. Aynı zamanda, grup üyelerinin yaptıkları sporcu hakkında bilgilerini arttırıp bu yeni bilgilerin benimsenmesi yolu ikinci performans yükselmesi sağlar. Yine aynı zamanda grup süreçlerini olumlu yönde geliştirerek grup

dinamiğini ve buna bağlı olan grubun performans kapasitesini yükseltir. İletişim grubu oturumları üç sürecin oluşması ile gerçekleşir.<sup>140</sup>

### **İletişim Grubu Oturumları Süreçleri**

- Farkına varma,
- Çözümleme,
- Yeni davranışların denmesi ve benimsenmesi.

### **Farkına Varma**

İnsan davranışları konusunda bir yargıya varmak için kullanılan inceleme yöntemlerinden birisi onun tercihlerini ve seçimlerini gözlemlemektir. Bu gözleme bize incelediğimiz kişinin davranışlarının nedenlerini anlamayı kolaylaştırır. Ancak çoğu kez insanların davranışlarının nedenlerini bulmak kolay olmaz. Örneğin bir sporcu başarılı olmak istediği halde antrenmanlarda kaytarabilir. Bunun nedenini kendisi de bilmeye bilir. Bu çelişkili durumu gidermek ve bireyin toplumsal uyumunu kolaylaştırmak için önce bu durumun farkına varılması gerekir. Yani bireyin bilinçlendirilmesi gerekir. Bu ise en kolay olarak o kişinin bilgilendirilmesi yolu ile olur. Bir insana ne kadar çoğu bilgi verilirse, o insanın bu bilgileri alıp, doğru olarak yorumlaması ve doğru kararlar vermesi olasılığı o kadar artar.

İletişim grubu oturumlarında oluşan farkına varma süreçleri ile grup üyeleri,

- Kendileri ve grubun diğer üyeleri hakkından doğru bilgileri edinirler.
- Edinilen bilgileri doğru şekilde yorumlarlar.
- Kendilerine daha ve yeniden yaşarlar.
- Bilinç altına itilmiş olan geçmiş anıları, yeniden tanımak, kazandıkları yeni bilgiler ile yeniden ve doğru şekilde yorumlamak fırsatı kazanırlar.

---

<sup>140</sup> BAŞER, Ergun. *Uygulamalı Spor Psikolojisi*, Bağırğan Yayınevi, Ankara, 1998, ss.238-240.

## **Çözümleme ve Bütünleşme**

Çözümleme ve bütünleşme süreçleri sırasında, grup üyeleri yeni farkına vardıkları özelliklerini çözümler ve onlarla bütünleşirler. Bütünleşme, grup üyelerinin yeni farkına vardıkları kusurları ile yüz yüze gelmeye hazır olmaları, bunları kendi kendilerine itiraftan ya da başkalarından işitmekten korkmamalarıdır. Bu şekildeki bir kişilik gelişmesi, grup üyelerinin gerek yaptıkları spor dalında olsun gerekse spor dışı yaşamlarında olsun performans ve başarıyı yükselten ya da başarıyı engelleyen etkenleri ortadan kaldıran çok önemli bir aşamadır.

### **Yeni Davranışların Biçimlerinin Denenmesi**

Yeni davranışların denenmesi süreci, farkına varma ve çözümleme ve bütünleşme süreçlerini izler. Grup üyeleri, grupta kazandığı yani hilelerin yardımı ile yeni toplumsal davranışları denemeye hazır hale gelmiştir. Spor gruplarında bu grubun dinamik gücünü artırır. Grup üyeleri artık hem kendilerini hem de arkadaşlarını daha iyi tanımaktadırlar. Özellikle yarışma esnasında arkadaşlarının neyi ne zaman ve nasıl yapacağını önceden kestirebilir. Bu şekilde hem takım oyunu özelliği hem de takımın taktik kapasitesi son derece gelişme gösterir. Ancak yeni davranışları benimseme süreci her zaman ortaya çıkmayabilir. Yani birey yeni davranışları denemeye başlayamaz. Böyle durumlarda bu bireye, kendi duygu, gereksinme ve düşüncelerini nasıl ortaya koyabileceği gösterilir. Bu ise en kolay şekilde iletişim grubu oturumlarında yapılır.<sup>141</sup>

### **İletişim gruplarında Antrenörün Rolü ve İşlevi**

İletişim gruplarında antrenörün işlevi ve rolü grup süreçlerinin sağlıklı bir şekilde sürmesini sağlamaktır. Bunun için de üç koşulun bir arada eksiksiz olarak bulunması gerekir.

- Grubun amaçları, gittikçe artan bir bilinçlenme, bütünleşme ve yeni davranışları benimsemedir.
- Bu amaca, açık kolay anlaşılır bir süreç ve yeterli zenginlikte içerik ile ulaşılır.
- Bu amaçların gerçekleşmesi, ancak, güvenli, destek verici ve her üyenin kendisini rahatça anlatabildiği bir ortamda olur.

---

<sup>141</sup> BAŞER, a.g.e. ss.241-242.



Antrenörün bu üç koşulun gerçekleşmesi için yapması gereken davranışları dört grupta toplar.

\* Antrenör, grup ortamında, güven, destek ve karşılıklı saygı havasını oluşturmak zorundadır. Bunun için;

- Grup üyelerinin, birbirlerini küçük düşürücü, aşağılayıcı, alay edici, sözel ya da sözel olmayan davranışlarına izin vermelidir.
- Grupta etkin olmayan, ya da savunma davranışı içinde bulunan üyeyi, zorlayıcı olmayan yumuşak bir baskı ile grup ortamında olmaya zorlamalıdır.
- Antrenör, grup üyelerini kendi standartlarına uyma konusunda baskı yapmamalıdır.
- Bazı durumlarda, üyeleri, desteklerini fiziksel yollarla göstermeleri yolunda yönlendirir. Örneğin, sırt sıvazlamak gibi

\* Antrenör kendisini grup üyelerine bir model olarak sunabilir.

- Antrenör kendi duygularının farkında olmalı ve onları kabullenebilmeli, yani savunma yoluna gitmemelidir.
- Antrenör kendi duygularını açıkça kabullenebilmelidir.
- Antrenör, grup üyelerine karşı duyduğu olumlu ya da olumsuz duygularını açıklarken dikkatli olmalıdır,
- Antrenör kendi sorunlarını, ancak özel koşullar altında ve gerekli ise gruba açmalıdır.

\* Antrenör, grup sürecinin etkisini ve hızını artırabilmek için bazı girişimlerde bulunabilir.

\* Grup sürecinin hızını ve etkisini azaltan etmenler ve yapılabilecek olası girişimler şunlardır.

- Etkili bir süreci yavaşlatan etkenler

- Mesajı veren taraf, grup ya da üye, mesajın içeriğinin farkı olmayabilir ya da sürecin etkisini yitirdiğini fark etmez.
- Savunma aracı olarak kullanılan süreçler etkisizdir.
- Mesajı veren taraf, mesajını etkili bir biçimde vermeyi öğrenmemiş ya da unutmuş olabilir.<sup>142</sup>

### **İletişim Grubu Oturumlarının Etkileri**

İletişim grubu oturumları etkilerini ilk oturumdan itibaren göstermeye başlar. Etki, birey, grup ve grubun spor dalı üzerinde olur. Süreçler esnasında, grup üyeleri, birbirlerinin kusur ve hatalarını birbirlerinin yüzlerine vuracakları için, ilk 5-6 oturum çok kritiktir. Bu dönemde grup liderinin çok dikkatli olması ve oturum kurallarına uyulmasına büyük önem vermelidir. Grup üyelerinin, kendi kusurları ile rahatça yüz yüze gelmeyi yani "Şimdi ve burada" olmayı öğrenmeleri zaman alacaktır. Böyle bir uygulamaya yarışma döneminden 4-6 hafta önce başlamak, başlangıçta ortaya çıkabilecek güçlük ve risklerin antrenman dönemine rastlamasını sağlar. Oturumların sıklığı, her gün, günde bir ya da haftada iki gün olabilir. Spor takımları ile yapılacak oturumların bir yarışma dönemi süreceği göz önüne alınırsa, haftada bir ya da haftada iki kez, yarışma gününden bir gün önce ve yarışmanın ertesinde olmak üzere yeterli olacaktır. Başlangıçta, sonuç almayı çabuklaştırmak için gün aşırı yapıp, daha sonra (2-3 hafta) haftada bir kez uygulama bir başka seçenek oluşturabilir. Gerekli bütün koşulların yerine getirilerek yapılan başarılı bir uygulama sonunda aşağıdaki gelişmeler beklenebilir.

Bütün bu gelişme ve süreçlerin grup üyeleri üzerine olan etkileri şöyle sıralanabilir;

- Birey, duygu ve düşüncelerini rahatça gruba aktarmayı öğrenir,
- Grup üyeleri, grubun diğer üyelerinden ve özellikle onların gösterecekleri tepkilerden korkmamayı öğrenirler. Bu yeni bilgiler onun grup dışındaki yaşantısının da olumlu bir şekilde etkiler.
- Grup üyesi, grubun diğer üyelerine saygı duymayı ve güvenmeyi öğrenir,
- Grup üyeleri, bu oturumlarda kazandıkları deneyimler ile ruhsal ve davranışsal katılıktan kurtulur. Davranış ve tepkileri grup için de ve grup dışındaki günlük yaşantısında esneklik kazanır, ödün vermeden uyum gösterme yeteneği gelişir,

---

<sup>142</sup> BAŞER, a.g.e. ss.245-246.

- Grup üyeleri, hem kendi kusur ve hataları ile yüzyüze gelmekten korkmamayı, hem de diğer insanların hata ve kusurlarını onları kırmadan ve aşağılamadan yüze vurmayı öğrenirler. Bu şekilde toplumsallaşma süreçleri hem hızlanır, hem de olgunlaşır. Bu gelişmeler ise grup oturumlarına katılan üyelerin bedensel ve ruhsal performanslarını yükseltir.
- Grup üyeleri, karşılarındakileri dinlemeyi ve anlamayı öğrenirler. Bu bilgiler onların öğrenme yeteneklerini geliştirir, grup içinde iletişim artar,
- Grup üyeleri, çevrelerini nasıl etkilediklerini ve kendilerinin de çevrelerinden nasıl etkilendiklerini öğrenirler,
- Yeni ve karşıt fikirlere karşı davranış ve tepkileri daha olgun olur, hoşgörü sınırları genişler.
- İletişim grubu oturumlarında yapılan tartışmalar ve konuşmalar sonucu oluşan geri bildirim (feed-back) yolu ile öğrenme kolaylaşır. Sporcu kendi spor kapasitesi ve kusurlarını görürken, takım arkadaşlarının kendi kusur ve sportif kapasitesi hakkında neler düşündüğünü ve bunu nasıl karşıladıklarını ve tepkilerinin neler olduğunu öğrenir. Bu bilgiler ona bir yandan kendi kusurlarını düzeltme olanağı verirken, aynı zamanda takım arkadaşlarının kusur ve hatalarına karşı anlayışlı olmayı öğretir. Ayrıca bu konuşma ve tartışmalar, grup üyelerine genel ve özel olarak kendi spor dallarına yeni bilgiler kazandırırken, eski bilgilerini de pekiştirir,
- Bütün bu yeni bilgi ve deneyimler, onun için yeni bir yaşantı izlenimi oluşturur, grup üyesinin grup içi ve grup dışı yaşamını etkileyerek başarısını arttırır.<sup>143</sup>

### 2.3.3. Takım Birlikteliği

Takım birlikteliği (Team Cohesion), daha geniş kapsamda Sosyolojik bir terim olan “grup birlikteliği”, “group-cohesion” ile özdeştir. Her ikisi belli bir hedef için çalışan takım veya grubu bir arada tutan Birliktelik veya yapışıklık, bağlılık olarak ifade edilmektedir. Festinger, Schachter ve Back (1950), bunu elemanların grup içinde kalması üzerinde rol oynayan kuvvetlerin toplamı olarak ifade etmektedir.<sup>144</sup>

<sup>143</sup> BAŞER, a.g.e. s.246-249.

<sup>144</sup> MORALI, Süleyman. Spor Psikolojisi Ders Notları, Ege Üniversitesi, İzmir, 1999, s.99.

Bir takımın hem sosyal veya kişiler arası grup aktiviteleri hem de grubun göreve ilişkin aktivitelerine sahip olduğu incelenebilir. Takımlar sosyal ve görev birlikteliğini geliştiren 4 temel basamaktan geçerler.

Bunlar;

Forming -----Storning-----Norming-----Performing

(oluşmak-----hazırlamak-----şekillendirme-----uygulama) dır

Takım Birlikteliğinin gelişim aşamasında iki grubun Görev-Performans bakımından birbirini ayırt edebilmek mümkün olabilir. Takımlar, takım birlikteliğini geliştirecek kadar uzun süre çalışmamışlarsa, birliktelik, takımı hedeflerine götürmeye yardım eden faktörlerden biri olmayacaktır. Forming ve Storning aşamasında takım elemanları birbirlerinden haberdar hale gelebilir. Bu iki aşama sırasında yapılan takım birlikteliği ölçümleri güvenilir ve sabit değildir. Norming-Performing aşamaları esnasında takım elemanları birbirlerinin zayıf ve kuvvetli yönleri hakkındaki bilgilerini geliştirir ve bir ilişki oluşturmaya başlarlar. Bahsedilen bu son iki aşamada yapılacak olan takım birlikteliğinin ölçümleri daha anlamlı olacaktır. Bu yüzden sezon başlanmadan önce ya da sezonun hemen başında uygulanan takım birlikteliğine ait ölçüm güvenilir sonuç vermemektedir.

Takım elemanlarının birlikteliğini geliştirmede forming ve storing aşamalarının geçtiği sezon ortasına kadar beklemek daha iyi olacaktır. Fakat temel olarak sezondan sezona Stabilitesi değişmeyen takımlarda bu önemli bir problem olamayabilir.<sup>145</sup>

### **Takım Birlikteliğinin Geliştirilmesinde Kullanılan Yöntemler**

#### **Müsabaka Sonrası Toplantı**

Birlikteliğin gelişmesinde sporcular ile müsabaka sonrasında yapılan toplantılar çok önemlidir. Bu toplantılar da esas olan müsabaka sonrası oyuncular ve antrenörler bu müsabakadan çıkan sonuçlara göre diğer müsabakalara hazırlanmasıdır. Burada oyuncuların performansını dürüst ve doğru analiz etmesi ve bu görüşlerinin desteklenmesi önemlidir. Burada önemli olan takım müsabakayı kazansa da, kaybetse de bunlar üzerinde fazla durulmamalıdır.

---

<sup>145</sup> MORALI, a.g.e. ss.111-112.

Herhangi bir oyuncunun, oyun hakkındaki görüş üzerinde yorum yapması için ona imkan tanınmalıdır. Ayrıca oyuncunun verdiği bilgilerden sonra antrenörün oyunu özetlemesi gerekmektedir. Yetki veren antrenörler yöntemi olarak bilinen bu yöntemi antrenör, antrenman veya müsabaka sonrasında uygulamalıdır. Bu yaklaşım, Görev-Birlikteliğinin geliştirilmesine yardım eder.<sup>146</sup>

### **Yerine Geçme Yöntemi**

Her takım, bir takım sebepler sonucunda eksik kalabilecektir. Takımın eksik bir kadroya sahip olması, sporcuların şu yada bu nedenlerden dolayı sahalardan uzaklaşmaları sakatlıklar vb. durumlar yüzünden takım elemanları farklılaştıracaktır. Takıma yeni oyuncular alınacaktır. Bundan dolayı yeni oyuncular ve antrenörlerin arasında takıma zarar verecek çatışmalar çıkmamalıdır. Burada anahtar olabilecek kişilerin çıkması, deneyimli oyuncuların bilinçli olması, anahtar oyuncular değişen takım elemanları arasındaki bağlılığın kurulması ve grup uyumunun sağlanmasında önemli etkilere sahiptirler.

### **İletişimin Birliktelikteki İşlevi**

İletişimin karşılığı olarak bir çok Hint-Avrupa dilinde kullanılan “komünikasyon” sözcüğünün Latince “comunicare” fiilinden türemiş olup başkalarıyla birlikte olma, bağlantı sağlama, bilgiyi ya da haberi paylaşma, yayma, çoğunluğu genelleme, herkesin paylaşmasının, yararlanmasını sağlama, herkese pay verme anlamına gelir.

İletişimden söz edebilmek için şu koşulların bulunması gereklidir.

- Karşılıklı olarak bağlantıda bulunan iki iletişim birimi vardır.
- Bu iki birim arasında bilgi , haber alışverişi.
- Bu alışverişin iki iletişimi birimi üzerinde de etkili olması ve davranış değişikliğine yol açması.

İletişimde karşılıklı olarak anlatım-izlenim başka bir deyişle, etkileşim süreci de yer alınır. Etkileşim bir birimden çıkan bilginini başka bir birimi etkilemesi , onda davranış değişikliğine yol açmasıdır.

---

<sup>146</sup> MORALI, a.g.e. s.112.

Grup elemanlarının birbirleriyle açıkça konuşarak etkileşimde bulunması birbirlerinin görüşlerini dinlemeye daha hazırlıklı olmalarını sağlar. Birliktelik arttığında kullanışlı ve uygun görev anlayışı gelişmektedir. Birlikteliğin artması davranış ve performans değişikliğine yol açacaktır. Bu da gruba daha fazla iletişime açık bir düzeye ulaşacaktır. Bir grup eleman, kendi birleşimini geliştirdiği zaman takım elemanları arasında sosyal anlayış düzeyinde de artma gözlenecektir.

### **Amaç (Hedef) Yerleştirme**

Övünme bireysel kişiler ve grup tarafından yerleştirilen hedeflerin elde edilmesinden doğan kişisel tatminden gelmektedir. Hedef yerleştirme takımın gayretlerinden gurur elde etmeye doğru uzun bir yol kat ederler.

Doğal olarak bir takım kazanmak ister. Fakat bu onların saptanmış hedefleri olmalıdır. Bütün değişkenleri kontrol edebilmeli ve her oyunu ayrı olarak ele almaları gerekir. Herhangi bir sonucun neticesinde konsantre olmalıdır. Daha önemlisi saptanan hedefler değerlendirilmelidir. Bunun için iyi, dengeli bir antrenman programı hazırlanmalıdır.

### **Övgünün Rolü**

Görevinde başarı sağlayan sporcular, takdir edilmelidir ve sözel olarak övgü ile ödüllendirilmelidir. Bazı antrenörler bu durumun kıskançlık ve darılmalar ortaya çıkarabileceğini düşünmektedirler. Her ne olursa olsun antrenörün görevi takım elemanlarının görevlerini yerine getirmelerini sağlaması ve bundan dolayı oyuncular, çabalarının takdir edildiğini de bilmeleri önemlidir.

### **Takım Birlikteliğini Geliştirmede Temel Prensipler**

- Antrenör her oyuncunun diğer oyunculara karşı sorumluluk taşıdığı hissini sağlamalıdır. Bu oyuncuların oyun esnasının da birbirlerinin pozisyonlarında oynamasına izin verilerek sağlanır. Böyle bir uygulama diğer oyuncuların, takımdaki önemini anlamalarını sağlayacaktır. Örneğin; Voleybol da iyi oyun kurulmadığından şikayet eden smaçör'e bir kez daha oyun kurma şansı verilir.

- Antrenör takımdaki her sporcunun kişisel özelliklerin hakkında bir şeyler öğrenmek için zaman ayırmalıdır. Kendi özel yaşantıları hakkında bilgilere sahip insanlara sporcular daha yakınlık duyarak, onlarla işbirliğine giderler.

- Antrenör oyuncular arasında sahiplenme hissini geliştirmelidir. Oyuncular birey olarak takımın antrenörlerinin değil, kendi takımları olduğunu hissetmelidirler.

- Antrenör oyuncular takım hedeflerini, oluşturup bunları gerçekleştirdikçe gurur duymalarını sağlamalıdır. Sezon sonunda mücadele gerektiren, elde edilebilir hedefler olmalıdır. Bu hedeflere ulaşıldığında oyuncular kolektif olarak ve başarılarına gurur duymaları desteklenmeli, teşvik edilmeyi ve daha sonra diğer hedefler oluşturulmalıdır.”

- Antrenör takımdaki her oyuncunun kendi rolünü bilmeli, öğrenmeli ve bunun önemli olduğuna inanmalıdır. Özellikle yedek ve sakat oyuncuların ve kendilerinin de önemli olduğu hissini devam ettirmelerini sağlama, antrenörlüğün en önemli ve en zor noktalarından biridir. Takımdaki her oyuncu bunu hissetmezse, takımın bir parçası olduğunu hissetmeyecek böylece takım bütünlüğünü bozacaktır.

- Antrenör takımdan tamamen sosyal sukünetin istemesi ve beklemesi yanlıştır. Takım birlikteliğini, takımın uyumunu ve kişiler arası çatışmanın tamamen önlediğini düşünmek gerçek dışıdır.

Özellikle takım karşılaştığı bazı özel durumlarda takım birlikteliği tehlikeye girdiği görülmektedir. Bunlar;

- Sürekli kaybetme
- Oyuncuların bir araya gelme ihtiyacı duymaması,
- Oyuncuların oyundan yeterli miktarda oynamaya fırsat bulmamaları,

Bu özel durumların ortadan kaldırılmasında antrenör oyuncular arası işbirliğini teşvik eden takım dirilleri geliştirmeli ve takım oyunu maçı kaybetse bile takımın başarılı noktaları üzerinde durmak önemlidir.<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> MORALI, a.g.e. ss.116-117.

### 2.3.4. Takım Ruhunun Oluşturulmasında Antrenörün Rolü

Tüm sporcular, düzenli antrenmanlarda birlikte oldukları kadar, bireysel olarak antrenman yaptıklarında da takım ruhuna katkıda bulunmuş olurlar. Her sporcu, kendi potansiyeline ulaşmayı hedefler. Özel olarak, zayıf yönlerini düzeltmek için planlanan ek antrenman programı ile çalışırlar. Tek başına daha iyi antrenman yapan ortalama yetenekteki sporcular, ek antrenman yapmayan yıldız oyuncularından daha fazla takım ruhuna katkıda bulunurlar.

Antrenör sporcularda takım ruhunu en iyi şekilde ortaya çıkarabilmek dikkat edeceği hususlar şunlardır;

#### - Antrenör Tutarlı Olmalıdır.

Amaç kesinliğindeki güven azalmasıyla takım ruhu azaltılabilir. Çok sık kullanılan takım sistemleri ve oyuncuların rollerini değiştirilirse , güven kaybı ortaya çıkacaktır. Sporcuların dikkati takımdan uzaklaşacak ve kendilerine dönecektir.

#### - Antrenör Sporcularla Konuşmalıdır.

Tüm sporcular bireysel dikkate gerek duyarlar. Bunu görünüşte gösterirler ya da göstermezler. Sporcuyla bireysel olarak konuşulduğunda, onlara önce ne kadar zamandır birlikte olduğu anlatılmalı ve daha sonra ilk olarak konuşmaları için rehberlik edilip, desteklenmelidir. Performansları üzerinde yorum yapmadan önce, kendi değerlendirmelerini ve amaçlarını araştırılarak, yapmak istenilen eleştiri için kolay bir yol bulunmalıdır.

#### - Antrenör Sadece Tam Ve Olumlu Eleştiriler Yapmalıdır.

Eleştiriler olabildiğince istatistiklerle desteklenmelidir. Bireyin performansının belirli unsurlarının kaydı tutularak güncel olmayan olumsuz tutumları sürdürmesi engellenebilir. İstatistikler, tartışma için ve düzeltme yolunu planlama için eleştirel olmayan bir temel sağlar.

#### - Antrenör Güven Kaybını Takip Etmelidir.

Güven kaybı, takımın ruhunu yok edici olabilir. Takımın diğer üyeleri ile yaratıcı izlenimi ve iletişimi engelleyen kaygıya benzer bir durum oluşur. Her ikisi de zihinsel (bir dereceye kadar fiziksel) felçe neden olur. Sporcular, artık ne yapmaya çalıştıklarını çok uzun süre kesin olarak bilemezler. Kendine güvenmeyen bir sporcu takımın geri kalanı ile iletişim



kuramaz. O zaman antrenörün görevi, onun güvenlik duygusunu yeniden oluşturmaya ve diğer sporcularla görülebilir iletişim bağlantılarını yeniden kurmasına yardım etmektir. Kendine güvenen, fakat takımına güvenmeyen sporcu kendisini yalnızlığa iter ve dikkatinize gereksinimi olur. O da, takım ruhunu bitiricidir. Tutumu kapalı ve olumsuzdur. Takımın kuvvetini göremediğinden oynamaz.

Bu sporcuların her birine farklı şekillerde yardım edebilir. Takıma güvenini kaybeden biri ilk olarak, özellikle takım toplantılarında duygularını daha fazla ifade etmeleri için cesaretlendirilmelidir. Kendine güvenini kaybeden sporcu, antrenörle tek başına konuşmak ister ve bu duyguları uyandıran belirli duyguları tanımlamak ve açıklamak ister. O zaman gelecekte ortaya çıktıklarında, böyle durumlarla ilgili bir eylem planı ortaya çıkararak sporcuya yardım edilmelidir. Plan; başa çıkabileceği zamana doğru ilerleme duygusu verecek yol boyunca birkaç hedefi kapsar. Beklenenler ve yargılanacakları hakkında şüphesi olmadığından emin olmalıdır. Bir kez bu şekilde onu antrenörün yargıladığına, güvenebildiğini öğrendiğinde ve yeteneğinin ötesinde oynaması istenmediği gösterildiğinden güvenini yeniden kazanır.

**- Antrenör Yedek ya da Yaralanmış Sporcularla İlişki Sürdürülmelidir.**

Yedek ya da yaralanmış sporcular varsa antrenör onlarla ilişkiyi sürdürdüğünden emin olmalıdır. Onlar için kendilerini dışarıda hissetmek ve ileriye gitmek daha zordur. Enerjilerini takıma veremezler. Bir gün takımda olma olasılıkları doğduğunda, oyunun biçimlerini de uygulaması gerektiğini düşünürler. Gerçek anlamda takımın parçası olarak oynayamadıklarından, olabildiğince sık şekilde takımın oyununu izlemelidirler ve oyunun parçası olma duygusunu kazanarak imgelemelidirler.

**- Antrenör Tüm Sporcuların Eşit Şekilde Sıkı Çalışmasını Sağlamalıdır.**

Sporcular, sık sık sahne ışıklarını sürekli üzerlerinde tutmaya çabalarlar. Mutlaka her sporcunun hem hücumda hem savunmada aynı şekilde performans göstermesi beklenir. Sporcu takım içinde varolan temel işlevi gereği takımdaki diğer sporculardan destek ya da hizmet bekler. Ancak bu destek takım hücumunda da devam ederse sporcu kendi üzerine düşen görevi yerine getirmekte eksik kalabilir. Bu da takım ruhunu tehdit edebilir.<sup>148</sup>

<sup>148</sup> SYER, John - CONNOLLY, Christopher. *Zihinsel Antrenman Rehberi*, Çev: F.Umur Erkan, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1998, ss.35-37.



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**SPORDA PERFORMASI ETKİLEYEN**

**PSİKOLOJİK FAKTÖRLER**

### 3.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, fiziksel eforlara uyabilme ve onlara uygun cevap verebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Performans ve uygunluk kişinin enerji kullanma kapasitesi (aerobik ve anaerobik şartlarda), nöromüsküler fonksiyonu (kas kuvveti, endurans ve teknik) ve psikolojik faktörlerle (kişinin motivasyonu ve taktikler) ölçülerek değerlendirilir.<sup>149</sup> Ayrıca performans kişinin uğraştığı spor dalında ulaştığı en yüksek başarı seviyesidir.<sup>150</sup>

### 3.2. PERFORMANSI ARTIRICI PSİKOLOJİK FAKTÖRLER

#### 3.2.1. Grup Dinamiği

Grup dinamiği, yani grubun iş yapabilme ve amacını gerçekleştirebilme yeteneği genellikle grup morali ve grup liderliği kavramı ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Ancak grup morali ve grup liderliğinin işlerlik kazanması için grup normlarının belirlenmesi gereklidir. Grup normları ya kendiliğinden oluşur ya da başkaları tarafından oluşturulur. Grup normlarının kendiliğinden oluşması genel olarak sporda görülmez. Çünkü sporda grubun normları önceden belirlenmiştir. Gruba katılan her yeni üye bu normları bilmektedir ve bunlara uymak zorundadır. Ancak, takımın gösterdiği başarı ya da başarısızlığa göre bu normlarda değişiklikler olur. Ancak bu değişiklikler de genellikle önceden bilinir ve fazla bir uyma çabası gerektirmez. Sporcuların gösterdikleri uyum davranışları grup süreçlerini hem başlatır hem de sürdürürler.

---

<sup>149</sup> ERGUN, Nevin – BALTACI, Gül. Spor Yaralanmalarında Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Prensipleri, Ofset Fotomat, Ankara, 1997, s.50.

<sup>150</sup> İNAL Ali N., Beden Eğitimi ve Spor Bilimine Giriş., Atlas Kitapevi., Konya 1998., s.13

## Grup Morali

Grup morali, ortak amaca ulaşabilmek için gerekli olan çok ortaklı bir güçtür ve bireysel morallerin etkileşimi ile ortaya çıkar. "Bireylerin sahip olduğu, bireysel ve toplumsal değerler ve özellikler" şeklinde tanımlanan moral kavramı, grup üyelerinin her birinde değişik nitelik ve nicelikte olabilir. Hatta grubu oluşturan grup üyelerinin bireysel moralleri grup moralinden farklı ve hatta grup morali ile çelişkili olabilir. Ancak sporcuların tutumlarına bağlı olarak sporcu farklı ya da çelişkili morale karşın gruba uyum sağlayabilir. Grup moralinin yükselmesine katkıda bulunabilir. Böylece bireysel morallerin birbirleri ve grubun amaç ve normlarının etkileşimi sonucunda grup morali oluşur, gelişip güçlenir.

Grup morali ile grubu oluşturan bireylerin bireysel moralleri arasındaki çelişkiyi, üyelerin bireysel morallerini sarsmadan gidermek için, grubun amacının, grup üyelerinin motivasyonlarına, bireysel yetenek ve kapasitelerine uygun olarak saptanması gerekir. Daha sonra da grup moralini olumlu ve olumsuz etkileyen etkenler saptanır ve uygulanacak yöntem seçilir.

## Grup Liderliği

Grup ile grup lideri arasındaki ilişkilerde bazı özel durumlar ortaya çıkabilir.

- Grubun yapısı, özellikleri, işlevleri ve amacına göre, lider olmak için gerekli özellikler değişebilir. Bazen, lider, grup lideri olabilmek için gerekli özelliklerin ancak bazılarında özellikle uygun, diğer bazılarında uygun olmayabilir. Bu durumda iki olasılık ortaya çıkar. Ya grup üyelerinden biri liderin bazı görevlerini üzerine onun kadar ve hatta ondan daha başarılı olabilir ya da lider bazı görev ve işlevlerinde çok başarılı iken diğer bazılarında az başarılı da tam başarısız olarak çelişkili bir durum yaratır.
- Pratik gözlemler, grup liderinin, grubun diğer üyelerine karşı bazı üstünlüklere sahip olduğunu göstermiştir. Bu üstünlükler, meslek kapasitesi ve genel kültür yönündedir. Zekanın rolü ya pek azdır ya da hiç yoktur.
- Lider ile grubu arasında bazı benzerliklerin ve ortak yanların olması, liderin işini kolaylaştırır, başarısını artırır. Nitekim, ortak kültür değerleri, ortak ilgiler gibi özellikler, ortak toplumsal geçmiş ve birikimler, deneyimler liderin grubu yönetmesini kolaylaştırmaktadır.

- Lider, grup üyelerini, yetenekleri ve kapasiteleri konusunda bilinçlendirip, kendilerine olan güvenlerinin artmasına yardımcı olmalıdır. Lider, bütün grup üyelerinin, kendilerini geliştirmek zorunda olduklarına ve bunu istediklerine ve başarabilecek kapasiteye sahip olduklarına ve grubun başarısının artması ve garanti edilmesinin buna bağlı olduğuna inandırırorsa, hem grubun başarısı artar, hem de grup üyelerinin liderlerine olan güvenleri artar.
- Lider, grup içinde olduğu kadar, grup dışı yaşam ve ilişkilerinde de hızlı, kararlı, etkili ve gruba yararlı davranışlarda bulunma konusunda yetenekli ve becerikli olmalıdır. Çevresinin güvenini kazanmayı bilmelidir.
- Lider, grup içinde tam anlamıyla tarafsız olmalıdır. Grubu oluşturan üyelere karşı olan duygu ve düşünceleri ve yargılarında duyguları etkili olmamalıdır. Ancak bu şekilde, yaratmış olduğu tarafsızlık havası, grup içindeki saygınlığın arttırır ve söz geçirmesini kolaylaştırır.
- Lider, grubun normal iletişim kurabilen üyelerine, grubun rahat iletişim kuramayan üyelerine yardım etme görevi verebilir. Bu rahat iletişim kurabilen üyelerin durumunu daha da iyileştirirken, grubun yalnızlarını da yalnızlıktan kurtarır.
- Lider, öfke, kızgınlık, cezalandırıcılık gibi özelliklerini açığa vurmamalıdır. Grubu, ezici, yok edici yöntemlere baş vurmadan yönetmeli, göstermesi gereken performansı göstermeyen grup üyelerini ikna ederek performansa zorlamalıdır. Bir ceza verilmesi gerekiyorsa, bu cezanın grup üyesini görevini yapmaya yönlendirecek bir ceza olması gerekir.
- Lider, bir başarısızlık halinde suçu gruba yükleyerek kendisini kurtarmaya çalışmamalıdır. Çünkü bir başarısızlıktan, dolaylı ya da direkt olarak lider de en az grup üyeleri kadar sorumludur.

### **Grup Dinamiğini Azaltan Etmenler**

- Oyuncuların değişmesi: Yeni bir kişinin gelmesi ya da bir kişinin gitmesi tüm ilişkileri değiştirebilir. Grupta üst düzeyde değişimlerden kaçınılmalıdır. Bu tür değişimler "takım birlikteliğini" azaltır.

- Grup biçimlendirilmemelidir: Diğer bir deyişle kimin neyi savunduğu yada hangi düşünceye ait olduğu bilinmemektedir. Takımdaki oyuncuların hepsinin grup düşüncesine katılmasını beklemek yanlıştır.

- Çok sayıda grup üyesi: Bu durum iletişimi kesmektedir. Grupta özellikle bu durumda doğrudan iletişim koşulları gerekir. Bazı grup dinamikçileri bu tür grupları sosyal gruplar olarak tanımlamaktadırlar. İlke olarak bu grup çok büyüktür.

15 kişinin üzeri grubun alt gruplar ayrılmasına neden olabilir. Düşünsel olarak 15 kişi bir grup için yeterlidir. 15 kişinin üzerindeki gruplarda ilişki kapasitesinin üzerine çıkılır.

- Grup üyelerinde bireyselleşme: Grubun bütünlüğü bireylerin uyumuna bağlıdır. Bir kişi kendi özelliklerini çok öne alıyorsa çabucak dışarıda kalabilir.

Gruplar geçmişlerinde kendilerine özgü norm ve standartlar geliştirmişlerdir. Bu gruba katılan kişi neyi yapıp neyi yapamayacağını bilmek zorundadır.

Grup normlarının değiştirilmesi her zaman olumsuz değildir. Grubun yeni boyutlara ulaşmasını sağlayabilir. Bu bağlamda bazı gruplar, bireysel gelişim aracılığı ile grup verimini arttırmayı amaçlarlar.

- Sınıflama: Grup üyeleri birbirine bağlıdır, Her kişi grubun geçmişteki yaşamına bağlı olarak bir sınıflama yapısı oluşturur. Bu durumda uyum sorunları ortaya çıkabilir . Sevilmeyen bir kişi yada sevilen bir kişi sınıflamada üste çıktığında güçlü yada güçsüz yönlendirme koşulları ve ilişkileri ortaya çıkabilir.

- Alt grup oluşumu : Her üye birbiri ile ilişkisine bağlı olarak gruta bulunur.

Doğal olarak bireyler bazı kişilerden daha çok hoşlanırlar. Bu durum birlikte düşünmeleri ortaya çıkartır. Buna bağlı olarak ta ilişkinin yoğunluğu birlikte karar almaları, oluşturur. Bu yapı grubun dinamiğini olumlu ya da olumsuz yönde etkiler.

Özellikle de takım sporlarında başarı ya da başarısızlık etmenlerine karşı birlikte hareket etmek çok önemlidir.<sup>151</sup>

---

<sup>151</sup> LACKNER, Karen. *Takım Sporlarında Grup Dinamiği*, Bağırhan Yayınevi.

### 3.2.2. Motivasyon

Motivasyonla ilgili çalışmalarını incelediğimizde; kelimenin kökü konusunda da araştırmacılar arasında görüş birliği olmadığı görülmektedir. "Güdülenmenin İngilizce karşılığı olan 'motivation' kelimesi, Latince' de 'hareket etme' anlamına gelen 'mot' kökünden türetilmiş olup psikolojide, iç' den gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar için kullanılır.

Güdülenme sürecinde üç safha vardır;

- İnsanı belli bir hedefe doğru iten bir iç uyarıcının mevcudiyeti,
- Bu hedefe varmak için yapılan davranışlar,
- Hedefin elde edilmesi.

Spor yapan kişinin, spor konusunda bir gayesi olduğu kabul edilir. Bu konuda Özbaydar şu fikri ileri sürmektedir. "Psikoloji' de bir terim olarak kullanılınca, motiv, organizmayı etkileyerek bir gaye için harekete sevkeden şey demektir. Böylece bir motiv, bir kimsenin davranışını etkilediği zaman biz o kimsenin motivasyonundan bahsederiz .<sup>152</sup>

Motivasyonu, pek çok hareket alternatifinden birini tercih etmek ve nispeten süreklilik gösteren faktörleri de motiv olarak tanımlayan görüşler de vardır. Meselâ, "kişiyi bir harekette bulunmaya veya bir çok hareket alternatifinden birini tercih etmeye iten ve nispeten bir süreklilik gösteren faktörlere motiv denir. Motivasyon ise, bir motivin etkisiyle ve mevcut şartlara bağlı olarak bir davranışa, yani spor faaliyetine yol açan ve bu faaliyeti sürdüren sürecin adıdır".<sup>153</sup>

Bazı araştırmacılara göre sporda başarı için motivasyon temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. "Bir sporcunun veya bir kişinin şampiyonluk, ödül kazanmak, sağlıklı bir hayata kavuşma, kendine güvenme veya topluma hakim olma gibi motivlerle motive edilmesi, başarılı olmasını da sağlayacaktır."<sup>154</sup>

Sporda motivasyonu incelerken, sporun biyolojik ve sosyal yönünü de bilmek faydalı olur. Kişilerin önemli bir gereksinimi de hareket olmaktır. Bu gereksinim spor faaliyetleri

<sup>152</sup> ÖZBAYDAR, Sabri. *İnsan Davranışının Sınırları ve Spor Psikolojisi*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1983, s.96.

<sup>153</sup> İKİZLER, Can. *Sporda Başarıyı Etkileyen Psikolojik Faktörler*, İstanbul, 1994, s.47.

<sup>154</sup> ÇANKAYA, Cemal. *Sporda Başarı Kıstasları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1994, s.129.

sayesinde karşılanabilmekte ve organizmada olumlu yönde gelişmeler olmaktadır. Bu durum spordaki motivasyonu da etkilemiş ve bu kavram psikolojik yönü dışında sosyal boyutlar da kazanmıştır.

Bu nedenle motivasyonu nitelik ve nicelik açısından ayrı ayrı incelemek gerekiyor.

#### Nitelik Açısından Spor Motivasyonu

- Genel spor motivasyonu,
- Özel spor motivasyonu.

#### Nicelik Açısından Spor Motivasyonu

- Yeterli motivasyon,
- Yetersiz motivasyon,
- Aşırı motivasyon.

Genel spor motivasyonunun temelinde yatan takdir edilme, gereksinimi arkadaş arama, çevre edinme gibi sosyal gereksinimlerdir. Bu motivasyonun iyi kavranabilmesi için sporcunun sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin neler olduğunun iyi bilinmesi gerekir. Çünkü her insanın ve her gencin sosyal ve psikolojik gereksinimleri farklıdır. Kısaca genci spora yönelten sosyal ve psikolojik gereksinimler etkin olma arzusu, kendini bulma, kendini anlatma, kanıtlama, tanınma, prestij, üstünlük sağlama, egemen olma arzusu, macera hevesi, karar verme halinde olma arzusu gibi gereksinimlerdir.

Özel spor motivasyonu ise tamamen biyolojik içerikli olup, hareket, oyun, hareket ederek rahatlama, yüksek kondisyona sahip olma, güçlü olma ve sağlıklı olma dürtülerinden kaynaklanmaktadır.

Yeterli motivasyon halinde sporcu yarışmaya hazırdır. Fizyolojik ve psikolojik açıdan kazanmaya adaydır. Yetersiz motivasyonda sporcunun motivasyon düzeyi düşüktür. Start tembelliği denilen hal görülür. Genel spor motivasyonu yokluğunu düşündürür. Aşırı motivasyonda ise, motivasyon düzeyi çok yüksek olup yarışma öncesi genellikle start telaşı denilen durum ile kendini belli eder ve genel spor motivasyonunun çok yüksek olduğunu



düşündürür. Sporcusunu motive etmek isteyen bir spor hocası önce sporcunun mevcut motivasyonunun niteliğini ve niceliğini doğru saptamak zorundadır.<sup>155</sup>

### **Antrenörün Dikkat Etmesi Gereken Hususlar**

Sporcusunu motive etmek isteyen bir antrenör, öne sporcusunun mevcut motivasyonunun niteliğini ve niceliğini doğru saptamak zorundadır. Bunu saptamak için bazı testlerden yararlanabileceği gibi kendi sezgi ve deneyimleri de çok önemlidir. Antrenmanda, yarışmada, yolculuklarda, başarı ve başarısızlık hallerinde, sosyal ilişkilerinde onun tepki ve davranışları, doğru değerlendirdikleri takdirde, antrenöre doğru ve kesin bilgiler verir. Bu testler ve gözlemler yardımı ile gerekli bilgileri kazanan antrenör görecektir ki, takımdaki sporcuların motivasyon düzey ve şekilleri farklı olduğu gibi, sosyal ve psikolojik gereksinimleri de farklıdır. Bu nedenle bir sporcu için doğru ve geçerli olan bir motivasyon yöntemi ile diğer sporcu için yanlış olabilmektedir. Bu durum özellikle takım sporlarında önemlidir. Çünkü bazen her sporcu için ayrı bir yöntem gerekmektedir. Bu ise zaman açısından hemen hemen olanaksızdır. Bu nedenle benzer özelliklere sahip sporcuları gruplamak gerekir.

### **Motivasyonun kullanılmasında genel kurallar:**

- Sporcunun yapacağı işle ilgili düşünceleri tam bir huzura kavuşturulmalı, belirli bir "istek düzeyi" meydana getirmeli sonra hedefe yöneltilmelidir.
- Sporcuya sonuçlar hakkında devamlı bilgi vermeli sporcu gelişiminden haberdar olmalıdır. Kendi ilerlemesi ile ilgili olarak bilgilendirilmelidir.
- Hedefe varış yolu ya da yolları gösterilmelidir.
- Sporcunun güçlü olduğu taraflarına önem verilmeli böylece devamlı kendi kendini eleştirerek kendi zayıflığını benimser hale gelmesi önlenmelidir.
- Sporculuk yaşamında herşeyin daima yolunda gitmeyebileceği fikrini benimsemesini ve güçlükler karşısında ayakta durabilmeyi öğrenmesini sağlamalıdır.

---

<sup>155</sup> BAŞER, a.g.e. ss.188-191.

- Sıkıntıya zora düştüğü anlarda kendisine yeniden yön verebilme becerisinin gelişmesini sağlayacak ipuçları verilmelidir.
- Heyecanlı anlarda bile performansının iyi olmasını sağlamaktır.
- Fizyolojik yaralanmalar zamanla iyileşebilir, ancak sporcunun dikkatsizce psikolojik yönden yaralanması sadece sporcuyu kaybetmek değil, aynı zamanda spordan nefret eden bir kişi de kazandırabilir.<sup>156</sup>

### **Motivasyonda Planlama**

Her işte olduğu gibi, sporcuların motivasyon işlemini belli bir plan ve programa göre yapmak, başarıyı sağlamanın tek yoludur. Böyle bir programın ana hatlarını üçe ayırabiliriz, bunlar;

- Bilgi toplamak,
- Uygulanacak yöntemi seçmek,
- Uygulamak,

### **Bilgi toplamak**

İster tek bir sporcu olsun, isterse bir takım olsun motivasyon için, işe girişmeden önce antrenörün bazı bilgilere gereksinimi vardır. Bu bilgiler olmadan yapılacak işin başarıya ulaşması rastlantılara bağlıdır. Antrenör her bir sporcusu için dosya tutmalıdır. Sporcusunu motive etmek isteyen bir uygulayıcının gereksinimi olan bilgiler şunlardır.

- Sporcunun sosyal ve psikolojik gereksinimleri,
- Sporcunun spora yönelmesinin nedenleri,
- Sporcunun kişilik özellikleri.

---

<sup>156</sup> KASAP, a.g.e. s.71.

## Uygulama Yöntemi

Bir sporcunun veya takımın motivasyonu için tek bir kural, tek bir yöntem yoktur. Çeşitli yöntemler, bir arada veya sıra ile uygulanabilir. Ayrıca uygulayıcı, kendi yaratıcılığına göre şu veya bu yolu da deneyebilir. Bunlara göz atarsak;

### Uyararak Motivasyon:

Temel karşılıklı konuşmaya dayanır. Bu konuşmalar, genel konularda, spora dönük konularda veya sporcunun kendisine ait konularda olabilir. Bu konuşmalarda sporun, spor ve sportif başarının önemi ve anlamı vurgulanır. Bu vurgulamada sporun genel karakteri, toplum ve birey için taşıdığı önem, kazanmanın, başarısının sporcuya sağladığı zevk ve yararlar belirtilir. Başarısızlık halindeki kayıplar biraz abartılır. Bu konuşmalar esnasında taktik derslerin bulunması ve özellikle sportif başarısının ne olduğunun açıklanması çok yararlıdır. Uygulayıcı, söylemek istediği bir çok şeyi, sporcusunu yönlendirip ona söyletmelidir.

### Korkutarak Motivasyon:

Korku, hem günlük yaşamda olsun, hem sporda olsun, insan yaşamını en çok etkileyen duygulardan biridir. Sporcuyu korku faktörü kullanarak motive ederken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, sporcuda kaygı hali yaratmamaktır. Korku faktörü üç şekilde kullanılabilir.<sup>157</sup>

- Ceza ile korutma; Ceza, doğru ve belli ilkelere bağlı olarak uygulandığında etkili bir eğitim aracıdır. Tehdit-vaat, ceza-ödül, övgü-eleştiri, takdir-tekdir bugünkü eğitim sisteminin temel öğeleridir. Ceza, tehdit, eleştiri ve takdir, performans üzerinde olumsuz etki ederken, vaad, ödül, övgü ve takdirin etkileri olumludur. Sporcu, yapılan tehdit, takdir ve eleştiri ve verilen cezaları mantiki ve ciddi bulmuyorsa, tepkisi bir omuz silkme şeklinde olabilir ya da bunlar onda bir kaygı haline neden olabilir. Başarı ve başarısızlığın tanımlanması sporcuların motive edilmesinde önemli bir adımdır. Genellikle, ceza ve ödül faktörü, başarı-başarısızlık durumuna göre kullanılmaktadır ve ölçü olarak genellikle sonuç alınmaktadır. Oysa ki başarı ile başarısızlık, subjektif performans beklentisi ile gerçek performans arasındaki farktan doğmaktadır. Sürekli başarı beklenti düzeyini düşürür. Başarısızlık, belli bir zorluk derecesinden sonra ve sporcunun performans sınırına yakın durumlarda ortaya çıkar. Eğer

<sup>157</sup> MORALI, a.g.e. ss.86-87.

sporçunun başarı düzeyi, onun yetenek ve kapasitesine göre değil de antrenör ya da taraftarın arzularına göre saptanırsa, sporcu başarı düzeyini gerçekleştirmekte her zaman güçlüklerle karşılaşacaktır. Bu hallerde uygulanacak ceza ise son derece yanlış olacaktır. Sporçuyu motive etmede ceza yöntemi uygulanacak ise, bir ceza başarı-başarısızlık anlayışına göre değil, sporçunun başarılı olabilmek için yapması gerekenleri, yapmamakta direnmesi halinde verilmelidir.

- Yaralanmaktan Korkma: Bazı sporcular, yaralanmalara karşı özel bir duyarlılık gösterirler. Bazı sporcular aksine yaralanmalara karşı, duyarlı değildirler. Sporçusunu bu duyguyu kullanarak motive etmek isteyen antrenör, önce sporçusunda, yaralanmaya karşı bir duyarlılık yaratmak zorundadır. Ancak bu duyarlılığın düzeyi, özellikle mücadele sporlarında, sporçuyu mücadeleden kaçındıracak düzeye çıkmamalıdır. Bu duyarlılık sporçuya kazandırıldıktan sonra motivasyon oldukça kolaydır.

- Prestij kaybından korkma: Sporçunun bir yarışmayı kaybetmesi, beklenen performansı gösterememesi, kadroya girememesi gibi durumların, sporçunun prestij açısından önemi büyüktür. Akıllı bir antrenör, sporçusunun bu durumlardaki tepkisini tahmin ederek sporçusunu yönlendirmeye çalışır.

### **Ödüllendirerek Motivasyon**

En sık kullanılan ve en etkili motivasyon şeklidir. Sporçuya, vaat edilen ya da verilen ödüller, maddi ve manevi olabilir. Önemli olan, verilen ödüllerin sporçunun gereksinimlerini karşılayabilmesidir. Sporçunun psikolojik ve sosyal gereksinimlerin bilinmesi bu açıdan da önemlidir. Verilecek parasal bir ödül zengin bir sporçuya hiçbir şey ifade etmezken, fakir bir sporcu için çok önemlidir. Bunun yanı sıra, dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, sporcuların bu ödüller ile doyuma ulaşmamalarıdır. Sürekli bir şeyler ummalıdır bir sporcu. Çünkü tam doyum kısa zamanda sıklıkla dönüşebilir ve ödül motive edici niteliğini kaybeder.<sup>158</sup>

---

<sup>158</sup> MORALI, a.g'e. s.88.

## Sporda Başarı Motivasyonu

Sporda başarı motivasyonu sporcunun ileriye, geleceğe dönük beklentilerinin artışı sonucu ortaya çıkar. Bir işi başarmaktan dolayı duyulan zevk ve tatmin gelecekteki başarılar için sporcuda yeni istekler, yeni beklentiler doğurur. Bu motive, sporda başarı motivi veya başarı motivasyonu denir. Ancak başarı motivasyonunun gelişme sürecinin sınırları da vardır. Her sporcu yüksek bir başarı motivasyonu geliştiremez. Aynı zeka seviyesine sahip, aynı çevrede yetişen sporcuların başarı motivasyonları aynı seviyede değildir. Sporcunun beklentileri ile yaşadığı olaylar arasında çok büyük farklılıkların, zıtlıkların görülmesi, hissedilmesi başarı motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. Meselâ, bir sporcu bazı hareketleri kolaylıkla yaptığı için benzer hareketleri de aynı şekilde başarıyla yapabileceğine dair beklentiler geliştirebilir. Fakat bu beklentilerini gerçekleştiremez, doğrulayamaz ya da çok az doğrulayabilir ise ümitsizliğe düşebilir. Bu sebeple antrenörlere düşen görev, sporculara tam olarak yapabilecekleri görevler vermektir. Sporculara yaptırılacak görevlerin ne çok kolay, ne de çok zor olmaması gerekir. Çünkü kolay görevle bıkkınlık yaratır, çekiciliğini kaybeder. Biraz terlemeden, zorlanmadan yapılan, kazanılan hiçbir şey sporcuya başarı duygusunu tattırmaz. Aynı şekilde sporcudan yapması istenilen hareketler onun bilgi, beceri, tecrübe ve kapasitesinin çok üstünde ise o zaman da başaramamaktan dolayı hüsrana uğrar, gözü korkar. Başarısızlık sık sık tekrarlandığında öğrenilmiş çaresizlik dediğimiz, yılgınlık durumu ortaya çıkar.

Sporda başarı motivasyonu, başkaları ile yarışmayı içerebilir. Sporcu kendi belirlediği performans standartı ve ileriye dönük umut ve beklenti seviyesi ile bunlara ulaşmak isterken önüne çıkması muhtemel engelleri kendi gayretleri ile aşmayı düşünebilir. Böyle bir durumda başarı motivasyonu, sporcunun ihtirasları ile ilişkilidir. Ancak belirlenen standartlar bir dereceye kadar başkalarının elde ettiği başarılarla da bağlı olabilir. Bunlar sporcuya sosyo-kültürel çevre tarafından empoze edilmiş de olabilir. Genellikle sporcunun yakın çevresi onun beklenti seviyesine belirleyici bir rol oynamaktadır. Kendisine örnek veya rakip gösterilen sporcuların önüne geçebilen sporcu, başarısı için standartlarını kendisi seçmemiş ve koymamış ise bundan memnun olmaz, zevk almaz. Çevresi istediği için yapmış olmaktan öte bir duygu geliştirmez.

Belli bir hareket ilk defa yapılıyorsa, bir beklenti olmayabilir. Bir sporcu bir hareketi ilk defa yapıyorsa kendine sınırları belli bir hedef seçmez. Başarı ve başarısızlık beklenti seviyesinin oluşmasında temel faktördür ve bu seviye başarı ve başarısızlık durumları değiştikçe, değişir. Sporcu her başarıdan sonra hedefini biraz daha yükseltir. Meselâ sıırıkla

yüksek atlamada her başarılı atlayışın sonunda yükseklik çitasının biraz daha yükseğe çıkarılması gibi. Başarısızlık sonucunda ise beklenti seviyesi düşmektedir.

Başarısızlık ya da başarı sporcunun benlik kavramının gelişmesinde de etkilidir. Sürekli başarısızlık moral bozucu olup, düşük seviyede ya da olumsuz bir benlik kavramının gelişmesine yol açar. Başarı ise kendine güven duygusuna, girişkenliğe ve yaratıcılığa olumlu etki eder.

Sonuç olarak, motivasyonun gücü ile başarı ve başarısızlık arasındaki ilişkinin, sporda çok önemli olduğu görülmektedir. Sporda başarı motivasyonunu etkileyen pek çok faktör birbiri ile içiçe bulunmaktadır. Başarı motivasyonu açısından sporcular arasında bireysel farklılıklar olduğu daima göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca hedeflerin niteliği ve gerçeğe uygunluğu ile seyircilerin varlığı da sporda başarıyı etkileyen faktörler olarak görülmektedir.<sup>159</sup>

### 3.2.3. Sporcuların Aktivasyon Düzeyleri Dengeleme

Aktivasyon, sporcunun bir faaliyetteki gayretkeşliğini yansıtır. Sporcunun bir başarıyı elde etmek ve bir sportif baskıya karşı koyma hazırlığını içeren kas gerilimi, kalp atış ve solunup sayısı, v.b. fonksiyonlarını uygun bir durumda tutma özelliğini yansıtır.

Yapılan araştırmalar aşırı aktive edilen (gerginleştirilen) ve aşırı gevşetilen (önemsizliğinin vurgulanması) sporcuların gerçek performanslarını gösteremediklerini ortaya koymuştur. İdeal gerilim düzeyi sağlamanın ise, gerçek performansın üzerinde performansa sebep olduğu gösterilmiştir.

Aşırı aktivasyon ya da heyecan'ın takım oyuncuları arasında "bulaşıcı" olduğu tespit edilmiştir. Hatta oyuncuların aşırı heyecanının Antrenörlere de bulaşabileceği gösterilmiştir.

Bazı sporcular aşırı aktiflikleri sebebiyle fizyolojik rahatsızlıklar gösterebilirler. Örneğin, kalp dakika frekansı, artışı, mide bulantısı baş ağrısı v.b. gibi. Bazılarının belirli kas grupları gerilirken bazılarının tüm kasları adeta titrer.

---

<sup>159</sup> MUNGAN, S.: Sporda Motivasyon Faktörü Olarak Ödül ve Ceza, M.Ü.Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul, 1995.

Bazıları heyecanlarını yerinde duramayarak, aşağı-yukarı adımlayarak, bazıları ise olduğu yerde hareketsiz oturarak gösterebilirler.

Bir yarışmadan önce ideal aktivasyon seviyesine ulaşmada antrenörün şu noktaları bilmesinde yarar vardır.

- Sporcuların kendi doğal ve optimal aktivasyon seviyelerinin önceden bilinmesinin faydası vardır.
- Oyuncuların az ya da çok aktive olduklarını belirleyen davranışlarını tanıma ve tespit etmenin faydası vardır.
- Optimal gerginlik seviyesinin sağlayacağı performans seviyesinin tespiti sporcunun ya da takımın bu beklentiye göre ne durumda olduğunun değerlendirilmesinin sporcuları yeniden aktive etmede faydası vardır.

Maç sırasında seyirci ve benzeri etkenlerin sporcuları aktive etmede ve bunun performansa etkisindeki olumlu-olumsuz sonuçlarını değerlendirilmesi yerinde olur.

Sporcuların tek tek ve takım halinde dengeli aktivasyonu için hangi teknikler ve yöntemlerin kullanılacağına bilinmesi yerinde olur.

### 3.2.4. Sporda Sosyal Motivler ve Ödüller

Sportif etkinliklerde performansı etkileyen pekçok sosyal ödül ve cezalar bulunmaktadır. Bazı sporcular hayranlarının övgüleri ve alkışları ile daha iyi performans gösterirken bazı sporcular aileleri ve yakın dostlarının taktirlerinden daha çok etkilenirler. Çoğu sporcular kendileri için önemli olan insanların “alay” ya da “kınama”larına maruz kalmamak için daha yüksek performansa yönelirler.

Çeşitli sosyal ödüllerin performans üzerindeki etkileri şöyle sınıflandırılabilir.

#### **Yakın Dost – Sevilmeyen Kişi Etkisini Kullanma**

Sporcu için çok yakın ve değer verdiği insanların ağır eleştirileri ya da “yuhalanma”ları sporcu üzerinde yıkıcı etki yaparken, Sevilmeyen kişilerin sporcuyu seyretmesi karşısında, bu “dostça olmayan” gözlemciye iyi olduğunu gösterme isteği

sporunun verimini arttırmaktadır. Antrenörlerin, antrenmanı izleyenler arasında rakiplerin ya da sevilmeyen kişilerin bulunabileceğini vurgulaması etkili olabilir.

### **Seyirci Etkisini Kullanma**

Seyirci önünde yapılan antrenmanlarda, özellikle iyi öğrenilmemiş, zor ve karmaşık çalışmalar, seyirci etkisini olumsuz yapabilir. Ancak iyi öğrenilmiş kolayca yapılabilecek çalışmalar seyirci etkisini olumlu hale getirebilir.

### **Rekabet Etkisini Kullanma**

Rekabet, uygun şartlarda önemli bir sosyal motiv olur. Birden fazla sporcu ya da takımın her birinin kazanma şampiyon olma şansının olabildiği, rakiplerinin “yenilemeyecek” olmaması sporcuları olumlu yönde etkileyebilir.

Burada rekabet motivinin etkili olabilmesi için rakip olarak görülen sporcunun “yenilebileceği” ışığının, ya da küçük ip ucunun, çok küçük de olsa bulunmasıdır. Eğer sporcu için rakibini yenme ihtimali hiç yoksa ya da sporcuya öyle görünüyorsa rekabet yönlendirmelerinin sporcuyu motive etmediği tam tersi mücadeleden vazgeçirici bir etkinin olduğu söylenebilir. Rakiplerinden çok çok iyi ya da çok kötü olanlar yarışmaya ya da antrenmana motive olmada yaklaşık aynı düşük performansı göstermektedirler.<sup>160</sup>

### **Yakın İlişki Ve Yeni Dostluklar İhtiyacını Kullanma**

Bir takımda bulunan sporcuların kendi aralarındaki sosyal ilişkilerin iyi olmasının verimin artmasında önemli olduğu bulunmuştur. Takım sporcuları arasında sosyal heyecanın yakınlık ihtiyacının ortak çabayı ve verimi yükseltmede ideal bir seviyesi olsa gerektir. Sporcuların takım arkadaşlarının, aynı zamanda en iyi dostları arasında olmasının, takım oyunları gibi kollektif etkinlik isteyen spor dallarında önemi de çok büyüktür. Bazı sporcuların takım arkadaşlarından başka iyi dostluklar kurabildiği arkadaşları bulunmamaktadır ve adeta takıma katılma yakın ilişki ihtiyacının bir sonucudur.

Antrenör sporcularının başarısında bu yakın ilişki ihtiyacının ve sosyal dayanışmanın düzeyini sık sık kontrol etmesi ve onu yüksek tutacak çareleri bulması verimin artmasında etkili olacaktır.

<sup>160</sup> KASAP, a.g.e. s.73.



### **Hayranların ya da Taraftarların Etkisini Kullanma**

Üst düzey sporcular, spor kariyerleri gereği sağladıkları sosyal statü yönünden gerek para ödeyen otoriteleri gerekse hayranlarının sağladığı sosyal seviyenin farkındadırlar. Ancak bir çok sporcunun bu otorite ya da hayranlarını sevmedikleri ileri sürülmektedir. Çünkü hayranlar başarılı olunca alkışlayan “göklere çıkararak” ancak başarı biraz düşünce yuhalayarak “yerin dibine” sokan bir gruptur. Bunun sebebinin, takımın başarısızlığının sporcuya, başarının ise sanki kendilerine aitmiş gibi gördükleri, hissine kapılmalarıdır. Antrenör bu olumsuzlukları ortadan kaldıracak tedbirleri almalı, hayranların bu dengesiz sosyal etkilerinin doğal kabul edilmesini vurgulamalı, gösterilecek uygun bir çaba ya da başarı ile durumun tersine dönebileceğini belirtmelidir.

### **Sesli Sosyal Onayın Etkisini Kullanma**

Sporcuların üzerinde “önemli kişi” etkisini bırakmış kimselerin yapacakları sesli sosyal ödüllerin performansı artırmada ya da sporcuları motive etmede etkili olduğu “önemsiz” kişilerin ise etkili olmadığı bilinmektedir.

Sporcu için bu etkili kişi, kulüp başkanı olabileceği gibi teknik otorite ve hatta takım içindeki sayılan sevilen bir ağabey de olabilir. Sesli sosyal onayı veren kişiyi takım içinde sevilen değer verilen bir kişi olması önemlidir.

Ancak sesli onay ya da ödül (Aferin, çok iyi, Bravo vb.) fazla uzatılmamalı ve çok sık tekrar edilmemelidir. Sözlü teşvik için sevilen terim aynı zamanda cezalandırma ya da “alay etmek” için kullanılmamalıdır. Farklı güçlük derecesindeki ve farklı başarılarında aynı terim aynı ses tonunda kullanıldığında etkisini kaybedebilir.

Antrenör ya da otorite, bu hazinesini çok yerinde kullandığı takdirde elinde bir yönlendirici ya da ödül değeri taşıyan bir sermayesi vardır ve bu sermayeyi mutlaka yerinde ve zamanında kullanılması gerekir.<sup>161</sup>

---

<sup>161</sup> KASAP, a.g.e. s.78.

### **Sporculara Verilecek Maddi Ödüller**

Yapılan araştırmalar sporcuları teşvik için verilecek maddi ödüllerle ilgili şu önemli noktalara dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Önerilen ödöl verilen kişi için gerçekten “ödöl” değerinde midir yoksa, veren tarafından mı ödöl olarak düşünölmüştür?

Sporcunun ödölde tatmin olma ve böylece performansını etkileme düzeyi nedir? Bazen bir şekerleme performansı etkilerken, ne zaman hiç etkilemeyeceği iyi düşünölmelidir.

Antrenörün tespit ettiği ilerleme düzeyi sporcu tarafından da aynı düzeyde mi görölmektedir?

Örneğin bir araştırmada; ödöllerinin, kendilerini gelişmiş hissettikleri anda kendileri alan bir grup öğrencinin, ödöllerini onların geliştiğine inandığı anda antrenör tarafından verilen gruba göre daha fazla ilerleme kaydettikleri tespit edilmiştir.

### **Ödölün Veriliş Aralıkları Ve şeklinin Etkisi**

Ödöllerin veriliş aralıklarının belirlenmesi “Pekiştirme tarifeleri” kavramı ile açıklanmaktadır. Bu bakımdan ödöller,

- Eşit zaman aralıkları ile verilebilir (maaş interval tarife)
- Belirlenen sayı ya da miktardaki üretim, başarı ya da işe karşılık ödöl verme (oranlı tarife)
- Zaman aralığı ve yapılacak iş miktarı sabit tutularak verilen ödöl şekli (sabit aralıklı ve sabit oranlı tarifeler)

Yapılan araştırmalar belli miktarda çalışma ya da iş üretimine göre (götürü usulüne benzetilebilir) Ödüllendirilen grupların, belirlenmiş aralıklarla yani ay sonunda maaş alır gibi verilen ödöllerle çalışan gruplara göre 10 kat daha başarılı olduğu bildirilmiştir.<sup>162</sup>

<sup>162</sup> MUNGAN, S. Sporda Motivasyon Faktörü Olarak Ödöl ve Ceza, M.Ü.Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1995.

### 3.2.5. Zihinsel Antrenman Yöntemleri

Spor müsabakaları potansiyel olarak yüksek stresli bir çevre oluşturur. Yarışmacılar hem stresle baş etmek, hem de performanslarını sergilemek için, gerekli olan kendini kontrol etme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Zihinsel ve ruhsal açıdan kendini ayarlama veya kontrol altında tutma eğitimi, sporcuyla en yüksek performansa ulaşması bakımından çok önemli bir çalışma olduğu anlaşılmıştır.

Amaç belirleme, biyolojik geri besleme, meditasyon, dikkat kontrol eğitimi, zihinsel hazırlık, rahatlama ve hipnotizma gibi tekniklerin kullanımında sporcular kendilerini ayarlama yeteneklerini artırmak için özel antrenman programları yapılandırmak spor psikolojisinin en önemli görevleri arasında sayılmıştır.<sup>163</sup>

#### Gevşeme Antrenmanı

Bu konudaki çalışmaların ilki 1929 yılında Jacobse'nin belirlemiş olduğu klasik yöntemlerle başlamış, günümüze kadar değişik tipte gevşeme teknikleri geliştirilmiştir. Progresif gevşeme, elektromyogram ile geri besleme antrenmanı, hipnoz ve meditasyon (transandantal meditasyon) bu tekniklere örnek olarak gösterilebilir.

#### İnanç Antrenmanı

İnanç antrenmanının yapılabilmesi için gerekli olan ön koşullar pozitif düşünce, kendi kendini kontrol etme, hedefin belirlenmiş olması, dayanak olarak kabul edilen noktalara güven duygusudur. Araştırmacılar bu antrenmanları “herhangi bir insanda kaygıya neden olan bir duygunun farklı bir duygulanımla hissedilmesi” şeklinde tanımlamaktadır. İnanç antrenmanı psikolojide, bireyler arasındaki ilişkiden kaynaklanan kaygının tedavisi amacıyla kullanılan bir tedavi tekniğidir. Özellikle başarısızlıktan korkan öfkeli, ürkek ve takım arkadaşları veya antrenörleri ile ilişkisinde kaygı duyan sporcular için kullanılabilir. Bu kişiler, özellikle kaybetme korkusundan dolayı müsabaka ortamlarından rahatsızlık duyarlar.

<sup>163</sup> ERŞEN, Engin. *Mental Training Performans Ortamında Zihinsel ve Ruhsal Açıdan Kendini Kontrol Altında Tutma Eğitimi*, G.Ü.BESYO Spor Bilimleri 1.Kongresi Bildirileri, Sporda Psiko-Sosyal Alanlar Spor Yönetim Bilimleri, 26-27 Mayıs 2000, Ankara, ss.299-300.

İnanç antrenmanları, kendilerini kontrol edemeyip uygunsuz sinirlilik gösteren bireyler için de kullanılabilir. Bu tür antrenmanlar ile Amerikan Futbolu veya boks gibi temasın sık olduğu sporlarda, inanç antrenmanları karşı taraflı yöneltmiş olan faydasız öfke ve kine neden olabilecek uyaranları yok etmek amacıyla kullanılabilir.

### **Hayali ve Zihinsel Çalışma**

Hayali ve zihinsel çalışma, kişinin düşüncesinde, stres altında iken, ruh hali ile fiziksel yapısında meydana gelen değişiklikleri gözünün önüne girmesi veya hayal etmesidir. Mutluluk, üzüntü, öfke ve korku duygularının düşünülmesi ile beraber, sistolik ve diastolik kan basıncı ile kalp atını sayısının artması bu yöntemle örnek olarak gösterilebilir. 1931 yılında yapılan bir çalışmada, vücudun belirli bir bölümünün zihinsel olarak kontrolü ile, o bölgede herhangi bir hareket olmadan elektromyografik aktivite değişikliğine neden olabildiği gösterilmiştir.

### **Kendi Kendine Konuşma ve Düşünme:**

Sporcular, kendi kendilerine telkinde bulunarak strese neden olabilecek düşünceleri ortadan kaldıracak komutları verip dikkatlerini yapılan iş üstünde yoğunlaştırıp performanslarının artırmayı öğrenebilirler. Yine sporculara geçmişteki olumsuz koşullar, başarısız sonuçları ve yapacakları bir müsabakada meydana gelebilecek aksilikleri düşünüp bir kenara bırakmaları öğrenildiğinde, müsabaka için odaklanmış olan dikkati olumlu yönde kullanması sağlanabilir.<sup>164</sup>

---

<sup>164</sup> KURDAK, Sanlı Sadi. *Sporda Doping ve İlaç Kullanımı*, Sporsal Kuram Dizisi 7, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1996, ss.38-39.

### 3.3. PERFORMANSI ENGELLEYEN PSİKOLOJİK FAKTÖRLER

#### 3.3.1. Süreğen Faktörler

Bu faktörler genellikle sporcunun kişiliği ve motivasyonlarının niceliği ve niteliğinden kaynaklanırlar. Sporcu kişiliğinin, önce sporcu ve yarışmanın neden olduğu bedensel ve ruhsal zorlanmalara direnebilecek güçte olması, sonra da motivasyonun şekli ve düzeyinin, başarıya ulaşmak için yapılacak antrenmanlara olumlu yaklaşmasını sağlayacak düzeyde olması gerekir. Bu faktörlerin dışında, bir de problemlili sporcular grubu vardır. Onların özel olarak incelenip, gerekirse tedavi edilmeleri gerekir.

Bilindiği gibi sportif zorlamaların niteliği ve niceliği spor dallarına göre farklılık gösterir. Örneğin bir paraşütle atlama sporunun neden olduğu ruhsal ve bedensel zorlanma ile bir maraton koşusunun neden olduğu zorlanma birbirlerinden çok farklıdır. Genel olarak, macera niteliği ağır basan, yüksek rizikolu sporlar ile estetik yanı ağır basan, teknik zorlaması yüksek spor dallarının neden oldukları ruhsal ve bedensel zorlamalar, birbirlerinden çok farklıdır. Ancak performansı engelleyen bu grup faktörler spor psikolojisinde önemli bir güçlük çıkarmamaktadırlar. Çünkü spora başlayan genç, genellikle kendi kişiliğine uygun spor dalını seçmekte ya da eğer kendi kişiliği ne uygun spor dalını seçmedi ise, kısa zamanda ya sporu bırakmak ta veya spor dalını değiştirmektedir.

Motivasyonun niteliği ve niceliği ise, özellikle antrenman konusunda ciddi güçlükler çıkaran bir faktör teşkil eder. Sporcunun antrenmanı severek ve ciddiyetle yapması, onun yararlarına inanması ve "başarması halinde, kazanma olasılığı olan ödülleri gerçekten istemesi" gerekir. Bu nedenle bir antrenörün başarılı olmasının ilk koşulu, çalıştırdığı sporcu veya takıma antrenmanı sevdirmesi ve ciddiyetle yapmasını sağlamasıdır. Çünkü bir sporcunun başarılı olup olmayacağını, o sporcunun antrenmanlardaki tutumu belli eder.<sup>165</sup>

#### 3.3.2. Durumsal Faktörler

Bu gruba giren faktörler genellikle yarışma esnasında ortaya çıkarlar. Durumsal faktörler kabaca, birbirlerine bağlı iki başlık altında incelenebilirler.

<sup>165</sup> BAŞER, a.g.e. s.261.

## Stres

Spor bilimleri sportif performansı yükseltmek için yoğun bir uğraş içindedir. Yeni antrenman prensipleri araştırılmakta, daha mükemmel teknikler oluşturulmakta, sporcuyu yüksek performansa ulaştırma arayışları devam etmektedir. Tüm bu arayış ve araştırmalar spor performansında sadece fiziksel kapasitedeki mükemmelliğin yeterli olmadığını, psikolojik kapasitenin hiç de küçümsenmeyecek sonuçlara yol açtığını göstermektedir.

Stres genellikle olumsuz ve istenmeyen bir durum olarak bilinmektedir. Oysa stres insanı araştırmaya, çalışmaya, bir şeyler yaratmaya, kazanmaya yöneltebilir. Örneğin, okul yaşamı boyunca sınav stresi, iş hayatında yükselmek için yaşanan stresler, kişiyi motive edici ve olumlu streslerdir.

Belirli oranda stres, bedensel ve zihinsel işlevlerin verimliliğini ayakta tutmak ve olası sorunlara karşı kişiyi hazırlıklı kılmak için gereklidir. Selye, stresi olumsuz etkisi olmayan pozitif stres ve zararlı olan negatif stres şeklinde ikiye ayırmıştır. Aynı zamanda stresin insan yaşamının kaçınılmaz ve vazgeçilmez bir ögesi olduğunu savunmuştur. New York'lu stres uzmanı Kenneth Green stresi kenarına benzetmekte ve bir keman nasıl en iyi sesi, telleri ne fazla gerili ne de fazla gevşekken veriyorsa, stresin azının çoğu kadar zararlı olabileceğini söylemektedir.

Bilindiği gibi, stres bedensel, ruhsal veya hem bedensel hem de ruhsal olabilir. Sporda görülen stres genellikle bu son şekildedir. Bir sporcu, sürekli olarak en yüksek performansa ulaşmak zorundadır. En yüksek performansın ise hem bedensel, hem de ruhsal boyutu vardır. Buna ek olarak "yarışmanın sonucunun önceden bilinmemesi" olarak belirlenen yarışmanın psikolojik özelliği ve son yıllarda başarı kavramının anlam değiştirmiş olması ruhsal stres kaynaklarını çoğaltmıştır.<sup>166</sup>

Stres reaksiyonlarının temelini oluşturan bir kısım etmenler şunlardır.<sup>167</sup>

1. Spor günümüzde meslek olarak ortaya çıkmış olmasına karşın halen pek çok üst düzey sporcu kendisini spora tamamen adanmış ama geleceklerini garanti altına alacak ve

<sup>166</sup> BAŞER, a.g.e. ss.262-263.

<sup>167</sup> KORUÇ, Ziya. Sporda Stresle Başa Çıkma ve Bilişsel Yaklaşımlar, Spor Psikolojisi Kursu, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1997, s.123.

kendilerini rahat ettirecek bir maddi, gelir sağlayamamışlardır. Bu sporcular açısından önemli bir stres yaratıcı olarak ele alınmaktadır.

2. Sporcunun çalışma ortamı stres yaratıcı olabilir. Antrenör, yönetici ve diğerleri ile kurulan ilişki ya da antrenmanın zorluğu sporcunun huzursuz ve mutsuz olmasına sonuç ta da stres yaşamasına neden olmaktadır.

3. Hava koşulları stres yaratıcı olarak düşünülebilir. Maraton koşularındaki ısı stresi ya da dansçılarda nemli havada görülen biotermi bunlardan sadece iki tanesidir. Yine ekvator geçişleri sonucu oluşan jet stres önemli bir stres olgusu olarak ele alınmaktadır.

4. Antrenörlerin kullandığı yetersiz yöntemler sporcular üzerinde yoğun strese yol açabilmektedir. Bu ise antrenmanda uygun olmayan teknik çalışmaların ya da pekiştiricilerin kullanılması ile bireyin kendisine olan güvenini yitirmesi ve antrenörüne direnmeyi oluşturur. Geline nokta sporcunun açısından strestir. Yine antrenörlerin kendilerini sporcularına zorla kabul ettirmeleri de sporcuda yanlış duygular uyandırır ve sporcuyu strese götürür.

5. Bir müsabakada hata yapacağından korkmak otomatik bir değerlendirme de stresin oluşumunda ilk etmen olarak görünmektedir. Günümüzde her müsabakanın farklı bir değeri vardır, Kimi zaman para, kimi zaman işlevsel bir statü elde etme ve sadakati içerebilmektedir. Sporcunun bu noktadan hareketle, kendisi için özel önemli müsabakaları ayırt eder. Bu müsabakalarda hata yapma korkusu daha da belirginleşir.

6. Suinn (198'1) tarafından dışsal etmen olarak adlandırılan bu durum sporcunun etkilenmesinde önemli bir yönü oluşturmaktadır. Saptanabilen dışsal stresörler içinde en önemlilerden birisidir. Sporcunun aleyhine yapılan tezahürat sporcuyu çoğunlukla olumsuz yönde etkilemekte ve sporcuyu strese sokabilmektedir. Maç skorunun çok kritik olduğu durumlarda yine aynı şekilde sporcuyu strese sokabilmekte ve konsantrasyon yitimi, aşırı gerginlik, öfkesellik, saldırganlık gibi tepkilere yol açabilmektedir. Müsabaka sonuçlarının yordanamıyor olması da sporcuyu strese itici önemli bir etmen olarak değerlendirilmektedir.

7. Sporcunun olumsuz sonuçları yorumlar ve bu kendi kontrolü altında görünmüyorsa engellenme oluşabilir, Engellenme kontrol edilemeyen itici (aversive) olaylar oluştuğunda da görülebilir. Kişinin müsabaka boyunca yaptığı hatalar ve rakibin yaptığı iyi hareketler engellenmeleri oluşturabilir. Engellenme durumu da streste önemli bir kaynağı oluşturur.

8. Müsabaka öncesinde yapılan en önemli sosyal motivasyon kaynağı basın olarak kabul edilmektedir. Basının ortaya koyduğu abartılı üslup sporcunun gerçekleri algılayamamasına ya da çarpık algılamasına neden olabilmektedir. Bunun sonucu rakibi küçümseme ya da rakibi gözünde abartma gibi durumlar yaratılabilmektedir. Sporcu gerçekler ile karşılaşmadan yapacağı müsabakaya ilişkin bir kısım bilişsel çarpıtmalar oluşturarak ve zihinsel provalar yardımı ile kendisini baskı altına almaktadır. Bu durumda yaşanan duygu yine stres olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>168</sup>

### **Sporsal Stresle Başa Çıkma Teknikleri**

Sporsal streste önemli olan müsabaka öncesinde stres düzeyinin optimal seviyede tutulabilmesidir. Olumsuz düşüncelerin yerine olumlu düşüncelerin konulması ile performansta artış beklenebilir. Stresi yaratan pek çok fizyolojik tepkiden uzaklaşmak da önemli noktalardan birisini oluşturur. Bu nedenle Martens (1989) gevşeme tekniklerinin yararlı olduğunu belirtmekte ve stresin somatik yönlendirilmesi adını verdiği bu gevşeme tekniklerini de dört başlık altında toplamaktadır.

1. Hayal etme çalışmaları,
2. Kendine yönelme çalışmaları.
3. Derinleşen gevşeme çalışmaları.
4. Biyo-feedbackler.

Tüm bu gevşeme çalışmalarında önerilen öncelikle stressiz bir ortamın bulunmasıdır. Ardından temiz ve rahat bir yer seçilmeli ve hayal etme becerilerinin geliştirilmesine çaba harcanmalıdır. Bu duruma ancak alışıldığı zaman stresli bir ortamda kullanılabilir (Martens, 1988), Bu başa çıkma stratejileri kimi araştırmacılar tarafından davranışsal (Suirın, 1981., Ziegler, 1982), kimi zamana da fizyolojik bir yaklaşım olarak ele alınırken (Cotton, 1994), son yıllarda zihinsel gevşeme teknikleri ve fiziksel gevşeme teknikleri olarak ele alınmaktadır (Burton, 1990., Jones, 1993). Bu tekniklerden zihinsel gevşemede zihinden - kasa hareket söz konusudur, Fiziksel gevşeme de ise kasdan-zihine doğru bir gevşeme söz

---

<sup>168</sup> KORUÇ, a.g.e. s.124.



konusudur. Bu organizmanın genelleştirme ilkesine göre ele alınmaktadır. Yaşanan stresin niteliğine göre bu teknikler farklı biçimlerde ele alınabilmektedir.<sup>169</sup>

### **Kaygı**

Spor psikologları, yüksek performans için sporcuların belli bir kaygı düzeyine sahip olmaları gerektiğinde birleşiyorlar. Bu düzeyin altı veya üstü performansı olumsuz yönde etkiliyor. Kaygı düzeyinin çok yüksek olması, start telaşı düşük olması ise start tembelliğine yol açmaktadır. Sporcularda yüksek kaygı düzeyine genellikle, sporcunun performans kapasitesinin sınırlarına yaklaştıkça rastlanmaya başlanır. Başka bir deyişle, performans kapasitesinin sınırına yaklaştıkça, kaygı yoğunluğu artar. Bu arada eklenmesi gereken bir diğer husus da şudur : Yarışmaların sonucuna göre belirlenen ceza ve ödüller sporcunun kaygı düzeyi ve dolayısı ile performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle bir konu ile ilgilenen antrenörlerin bu olguyu hatırdan çıkarmamaları gereklidir.<sup>170</sup>

### **3.3.3. Sürantrenman Hali**

Sürantrenman Oxford spor hekimliği sözlüğünde organizmanın psikolojik ve fizyolojik kapasitelerini aşan veya zorlayan yüklenme ile oluşan bir süreç olarak tanımlanmıştır.

Kısacası Sürantrenman, fiziksel ve zihinsel yorgunluktan kaynaklanan performans kaybıdır. Bompa'ya göre antrenmanın bir patolojik olgusudur, çalışma ile toparlama oranının dengesizliği sonucunda oluşan ve sporcunun yorgunluk durumunda iken yüksek yoğunlukta ve şiddette antrenmanlarını devam ettirilmesi olarak tanımlanır.

Bir sporcu çeşitli yüklenmelerin etkisinde kalmaktadır. Buna karşın antrenman her zaman en zarar verici olgu değildir. Sporcunun etkisinde kaldığı tüm yüklenme yaratıcılar (iş, aile, arkadaşlar vb) ağır antrenman yükleriyle birleşerek sporcunun kapasitesini aşar ve sporcu aşırı antrenman konumuna ulaşır. Sporcunun organizmasının aşırı antrenman durumdan sonra kendini yenilemesi, nedenler sürdüğü sürece gerçekleşmez.<sup>171</sup>

<sup>169</sup> KORUÇ, a.g.e. ss.122-125.

<sup>170</sup> BAŞER, a.g.e. s.263.

<sup>171</sup> BOMPA, T.E. *Antrenman Kuramı ve Yöntemi*, Çev: İlknur Keskin-A.Burcu Tüner. Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1998, s.156.

Tablo 3. 1. Sürantrenmana Neden Olabilecek Etkinlikler

Antrenman Hataları	Sporcunun Yaşam Biçimi	Sosyal Çevre	Sağlık
- Yenilenmeyi görmezden gelme	- Yetersiz uyku	- Çok fazla aile sorumluluğu	- Hastalık, yüksek ateş
- Organizmanın kapasitesinden fazla istem	- Düzensiz günlük program	- Düş kırıklığı (aile, arkadaşlar)	- Bulantı
- Uzun aralıkların (dinlenme, hastalık vb) ardından antrenman yükündeki ani artış	- Sigara, alkol, kahve	- İş doyumsuzluğu	- Mide ağrısı
- Yüksek yeğlilikli uyaran	- Kötü yaşam şartları (mekan)	- Aşırı stresli çalışma etkinlikleri	
	- Arkadaşlarla kavga etmek	- Aşırı duygusal etkinlikler (TV, gürültülü müzik)	
	- Kötü beslenme	- Aile içi kavga	
	- Aşırı gergin ve düzensiz bir yaşam biçimi		

KAYNAK: BOMPA, T.E. **Antrenman Kuramı ve Yöntemi**, Çev: İlknur Keskin-A.Burcu Tuner. Bağırhan Yayınları, Ankara, 1998, s.156.

Fazla antrenman sonucunda, kişinin çalışma kapasitesinde ve sporsal verimindeki düşüş ortaya çıkar. Genel olarak, bu tür belirtiler uykusuzluk, iştahsızlık, çok terleme hatta gece terlemesi biçiminde ortaya çıkar. Antrenör aşırı antrenman belirtilerini, sporcuların antrenman günlüklerinde yazdıkları düşünceleri günlük olarak denetleyerek belirleyebilir.

Tablo 3. 2. Sürantrenmanın Belirtileri <sup>172</sup>

Psikolojik	Motor ve Fiziksel	İşlevsel
A. Artmış heyecanlanma düzeyi	A. Eşyuum (koordinasyon)	- Uykusuzluk
B. Düşük Yoğunlaşma	- Kas gerginliğinde artış	- İştahsızlık
- Mantıksız	- Önceden düzeltilmiş olan hatanın tekrarı	- Hazımsızlık
- Eleştiriye çok duyarlı	- Ritmik hareketlerin yapılmasında süreksizlik	- Çok çabuk terleme
- Antrenör ve takım arkadaşlarından kendini soyutlamaya eğilimli	- Farklılaşma ve teknik hataları düzeltme niteliğinde düşüş	- Vital kapasitede düşüş
- Girişkenlik eksik	B. Fiziksel Hazırlık	- Kalp atış hızının normale dönmesi için daha uzun sürenin gerekliliği
- Ruhsal çöküntü	- Hız, kuvvet ve dayanıklılık düzeyinde düşüş.	- Deri ve doku hastalık bulaşmalarına açık.
- Güvensizlik	- Yavaş yenilenme hızı	
C. İstenç (İrade)	- Tepki süresinde düşüş	
- Mücadele gücü eksikliği	C. Kaza ve yaralanmalara açık.	
- Yarışma korkusu		
- Taktiksel bir plandan ya da yarışmada mücadele etme isteğinden vazgeçmeye hazır.		

KAYNAK: BOMPA, T.E. *Antrenman Kuramı ve Yöntemi*, Çev: İlknur Keskin-A.Burcu Tuner. Bağırğan Yayınevi, Ankara, 1998, s.164

Sürantrenmanın eliminasyonunda kullanılan rutin yöntemler, antrenman azaltmak veya ara vermek, ormanda gezinti, eğlendirici cimnastikler, daha iyi ilişki ortamı, ortam değişikliği, oyunlar vb.<sup>173</sup>

Kısa süreli SA birkaç günde tedavi edilebilse de uzun süreli SA haftalar ve aylar sürecektir tedaviye ihtiyaç duymaktadır. SA'ya neden olan faktörler belirlenerek, antrenman miktar ve nitelikte beslenme, düzenli uyku sağlanır ve monoton antrenmanlardan kaçınılır. Bunlara rağmen sürantrenman ortadan kalkmıyorsa, sporcu müsabaka ve antrenmanlara so-

<sup>172</sup> BOMPA, a.g.e. ss.164-165.

<sup>173</sup> KAYA, Yalçın. *Performansta Üçüncü Boyut-Hipnoz ve Spor*, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya, 1999, s.187.

kulmaz. Sporcunun spor ve özel hayatı yeniden düzenlenir. Farklı ortamda yapılan hafif egzersizlerle aktif dinlenme gerçekleştirilir. Gerekirse doktorların yardımına başvurulur. Sporcunun fiziksel ve mental yönde rahatlmasına imkan tanınır.

Antrenman şiddetinin yüksekliği uygun olmayan dinlenme, enfeksiyon ve psikolojik streslerden kaynaklanan sürantrenman'ı önlemek ve yarışma öncesinde performansın üst düzeye çıkarılması için antrenman dinlenme ve diyet dengesinin sağlanması gerekir.

Antrenörler, sürantrenmanın tedavi ve oluşum mekanizmalarını bilerek, sporcularda meydana gelebilecek SA'larda maksimum performansa erişilebilmesi için engelleyici faktör teşkil edeceklerdir.

Sonuç olarak antrenörlerce, sporcuların sosyal ve spor yaşantılarının kontrol altında tutulması, özellikle istirahat nabzının sabahları günlük kontrol edilmesi, sporcunun vücut ağırlığının göz önünde tutulması, dinlenme ve diyet arasındaki dengenin sağlanması ile oluşması muhtemel olan sürantrenmanın önlenmesinde etkili bir yöntem olacaktır. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında sürantrenmana neden olan faktörlerin ve teşhis yöntemlerinin antrenörlerce bilinmesi, sporcunun yüksek performansa ulaşması için bir zorunluluktur.<sup>174</sup>

### 3.3.4. Psikolojik Yüklenmeler

Yüksek performansa yönelik bütün sportif faaliyetlerde fiziksel yüklenme yanında psikolojik yüklenmeler de söz konusudur. Sporcuların psikolojik yüklenebilirlikleri farklı farklıdır. Aynı durum değişik sporcularda kişilik özelliklerine ve deneyimlerine bağlı olarak farklı sonuçlara yol açabilir. Psikolojik yüklenmeyi yaşama düzeyleri sporcuların psiko-fiziki dengesinde bozulmaya neden olduğunda performansta düşme görülür.

Duygular, otonom sinir sisteminde yer alan uyarıcıları harekete geçirir veya onları etkisiz hale getirir. Harekete geçirmeye yönelik duygular sempatik sinir sistemini uyarır ve kanda adrenalin ve noradrenalin düzeyinin yükselmesine yol açar. Artmış uyanıklılık hali tepkisi "ergotrop tepki" olarak tanımlanır. Edilgenlik duygulan ise parasempatik sinir sistemini uyarır. Burada uyanıklılık derecesinde bir azalma gerçekleşir. Buna da "tropotrop tepki" adı verilir. Müsabaka korkuları, ergotrop tepkinin sonuçlarıdır. Tropotrop tepkilerin sonucunda ise uykusuzluk, sıkıntı, tek düzelik görülür. Kendilerine özgü duygusal yapıya bağlı olarak aşırı doyunluk şeklinde yaşanan çatışma durumları da meydana gelebilir.

<sup>174</sup> GÜNAY, Mehmet – CİCİOĞLU, İbrahim. Sürantrenman ve Sporcu Performansı, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, C.3, S.1, Ocak 1998, ss.11-15.

Sürekli olarak aynı çeşit ısınma ve antrenman yapılması halin de ya da antrenörün sürekli olarak aynı tür sözlerle uyarıda bulunması durumunda tekdüzelik ortaya çıkar. Böyle monotonluklar sporcuda isteksizlik, uyku hali, yorgunluk, kan basıncında düşmeye yol açacağından, performansta dalgalanmalar ve konsantrasyon bozuklukları ortaya çıkar. Psikolojik doygunluk durumları ise sporcunun isteksiz veya sinirli olmasına yol açacağından zihni yeteneklerini kullanamamasına ve performansının kötüleşmesine neden olur.

### 3.3.5. Duygusal ve Zihinsel Çatışmalar

Çatışma, birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği durumlarda ortaya çıkar; güdüler türüne, şiddetine, içinde bulunulan ortama göre değişik görüntüler gösterir. Belirli bir konuda karar vermede zorluk çekmeye, gerginleşmeye başlayan kişi, büyük bir olasılıkla, bir çatışma halin dedir. Bu kişi, biraz sakinleşip iç dünyasını gözleyebilirse, birbiriyle çatışan güdülerin farkına vardıldıktan sonra, karar verme sürecini daha akıllıca ve kolayca yapabilir. Sporcular özellikle yarışmalar içerisinde sürekli kararlar vermek zorundadır.

Üst üste birkaç hata yapan sporcu karar vermekte çatışmalar yaşamaya başlar. Bu gibi durumlarda çok uygun bir pozisyonda olmasına rağmen kendi şut atmak yerine daha zor bir pozisyonda ki arkadaşına pas verebilir.

Çatışmaların her zaman olumsuz etki göstermesi gerekmez. Bunlar yaratıcı faaliyetlere veya daha fazla gayret göstermeye de yol açabilir. Somut bir durumda çatışmanın etkisi kişilik, duygu ve isteklerin yapısına bağlıdır. Karar vermekten hoşlanan kişi hemen harekete geçer ve her türlü riski üstlenirken, karar vermekte zorlanan ve tereddüt geçiren kişi sürekli olarak kendisiyle mücadele eder ve başkalarının kararlarını bekler. Çatışmaların performansı engelleyici bir faktör haline gelmemesi için onları çözmek ve üstesinden gelmek gerekir. Sporcu bunu kendisi gerçekleştirebileceği gibi antrenör veya takım psikologu aracılığıyla da halledebilir. Bunun için önce çatışmaların kesinlikle bastırıl maması, açıkça ortaya konularak kabullenilmesi gerekir.

Psikolojik bilgilerin, çatışmaların çözümlenmesinde önemli bir yeri vardır. Antrenör, bu bilgilerin yardımıyla sporcunun yaşı, zekası ve duygusal durumunu göz önüne alarak hareket etmelidir. Kendine güven konusunda sorunu olan sporculara yeni, somut ve daha

kolay görevler verilebilir. Sporcusunu iyi tanıyan bir antrenör onun durumunu önceden tahmin ederek çatışma yaşamasına fırsat vermeden önlem alabilir. Sporcuların istek ve ilgileri ile kendilerinden beklenenler ve çevre koşulları uyumlu değil ise duygusal ve zihinsel çatışmalar sonucu sporcuda saldırgan tepkiler ortaya çıkabilir. Bu da yaralanma riskini artırır.<sup>175</sup>

### 3.3.6. Antrenöre Karşı Çıkan Sporcular

Bazı antrenörler sporcularının özel yaşamlarına karışmak istemezler. Ancak bazı durumlarda sporcunun özel yaşamına karışmak kaçınılmaz olur. Şayet sporcunun performansı problemleri yüzünden düşüyor ve hatta takımı olumsuz yönde etkiliyorsa, antrenörler ister istemez sporcunun özel yaşamına karışmak zorundadır. Sporculardan problemlerini kendilerinin çözmelerini beklemek biraz mantıksızlık olur, çünkü yapabilseydiler zaten çözümlerlerdi. Dolayısı ile böyle bir sorun ortaya çıkmamış olurdu.

Dr. Thomas TUTKO ve Jack RİCHARD (1971) yazdıkları Antrenörlük Psikolojisi kitabında problem sporcuları şu şekilde sınıflandırıyorlar;

- Antrenörü ile çalışmak istemeyen sporcular,
- Aşırı kaygılı ve ruhsal bozukluğu olan sporcular,
- Başarıdan korkan sporcular,
- Şüpheli ve içe kapanık sporcular,
- Depresyonel eğilimlere sahip olan sporcular,
- Sakatlanmaktan korkan sporcular.

---

<sup>175</sup> KUTER-ÖZTÜRK, a.g.e. s.60-71.

### **Aşırı Kaygılı ve Ruhsal Bozukluğu Olan Sporcular**

Bu tür sporcular baskıya karşı dayanıksızdırlar, bu durumda antrenör çalışmayı basitten zorlaşan bir basamaklamayla sunması gerekir ki sporcuların kendilerine olan güvenleri pekiştirilebilsin. Bu süre içerisinde elde ettikleri başarılar sporcunun kendine olan güvenini arttıracaktır. Antrenör bu tür sporcuların duygusal davranışlarını çok yüksek olmayan bir takım beklentiler saptamalı ve bu beklentileri sporculara özel olarak açıklamalıdır.

### **Başarıdan Korkan Sporcular**

Bazı sporcular sporda başarılı olmaktan, kişisel başarıdan korkarlar, bu garip korkunun temelinde diğer takım oyuncuları ve taraftarlar tarafından dışlanmak korkusu yatmaktadır. Bu tür sporcularla uğraşmak için takımdaki rollerini kesin olarak açıklanması gerekir. Bu durumun ortadan kaldırılması için tüm takım elemanlarına yarışma içinde görevlerinin neler olduğu antrenör tarafından tek tek açıklanmalıdır ve bu kıskançlık olayının ortadan kaldırılması gerekir. Her sporcu kendi görevini bilmesi kendinden istenmiyen şeyleri yapmaması gerektiği bildirilmelidir. Burada tüm görev antrenöre düşmektedir.

### **Şüpheli ve İç Kapanık Sporcular**

Bu tür sporcular mutsuz kişilerdir, geçmişte ilişkide bulunduğu kişiler tarafından hayal kırıklığına uğratarak güvenleri sarsılmıştır. Bu nedenle de çoğu zaman kendilerini sessizlik duvarının arkasına gizlerler ve şüphelidirler. Antrenörler bu tür sporcularla çok dürüst ilişkelerde bulunmalıdırlar. Çalışma anında veya dışında bu tür sporcularla sıcak ve onları düşünen ilgilerle iletişim kurulması her iki taraf içinde olumlu bir girişimdir.

Arkadaşça bir gülümseme veya sırtını okşama onun yıllardır araya koymuş olduğu barikatı yıkmak için ilk adım olabilir. Bir başka teknik ise, takımdaki bir kaç sporcunun o sporcu ile samimi ilişki içerisinde bir ilişki kurmasını sağlamaktır. Çoğu zaman bu tür sporcular antrenörde çok yeni edindikleri takım arkadaşlarına daha rahat açılabilirler ve buna paralel olarak sorunlarını yavaş yavaş çözebilirler.

Bir çok davranışsal problemlerde olduğu gibi antrenör çok kısa sürede bu uygulamalarda kesin ve çabuk başarı beklememelidir, çünkü yılların oluşturduğu bu sporun hemen bir iki gün içerisinde haledilmesini beklemek biraz hayalci olur.

### **Depresyon Eğilimli Sporcular**

Teorik olarak bu tür sporcular sürekli olarak depresyona düşerler. Bunlarla ilgilenmek için depresyonun kişisel problemlerinden mi yoksa yarışmalardaki bazı kötü oyunlardan mı kaynaklandığını saptamak gerekir, ileriye yönelik olarak antrenör onu yönlendirip olumlu kritikler yaparak ve tüm oyun becerilerinin yanı sıra diğer özelliklerinin üzerinde durmasını sağlamalıdır.

Depresyonun kişisel problemlerinden oluşan sporculara bu sporcular hakkında bu sorunlarında uzun uzun konuşulması için olanak sağlanmalıdır. Bundan kesin bir başarı elde edilmese bile antrenörün onu düşündüğünü bilmesi bile olumlu bir yaklaşımdır. Şayet bu sorun ciddi ise onun diğer takım arkadaşları, idarecilerle konuşabilmesi için ortam oluşturulmalıdır.

### **Sakatlanmaktan Korkan Sporcular**

Bu tür sporcularda sürekli sakatlanma korkusu vardır, yapmak istemedikleri hareketleri sakat olduklarını bahane ederek yapmazlar, yapmak istemezler. Kendi çıkarları için başkalarını kullanırlar, o kadar çok yalan söylerler ki, antrenörler bu sporcuların gerçekten sakatlandıklarında dahi kuşku duyarlar.

Bu tür sporculara sürekli ve yakın yönlendirme uygulanmalıdır. Konunun kendisine en ince detayına kadar açıklanmalı ve doğruyu söylemesi istenmelidir.<sup>176</sup>

---

<sup>176</sup> HASIRCI, Seyhan. "Problem Sporcular", Voleybol Bilim ve Teknoloji Dergisi, H.Ü.Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu, Y.2, S.6, Ankara, Ekim, 1995, ss.30-34.





## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**ANTRENÖR DAVRANIŞLARININ SPORCU PERFORMANSI  
ÜZERİNE ETKİ ÖLÇEĞİNİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

## 4.1. AMAÇLAR

### 4.1.1. Amaç

Bu çalışma Türkiye Voleybol A1 liginde mücadele eden bayan ve erkek takımların da antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerine etkilerini saptamayı amaçlamıştır.

Bu genel amaç çerçevesinde aşağıda sıralanan özel amaçlar da ele alınmıştır.

1. Cinsiyet değişkenine göre voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşleri farklılaşmaktamıdır?
2. Yaşı değişkenine göre voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
3. Eğitim durumu değişkenine göre voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
4. Medeni durumu değişkenine göre voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
5. Voleybol oynama süresi değişkenine göre voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
6. Takımda bulunma süresi değişkenine göre voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
7. Antrenörü ile çalışma süresine değişkenine göre voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?

#### 4.1.2. Önem

Antrenörlerin sporcuların performansları üzerinde çok büyük etkisi vardır. Takım ve oyuncuların başarıları lider nitelikli antrenörler sayesinde sağlanabilir. Türkiye’de ilk kez yapılan bu çalışma, spor alanında sağlayacağı faydalar adına çok önemlidir.

- Antrenörler davranışlarının sporcuların performanslarında etkisini ortaya çıkarmak bakımından önemlidir.
- Araştırma federasyonlar bazında antrenörlerin eğitimi konusunda hazırladıkları müfredat programını değerlendirmeleri bakımından yararlı olacaktır.
- Araştırma antrenör davranışlarını liderlik perspektifinde ele almıştır. Araştırma, spor kulüpleri ve federasyonların antrenör seçimi konusunda; antrenörün kişisel özelliklerinin önemini ortaya koymak bakımından önemlidir.

#### 4.1.3. Varsayımlar

Bu araştırmanın temel aldığı başlıca varsayımlar şunlardır.

1. Örneklem evreni temsil etmektedir.
2. Ölçeğin ölçülmek istenilen davranışları ölçtüğü ve güvenilir olduğudur.
3. Ölçekte yer alan ifadeler sporcular tarafından tam olarak anlaşılmıştır.
4. Ölçeği dolduranların kendilerini doğru olarak yansıttıkları varsayılmıştır.

#### 4.1.4. Sınırlılıklar

Voleybol A1 liginde mücadele eden toplam 30 bulunmaktadır. Bir voleybol takımı 12 kişiden oluşur. Bu çerçevede içerisinde yaklaşık A1 ligi 360 voleybolcusu olduğu saptanmıştır. Voleybol federasyonundan tüm takımların antrenörleri ismen saptanmış ve kendilerine araştırma amacı şahsen açıklanmıştır. Kendilerine voleybolcularına uygulamak üzere her antrenöre 12 adet test teslim edilmiştir.

Teslim edilen 360 test içinden sadece 186 adedi geri dönmüştür. Bu nedenle baştan evrenin tümüne ulaşılması hedeflenmişken geri dönen 186 adet test ile bu araştırma sınırlandırılmıştır.

1. Ölçülmek istenen davranışlar için antrenör davranışları ölçeği kullanılmıştır.
2. Türkiye A1 liginde mücadele eden toplam 25 bayan ve erkek voleybol takımı araştırmaya alınmıştır.
3. Voleybol oyunları kuralları gereği gençler kategorisinde yer alan bir oyuncu büyükler kategorisinde yer alabilmektedir. Araştırma 16 yaş ve üzeri sporculardan oluşmaktadır.
4. Araştırma da 2000-2001 sezonu A1 liginde mücadele eden bazı kulüpler ile vardır.
- 5.. Antrenörler ve kulüp yöneticileri araştırma kapsamı içine alınmamıştır. Araştırma sadece bu ligde mücadele eden sporcular ile sınırlıdır

#### 4.1.5. Tanımlar

**Voleybol** : Ortasında bir ağla ikiye bölünmüş bir alanda altışar kişilik iki takım arasında setler halinde meşin bir topu ağ üzerinden en çok üç dokunuşla aşirtmaya dayalı sportif bir oyun.

**Lider** : Karizmaya sahip olan riske girebilen, vizyonu olan, bu vizyonu çalışanlara ilham verici bir biçimde aktaran ve onların vizyona bağlanmasını sağladıktan sonra atılması gereken adımlara karar verip, bu adımları atmaya cesaret eden kişidir.

**Antrenör** : Yüksek başarı seviyesinde idman ve hazırlama ilminin gerektirdiği formasyona sahip, beden ve ruh sağlığını sağlayıcı, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinde bulunanları çalıştıracak güce ve bilgiye, aynı zamanda sosyo-psikolojik bilgi ve kabiliyete de sahip olan yetiştirici ve çalıştırıcı kişilere denir

**Sporcu** : Takım veya ferdi spor branşlarından herhangi birini amacına yönelik uygulayan ve bunun sonunda kendini yarışmaya hazırlayan, performansın belirlediği hedefe göre düzenli (belli aralıklarla) antrenman yapan kimsedir.

**Performans** : Kişinin uğraştığı spor dalında ulaştığı en yüksek başarı seviyesidir.

**ADÖ** : Antrenör Davranışları Ölçeği

**ANTFORMA** : Antrenörün Mesleki Formasyonu, Bireysel Özellikleri, Teknik İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü

**ANTİLİŞKİ** : Antrenör Sporcu İlişkisi

**ANTTAKRU** : Antrenör Takım Ruhu ve Motivasyonu Oluşturabilme Becerisi

**ANTKİŞİLİK**: Antrenörün Kişiliği

**ANTLİD** : Bir Lider Olarak Antrenör

## 4.2. YÖNTEM

### 4.2.1. Araştırma Modeli

Araştırma genel tarama (Survey) modeli çerçevesinde geliştirilmiştir. 5 seçenekli likert tipi bir ölçektir. Araştırma modeli 123 adet sorudan oluşmaktadır. Her madde 5'li derecelendirme yapılarak 1 den 5'e kadar hiç etkilemezden - çok etkilere kadar sıra izlemiştir.

### 4.2.2. Evren Ve Örneklem

Evren Türkiye A1 voleybol liginde mücadele eden 20 Kulüpten 25 bayan ve erkek takımı oyuncuları oluşturmuştur.

1. Voleybol oyun kuralları bir takımın en az 6, en fazla 12 kişiden oluşmasını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla voleybol takımlarının oyuncu kadroları 6 ile 12 kişi arasında değişkenlik göstermektedir.

2. Özellikle iddialı olan takımlar Voleybol Federasyonunun izin verdiği sayıda yabancı sporcuyu kadrolarında bulundurmaktadırlar. Buna ilave olarak, daha önceden yabancı oyuncu

statüsünde olup T.C. vatandaşlığına geçmiş olan voleybolcular da takımların kadrolarında yer almakta ve bu statüdeki oyuncular yarışma kuralları gereği yerli oyuncu statüsünde kabul edilmektedirler. Gerek yabancı oyuncular, gerekse yabancı oyuncu olupta yerli statüye geçmiş oyuncular araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

4. Spor sakatlıkları sıkça karşılaşılan olaylar olup ciddi sakatlıklar oyuncuları geçici veya sürekli kadro dışı bırakabilmektedir.

Yukarıda ifade edilen hususlar araştırma evrenini küçülten ve belirsizleştiren voleybol oyun ve yarışma kuralları ile ilgili hususlardır. Anket formlarının uygulanması ve toplanması aşamasında karşılaşılan aşağıdaki hususlar da cevap verenlerin sayısında düşmelere neden olmuştur.

1. Araştırma evrenini oluşturan A1 ligi erkek ve bayan voleybol takımlarından bazılarının ülkemizi uluslararası spor organizasyonlarında temsi etmesi çok yoğun çalışma programları oluşu, ölçeğin dağıtım ve toplanmasını zorlaştırmıştır.

2. Takımların Türkiye'nin değişik bölgelerindeki şehirlerde yer almaları, dağınıklık ve uzaklık mesafesinin fazla oluşu anket formlarının dağıtım ve toplanmasını zorlaştırmıştır.

3. Anket formu doldurmak bir çok kimse için istenmeyen ve sıkıntı veren bir uğraştır. Spor karşılaşmaları ise, katılanlara, kazanıldığı takdirde aşırı sevinç, kaybedildiği takdirde aşırı üzüntü hissi veren normal dışı sayılabilecek olaylardır. Bu duyguları sık sık yaşamak durumunda olan voleybolculardan bazıları anket formlarını cevaplandırmaya ilgisiz kalırken, bazıları da özellikle unutkanlık nedeniyle zamanında ulaştırmamıştır.

Örneklem: Bu takımlardan random olarak seçilen 186 oyuncu örnelemi oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan A1 Liginde mücadele eden bayan-erkek voleybol takımları Tablo 4.1 'de görülmektedir.

Tablo 4. 1. Araştırma Kapsamına Alınan A1 Bayan ve Erkek Voleybol Takımları

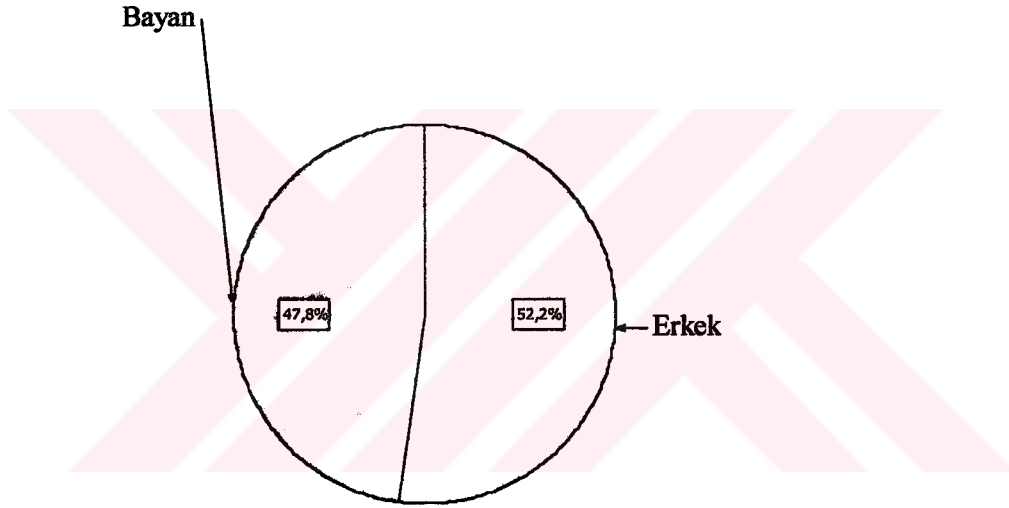
<b>A1 LİĞİ VOLEYBOL TAKIMLARI</b>	
<b>BAYAN</b>	<b>ERKEK</b>
Yeşilyurt	Altinyurt
Kocaelispor	Arçelik
Güneş Sigorta	Erdemirspor
İller Bankası	Ziraat Bankası
İnterfarma	Marmara Koleji
Deniz Nakliyat	Büyükşehir Belediyesi
Galatasaray	Galatasaray
Eczacıbaşı	Çankaya Belediyesi
Enka	Enka
Beşiktaş	Beşiktaş
Fenerbahçe	Fenerbahçe
SSK	SSK
Emlak Bankası	Erdemirspor

Araştırma evrenine 20 kulüpten 25 bayan ve erkek voleybol takımı katılmıştır. Bütün kulüpler Türkiye A1 Voleybol liginde mücadele etmektedir. Araştırma evrenine giren takımları genelde İstanbul ve Ankara'da bulunan kulüpler oluşturmaktadır.

Tablo 4. 2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Frekans ve Yüzelik Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	97	52,2
Bayan	89	47,8
TOPLAM	186	100

Şekil 4. 1. Voleybolcuların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



Araştırma evrenine 97 erkek ve 89 bayan voleybolcu katılmıştır. Grup içerisindeki yüzelik dağılımları erkekler %52.2, bayanlar ise %47.8'dir.

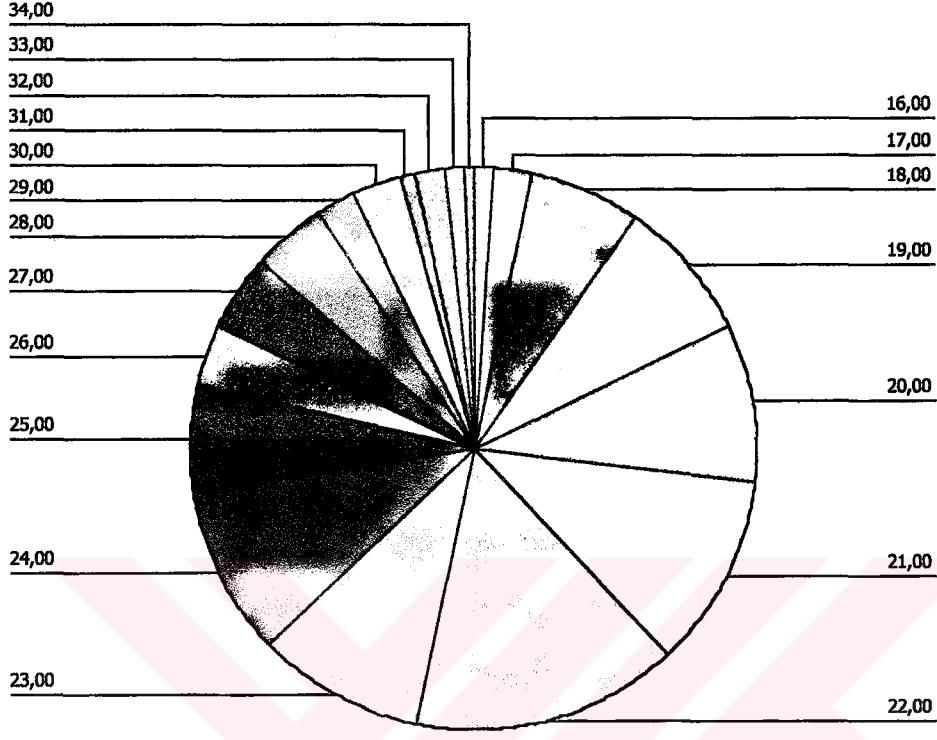


Tablo 4. 3. Yaş Değişkeni Açısından Frekans ve Yüzelik Dağılımları

Takvim Yaşı	f	%
16	2	1,1
17	4	2,2
18	12	6,5
19	15	8,1
20	17	9,1
21	21	11,3
22	28	15,1
23	18	9,7
24	18	9,7
25	11	5,9
26	7	3,8
27	8	4,3
28	8	4,3
29	4	2,2
30	5	2,7
31	2	1,1
32	3	1,6
33	2	1,1
34	1	0,5
TOPLAM	186	100

Araştırma evrenine katılan sporcuların en genci 16 yaşındadır. En yaşlı voleybolcu ise 34 yaşındadır. Araştırma evrenine giren oyuncular genelde 20-25 yaşları arasındaki voleybolcular en yüksek yüzdeye sahip oyunculardır.

Şekil 4. 2. Voleybolcuların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

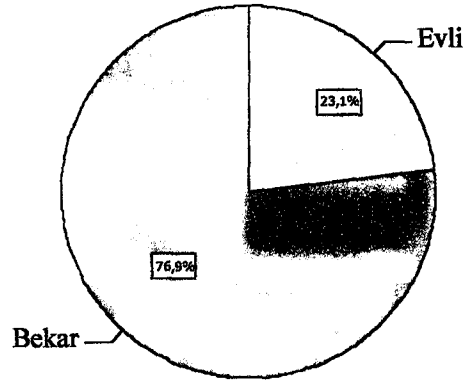


Tablo 4. 4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Medeni Durum	f	%
Evli	43	23,1
Bekar	143	76,9
<b>TOPLAM</b>	<b>186</b>	<b>100</b>

Araştırma evrenine 43 evli 143 bekar sporcu katılmıştır. Yüzdeler bakımından %23.1 evli oyuncular, %76.9 bekar oyuncular evreni oluşturmaktadır. Bekar oyuncular çoğunluğunu oluşturduğu evrende evli oyuncular daha azınlıkta kalmaktadır.

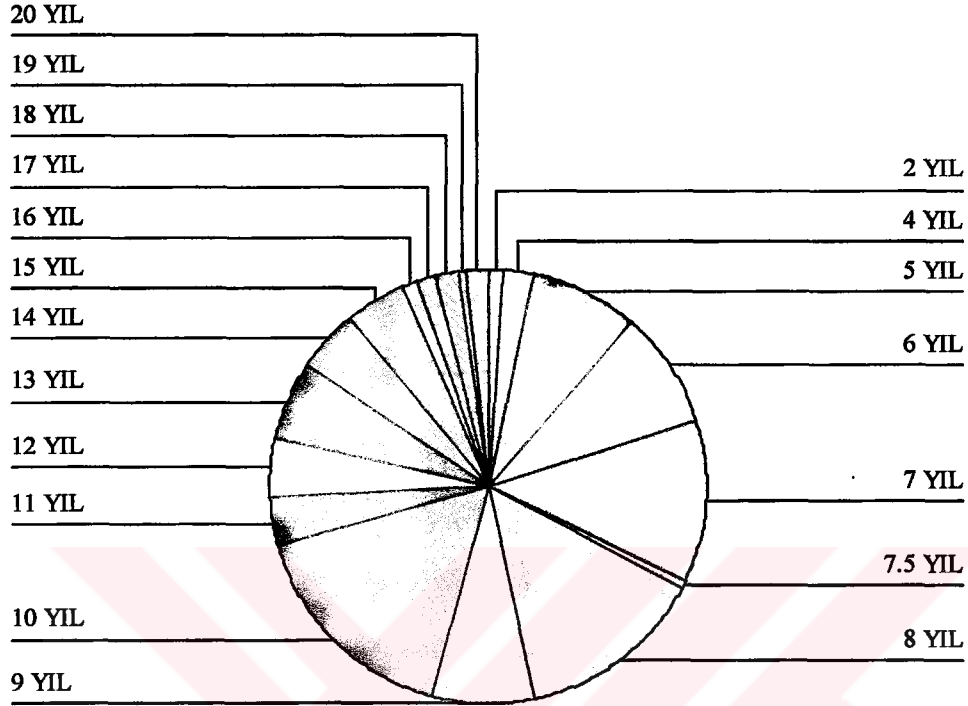
Şekil 4. 3. Voleybolcuların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı



Tablo 4.5. Kaç Sene Voleybol Oynadığı Değişkeni Açısından Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Kaç yıldır voleybol oynadığı	f	%
2	2	1,1
4	4	2,2
5	15	8,1
6	16	8,6
7	23	12,4
7,5	1	0,5
8	26	14
9	14	7,5
10	30	16,1
11	7	3,8
12	8	4,3
13	11	5,9
14	9	4,8
15	8	4,3
16	2	1,1
17	3	1,6
18	3	1,6
19	1	0,5
20	3	1,6

Şekil 4. 4. Voleybolcuların Kaç senedir Voleybol Oynadıkları Değişkeninin Dağılımı



Araştırma evreninde en az 2 yıl voleybol oynayan sporcu bulunurken en çok 20 yıl voleybol oynayan sporcu bulunmaktadır. 7-10 yıl arası voleybol oynayanlar yüzdeler bakımından dağınıklık gösteren evrende çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 4. 6. Takımlardan Araştırmaya Katılanların Frekansı ve Yüzdeleri Dağılımları

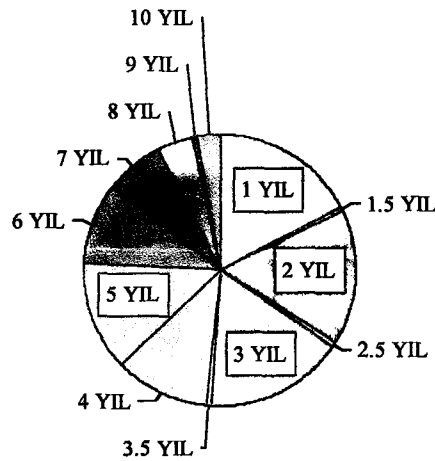
Takımlar	F	%
Altınyurt	1	0.5
Arçelik	1	0.5
Yeşilyurt	11	5.9
Kocaelispor	3	1.6
Güneş Sigorta	3	1.6
Büyükşehir Belediyesi	4	2.2
Galatasaray	21	11.3
Eczacıbaşı	3	1.6
Deniz Nakliyat	3	1.6
Fenerbahçe	4	2.2
Enka	10	5.4
Beşiktaş	31	16.7
Çankaya Belediyesi	10	5.4
Emlak Bankası	9	4.8
Erdemir Spor	11	5.9
İller Bankası	9	4.8
İnterfarma	11	5.9
Marmara Koleji	11	5.9
Ziraat Bankası	11	5.9
SSK	19	10.2
TOPLAM	186	100

Tablo 4. 7. Kaç Senedir Bu Takımda Oynadığı Değişkeni Açısından Frekans Ve Yüzdeler Değerleri

Kaç senedir bu takımda oynadığı	f	%
1	32	17,2
1,5	1	0,5
2	30	16,1
2,5	1	0,5
3	31	16,7
3,5	1	0,5
4	21	11,3
5	24	12,9
6	18	9,7
7	13	7
8	8	4,3
9	1	0,5
10	5	2,7
TOPLAM	186	100

Araştırma evreninde aynı takımda kaç senedir oyunuyorsunuz sorusuna yine 1-10 yıl gibi değişik yüzdeler cevaplar verilmiştir. 2-5 yıl arasında aynı takımda bulunanların grubun çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir.

Şekil 4. 5. Voleybolcuların Kaç Senedir Bu Takımda Oynadığı Değişkeni Dağılımı



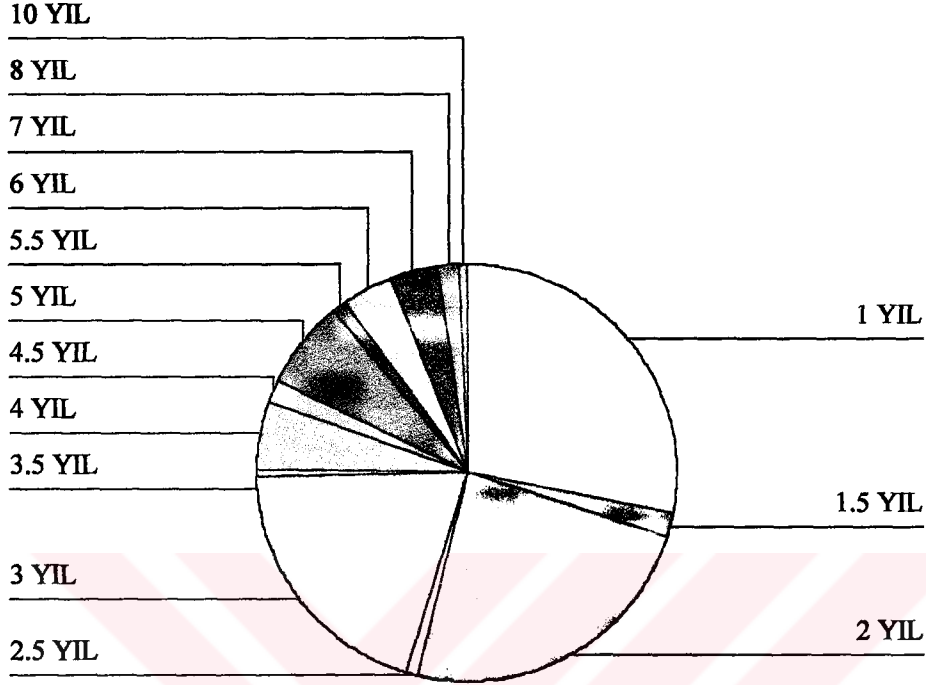
Tablo 4. 8. Sporçunun Antrenörü ile Ne Kadar Zamandır Çalıştığı Frekansı ve Yüzdeler Dağılımları

ANZÇ frekansı ve yüzdeler dağılımları

Antrenörle ne zamandır çalıştığı	f	%
1	52	28
1,5	4	2,2
2	44	23,7
2,5	2	1,1
3	37	19,9
3,5	1	0,5
4	10	5,4
4,5	3	1,6
5	13	7
5,5	2	1,1
6	7	3,8
7	7	3,8
8	3	1,6
10	1	0,5
TOPLAM	186	100

Araştırma evreninde antrenörüyle beraber ne zamandır çalıştığı konusunda sporcular yine değişik cevaplar vermişler en az 1 yıl bulunurken en çok 10 yıl antrenörüyle beraber çalışan sporcuya rastlanmıştır. Yine 2-3 yıl arasında çalışanlar grubun çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Şekil 4. 6. Voleybolcuların Antrenörüyle Ne Zamandır Çalıştığının Dağılımı



Tablo 4. 9. Eğitim Değişkeni Açısından Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

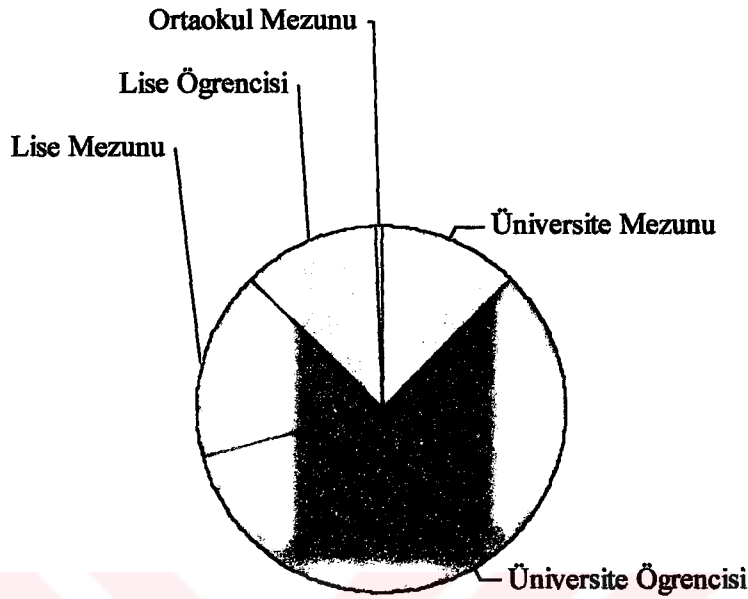
Eğitim değişkeni açısından frekansı ve yüzdeler dağılımları

Eğitim Durumu	F	%
Üniversite Mezunu	23	12,4
Üniversite öğrencisi	109	58,6
Lise mezunu	31	16,7
Lise Öğrencisi	22	11,8
Ortaokul	1	0,5
TOPLAM	186	100

Eğitim durumu açısından araştırma evrenini çoğunlukla üniversite öğrencilerinin oluşturduğu ülkemiz şartlarında voleybolcuların eğitim düzeyinin yüksek olduğu verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.



Şekil 4. 7. Voleybolcuların Eğitim Durumlarının Dağılımı



#### 4.2.3. Veri Toplama Araçları

2000-2001 Türkiye Voleybol A1 liginde yer alan takım oyuncularına verilen ölçekte antrenör davranışlarının sporcu performansına etkilerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırma da öncelikle spor bilimleri, liderlik, davranış bilimleri, işletme, yönetim bilimleri, spor psikolojisi ile ilgili konular da yayınlanmış çeşitli kitap, makale ve araştırmalar incelenerek alan taraması yapılmıştır. Ayrıca çeşitli spor kulüplerinin antrenörleri, yöneticileri ve sporcuları ile fikir alışverişinde bulunulmuş böylece anket için uygun olabilecek 213 soru oluşturulmuş, daha sonra kendi içlerinde değerlendirilerek belirlenen taslağa göre 123 soruya indirgenmiştir.

Araştırmanın ikinci veri toplama aracı yine araştırmacı tarafından geliştirilen Antrenör Davranışları Ölçeğidir. Ölçek 123 adet sorudan oluşmuştur, 5 seçenekli Likert tip bir ölçektir. Ölçeğin geliştirilmesinde uzman görüşüne başvurulmuş, gelen eleştiriler doğrultusunda test revizyondan geçirilmiş ve son şekline ulaşmıştır. Testin güvenilirliğine ilişkin çalışmalar tez kapsamında yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar bulgular bölümünün ilk aşamasında yer almıştır.

Araştırma kapsamındaki iki araç;

Araştırma kapsamındaki iki araç;

a) Kişisel bilgi formu (EK-1)

b) Antrenör Davranış Ölçeği(ADÖ) (EK-2) antrenman koşullarında örneklem grubuna uygulanmıştır

ADÖ 5 Alt Ölçekten oluşur;

1. Antrenörün Mesleki Formasyonu, Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlanmasındaki Rolü
2. Antrenör Sporcu İlişkisi
3. Antrenörün Takım Ruhu ve Motivasyonu Oluşturma Becerisi
4. Antrenörün Kişisel Özellikleri
5. Bir Lider Olarak Antrenör

Ölçek araştırmacının araştırma kapsamına alınan takımlarda oynayan A1 ligi sporcularına anlatılarak uygulatılmıştır.

Oluşan bu anketin güvenilirlik sınaması için çoğunluğunu üniversiteler Voleybol 1. Liginde mücadele eden Dumlupınar Üniversitesi Bayan ve Erkek takımı oyuncularının oluşturduğu 40 voleybolcuya iki ay arayla uygulanarak ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği kontrol edilmiştir. 0.95 ( $p<0.01$ ) güvenilirlik saptanmış, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilerek deneklere uygulanmıştır.

#### 4.2.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması Ve Toplanması

Belirlenen örneklem grubundaki her deneğe çalışmanın amacı anlatıldı ve ölçekler verildi.

1. Sayfada kişisel bilgileri içeren kişisel bilgi formu denekler tarafından dolduruldu.

2. Ölçülmek istenen özellikleri içeren 123 maddeden oluşan ölçek sayesinde amaçlanan ölçüm gerçekleştirilmiştir. Her madde 5'li derecelendirme yapılarak 1 den 5'e kadar hiç etkilemezden - çok etkilere kadar sıra izlemiştir.

#### 4.2.5. Verilerin Analizi Ve Yorumu

Araştırma ölçeği aracılığıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi için önce verilerin işlenmesi ile ilgili işlemler yapılmıştır. Bu amaçla ilk iş olarak önce sporcular tarafından doldurulan ölçeğinin gerektiği şekilde doldurulup doldurulmadığı belirlenmiştir. Bunun için her bir ölçek formu teker incelenmiş, Eksik ya da yanlış formlar ayrılarak değerlendirme dışında tutulmuştur. Daha sonra istenilen şekilde doldurulduğu ve araştırmaya uygun olduğu belirlenen ölçek formlarındaki bilgiler bilgisayara geçilmiştir.

Örnekleme grubunun ankete vermiş oldukları cevapların frekansları ve yüzdeleri bulunmuş, metin içinde tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Bulgular bölümünün ilk bölümünde, araştırmacı tarafından geliştirilen Antrenör Davranışları Ölçeğinin güvenilirlik çalışması sonuçları yer almıştır. Bu kapsamda ölçeğin her bir sorusunun aritmetik ortalama ve standart sapmaları tablolaştırılarak açıklanmıştır. İkinci aşamada testin güvenilirliğine ilişkin iç tutarlılık katsayıları bulunmuştur. İç tutarlılık katsayıları; her bir sorunun varyansına dayalı Cronbach alfa ve testin iki ayrı yarıya ayrılmasına dayalı Spearman Brown ve Gutman teknikleri ile elde edilmiştir. Güvenirlik çalışmasının son aşamasında madde analiz işlemleri yer almıştır. Madde analiz işlemlerinde her bir sorunun madde-toplam (Item-total), Madde-kalan (Item-Remainder) ve madde ayırtedicilik indeksleri bulunmuştur. Bir maddenin teste yer alabilmesi için bu üç teknikten hiç olmazsa birinde istatistiksel açıdan en az 0.05 düzeyinde anlamlı sonuç vermesi beklenmiştir.

Bulgular bölümünün ikinci aşamasında, Voleybolcuların kişisel özelliklerine göre, ölçek puanlarının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Kişisel özelliklerin kendi içinde iki kategoriye ayrıldığı durumlarda, ölçek puan ortalamalarının farklılığını araştırmak üzere ilişkisiz grup "t" testi kullanılmıştır. Kişisel özelliklerin kendi içinde en az üç kategoriye ayrıldığı durumlarda ise farklılıkları saptamak üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizinde anlamlı farklılığın çıktığı durumlarda bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı hesaplara geçilmiş ve LSD testi kullanılmıştır.

Elde edilen tüm istatistiksel sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az 0.05 olarak kabul edilmiştir. Ayrıca 0.01 düzeyinde anlamlı çıkan sonuçlar tablolarda ifade edilmiştir. Araştırmanın tüm istatistiksel analizleri SPSS paket programla yapılmıştır.

### 2.3. BULGULAR

Bu araştırma iki ayrı bulgular kısmından oluşmaktadır.

A. Birinci Bulgular kısmında, A.D.Ö Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliği,

B. İkinci Bulgular kısmında, kullanılan ölçek ile anket bilgilerinin karşılaştırılmasına yönelik bulgular yeracaktır.

#### **Bulgular A: ADÖ Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerliliği İle İlgili Bulgular:**

Antrenör davranışlarının sporcuların performansına etkisini belirleyebilmek amacıyla geliştirilen ölçek 123 sorudan oluşmaktadır. Likert tipi bir ölçektir. Araştırma kapsamında bu test uygulandıktan sonra testin puanlama anahtarı gereğince değerlendirilmiş ve puanlanmıştır. 186 kişiye ilişkin test sonuçlarına dayalı olarak testin güvenilirlik çalışması yapılmıştır.

Güvenirlik çalışmasının ilk aşamasında test 40 kişilik bir çalışma grubuna 1 ay arayla iki kez uygulanmış, iki ayrı uygulama sırasında elde edilen puanlar arasındaki korelasyon katsayısı (Pearson Çarpım Momentler) testin geneli için devamlılık katsayısı  $r = 0,95$  olarak bulunmuştur.

Bu sonuç testin %95 oranında güvenilir olduğunu göstermektedir.

Güvenirlik çalışmasının ikinci aşamasında her bir sorunun aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Elde edilen bulgular tablo 4.10 da gösterilmiştir.

Tablo 4. 10. Antrenör Davranışlarının Sporcü Performansına Etki Ölçeği İçin Soruların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		ort	ss	n
1.	S1	3,8763	,9187	186
2.	S2	4,3978	,6840	186
3.	S3	4,2473	,7733	186
4.	S4	3,8387	1,0323	186
5.	S5	4,1237	,8323	186
6.	S6	4,2796	,7968	186
7.	S7	4,2151	,7966	186
8.	S8	4,3387	,8436	186
9.	S9	4,1613	,7539	186
10.	S10	3,9731	1,1123	186
11.	S11	4,0591	,8648	186
12.	S12	3,9839	,8913	186
13.	S13	4,1344	,7339	186
14.	S14	4,1237	,6981	186
15.	S15	3,7097	1,0763	186
16.	S16	3,6989	1,0375	186
17.	S17	3,9247	,9835	186
18.	S18	4,1667	,8569	186
19.	S19	4,1828	,8998	186
20.	S20	3,8495	1,0750	186
21.	S21	3,8871	,9142	186
22.	S22	3,7957	,9816	186
23.	S23	4,1935	,8351	186
24.	S24	4,3495	,7928	186
25.	S25	4,3602	,8149	186
26.	S26	4,3280	,7676	186
27.	S27	4,1237	,8704	186
28.	S28	4,1344	,8873	186
29.	S29	4,2366	,8305	186
30.	S30	3,4570	1,0031	186
31.	S31	3,8118	,8650	186
32.	S32	4,1667	,7635	186
33.	S33	4,3656	,7246	186
34.	S34	4,3387	,7039	186
35.	S35	4,2742	,7606	186
36.	S36	4,1452	,8223	186

37.	S37	3,9785	,8942	186
38.	S38	3,7957	,9479	186
39.	S39	3,9086	,9167	186
40.	S40	3,8978	1,0477	186
41.	S41	4,0269	,8664	186
42.	S42	4,2581	,8240	186
43.	S43	4,3602	,7384	186
44.	S44	4,5054	,6173	186
45.	S45	4,3280	,7815	186
46.	S46	4,2043	,8644	186
47.	S47	3,6613	1,1142	186
48.	S48	4,1559	,8203	186
49.	S49	3,9355	,9041	186
50.	S50	4,0430	,8873	186
51.	S51	4,1398	,8133	186
52.	S52	4,0591	,8833	186
53.	S53	3,8548	1,0056	186
54.	S54	3,7849	1,0740	186
55.	S55	4,0645	,9219	186
56.	S56	3,8387	,9896	186
57.	S57	4,1344	,8626	186
58.	S58	4,0376	1,0154	186
59.	S59	3,9516	1,0464	186
60.	S60	3,9086	,8619	186
61.	S61	3,9839	,7951	186
62.	S62	4,1613	,7821	186
63.	S63	4,1667	,8569	186
64.	S64	4,2796	,7622	186
65.	S65	4,1022	,7955	186
66.	S66	4,0591	,8458	186
67.	S67	4,1613	,8484	186
68.	S68	3,1667	1,4367	186
69.	S69	3,9570	1,0178	186
70.	S70	4,0000	,8884	186
71.	S71	3,8226	,9448	186
72.	S72	3,8763	,9304	186
73.	S73	3,9409	,8394	186
74.	S74	3,9946	,9329	186
75.	S75	4,1129	,8273	186

76.	S76	3,9624	,9086	186
77.	S77	4,1452	,8916	186
78.	S78	3,9301	,8577	186
79.	S79	3,9624	,9939	186
80.	S80	4,0215	,9121	186
81.	S81	4,0753	,8790	186
82.	S82	4,2366	,8932	186
83.	S83	4,1129	,9318	186
84.	S84	4,0430	,8307	186
85.	S85	4,2312	,8022	186
86.	S86	4,2312	,7748	186
87.	S87	4,0430	,8750	186
88.	S88	3,9839	,9385	186
89.	S89	4,0538	,8103	186
90.	S90	4,2204	,8573	186
91.	S91	4,1667	,7844	186
92.	S92	4,0215	,7984	186
93.	S93	4,2419	,7645	186
94.	S94	3,9839	,7883	186
95.	S95	3,8065	,9837	186
96.	S96	3,6828	1,0813	186
97.	S97	3,9785	,8444	186
98.	S98	4,0860	,8594	186
99.	S99	4,0054	,8853	186
100.	S100	4,0968	,8645	186
101.	S101	4,1344	,8812	186
102.	S102	4,2849	,7983	186
103.	S103	3,9516	,8529	186
104.	S104	4,0054	,8479	186
105.	S105	4,0000	,8823	186
106.	S106	4,2258	,7516	186
107.	S107	4,3065	,7971	186
108.	S108	4,0054	1,0054	186
109.	S109	4,1828	,8630	186
110.	S110	4,2796	,9284	186
111.	S111	4,1022	,8794	186
112.	S112	4,0538	,8682	186
113.	S113	4,0376	,8211	186
114.	S114	3,9892	,8573	186

115.	S115	4,2312	,8607	186
116.	S116	4,2957	,9086	186
117.	S117	3,9140	,9023	186
118.	S118	3,8495	1,0182	186
119.	S119	4,2849	,7274	186
120.	S120	4,1452	,8608	186
121.	S121	4,3763	,7339	186
122.	S122	3,9570	,9290	186
123.	S123	3,6989	1,3010	186

Bu işlem ardından testin güvenilirliğinin sınamasında iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. İç tutarlılık katsayılarının hesaplanmasında iki ayrı yöntem kullanılmıştır.

İlk etapta 1. Testin iki ayrı yarıya ayrılmasına dayalı olarak hesaplanan Spearman Brown ve Guttman teknikleri kullanılmıştır.

İkinci olarak ise her bir sorunun varyansına dayalı Cronbach Alpha tekniğiyle iç tutarlılık katsayısı bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.11.de sunulmuştur.

Tablo 4. 11. A.D.Ö Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları

	<b>n</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Cronbach Alpha	186	0,9504	p<0,01
Spearman Brown		0,9056	P<0,01
Guttman		0,9055	p<0,01

Testin iç tutarlılığı en yüksek Cronbach Alpha tekniğiyle elde edilmiştir.(0,95) En düşük iç tutarlılık katsayısı ise Guttman tekniğiyle elde edilmiştir.(0,91)

Tüm bu sonuçlar testin oldukça yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Testin genelini iç tutarlılık katsayılarının hesaplanmasından sonra madde analizi işlemlerine geçilmiştir. Madde analiz işlemlerinde üç ayrı teknik kullanılmıştır. Bunlardan ilki her bir sorunun değeri ile test toplamı arasındaki ilişkinin hesaplanmasına dayalı Item-Total tekniğidir. İkinci teknik her bir sorunun değerini toplamdan çıkarttıktan sonra geri kalan değer ile test toplamı arasındaki ilişkinin hesaplanmasına dayalı Item-Remainder tekniğidir. Son



aşamada test toplamına göre tüm grup en yüksek puandan en düşük puana doğru sıralanmıştır. Daha sonra yüksek ve düşük olan %27'lik gruplar ayrılmış, bu iki grup için tüm sorular bazında ilişkisiz “t” testi ile farklılıklar araştırılmıştır. Elde edilen “t” değerleri ayırdedicilik indeksi olarak kabul edilmiştir.

Madde analiz işlemlerinde tüm soruların bu üç teknikte de en az istatistiksel açıdan 0,05 düzeyinde anlamlı sonuç vermesi beklenmiştir. Bilimsel olarak bir sorunun test kapsamında kalabilmesi için hiç olmazsa bir teknikte 0,05 düzeyinde anlamlı sonuç vermesi gerekmektedir.

Test toplamı bazında tüm maddelerin Item- Total, Item- Remainder ve ayırdedicilik indeksi sonuçları tablo 4.12’de sunulmuştur.

Tablo 4. 12. ADÖ Ölçeğinin Genel İçin Madde Analizi İşlemi Sonuçları

Soru No	Item Total		Item Remainder		Ayırdedicilik	
	r	p	r	p	t	p
S1	,326	p<0,01	,3062	p<0,01	4,572	p<0,01
S2	,196	p<0,01	,1797	p>0,05	1,848	p>0,05
S3	,310	p<0,01	,2926	p<0,01	3,055	p<0,01
S4	,424	p<0,01	,4031	p<0,01	5,599	p<0,01
S5	,378	p<0,01	,3600	p<0,01	5,225	p<0,01
S6	,355	p<0,01	,3374	p<0,01	3,622	p<0,01
S7	,248	p<0,01	,2295	p<0,05	2,837	p<0,01
S8	,451	p<0,01	,4345	p<0,01	4,853	p<0,01
S9	,326	p<0,01	,3092	p<0,01	4,003	p<0,01
S10	,296	p<0,01	,2711	p<0,01	5,081	p<0,01
S11	,209	p<0,01	,1892	p>0,05	2,722	p<0,01
S12	,344	p<0,01	,3246	p<0,01	4,070	p<0,01
S13	,352	p<0,01	,3367	p<0,01	4,378	p<0,01
S14	,265	p<0,01	,2495	p<0,05	2,567	p<0,05
S15	,432	p<0,01	,4107	p<0,01	6,622	p<0,01
S16	,480	p<0,01	,4600	p<0,01	6,292	p<0,01
S17	,364	p<0,01	,3430	p<0,01	4,750	p<0,01
S18	,325	p<0,01	,3607	p<0,01	3,561	p<0,01
S19	,310	p<0,01	,2905	p<0,01	3,397	p<0,01

S20	,316	p<0,01	,2920	p<0,01	4,477	p<0,01
S21	,429	p<0,01	,4107	p<0,01	5,186	p<0,01
S22	,427	p<0,01	,4067	p<0,01	5,335	p<0,01
S23	,373	p<0,01	,3549	p<0,01	4,547	p<0,01
S24	,191	p<0,01	,1727	p>0,05	1,487	p>0,05
S25	,250	p<0,01	,2310	p<0,05	2,718	p<0,01
S26	,206	p<0,01	,1885	p>0,05	1,94	p>0,05
S27	,426	p<0,01	,4089	p<0,01	5,300	p<0,01
S28	,457	p<0,01	,4399	p<0,01	5,207	p<0,01
S29	,414	p<0,01	,3972	p<0,01	4,613	p<0,01
S30	,431	p<0,01	,4113	p<0,01	5,875	p<0,01
S31	,314	p<0,01	,2950	p<0,01	4,596	p<0,01
S32	,211	p<0,01	,1933	p>0,05	2,903	p<0,01
S33	,157	p<0,01	,1398	p>0,05	1,479	p>0,05
S34	,315	p<0,01	,2996	p<0,01	3,016	p<0,01
S35	,416	p<0,01	,4008	p<0,01	5,597	p<0,01
S36	,439	p<0,01	,4231	p<0,01	5,416	p<0,01
S37	,462	p<0,01	,4451	p<0,01	6,112	p<0,01
S38	,384	p<0,01	,3637	p<0,01	4,471	p<0,01
S39	,366	p<0,01	,3460	p<0,01	5,458	p<0,01
S40	,449	p<0,01	,4280	p<0,01	5,736	p<0,01
S41	,439	p<0,01	,4220	p<0,01	5,869	p<0,01
S42	,370	p<0,01	,3525	p<0,01	4,710	p<0,01
S43	,295	p<0,01	,2780	p<0,01	2,914	p<0,01
S44	,206	p<0,01	,1918	p>0,05	2,701	p<0,01
S45	,264	p<0,05	,2460	p<0,05	2,518	p<0,05
S46	,404	p<0,01	,3860	p<0,01	4,365	p<0,01
S47	,530	p<0,01	,5104	p<0,01	7,963	p<0,01
S48	,260	p<0,01	,2413	p<0,05	3,038	p<0,01
S49	,510	p<0,01	,4939	p<0,01	6,813	p<0,01
S50	,461	p<0,01	,4435	p<0,01	5,129	p<0,01
S51	,382	p<0,01	,3649	p<0,01	3,833	p<0,01

S52	,529	p<0,01	,5138	p<0,01	5,761	p<0,01
S53	,546	p<0,01	,5284	p<0,01	7,431	p<0,01
S54	,513	p<0,01	,4930	p<0,01	6,948	p<0,01
S55	,487	p<0,01	,4698	p<0,01	5,946	p<0,01
S56	,475	p<0,01	,4556	p<0,01	5,073	p<0,01
S57	,447	p<0,01	,4301	p<0,01	4,862	p<0,01
S58	,399	p<0,01	,3778	p<0,01	5,092	p<0,01
S59	,261	p<0,01	,2368	p<0,05	3,914	p<0,01
S60	,370	p<0,01	,3515	p<0,01	5,368	p<0,01
S61	,441	p<0,01	,4250	p<0,01	5,824	p<0,01
S62	,429	p<0,01	,4131	p<0,01	5,380	p<0,01
S63	,364	p<0,01	,3459	p<0,01	3,658	p<0,01
S64	,432	p<0,01	,4165	p<0,01	4,693	p<0,01
S65	,491	p<0,01	,4766	p<0,01	6,284	p<0,01
S66	,452	p<0,01	,4352	p<0,01	6,593	p<0,01
S67	,314	p<0,01	,2953	p<0,01	4,088	p<0,01
S68	,235	p<0,01	,2021	p<0,05	2,937	p<0,01
S69	,278	p<0,01	,2552	p<0,05	4,322	p<0,01
S70	,400	p<0,01	,3813	p<0,01	5,938	p<0,01
S71	,445	p<0,01	,4260	p<0,01	5,652	p<0,01
S72	,488	p<0,01	,4702	p<0,01	6,569	p<0,01
S73	,501	p<0,01	,4856	p<0,01	6,850	p<0,01
S74	,526	p<0,01	,5098	p<0,01	8,162	p<0,01
S75	,397	p<0,01	,3802	p<0,01	4,280	p<0,01
S76	,479	p<0,01	,462	p<0,01	5,046	p<0,01
S77	,427	p<0,01	,4092	p<0,01	4,352	p<0,01
S78	,497	p<0,01	,4808	p<0,01	6,147	p<0,01
S79	,358	p<0,01	,3364	p<0,01	4,075	p<0,01
S80	,448	p<0,01	,4300	p<0,01	5,473	p<0,01
S81	,299	p<0,01	,2798	p<0,01	4,636	p<0,01
S82	,439	p<0,01	,4213	p<0,01	6,199	p<0,01
S83	,529	p<0,01	,5125	p<0,01	6,493	p<0,01

S84	,335	p<0,01	,3173	p<0,01	4,080	p<0,01
S85	,262	p<0,01	,2436	p<0,05	4,319	p<0,01
S86	,396	p<0,01	,3804	p<0,01	4,260	p<0,01
S87	,377	p<0,01	,3583	p<0,01	4,114	p<0,01
S88	,418	p<0,01	,3991	p<0,01	5,838	p<0,01
S89	,393	p<0,01	,3765	p<0,01	4,923	p<0,01
S90	,309	p<0,01	,2900	p<0,01	3,289	p<0,01
S91	,436	p<0,01	,4204	p<0,01	4,868	p<0,01
S92	,519	p<0,01	,5047	p<0,01	6,170	p<0,01
S93	,361	p<0,01	,3944	p<0,01	4,876	p<0,01
S94	,415	p<0,01	,3990	p<0,01	5,029	p<0,01
S95	,603	p<0,01	,5872	p<0,01	8,436	p<0,01
S96	,518	p<0,01	,4981	p<0,01	8,312	p<0,01
S97	,537	p<0,01	,5217	p<0,01	7,030	p<0,01
S98	,296	p<0,01	,2766	p<0,01	4,229	p<0,01
S99	,415	p<0,01	,3974	p<0,01	4,179	p<0,01
S100	,326	p<0,01	,3072	p<0,01	4,118	p<0,01
S101	,468	p<0,01	,4507	p<0,01	6,003	p<0,01
S102	,270	p<0,01	,2520	p<0,05	3,395	p<0,01
S103	,456	p<0,01	,4397	p<0,01	4,727	p<0,01
S104	,347	p<0,01	,3288	p<0,01	3,669	p<0,01
S105	,540	p<0,01	,5243	p<0,01	7,165	p<0,01
S106	,305	p<0,01	,2879	p<0,01	3,450	p<0,01
S107	,310	p<0,01	,2923	p<0,01	2,414	p<0,05
S108	,368	p<0,01	,3462	p<0,01	4,503	p<0,01
S109	,301	p<0,01	,2822	p<0,01	3,068	p<0,01
S110	,299	p<0,01	,2778	p<0,01	2,607	p<0,05
S111	,367	p<0,01	,3485	p<0,01	4,717	p<0,01
S112	,374	p<0,01	,3552	p<0,01	5,529	p<0,01
S113	,537	p<0,01	,5223	p<0,01	6,6799	p<0,01
S114	,649	p<0,01	,6367	p<0,01	10,008	p<0,01
S115	,411	p<0,01	,3935	p<0,01	4,212	p<0,01

S116	,194	p<0,01	,1725	p>0,05	2,855	p<0,01
S117	,163	p<0,01	,1420	p>0,05	1,937	p>0,05
S118	,367	p<0,01	,3453	p<0,01	5,225	p<0,01
S119	,430	p<0,01	,4158	p<0,01	5,129	p<0,01
S120	,267	p<0,01	,2477	p<0,05	3,258	p<0,01
S121	,322	p>0,05	,3062	p<0,01	4,224	p<0,01
S122	,161	p<0,01	,1385	p>0,05	1,445	p>0,05
S123	,051	p>0,05	,1980	p>0,05	0,0372	p>0,05

Tablo 4.12.'in incelenmesinden anlaşılacağı gibi testin 123 sorusunun tümünde hiç olmazsa bir teknikte anlamlı sonuç vermiştir. Bu nedenle tüm maddelerin test kapsamı içerisinde kalmasına karar verilmiştir. Testte iptal edilecek soru bulunmamaktadır.

Testin güvenilirliğinin saptanmasından sonra testin geçerlilik işlemlerine başlanmıştır. İlk etapta faktör analizi işlemi yapılmıştır. Faktör analizine göre faktörler ve faktör yükleri tablo 4.13 'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 13.Faktör Analizine Göre Faktörler ve Faktör Yükleri

Faktör	Faktör Yüğü	Açıkladığı Varyans
1	9.213	7.490
2	8.494	6.906
3	7.737	6.291
4	6.194	5.036
5	4.078	3.315
<b>Toplam</b>	<b>35.716</b>	<b>29.038</b>

Faktör analizi işlemlerinde **varimax rotated yöntemi** kullanılmıştır. Bu yöntemle eigenvalue değerleri 3'ün üstünde olan 5 alt ölçek bulunmuştur. 5 faktör toplam varyansın %29.038'ini karşılamaktadır. Bu ölçeklere ilişkin eigenvalue değerleri tablo 4.14'de sunulmuştur.

Tablo 4. 14 A.D.Ö Faktör Analizine Göre Alt Ölçeklere İlişkin Eigenvalue Değerleri.

Soru	I Faktör Yüğü	II Faktör Yüğü	III Faktör Yüğü	IV Faktör Yüğü	V Faktör Yüğü
1		.390			
2		.363			
3	.456				
4	.496				
5	.394				
7		.387			
8		.385			
10		.527			
11		.414			
12	.475				
13		.425			
15		.555			
16		.459			
17		.408			
20				.327	
21		.337			
22		.519			
23	.345				
24			.427		
25			.569		
26			.458		
27			.349		
28		.472			
29	.379				
31				.378	
32			.356		
33			.353		
34	.327				
35	.305				
36	.390				
37	.387				
38				.520	
39				.411	
40		.559			

41		.411			
42			.499		
43			.436		
44			.408		
47	.557				
48			.398		
49		.496			
50			.434		
51			.319		
52			.557		
53				.563	
54		.394			
55		.302			
56	.412				
57			.449		
58		.323			
59			.414		
60				.456	
61	.336				
62					.377
64			.369		
65			.408		
66	.380				
67		.499			
69		.336			
70		.563			
71	.361				
72	.410				
73	.374				
74	.448				
75	.478				
76	.517				
77	.473				
78				.355	
80	.586				
81	.489				
82	.501				
83		.465			
84		.405			

85			.363		
86					.380
87		.347			
88		.463			
89	.424				
90	.364				
91	.478				
92		.417			
93			.415		
95	.437				
96		.447			
97	.387				
98					.344
99					.511
100					.586
101			.512		
102			.461		
105					.528
106					.415
107			.509		
109			.413		
110			.505		
111					.500
113		.500			
114		.569			
115			.451		
116			.365		
118		.458			
119	.301				
120	.451				
121			.407		
122					.482

Faktör analizi işlemleri sonucunda tüm sorular sahip oldukları faktör yüklerine göre alt ölçeklere yerleştirilmişlerdir. Testin geliştirilmesinin dayalı olduğu kuramsal temele göre araştırmacı tarafından her bir alt ölçeğe isim verilmiştir. Testin alt ölçekleri ile bu alt ölçekleri oluşturan soru numaraları Tablo 4.15.'de gösterilmiştir.



Tablo 4. 15. A.D.Ö Ölçeğinin Alt Ölçekleri ve Ölçekleri Oluşturan Soru Numaraları

Alt Ölçekler		Soru Numaraları
1. Alt Ölçek	Antrenörün Mesleki Formasyonu Ve Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü	72,81,80,36,73,5,76,75,74,4,3,71, 37,66,47,12,120,91,89,97,90,77,29,35,95,1 19,34,56,61,23,82
2. Alt Ölçek	Antrenör ve Sporcu İlişkisi	70,15,114,22,54,16,40,67,65,88,96,84,11,2 8,55,49,7,1,41,83,21,69,10,8,17,87,13,92,1 13,2,118,58
3. Alt Ölçek	Antrenörün Takım Ruhu Ve Motivasyonu Oluşturma Becerisi	65,25,107,42,93,48,121,50,102,59,115,85, 33,101,52,24,26,51,8,32,57,64,44,43,110,1 09,27,116
4. Alt Ölçek	Antrenörün Kişiliği	20,38,53,39,31,60,78
5. Alt Ölçek	Bir Lider Olarak Antrenör	100,105,99,106,98,122,86,62,111

Faktör analizi işlemleri ile alt ölçekler saptandıktan sonra testin tümüne ilişkin güvenilirlik çalışmaları alt ölçekler bazında tekrarlanmış ve tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Testin tümü için alt ölçekler bazında sadece Item Remainder tekniği kullanılmıştır.

Tablo 4. 16. ANTFORMA Alt Ölçeğinin Sorularına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

		Ort.	ss	n
1.	S72	3,8763	,9304	186,0
2.	S81	4,0753	,8790	186,0
3.	S80	4,0215	,9121	186,0
4.	S36	4,1452	,8223	186,0
5.	S73	3,9409	,8394	186,0
6.	S5	4,1237	,8323	186,0
7.	S76	3,9624	,9086	186,0
8.	S75	4,1129	,8273	186,0
9.	S74	3,9946	,9329	186,0
10.	S4	3,8387	1,0323	186,0
11.	S3	4,2473	,7733	186,0
12.	S71	3,8226	,9448	186,0
13.	S37	3,9785	,8942	186,0
14.	S66	4,0591	,8458	186,0
15.	S47	3,6613	1,1142	186,0
16.	S12	3,9839	,8913	186,0
17.	S120	4,1452	,8608	186,0
18.	S90	4,2204	,8573	186,0
19.	S89	4,0538	,8103	186,0
20.	S97	3,9785	,8444	186,0
21.	S91	4,1667	,7844	186,0
22.	S77	4,1452	,8916	186,0
23.	S29	4,2366	,8305	186,0
24.	S35	4,2742	,7606	186,0
25.	S95	3,8065	,9837	186,0
26.	S119	4,2849	,7274	186,0
27.	S34	4,3387	,7039	186,0
28.	S56	3,8387	,9896	186,0
29.	S61	3,9839	,7951	186,0
30.	S23	4,1935	,8351	186,0
31.	S82	4,2366	,8932	186,0

Tablo 4. 17. Antrenörün Mesleki Formasyonu ve Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü Alt Ölçeğine İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	186	0.8964	p<0.01
Spearman		0.8954	p<0.01
Guttman		0.8358	p<0.01

Antrenör Mesleki Formasyonu, Bireysel Özellikleri ve Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü Alt Ölçeğine ilişkin katsayıları maximum testin güvenilirliği Cronbach Alpha yöntemi ile elde edilmiştir. (0.8964) minimumun güvenilirliği ise Guttman yöntemi ile elde edilmiştir.(0.8358) Bu sonuçlar bu alt ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 18. ANTFORMA Alt Ölçeğine İlişkin Item Remainder Sonuçları

	Item Remainder	
	r	p
S72	,5235	p<0.01
S81	,4292	p<0.01
S80	,5106	p<0.01
S36	,4833	p<0.01
S73	,5307	p<0.01
S5	,4306	p<0.01
S76	,5209	p<0.01
S75	,4668	p<0.01
S74	,5417	p<0.01
S4	,4671	p<0.01
S3	,3689	p<0.01
S71	,4560	p<0.01
S37	,4723	p<0.01
S66	,4754	p<0.01
S47	,5495	p<0.01
S12	,3824	p<0.01
S120	,3402	p<0.01
S90	,3603	p<0.01
S89	,4271	p<0.01
S97	,4944	p<0.01
S91	,4308	p<0.01
S77	,4358	p<0.01
S29	,3888	p<0.01
S35	,3727	p<0.01
S95	,5282	p<0.01
S119	,3679	p<0.01
S34	,3633	p<0.01
S56	,4692	p<0.01
S61	,3792	p<0.01
S23	,3144	p<0.01
S82	,3740	p<0.01

Antrenör Meslekiformasyonu, Bireysel Özellikleri Ve Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü Alt Ölçeğine İlişkin Item remainder sonuçları anlamlı olduğu için tüm maddelerin alt ölçek kapsamında kalmasına karar verilmiştir.

Tablo 4. 19. ANTİLİŞK Alt Ölçeğinin Sorularına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Ort	ss	n
1.	S70	4,0000	,8884	186,0
2.	S15	3,7097	1,0763	186,0
3.	S114	3,9892	,8573	186,0
4.	S22	3,7957	,9816	186,0
5.	S10	3,9731	1,1123	186,0
6.	S54	3,7849	1,0740	186,0
7.	S16	3,6989	1,0375	186,0
8.	S40	3,8978	1,0477	186,0
9.	S67	4,1613	,8484	186,0
10.	S65	4,1022	,7955	186,0
11.	S88	3,9839	,9385	186,0
12.	S96	3,6828	1,0813	186,0
13.	S84	4,0430	,8307	186,0
14.	S11	4,0591	,8648	186,0
15.	S28	4,1344	,8873	186,0
16.	S55	4,0645	,9219	186,0
17.	S49	3,9355	,9041	186,0
18.	S7	4,2151	,7966	186,0
19.	S1	3,8763	,9187	186,0
20.	S41	4,0269	,8664	186,0
21.	S83	4,1129	,9318	186,0
22.	S21	3,8871	,9142	186,0
23.	S69	3,9570	1,0178	186,0
24.	S8	4,3387	,8436	186,0
25.	S17	3,9247	,9835	186,0
26.	S87	4,0430	,8750	186,0
27.	S13	4,1344	,7339	186,0
28.	S92	4,0215	,7984	186,0
29.	S113	4,0376	,8211	186,0
30.	S2	4,3978	,6840	186,0
31.	S118	3,8495	1,0182	186,0
32.	S58	4,0376	1,0154	186,0

Tablo 4. 20. ANTİLİŞK Alt Ölçeğine İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları

	<b>n</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Cronbach Alpha	186	0.8914	p<0.01
Spearman		0.8956	p<0.01
Guttman		0.8832	p<0.01

Antrenör ve Sporcu İlişkisi Alt Ölçeğine ilişkin iç tutarlılık katsayıları maximum testin güvenilirliği Spearman Brown yöntemi ile elde edilmiştir. (0.8956) minimum güvenilirliği ise Guttman yöntemi ile elde edilmiştir.(0.8832) Bu sonuçlar bu alt ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.



Tablo 4. 21. ANTİLİŞK Alt Ölçeğine İlişkin Item Remainder Sonuçları

	Item remainder	
	r	p
S70	,4614	p<0.01
S15	,4877	p<0.01
S114	,6125	p<0.01
S22	,5006	p<0.01
S10	,3604	p<0.01
S54	,5106	p<0.01
S16	,5162	p<0.01
S40	,5111	p<0.01
S67	,3910	p<0.01
S65	,4740	p<0.01
S88	,5158	p<0.01
S96	,4952	p<0.01
S84	,3785	p<0.01
S11	,3108	p<0.01
S28	,4942	p<0.01
S55	,4743	p<0.01
S49	,4625	p<0.01
S7	,2983	p<0.01
S1	,3968	p<0.01
S41	,4392	p<0.01
S83	,4565	p<0.01
S21	,4310	p<0.01
S69	,3001	p<0.01
S8	,3825	p<0.01
S17	,3701	p<0.01
S87	,3864	p<0.01
S13	,3555	p<0.01
S92	,4552	p<0.01
S113	,4297	p<0.01
S2	,2551	p<0.05
S118	,3669	p<0.01
S58	,3708	p<0.01

Antrenör ve Sporcu İlişkisi Alt Ölçeğine İlişkin Item remainder sonuçları anlamlı olduğu için tüm maddelerin alt ölçek kapsamında kalmasına karar verilmiştir.

Tablo 4. 22. ANTTAKRU Alt Ölçeğinin Sorularına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		ort	ss	n
1.	S65	4,1022	,7955	186,0
2.	S25	4,3602	,8149	186,0
3.	S107	4,3065	,7971	186,0
4.	S42	4,2581	,8240	186,0
5.	S93	4,2419	,7645	186,0
6.	S48	4,1559	,8203	186,0
7.	S121	4,3763	,7339	186,0
8.	S50	4,0430	,8873	186,0
9.	S102	4,2849	,7983	186,0
10.	S59	3,9516	1,0464	186,0
11.	S115	4,2312	,8607	186,0
12.	S85	4,2312	,8022	186,0
13.	S33	4,3656	,7246	186,0
14.	S101	4,1344	,8812	186,0
15.	S52	4,0591	,8833	186,0
16.	S24	4,3495	,7928	186,0
17.	S26	4,3280	,7676	186,0
18.	S51	4,1398	,8133	186,0
19.	S8	4,3387	,8436	186,0
20.	S32	4,1667	,7635	186,0
21.	S57	4,1344	,8626	186,0
22.	S64	4,2796	,7622	186,0
23.	S44	4,5054	,6173	186,0
24.	S43	4,3602	,7384	186,0
25.	S110	4,2796	,9284	186,0
26.	S109	4,1828	,8630	186,0
27.	S27	4,1237	,8704	186,0
28.	S116	4,2957	,9086	186,0



Tablo 4. 23. ANTTAKRU Alt Ölçeğine İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	186	0.8509	p<0.01
Spearman		0.8657	p<0.01
Guttman		0.8618	p<0.01

Antrenörün Takım Ruhu Ve Motivasyonu Oluşturma Becerisi Alt Ölçeğine ilişkin iç tutarlılık katsayıları maximum testin güvenilirliği Spearman Brown yöntemi ile elde edilmiştir. (0.8657) minimumun güvenilirliği ise Cronbach Alpha yöntemi ile elde edilmiştir.(0.8509) Bu sonuçlar bu alt ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 24. ANTTAKRU Alt Ölçeğine İlişkin Item Remainder Sonuçları

	Item remainder	
	r	p
S65	,4433	p<0.01
S25	,4384	p<0.01
S107	,4497	p<0.01
S42	,4462	p<0.01
S93	,4124	p<0.01
S48	,3900	p<0.01
S121	,4141	p<0.01
S50	,4527	p<0.01
S102	,3814	p<0.01
S59	,3546	p<0.01
S115	,4454	p<0.01
S85	,3717	p<0.01
S33	,3021	p<0.01
S101	,4571	p<0.01
S52	,4525	p<0.01
S24	,2802	p<0.01
S26	,2934	p<0.01
S51	,3774	p<0.01
S8	,4193	p<0.01
S32	,2523	p<0.05
S57	,4110	p<0.01
S64	,4339	p<0.01
S44	,3060	p<0.01
S43	,3758	p<0.01
S110	,3344	p<0.01
S109	,3157	p<0.01
S27	,3773	p<0.01
S116	,2492	p<0.05

Antrenörün Takım Ruhu Ve Motivasyonu Oluşturma Becerisi Alt Ölçeğine İlişkin Item remainder sonuçları anlamlı olduğu için tüm maddelerin alt ölçek kapsamında kalmasına karar verilmiştir.

Tablo 4. 25. ANTKİŞİLİK Alt Ölçeğinin Sorularına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Ort	ss	n
1.	S20	3,8495	1,0750	186,0
2.	S38	3,7957	,9479	186,0
3.	S53	3,8548	1,0056	186,0
4.	S39	3,9086	,9167	186,0
5.	S31	3,8118	,8650	186,0
6.	S60	3,9086	,8619	186,0
7.	S78	3,9301	,8577	186,0

Tablo 4. 26. ANTKİŞİLİK Alt Ölçeğine İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	186	0.6964	p<0.01
Spearman		0.6398	p<0.01
Guttman		0.5936	p<0.01

Antrenörün Kişiliği Alt Ölçeğine ilişkin katsayıları maximum testin güvenilirliği Cronbach Alpha yöntemi ile elde edilmiştir. (0.6964) minimumun güvenilirliği ise Guttman yöntemi ile elde edilmiştir.(0.5936) Bu sonuçlar bu alt ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 27. ANTKİŞİLİK Alt Ölçeğine İlişkin Item Remainder Sonuçları

	Item Remainder	
	r	p
S20	,3795	p<0.01
S38	,5220	p<0.01
S53	,4881	p<0.01
S39	,4578	p<0.01
S31	,3441	p<0.01
S60	,2266	p<0.05
S78	,4260	p<0.01

Antrenörün Kişiliği Alt Ölçeğine İlişkin Item remainder sonuçları anlamlı olduğu için tüm maddelerin alt ölçek kapsamında kalmasına karar verilmiştir.

Tablo 4. 28. ANTLİD Alt Ölçeğinin Sorularına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Ort	ss	n
1.	S100	4,0968	,8645	186,0
2.	S105	4,0000	,8823	186,0
3.	S99	4,0054	,8853	186,0
4.	S106	4,2258	,7516	186,0
5.	S98	4,0860	,8594	186,0
6.	S122	3,9570	,9290	186,0
7.	S86	4,2312	,7748	186,0
8.	S62	4,1613	,7821	186,0
9.	S111	4,1022	,8794	186,0

Tablo 4. 29. ANTLİD Alt Ölçeğine İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları

	n	r	p
Cronbach Alpha	186	0.6872	p<0.01
Spearman		0.6383	p<0.01
Guttman		0.6176	p<0.01

Bir Lider Olarak Antrenör Alt Ölçeğine ilişkin katsayıları maximum testin güvenilirliği Cronbach Alpha yöntemi ile elde edilmiştir. (0.6872) minimumun güvenilirliği ise Guttman yöntemi ile elde edilmiştir.(0.6176) Bu sonuçlar bu alt ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 30. ANTLİD Alt Ölçeğine İlişkin Item Remainder Sonuçları

	Item Remainder	
	r	p
S100	,4294	p<0.01
S105	,4529	p<0.01
S99	,4479	p<0.01
S106	,3781	p<0.01
S98	,3648	p<0.01
S122	,2311	p<0.05
S86	,3564	p<0.01
S62	,3258	p<0.01
S111	,2802	p<0.01

Bir Lider Olarak Antrenör Alt Ölçeğine İlişkin Item remainder sonuçları anlamlı olduğu için tüm maddelerin alt ölçek kapsamında kalmasına karar verilmiştir.

Testin toplam geçerliliği için yapılan son işlem test alt ölçeklerinin test toplamı ile ve test alt ölçeklerinin birbirleri ile ilişkilerinin belirlenmesidir. Tablo 4.28'de her bir test alt ölçeğinin test toplamıyla ilişkileri sunulmuştur. Coorelasyon istatistiksel açıdan bir testin geçerliliği test alt ölçeklerinin test toplamıyla istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler ortaya koymasına bağlıdır. Tablo 4.28.'den anlaşılacağı üzere testin tüm alt ölçekleri test toplamıyla istatistiksel açıdan en az 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkiler ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlar testin geçerliliğini bir kez daha kanıtlamaktadır.

Tablo 4. 31. Test Alt Ölçeklerinin Test Toplamıyla Olan İlişkileri

	r	p
TOP x ANT FORMA	0,866	p<0,01
TOP x ANT İLİŞ	0,853	p<0,01
TOP x ANT TAKRU	0,742	p<0,01
TOP x ANT KİŞİLİĞİ	0,668	p<0,01
TOP x TOP ANT LİD.	0,668	p<0,01

Geçerlilik çalışmasının son aşamasında test alt ölçeklerinin birbirleri ile ilişkilerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.29.da sunulmuştur. İstatistiksel açıdan alt ölçeklerinin birbirleriyle coorelasyonu 0,30 ile 0,70 arasında olması beklenmektedir.

Tablo 4. 32. Test Alt Ölçeklerinin Birbirleriyle Olan İlişkileri

	ANTFORMA	ANTİLİŞKİ	ANTTAKRU	ANTKİŞİLİK	ANTLİD.
ANTFORMA	1,00	0,627	0,483	0,611	0,453
ANTİLİŞKİ	p<0,01	1,00	0,539	0,488	0,475
ANTTAKRU	p<0,01	p<0,01	1,00	0,366	0,554
ANTKİŞİLİK	p<0,01	p<0,01	p<0,01	1,00	0,391
ANTLİD.	p<0,01	p<0,01	p<0,01	p<0,01	1,00

Tablo 4.29.'dan anlaşılacağı üzere tüm alt ölçeklerin birbirleriyle ilişkileri yukarıda verilen değerler arasında yer almıştır. Bu sonuçlar her alt ölçeğin diğer alt ölçeklerden bağımsız ancak birbirleriyle aynı testin alt ölçekleri olmalarından dolayı ilişkili oldukları görülmüştür.

Yapılan tüm bu çalışmalar ADÖ Ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

## Bulgular B: Alt Ölçek Ve Anket İle Toplanan Verilerin Karşılaştırılması İle İlgili Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ADÖ ölçeği ile anket verilerinin karşılaştırılmasına ilişkin veriler yer almıştır.

### 1.Cinsiyet

Voleybolcuların cinsiyet değişkenine göre antrenör davranışları testi ve toplam alt ölçekleri için yapılan ilişkisiz “t” testi sonuçları Tablo 4.33.da sunulmuştur.

Tablo 4. 33. Cinsiyet Değişkenine Göre Test Toplam ve Alt Ölçekler İçin Yapılan İlişkisiz Grup “T” Testi Sonuçları

cinsiyet	n	ortalama	ss	Sh	t	sd	p
ANTFORMA	erkek	97	123,6701	13,4611	-2,237	184	p>0.05
	bayan	89	128,0112	12,9496			
ANTİLİŞKİ	erkek	97	128,433	15,8021	-3,413	184	p<0.01
	bayan	89	135,573	12,3453			
ANTTAKRU	erkek	97	117,2474	9,9854	-1,864	184	p>0.05
	bayan	89	120,0449	10,4772			
ANTKİŞİLİK	erkek	97	26,5258	4,2404	-1,962	184	p>0.01
	bayan	89	27,6404	3,422			
ANTLİD	erkek	97	36,4433	4,3827	-1,48	184	p>0.01
	bayan	89	37,3258	3,6797			
TOPLAM	erkek	97	490.969	44.784	-3.02	184	p<0.01
	bayan	89	508.80	34.609			

Cinsiyet değişkenine göre 2. Alt ölçek ile test toplamında istatistiksel açıdan ( $p<0,01$ ) anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Antrenör sporcu ilişkisinde ve test toplamında erkeklere göre bayan voleybolcular daha yüksek sonuçlar elde etmişlerdir. Bayan voleybolcuların antrenör davranışları konusunda daha olumlu anlayış ortaya koydukları söylenebilir.

Diğer alt ölçeklerde cinsiyet değişkenine göre antrenör davranışlarının performans etkisinin farklılaşmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

## 2. Yaş

Voleybolcuların yaş değişkenine göre antrenör davranışlarının performans etkisi konusundaki görüşlerinin farklılıklarının saptanması için istatistiksel açıdan tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 4.34.de test toplam ve alt ölçeklerine ilişkin yaş değişkenine göre ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 4. 34. Yaş Değişkenine Göre ADÖ Ölçeği Toplam ve Alt Ölçekler İçin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yaş		n	ortalama	ss	sh
ANTFORMA	20 yaş altı	33	124,4848	12,9618	2,2564
	20-29 yaş	140	126,2643	12,9718	1,0963
	30 yaş ve üstü	13	123,3846	18,4821	5,126
ANTİLİŞKİ	20 yaş altı	33	132,4545	13,8386	2,409
	20-29 yaş	140	131,9143	14,6265	1,2362
	30 yaş ve üstü	13	129,6154	17,8117	4,9401
ANTTAKRU	20 yaş altı	33	118,4242	9,2027	1,602
	20-29 yaş	140	119,1143	9,7716	0,8258
	30 yaş ve üstü	13	113,3077	16,3574	4,5367
ANTKİŞİLİK	20 yaş altı	33	26,2727	3,4666	0,6035
	20-29 yaş	140	27,2143	4,0585	0,343
	30 yaş ve üstü	13	27,3846	3,0967	0,8589
ANTLİD.	20 yaş altı	33	36,1212	4,1665	0,7253
	20-29 yaş	140	37,1214	3,8599	0,3262
	30 yaş ve üstü	13	36	5,831	1,6172
TEST TOPLAM	20 yaş altı	33	496,697	34,682	6,0374
	20-29 yaş	140	501,2929	39,9781	3,3788
	30 yaş ve üstü	13	487,3846	64,1944	17,8043
	<b>TOPLAM</b>	186	499,5054	41,114	3,0146

Antrenörün Mesleki Formasyonu, Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama 20-29 yaş arasındaki voleybolculara aittir.(126,26) En düşük ortalama ise 30 yaş ve üstünde elde edilmiştir. (123,38)



Antrenör ve Sporcu İlişkisi Alt Ölçeğinde 20 yaş alt voleybolcuların en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir (132,45). En düşük ortalama ise 30 yaş ve üstü sporcularda görülmektedir (129,62).

Antrenörün Takım Ruhu ve Motivasyonu Oluşturma Becerisi Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama 20-29 yaş arasındaki voleybolculara aittir. En düşük ortalama ise 30 yaş ve üstü olan voleybolculara aittir.(113,31)

Antrenörün Kişiliği Alt Ölçeğinde 30 yaş ve üstü voleybolcuların en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.(27,38). En düşük ortama ise 20 yaş ve altı voleybolculara aittir.(26,27)

Bir Lider Olarak Antrenör Alt Ölçeğinde ise en yüksek ortalama 20-29 yaş arası voleybolculara aittir.(37,12) En düşük ortalama ise 30 yaş ve üstü voleybolculara aittir.(36,12)

Test toplamı için yaş değişkenine göre; 20-29 yaş arasındaki voleybolcuların en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. (501,29) . En düşük ortalama ise 30 yaş ve üstü sporculara aittir. (487,38)

Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansına Etkisi Ölçeği toplam ve alt ölçeklerine göre Yaş değişkeni için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 25'de sunulmuştur.

Tablo 4. 35. Yaş Değişkenine Göre ADÖ Ölçeği Toplam ve Alt Ölçekler İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Ölçek	Varyansın Kaynağı	kareler toplamı	sd	karelerin ortalaması	F	p
ANTFORMA	Gruplar arası	162,583	2	81,291	0,453	p>0.05
	Gruplar içi	32864,54	183	179,588		
	TOPLAM	33027,124	185			
ANTİLİŞKİ	Gruplar arası	77,555	2	38,777	0,179	p>0.05
	Gruplar içi	39672,23	183	216,788		
	TOPLAM	39749,785	185			
ANTTAKRU	Gruplar arası	402,122	2	201,061	1,917	p>0.05
	Gruplar içi	19193	183	104,88		
	TOPLAM	19595,124	185			
ANTKİŞİLİK	Gruplar arası	25,156	2	12,578	0,825	p>0.05
	Gruplar içi	2789,194	183	15,241		
	TOPLAM	2814,349	185			
ANTLİD.	Gruplar arası	37,189	2	18,594	1,121	p>0.05
	Gruplar içi	3034,451	183	16,582		
	TOPLAM	3071,640	185			
TEST TOPLAM	Gruplar arası	2617,455	2	1308,728	0,772	p>0.05
	Gruplar içi	310099	183	1694,53		
	TOPLAM	312716,5	185			

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere sporcuların yaş değişkenine göre antrenör davranışları etkisi konusundaki görüşleri birbirlerinden farklılaşmamaktadır. Hem test toplamında hem de alt ölçekler bazında "F" testinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

### 3. Eğitim

Eğitim değişkeni için ADÖ ölçeği toplam ve alt ölçekleri ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.36.'de sunulmuştur.

Tablo 4. 36. Eğitim Değişkeni İçin ADÖ Ölçeği Toplam ve Alt Ölçekleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

eğitim durumu		n	ortalama	ss	sh
ANTFORMA	üniversite mezunu	23	128,5662	13,9213	2,9028
	üniversite öğrencisi	109	123,6239	13,1472	1,2593
	lise mezunu	31	131,8065	12,3273	2,214
	lise öğrencisi	22	125	13,2557	2,8261
ANTLIŞKI	üniversite mezunu	23	133,4348	16,27	3,3925
	üniversite öğrencisi	109	129,8073	14,1379	1,3542
	lise mezunu	31	136,2581	14,7444	2,6482
	lise öğrencisi	22	133,3182	14,4103	3,0723
ANTTAKRU	üniversite mezunu	23	121	11,3097	23582
	üniversite öğrencisi	109	117,8716	10,6128	1,0165
	lise mezunu	31	119,0968	9,0787	1,6306
	lise öğrencisi	22	119,0909	9,5614	2,0385
ANTKIŞILIK	üniversite mezunu	23	27,5217	2,7613	0,5758
	üniversite öğrencisi	109	26,7706	3,7899	0,363
	lise mezunu	31	28,5806	3,7751	0,678
	lise öğrencisi	22	25,7727	5,0797	1,083
ANTLİD.	üniversite mezunu	23	36,5652	4,7561	0,9917
	üniversite öğrencisi	109	36,4679	4,0336	0,3863
	lise mezunu	31	38,5806	3,3643	0,6042
	lise öğrencisi	22	36,9091	4,0931	0,8726
TEST TOPLAM	üniversite mezunu	23	506.1739	48.4033	10.0928
	üniversite öğrencisi	109	493.6972	39.1175	3.7468
	lise mezunu	31	515,4516	41.7004	7.4896
	lise öğrencisi	22	498,8182	38.5161	8.2117
	TOPLAM	185	499,5027	41,2255	3,031

Antrenörün Mesleki Formasyonu, Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama 131,80 ile lise mezunu

voleybolculara aittir. En düşük ortalama ise 123,62 ile üniversite öğrencisi voleybolculara aittir.

Antrenör ve Sporcu İlişkisi Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama 136,25 ile lise mezunu voleybolculara ait olurken, en düşük ortalama ise 129,80 ile yine üniversite öğrencisi voleybolculara ait olmuştur.

Antrenörün Takım Ruhu ve Motivasyonu Oluşturma Becerisi Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama üniversite mezunu voleybolculara ait olmuştur.(121,00). En düşük ortalama ise üniversite öğrencisi voleybolculara ait olmuştur. (117,87)

Antrenörün Kişiliği Alt Ölçeğinde En yüksek ortalama 28,58 ile lise mezunu voleybolcular sahip olurken, en düşük ortalama 25,77 ile lise öğrencisi voleybolcular sahip olmuştur.

Bir Lider Olarak Antrenör Alt Ölçeğinde ise en yüksek ortalama 38,58 ile lise mezunu voleybolculara ait olurken en düşük ortalama ise 36,46 ile üniversite öğrencisi voleybolculara ait olmuştur.

Test toplamı için eğitim değişkenine göre en yüksek ortalama 515,45 ile lise mezunu voleybolculara ait olurken en düşük ortalama ise 493,69 ile üniversite öğrencilerine ait olmuştur.

Antrenör davranışlarının sporcu performansına etkisi ölçeği toplam ve alt ölçeklerine göre eğitim değişkeni için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.37'de görülmektedir.

Tablo 4. 37. Antrenör Davranışları Ölçeği Toplam ve Alt Ölçeklerine Göre Eğitim Değişkeni İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Ölçek	Varyansın Kaynağı	kareler toplamı	sd	karelerin ortalaması	F	p
ANTFORMA	Gruplar arası	1824,396	3	608,132	3,53	p<0.05
	Gruplar içi	31180,07	181	172,266		
	TOPLAM	33004.465	184			
ANTLİŞKİ	Gruplar arası	1160,74	3	386,913	1,829	p>0.05
	Gruplar içi	38293,315	181	211,565		
	TOPLAM	39454,54	184			
ANTTAKRU	Gruplar arası	203,249	3	67,75	0,633	p>0.05
	Gruplar içi	19370,73	181	107,021		
	TOPLAM	19573,978	184			
ANTKİŞİLİK	Gruplar arası	122,145	3	40,715	2,741	p<0.05
	Gruplar içi	2688,417	181	14,853		
	TOPLAM	2810.562	184			
ANTLİD.	Gruplar arası	110,46	3	36,82	2,262	p>0.05
	Gruplar içi	2946,156	181	16,277		
	TOPLAM	3056,616	184			
TEST TOPLAM	Gruplar arası	12592.985	3	4197.662	2.659	p<0.05
	Gruplar içi	300123.3	181	1658.14		
	TOPLAM	312716,2	184			

Eğitim değişkeni için ADÖ ölçeği toplam ve alt ölçekleri için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda Antrenörün Mesleki Formasyonu , Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü Alt Ölçeğinde ve Antrenörün Kişiliği Alt Ölçeğinde ve test toplamında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p<0,05). Bu alt ölçeklerde anlamlı farklılık elde edilmesinden sonra bu farklılığın hangi gruplar arasında kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan LSD testi kullanılmıştır.

Antrenörün Mesleki Formasyonu, Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü Alt Ölçeği bazında üniversite öğrencisi ile lise mezunları arasında lise mezunları lehine istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur (p<0,01).

Antrenörün Kişiliği Alt Ölçeği bazında üniversite öğrencileri ile lise mezunları arasında lise mezunlar lehine istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur (p<0,05).

Lise mezunları ile lise öğrencileri arasında lise mezunlar lehine istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,01$ ).

Test toplamı bazında üniversite öğrencileri ile lise mezunları arasında lise mezunları lehine istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ).

#### 4. Medeni Durum

Medeni durum değişkenine göre test toplam ve alt ölçek ilişkisiz grup "t" testi sonuçları tablo 4.38.'de sunulmuştur.

Tablo 4. 38. Medeni Durum Değişkenine Göre Test Toplam ve Alt Ölçek İlişkisiz Grup "T" Testi Sonuçları

medeni durum		n	ortalama	ss	sh	sd	T	p
ANTFORMA	evli	43	125,8372	13,6607	2,0832	184	0,05	$p>0.05$
	bekar	143	125,7203	13,3186	1,1138			
ANTİLİŞKİ	evli	43	135,0698	14,2184	2,1683	184	1,651	$p>0.05$
	bekar	143	130,8811	14,6986	1,2292			
ANTTAKRU	evli	43	118,4186	10,4203	1,5891	184	-0,121	$p>0.05$
	bekar	143	118,6364	10,2892	0,8604			
ANTKİŞİLİK	evli	43	27,6512	3,1082	0,474	184	1,136	$p>0.05$
	bekar	143	26,8811	4,1017	0,343			
ANTLİD.	evli	43	369535	3,9938	0,609	184	0,161	$p>0.05$
	bekar	143	36,8392	4,1122	0,3439			
TEST TOPLAM	evli	43	503,3023	40,8018	6,2222	184	0,69	$p>0.05$
	bekar	143	498,3636	41,2813	3,4521			

Hem alt ölçeklerde hem de test toplamında medeni durum değişkeninde test toplam ve alt ölçek puanları birbirinden farklılaşmamıştır. Voleybolcuların evli ya da bekar oluşları antrenör davranışlarının etkisi konusundaki görüşlerinde farklılığa neden olmamıştır.

#### 5. Voleybol Oynama Süresi

Voleybol oynama süresi değişkenine göre, antrenör davranışlarının sporcu performansına etkisi görüşlerinin farklılığın saptaması için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Voleybol Oynama süresi değişkenine göre ADÖ ölçeğine göre toplam ve alt ölçek ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.39.' da gösterilmiştir.

Tablo 4. 39. Voleybol Oynama Süresi Değişkenine Göre ADÖ Ölçeğine Göre Toplam ve Alt Ölçek Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

kaç yıldır voleybol oynuyor		n	ortalama	ss	sh
ANTFORMA	1- 5 yıl arası	21	125,6667	11,146	2,4323
	6-10 yıl	110	125,9455	13,2068	1,259
	11- 15 yıl	43	127,0698	13,2223	2,0164
	16 yıl ve daha fazla	12	119,3333	18,1275	5,233
	TOPLAM	186	125,7473	13,3613	0,9797
ANTİLİŞKİ	1- 5 yıl arası	21	130,2381	14,5324	3,1712
	6-10 yıl	110	132,0545	13,7232	1,3085
	11- 15 yıl	43	134,4419	15,3798	2,3454
	16 yıl ve daha fazla	12	123,5	18,7786	5,4209
	TOPLAM	186	131,8495	14,6582	1,0748
ANTTAKRU	1- 5 yıl arası	21	117,2857	8,2471	1,7997
	6-10 yıl	110	118,8091	10,3423	0,9861
	11- 15 yıl	43	120	8,3581	1,2746
	16 yıl ve daha fazla	12	113,75	17,1471	4,9499
	TOPLAM	186	118,586	10,2917	0,7546
ANTKİŞİLİK	1- 5 yıl arası	21	26,5238	3,7097	0,8095
	6-10 yıl	110	27,0182	4,2534	0,4055
	11- 15 yıl	43	27,6744	3,2566	0,4966
	16 yıl ve daha fazla	12	26,1667	2,8551	0,8242
	TOPLAM	186	27,0591	3,9003	0,286
ANTLİD.	1- 5 yıl arası	21	35,4286	3,4143	0,7451
	6-10 yıl	110	37,2455	4,0664	0,3877
	11- 15 yıl	43	37,0465	3,735	0,5696
	16 yıl ve daha fazla	12	35,25	5,7069	1,6474
	TOPLAM	186	36,8656	4,0747	0,2988
TOPLAM	1- 5 yıl arası	21	492,6190	35,4267	7,7307
	6-10 yıl	110	501,0545	39,3229	3,7493
	11- 15 yıl	43	503,3750	39,5260	6,9873
	16 yıl ve daha fazla	12	475,0833	63,8826	18,4413
	TOPLAM	186	499,5054	41,1140	3,0146

Antrenörün Mesleki Formasyonu, Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama 127,06 ile 11-15 yıl arası oynayan voleybolculara aittir. En düşük ortalama ise 119,33 ile 16 yıl ve daha fazla voleybol oynayanlara aittir.

Antrenör ve Sporcu İlişkisi Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama 134,44 ile 11-15 yıl arası oynayan voleybolcularda görülmüştür. En düşük ortalama ise 123,50 ile 16 yıl ve daha fazla oynayan voleybolcularda görülmüştür.

Antrenörün Takım Ruhu ve Motivasyonu Oluşturma Becerisi Alt Ölçeğinde ise 120,00 ortalama ile 11-15 yıl arasına oynayan voleybolcular en yüksek ortalamaya sahip olurken 113,75 ile 16 yıl daha fazla oynayan voleybolcular en düşük ortalamaya sahip olmuştur.

Antrenörün Kişiliği Alt Ölçeğinde En yüksek ortalama 27,67 ile 11-15 yıl arası oynayan voleybolculara aittir. En düşük ortalama 26,16 ile 16 yıl ve daha fazla oynayan voleybolculara aittir.

Bir Lider Olarak Antrenör Alt Ölçeğinde ise en yüksek ortalamaya 37,24 ile 6-10 yıl arası oynayan voleybolcular sahiptir. En düşük ortalamaya ise 35,25 ile 16 yıl daha fazla oynayan voleybolcular sahiptir.



Voleybol oynama süresi değişkenine göre test toplam ve alt test ölçekleri için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.40. de sunulmuştur.

Tablo 4. 40. Voleybol Oynama Süresi Değişkenine Göre Test Toplam ve Alt Test Ölçekleri İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Ölçek	Varyansın Kaynağı	kareler toplamı	sd	karelerin ortalaması	F	p
ANTFORMA	Gruplar arası	573,327	3	191,109	1,072	p>0.05
	Gruplar içi	32453,8	182	178,318		
	TOPLAM	33027,12	185			
ANTLİŞKİ	Gruplar arası	1184,698	3	394,899	1,864	p>0.05
	Gruplar içi	38565,09	182	211,896		
	TOPLAM	39749,79	185			
ANTTAKRU	Gruplar arası	407,597	3	135,866	1,289	p>0.05
	Gruplar içi	19187,53	182	105,426		
	TOPLAM	19595,12	185			
ANTKİŞİLİK	Gruplar arası	32,039	3	10,68	0,699	p>0.05
	Gruplar içi	2782,31	182	15,287		
	TOPLAM	2814,349	185			
ANTLİD.	Gruplar arası	91,967	3	30,656	1,872	p>0.05
	Gruplar içi	2979,673	182	16,372		
	TOPLAM	3071,64	185			
TOPLAM	Gruplar arası	10766,73	3	2691,681	1.613	p>0.05
	Gruplar içi	301949,8	182	1668,231		
	TOPLAM	312716,5	185			

Elde edilen sonuçlara göre hem test toplamında hem de alt ölçekler bazında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0.05).

Voleybol oynama süresi açısından sporcuların antrenör davranışlarının etkisi konusundaki görüşleri birbirinden farklılaşmamıştır.

## 6. Takımda Oynama süresi

Takımda oynama süresi açısından antrenör davranışlarının sporcu performansına etkisi ölçeğine göre test toplam ve alt ölçekler için ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.41.'de sunulmuştur.

Tablo 4. 41.Takımda Oynama Süresi Açısından ADÖ Ölçeğine Göre Test Toplam ve Alt Ölçekler İçin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

kaç yıldır bu takımda voleybol oynuyor		n	ortalama	ss	sh
ANTFORMA	1-3 yıl arası	96	125,2813	13,0446	1,3314
	4-6 yıl	63	123,0317	14,4266	1,8176
	7 yıl ve daha fazla	27	133,7407	8,1975	1,5776
	<b>TOPLAM</b>	186	125,7473	13,3613	0,9797
ANTLIŞKI	1-3 yıl arası	96	129,8854	15,2377	1,5552
	4-6 yıl	63	132,6508	14,476	1,8238
	7 yıl ve daha fazla	27	136,963	11,7391	2,2592
	<b>TOPLAM</b>	186	131,8495	14,6582	1,0748
ANTTAKRU	1-3 yıl arası	96	116,5521	11,0576	1,1266
	4-6 yıl	63	119,6984	9,9217	1,25
	7 yıl ve daha fazla	27	123,2222	5,6182	1,0812
	<b>TOPLAM</b>	186	118,586	10,2917	0,7546
ANTKIŞILIK	1-3 yıl arası	96	27,2917	3,4517	0,3523
	4-6 yıl	63	26,0159	4,668	0,5881
	7 yıl ve daha fazla	27	28,667	2,689	0,5175
	<b>TOPLAM</b>	186	27,0591	3,9003	0,286
ANTLİD.	1-3 yıl arası	96	36,6458	3,8579	0,3938
	4-6 yıl	63	36,6667	4,6351	0,584
	7 yıl ve daha fazla	27	38,1111	3,2621	0,6278
	<b>TOPLAM</b>	186	36,8656	4,0747	0,2988
<b>TOPLAM</b>	1-3 yıl arası	96	495,5521	44,3263	4,5240
	4-6 yıl	63	495,6190	38,0752	4,7970
	7 yıl ve daha fazla	27	522,6296	27,2356	5,2415
	<b>TOPLAM</b>	186	499,5054	41,1140	3,0146

Antrenörün Mesleki Formasyonu , Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama 133,74 ile 7 yıl ve daha fazla aynı takımda oynayan voleybolculara aittir. En düşük ortalama ise 123,03 ile 4-6 yıl arasına aynı takımda voleybol oynayanlara aittir.

Antrenör ve Sporcu İlişkisi Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama 136,96 ile 7 yıl ve daha fazla aynı takımda oynayan voleybolcularda görülmüştür. En düşük ortalama ise 129,88 ile 1-3 yıl arası aynı takımda oynayan voleybolcularda görülmüştür.

Antrenörün Takım Ruhu ve Motivasyonu Oluşturma Becerisi Alt Ölçeğinde ise 123,22 ortalama ile 7 yıl ve daha fazla aynı takımda oynayan voleybolcular en yüksek ortalamaya sahip olurken, 1-3 yıl arası aynı takımda bulunan voleybolcular 116,55 ile en düşük ortalamaya sahip olmuştur.

Antrenörün Kişiliği Alt Ölçeğinde (ANTKİŞİL)En yüksek ortalama 28,66 ile 7 yıl ve daha fazla aynı takımda oynayan voleybolculara aittir. En düşük ortalama 26,01 ile 4-6 yıl arası aynı takımda oynayan voleybolculara aittir.

Bir Lider Olarak Antrenör Alt Ölçeğinde ise en yüksek ortalamaya 38,11 ile 7 yıl ve daha fazla aynı takımda bulunan voleybolcular sahiptir. En düşük ortalamaya ise 36,64 ile 1-3 yıl arası aynı takımda oynayan voleybolcular sahiptir.

Takımda oynama süresi açısından test toplam ve alt ölçekleri için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.42.'da sunulmuştur.

Tablo 4. 42. Takımda Oynama Süresi Açısından Test Toplam ve Alt Ölçekleri İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Ölçek	Varyansın Kaynağı	kareler toplamı	sd	karelerin ortalaması	F	p
ANTFORMA	Gruplar arası	2210,06	2	1105,298	6,564	p<0.01
	Gruplar içi	30816,53	183	168,396		
	TOPLAM	33027,12	185			
ANTİLİŞKİ	Gruplar arası	1116,765	2	558,382	2,645	p>0.05
	Gruplar içi	38633,02	183	211,109		
	TOPLAM	39749,79	185			
ANTTAKRU	Gruplar arası	1055,448	2	527,724	5,209	p<0.01
	Gruplar içi	18539,68	183	101,31		
	TOPLAM	19595,12	185			
ANTKİŞİLİK	Gruplar arası	143,532	2	71,766	4,917	p<0.01
	Gruplar içi	2670,817	183	14,595		
	TOPLAM	2814,349	185			
ANTLİD.	Gruplar arası	49,015	2	24,507	1,484	p>0.01
	Gruplar içi	3022,625	183	16,517		
	TOPLAM	3071,64	185			
TOPLAM	Gruplar arası	16889,60	2	8444,801	5,224	p>0.05
	Gruplar içi	295826,9	183	1616,540		
	TOPLAM	312716,5	185			

Tablonun incelenmesinden anlaşılacağı üzere Antrenörün Mesleki Formasyonu , Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü(p<0.01) , Antrenörün Takım Ruhu ve Motivasyonu Oluşturma Becerisi(p<0.01), Antrenörün Kişiliği Alt Ölçeklerinde(p<0,05). istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur

Anlamlı farklılığın çıkması üzerine tamamlayıcı farklılıklardan LSD testine geçilmiş ikili grup karşılaştırmalarından şu sonuçlar elde edilmiştir.

ANTFORMA Alt ölçek bazında aynı takımda 1-3 yıl oynayanlar ile 7 yıl ve daha fazla oynayanlar karşılaştırıldığında, 7 yıl ve daha üstü oynayanlar lehine; 4-6 yıl ile 7 yıl ve daha üstünü karşılaştırdığımızda 7 yıl ve üstü lehine; ANTTAKRU Alt ölçeği bazında 1-3 yıl ile 7 yıl ve daha üstü karşılaştırıldığında 7 yıl ve daha üstü aynı takımda oynayanlar lehine;

ANTKİŞİL Alt ölçeği bazında 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası aynı takımda oynayanlar karşılaştırıldığında 1-3 yıl lehine; 4-6 yıl ile 7 yıl ve daha üstü karşılaştırıldığında 7 yıl ve üstü aynı takımda oynayanlar lehine istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

### 7. Antrenörle çalışma süresi

Antrenörle çalışma süresi değişkenine göre test toplam ve alt ölçekler için elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.43.' da sunulmuştur.

Tablo 4. 43. Antrenörle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Test Toplam ve Alt Ölçekler İçin Elde Edilen Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Antrenörle ne kadar süre ile çalışıyor	n	ortalama	ss	sh	
ANTFORMA	2 yıl ve daha az	100	127,27	11,8789	1,1879
	3-5 yıl arası	66	122,9848	14,4664	1,7807
	6 yıl ve daha fazla	20	127,25	15,684	3,507
	TOPLAM	186	125,7473	13,3613	0,9797
ANTİLİŞKİ	2 yıl ve daha az	100	131,7	14,8164	1,4816
	3-5 yıl arası	66	131,5455	14,5995	1,7971
	6 yıl ve daha fazla	20	133,6	14,6769	3,2818
	TOPLAM	186	131,8495	14,6582	1,0748
ANTTAKRU	2 yıl ve daha az	100	119,68	9,1727	0,9173
	3-5 yıl arası	66	116,0909	11,6153	1,4297
	6 yıl ve daha fazla	20	121,35	9,7672	2,184
	TOPLAM	186	118,586	10,2917	0,7546
ANTKİŞİLİK	2 yıl ve daha az	100	27,55	3,173	0,3173
	3-5 yıl arası	66	26,3182	4,6149	0,5681
	6 yıl ve daha fazla	20	27,05	4,4305	0,9907
	TOPLAM	186	27,0591	3,9003	0,286
ANTLİD.	2 yıl ve daha az	100	37	3,213	0,3213
	3-5 yıl arası	66	36,303	438515	0,5972
	6 yıl ve daha fazla	20	38,05	4,9681	1,1109
	TOPLAM	186	36,8656	4,0747	0,2988
TEST TOPLAM	2 yıl ve daha az	100	502,58	38,5516	3,8552
	3-5 yıl arası	66	492,5909	44,3257	5,4561
	6 yıl ve daha fazla	20	506,95	41,4608	9,2709
	TOPLAM	186	499,5054	41,114	3,0146

ANTFORMA Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama 127,27 ile 2 yıl ve daha az aynı antrenörle çalışan voleybolculara aittir. En düşük ortalama ise 122,98 ile 3-5 yıl arası aynı antrenörle çalışan voleybolculara aittir.

ANTLİSK Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama 133,60 ile 6 yıl ve daha fazla aynı antrenörle çalışan voleybolculara aittir. En düşük ortalama ise 131,54 ile 3-5 yıl arası aynı antrenörle çalışan voleybolculara aittir.

ANTTAKRU Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama 121,35 ile 6 yıl ve daha fazla aynı antrenörle çalışan voleybolculara aittir. En düşük ortalama ise 116,09 ile 3-5 yıl arası aynı antrenörle çalışan voleybolculara aittir.

ANTKİŞİL Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama 27,55 ile 2 yıl ve daha az aynı antrenörle çalışan voleybolculara aittir. En düşük ortalama ise 26,31 ile 3-5 yıl arası aynı antrenörle çalışan voleybolculara aittir.

ANTLİDER Alt Ölçeğinde en yüksek ortalama 38,05 ile 6 yıl ve daha fazla aynı antrenörle çalışan voleybolculara aittir. En düşük ortalama ise 36,30 ile 3-5 yıl arası aynı antrenörle çalışan voleybolculara aittir.

Antrenörle çalışma süresi açısından test toplam ve alt ölçekleri için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.44.de gösterilmiştir.

Tablo 4. 44. Antrenörle Çalışma Süresi Açısında Test Toplam ve Alt Ölçekleri İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Ölçek	Varyansın Kaynağı	kareler toplamı	sd	karelerin ortalaması	F	p
ANTFORMA	Gruplar arası	780,679	2	390,339	2,215	p>0.05
	Gruplar içi	322246,4	183	176,21		
	TOPLAM	33027,12	185			
ANTLİŞKİ	Gruplaarası	69,621	2	34,811	,161	p>0.05
	Gruplar içi	39680,16	183	216,813		
	TOPLAM	39749,79	185			
ANTTAKRU	Gruplar arası	683,359	2	341,68	3,306	p<0.05
	Gruplar içi	18911,77	183	103,343		
	TOPLAM	19595,12	185			
ANTKİŞİLİK	Gruplar arası	60,331	2	30,166	2,004	p>0.05
	Gruplar içi	2754,018	183	15,049		
	TOPLAM	2814,349	185			
ANTLİD.	Gruplar arası	50,75	2	25,375	1,537	p>0.05
	Gruplar içi	3020,889	183	16,508		
	TOPLAM	3071,64	185			
TEST TOPLAM	Gruplar arası	5209,23	2	2604,615	1,55	p>0.05
	Gruplar içi	307507,3	183	1680,368		
	TOPLAM	312716,5	185			

Antrenörle çalışma süresi açısından test toplam ve alt ölçekleri için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre sadece antrenörün takım ruhu ve motivasyonu oluşturabilme Alt Ölçeğinde(ANTTAKRU) istatistiki açıdan farklılık vardır ( $p < 0,05$ ). Aynı antrenörle 6 yıl ve daha fazla çalışan voleybolcular ile onlarda daha az aynı antrenörle çalışan voleybolculara göre antrenörün takım ruhu ve motivasyonu oluşturma becerisi konusundaki görüşleri yükselmektedir.

## 2.4. ÖZET

Spor multidisipliner bir yapıdır. Birçok bilim dalının işbirliği içerisinde faaliyetlerini sürdürür. Bu yapı içerisinde özellikle sporcuların üstün performansa sahip olmaları ve tatmin düzeyleri çok önemlidir. Sporcuların verimlilik düzeyleri ancak organize bir süreç içerisinde yüksek olabilir. Bu sürece işlerlik kazandıracak, vizyon ve stratejileri oluşturabilecek aynı amaç ve hedefe sporcuları yönlendirebilecek lider ise antrenördür.

Antrenör takım içerisindeki pozisyonu gereği belirli yetkilere sahiptir. Takımı sevk ve organize eder ve mübabakalara hazırlar. Antrenörün yetkisini çok iyi kullanabilmesine onun bilgi gücüne bağlıdır. Antrenörün bilgi gücü Mesleki formasyonuna, alanındaki teknolojik ve teorik gelişmelere ulaşmasını sağlayacak bir sistemin varlığına bağlıdır.

Yetki gücü ve bilgi gücü, antrenörün başarısı için önemli kıstaslardır ama yeterli değildir. Asıl önemli olan bu iki önemli özelliğin işlerlik kazandırılmasında seçilen yöntemdir.

Antrenörün kişilik gücü yetkisini ve bilgisini şekillendiren, biçim veren vizyon ve stratejilerini gerçekleştirmesini sağlayan en önemli özelliğidir. Araştırmacı bu düşünce ile hareket ederek, konuyu antrenörün kişilik özelliklerini oluşturan davranışlarına odaklanmıştır.

Araştırma, Antrenör davranışlarının sporcu performansını üzerine etkilerini saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırmacı bu genel amaç doğrultusunda Antrenör Davranışları Ölçeğini geliştirmiştir.

Araştırmacı antrenör davranışlarının sporcuların performansını etkisini belirlemek için Türkiye A1 liginde mücadele eden bayan ve erkek voleybolcuların görüşlerine başvurmuştur.

Türkiye’de bu konuya ilişkin başka bir araştırma olmadığı için bu çalışma özel bir öneme sahiptir Türk Sporunun Dünya Sporu olma sürecinde, elde edilen başarılarda lider antrenörlerin payı çok büyük olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmanın önemini bir kat daha artırmaktadır.

Araştırma kapsamında iki araç kullanılmıştır. Birincisi 7 sorudan ibaret Kişisel Bilgi Formu, ikincisi ise 123 maddeden oluşan Antrenör Davranışları Ölçeğidir(ADÖ). 5 seçenekli Likert tipi bir ölçek olan Antrenör Davranışları Ölçeği ayrıca;



- Antrenörün Mesleki Formasyonu, Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlanmasındaki Rolü(ANTFORMA)
- Antrenör Sporcu İlişkisi(ANTİLİŞKİ)
- Antrenörün Takım Ruhu ve Motivasyonu Oluşturma Becerisi(ANTTAKRU)
- Antrenörün Kişisel Özellikleri(ANTKİŞİLİK)
- Bir Lider Olarak Antrenör(ANTLİD) alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

Türkiye A1 liginde toplam 30 takım bulunmaktadır. Bir voleybol takımı 12 oyuncudan oluşur. Ortalama 360 kişilik bir evren oluşmaktadır. Evrenin hepsine ulaşılmaya çalışılmış geriye dönenler hesaplanarak 186 voleybolcu araştırma kapsamına alınmıştır.

Örnekleme grubunun ankete vermiş oldukları cevapların frekansları ve yüzdeleri bulunmuş, metin içinde tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Bulgular bölümünün ilk bölümünde, araştırmacı tarafından geliştirilen Antrenör Davranışları Ölçeğinin güvenirlik çalışması sonuçları yer almıştır. Bu kapsamda ölçeğin her bir sorusunun aritmetik ortalama ve standart sapmaları tablolaştırılarak açıklanmıştır. İkinci aşamada testin güvenirliğine ilişkin iç tutarlılık katsayıları bulunmuştur. İç tutarlılık katsayıları; her bir sorunun varyansına dayalı Cronbach alfa ve testin iki ayrı yarıya ayrılmasına dayalı Spearman Brown ve Gutman teknikleri ile elde edilmiştir. Güvenirlik çalışmasının son aşamasında madde analiz işlemleri yer almıştır. Madde analiz işlemlerinde her bir sorunun madde-toplam (Item-total), Madde-kalan (Item-Remainder) ve madde ayırtedicilik indeksleri bulunmuştur. Bir maddenin testte yer alabilmesi için bu üç teknikten hiç olmazsa birinde istatistiksel açıdan en az 0.05 düzeyinde anlamlı sonuç vermesi beklenmiştir.

Bulgular bölümünün ikinci aşamasında, Voleybolcuların kişisel özelliklerine göre, ölçek puanlarının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Kişisel özelliklerin kendi içinde iki kategoriye ayrıldığı durumlarda, ölçek puan ortalamalarının farklılığını araştırmak üzere ilişkisiz grup "t" testi kullanılmıştır. Kişisel özelliklerin kendi içinde en az üç kategoriye ayrıldığı durumlarda ise farklılıkları saptamak üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizinde anlamlı farklılığın çıktığı durumlarda bu

farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı hesaplara geçilmiş ve LSD testi kullanılmıştır.

Elde edilen tüm istatistiksel sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az 0.05 olarak kabul edilmiştir. Ayrıca 0.01 düzeyinde anlamlı çıkan sonuçlar tablolarda ifade edilmiştir. Araştırmanın tüm istatistiksel analizleri SPSS paket programla yapılmıştır.

Elde edilen istatistiksel verilerden şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre ANTİLİŞKİ ile test toplamında istatistiksel açıdan ( $p<0,01$ ) anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Antrenör sporcu ilişkisinde ve test toplamında erkeklere göre bayan voleybolcular daha yüksek sonuçlar elde etmişlerdir. Bayan voleybolcuların antrenör davranışları konusunda daha olumlu anlayış ortaya koydukları söylenebilir.

BİRD, profesyonel takımlarda bayan takımları antrenörlerinin insani merkezli olduğunu belirtmiştir.

Diğer alt ölçeklerde cinsiyet değişkenine göre antrenör davranışlarının performansa etkisinin farklılaşmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansına Etkisi Ölçeği toplam ve alt ölçeklerine göre Yaş değişkeni için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre sporcuların yaş değişkenine göre antrenör davranışları etkisi konusundaki görüşleri birbirlerinden farklılaşmamaktadır. Hem test toplamında hem de alt ölçekler bazında “F” testinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Antrenör davranışlarının sporcu performansına etkisi ölçeği toplam ve alt ölçeklerine göre eğitim değişkeni için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; eğitim değişkeni için ADÖ ölçeği toplam ve alt ölçekleri için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda Antrenörün Mesleki Formasyonu , Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü Alt Ölçeğinde ve Antrenörün Kişiliği Alt Ölçeğinde ve test toplamında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bu alt ölçeklerde anlamlı farklılık elde edilmesinden sonra bu farklılığın hangi gruplar arasında kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan LSD testi kullanılmıştır.

Antrenörün Mesleki Formasyonu, Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü Alt Ölçeği bazında üniversite öğrencisi ile lise mezunları arasında lise mezunları lehine istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ).

Antrenörün Kişiliği Alt Ölçeği bazında üniversite öğrencileri ile lise mezunları arasında lise mezunlar lehine istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Lise mezunları ile lise öğrencileri arasında lise mezunlar lehine istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,01$ ).

Test toplamı bazında üniversite öğrencileri ile lise mezunları arasında lise mezunları lehine istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,01$ ).

Voleybolcuların eğitim değişkeni açısından görüşlerinin alt ölçek ve test toplamında lise mezunları lehine çıkması, üniversite ve lise öğrencilerinin eğitimlerinin devam etmesi ve bağımsızlık duygularının daha fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Öğrenimine devam eden sporcular, takımda ortamında bulunmasını özel yaşantısından ve yeteneklerine bağlamaktadır. Öğrenimin okulun kendisine kazandıracığı meslek ve yön sözkonusudur. Mezun öğrenciler ise takımda bulunmalarını meslek olarak algırlar. Bu nedenle mezun öğrencilerin diğer voleybolculara göre kişisel ilişkiye ve takım başarısına çok daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Medeni durum değişkeni açısından; hem alt ölçeklerde hem de test toplamında medeni durum değişkeninde test toplam ve alt ölçek puanları birbirinden farklılaşmamıştır. Voleybolcuların evli ya da bekar oluşları antrenör davranışlarının etkisi konusundaki görüşlerinde farklılığa neden olmamıştır.

Voleybol oynama süresi değişkenine göre, test toplam ve alt ölçekler bazında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre hem test toplamında hem de alt ölçekler bazında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Voleybol oynama süresi açısından sporcuların antrenör davranışlarının etkisi konusundaki görüşleri birbirinden farklılaşmamıştır.

Takımda onama süresi değişkeni açısından test toplam ve alt ölçekler bazında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre Antrenörün Mesleki Formasyonu , Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü( $p<0,01$ ) , Antrenörün Takım

Ruhu ve Motivasyonu Oluşturma Becerisi( $p<0.01$ ), Antrenörün Kişiliği Alt Ölçeklerinde( $p<0,05$ ). istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur

Anlamlı farklılığın çıkması üzerine tamamlayıcı farklılıklardan LSD testine geçilmiş ikili grup karşılaştırmalarından şu sonuçlar elde edilmiştir.

ANTFORMA Alt ölçek bazında aynı takımda 1-3 yıl oynayanlar ile 7 yıl ve daha fazla oynayanlar karşılaştırıldığında, 7 yıl ve daha üstü oynayanlar lehine; 4-6 yıl ile 7 yıl ve daha üstünü karşılaştırdığımızda 7 yıl ve üstü lehine; ANTTAKRU Alt ölçeği bazında 1-3 yıl ile 7 yıl ve daha üstü karşılaştırıldığında 7 yıl ve daha üstü aynı takımda oynayanlar lehine; ANTKİŞİL Alt ölçeği bazında 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası aynı takımda oynayanlar karşılaştırıldığında 1-3 yıl lehine; 4-6 yıl ile 7 yıl ve daha üstü karşılaştırıldığında 7 yıl ve üstü aynı takımda oynayanlar lehine istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Takımda oynama süresi açısından, Oyuncuların Antrenörün Formasyonu Bireysel Özellikleri ve Takım İçi Organizasyonu Sağlayabilme Becerisi, Antrenörün Takım Ruhunu Sağlayabilmesi ile Antrenörün Kişiliği boyurunda 7 yıl ve daha üstü aynı takımda oynayan voleybolcuların olumlu görüş bildirdiği görülmüştür.

Başarılı ekip oluşturmanın ilk şartı, oyuncuların devamlılığıdır. Sporcuların uzun süre beraber oynayabilmesinin takım başarısında büyük önem teşkil ettiği bilinmektedir.

Bütün kurumlarda da devamlılık esas olmalıdır. Başarı ancak bu şekilde sağlanabilir. Yeni oluşturulan takımlarda genelde başarılı bir şekilde ekip oluşturulamadığı görülür. Başlangıçta büyük problemlerle karşılaşıldığı ve oyuncuların uyum güçlüğü çektiği bilinmektedir.

Takımların üst düzeyde başarılı olabilmesi için oyuncuların birbirleriyle ve takımın bütünüyle özdeşleştiği bir karşılıklı saygı oluşturulması gerekir. Antrenör liderlik özelliğini kullanarak formasyonu sayesinde oyuncularda sahiplik ve kontrol duygusu oluşturabilir. Böylece antrenör, takım ruhunu ortaya çıkarmakta hiç zorlanmayacak ve yüksek performanslı bir takım oluşturabilecektir.

Antrenörle çalışma süresi açısından test toplam ve alt ölçekleri için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre sadece antrenörün takım ruhu ve motivasyonu oluşturabilme Alt Ölçeğinde(ANTTAKRU) istatistiki açıdan farklılık vardır ( $p< 0,05$ ). Aynı antrenörle 6 yıl ve daha fazla çalışan voleybolcular ile onlarda daha az aynı antrenörle çalışan voleybolculara

göre antrenörün takım ruhu ve motivasyonu oluşturma becerisi konusundaki görüşleri yükselmektedir.

Çok büyük başarılar bütün grup kavramı ve insan topluluğunun bulunduğu organizasyonlarda aynı amaç için bütün iştirakçilerin yüksek performans göstermesiyle gerçekleşir.

Antrenörün çalışma süresi değişkeni açısından sonuçları değerlendirildiğinde; 6 yıl ve daha fazla çalışan voleybolcuları daha az süreyle çalışan oyunculara göre; antrenörün takım ruhu ve motivasyonu oluşturabilme becerisi açısından daha olumlu görüşte olduklarını tespit edilmiştir.

Bir antrenörün stratejileri, taktikleri, varyasyonları devamlı değişen bir takımda uygulaması zordur. Antrenörün şartlara ve ortama uygun amaçlar ve hedefler belirlemesi liderlik davranışını yakından etkiler. Antrenör amaçları belirlerken, kısa orta ve uzun vadede hedefleri, aşamaları ve süreçleri anlatmalıdır. Hedefler gerçekçi, erişilebilir ve anlaşılabilir olmalıdır. Antrenör, aynı amaç uğruna herkesi üstün performans ile hareket etmelerini sağlayabilmesi için uzun süre oyuncularla beraberliği çok önemlidir. Antrenörün takım ruhunu oluşturabilmesi, oyuncuları etkileyebilme yeteneğine ve kendisine inandırabilmesine bağlıdır.

Oyuncuların antrenöre güvenmesi onların vizyon kazanabilmeleri için çok önemlidir. Oyuncu antrenörün mutlaka başarı sağlayacağına ve herhangi bir kaos durumunda çözüm bulacağına inanırsa onu çok sevecektir. Bundan sonra antrenör, stratejilerini oyuncularla paylaşabilmeli ve onların bu stratejiyi benimsemelerini sağlayabilmelidir.

Simon Smethburg ve Thopson'a göre bir kimsenin lider olarak kabul edilmesi önce üstün nitelikleri bulunduğu izleyenlerce kabul edilmesine, bu niteliklerin onlara güven vermesine ve onun etkisinin kabullenmelerini sağlamasına bağlıdır.

Önemli olan antrenörün üstün niteliklere sahip olmasında çok, oyuncuların onun bu niteliklere sahip olduğuna inanmalarıdır.

İnsanların kendini ifade etme duygusu onların bütün davranışlarını etkileyen bir olgudur. Özellikle genç oyuncular bitmek bilmeyen enerjileriyle kendilerini göstermek isterler. Eğer antrenör takım ruhunu oluşturmak istiyorsa bütün oyuncularının çabalarının

önemli olduğunu ortaya koymalı, onların bu çabalarını takımın başarısı için kanalize edebilmelidir.

Antrenör bir lider olarak ödül ve ceza sistemini çok iyi oluşturabilmelidir. Oyunculara para, kadroya alınmama gibi cezalar dışında, davranışı sebebiyle ondan hoşnut olmadığını duygusunu antrenör oyuncusunda oluşturabilirse bu cezanın etkisi çok daha büyük olacaktır.

Antrenörün insani tepkilerini oyuncular gibi sahaya yansıtarak üzerinden atamaması işini daha da zorlaştırır. Antrenör sabırlı olmalıdır. Soğukkanlı olmalı, en zor şartlar da bile çok yerinde karar verebilmelidir Durumu çok iyi analiz edebilmeli ve aceleci olmamalıdır

Antrenör oyuncular arasındaki sürtüşmeleri önleyebilmelidir. Hoşnutsuzluğun büyümeden analiz edilerek çözüme kavuşturabilmelidir. Özellikle yıldız sporcuların takıma kazandırılmasında bu çok önemlidir. Eğer sürtüşmeler ortadan kaldırılamıyor ve antrenör böyle durumlar da oyunculara kendisinin yetkili olduğunu devamlı hatırlatmak zorunda kalıyorsa gerçek bir lider olamayacaktır. Dolayısıyla liderlik özelliğini kullanamayan bir antrenörün takım ruhunu ve motivasyonu oluşturabilmesi becerisi söz konusu olamayacaktır

Bütün bu açıklamalardan sonra liderlik bakımından çok önemli unsurlardan birisi de hiç kuşkusuz o alana özgü beceridir. Bu itibarla liderlikte başarı sadece gösterilen çabalara fiziki gayretlere bağlı değildir. Genotip sayesinde insanoğlunun genlerinde bütün becerilerini saklamaktadır, ta ki uygun çevre şartlarına kavuşana kadar. Bir yazarın dediği gibi müzik aletini, ne derecede, ne kadar güçlü ve ne kadar süreyle üflendiği önemli değildir. Önemli olan üflenirken çıkarılan sesin niteliğidir.

## 2.5. YARGI

Araştırma da elde edilen istatistiksel veriler doğrultusunda ulaşılan genel yargı antrenör davranışlarının sporcu performansı optimal seviyede etkilediğidir. Bu genel yargı çerçevesinde aşağıda sıralanan değişkenlere göre özel yargılara ulaşılmıştır.

Araştırmanın birinci özel amacı sorusu; cinsiyet değişkenine göre voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın sonucunda, cinsiyet değişkenine göre ANTİLİŞKİ ile test toplamında istatistiksel açıdan ( $p<0,01$ ) anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İkinci özel amacı yaş değişkenine göre voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır? Sorusuydu.

Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansına Etkisi Ölçeği toplam ve alt ölçeklerine göre yaş değişkeni için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; sporcuların yaş değişkenine göre antrenör davranışları etkisi konusundaki görüşleri birbirlerinden farklılaşmamaktadır.

Araştırma da üçüncü özel amacı sorusu şuydu., eğitim durumu değişkenine göre voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın sonunda antrenör davranışlarının sporcu performansına etkisi ölçeği toplam ve alt ölçeklerine göre eğitim değişkeni için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; eğitim değişkeni için ADÖ ölçeği toplam ve alt ölçekleri için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda Antrenörün Mesleki Formasyonu , Bireysel Özellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü Alt Ölçeğinde ve Antrenörün Kişiliği Alt Ölçeğinde ve test toplamında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Araştırma da diğer bir özel amaç, medeni durumu değişkenine göre voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığıdır.

Medeni durum değişkeni açısından; hem alt ölçeklerde hem de test toplamında medeni durum değişkeninde test toplam ve alt ölçek puanları birbirinden farklılaşmamıştır.

Araştırmanın Beşinci zel amacı sorusu şuydu. Voleybol oynama suresi değişkenine gore voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın sonucunda, voleybol oynama suresi değişkenine gore, test toplam ve alt ölçekler bazında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına gore hem test toplamında hem de alt ölçekler bazında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

Araştırma da altıncı özel amaç sorusu, takımda bulunma suresi değişkenine gore voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Takımda oynama suresi değişkeni açısından test toplam ve alt ölçekler bazında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına gore Antrenörün Mesleki Formasyonu , Bireysel zellikleri, Takım İçi Organizasyonu Sağlamasındaki Rolü( $p<0.01$ ) , Antrenörün Takım Ruhu ve Motivasyonu Oluşturma Becerisi( $p<0.01$ ), Antrenörün Kişiliği Alt ölçeklerinde( $p<0,05$ ). istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur

Araştırmanın son özel amaç sorusu şuydu. Antrenörü ile çalışma suresine değişkenine gore voleybolcuların antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkisi konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın sonucunda, Antrenörle alışma suresi açısında test toplam ve alt ölçekleri için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına gore sadece antrenörün takım ruhu ve motivasyonu oluşturabilme Alt leğinde(ANTTAKRU) istatistiki açıdan farklılık vardır ( $p<0,05$ ).



## 2.6. ÖNERİLER

Bu araştırma sonucunda geliştirilen ölçek daha geniş örneklem grubuna dağıtılmalı ve buna göre norm çalışması yapılmalıdır. Türkiye’de farklı statüde mücadele eden voleybolcuların görüşleri alınmalıdır.

Bu konuda çalışan araştırmacılar, antrenörün kişilik özellikleri ve davranışlarıyla ilgili çalışmaların sayısını ve niteliğini artırmalıdır.

Bu araştırma sonuçları antrenörlere ulaştırılması, eksiklikleri görmeleri sağlanmalıdır. Antrenörlerin olumlu davranışlar konusunda eğitimi sağlanarak, davranışların sporcu performansı etkisi konusunda bilinçli hale gelmeleri sağlanmalıdır.

Elde edilen sonuçların Voleybol Federasyonu tarafından bir kitapçık haline getirilerek, mevcut antrenör eğitimi sisteminde kullanılmalıdır. Antrenörde lider kimliği oluşturucu veya artırıcı davranışlar da bulunmasıyla ilgili antrenörlük eğitim sisteminde gerekli değişiklik yapılmalıdır.

Bu konuda federasyon ve üniversite işbirliği sağlanmalıdır. Özellikle Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Antrenörlük Bölümünün öğrencilerin antrenörlük statülerinin artırılmalıdır. Mezun öğrencilerin, mevcut şartlar iyileştirerek antrenörlük faaliyetlerine daha çok katılımı sağlanmalıdır.

Federasyonlar spor bilim dünyasındaki gelişmeleri ulaşabileceği etkin bir sistemi oluşturabilmek için üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının bu konudaki etkinliğini artırmalıdır. Bu okullardaki öğretim elemanlarının antrenör eğitimi sistemine gerek öğretici gerekse yönetici olarak katılmaları sağlanarak, daha organize ve daha etkin bir antrenör eğitimi sistemi oluşturulmalıdır.

Yapılan araştırma sonuçları antrenör davranışlarının sporcuların performansı üzerinde etkisinin çok büyük olduğudur. Bu sonuca dayanarak antrenör seçimi konusunda daha dikkatli olunmalıdır. Federasyonlar belli dönemlerde, yeterlilik veya seviye tespit sınavları düzenlemelidir. Böylece antrenörlerin hem denetimi hemde alanlarıyla ilgili kariyer imkanı ve gelişmeleri sağlanmalıdır.

Antrenörlerin kişilik özellikleri dikkate alınarak lider özellikli kişilerin antrenör seçilmesi gerekmektedir.

Spor kulüpleri ve federasyonlar işbirliği sağlanmalıdır. Kulüp antrenörlerinin kendilerini geliştirebilecekleri ve yenileyebilecekleri kurs ve seminerlerin sayılarının artırılması gerekmektedir.

Kulüpler antrenörlerin kendisini değerlendirebileceği, iş başarımları düzeylerinin ölçülmesi sağlamalıdır. Değerlendirmeyi tarafsızlık, güvenilirlik, geçerlilik ve açıklık ilkesine göre yapmalıdır.

Antrenörlerin kulüplerde yetki ve karar alma mekanizması ile etkinliğinin artırılarak yönetimin objektifliği artırılmalıdır. Antrenörlerin yönetim ile aralarında başka bir mekanizma bulunmamalıdır. Yönetim verdiği kararlarda antrenörün tam katılımını sağlamalıdır.

## KAYNAKLAR

- AHOLA, S.E., HATFIELD, B. **Psychology of Sports**, Brown Publisher, 1986, Iowa.
- ANSHEL, M.H. **Sport Psychology**, Second Edition, Gorsuch Scarisbrick Publishers, Arizona 1994.
- AYDEMİR, Ş., **Durumsallık Yaklaşımında Önderlik** , Yüksek Lisans Tezi., A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü., Eskişehir 1989 .
- AYDOS, Latif.: **“Antrenör Kişiliği”**, M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Ders Notları, İstanbul, 1988.
- BAŞER, Ergun. **Uygulamalı Spor Psikolojisi**, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1998.
- BENDER Paul.U., **“İçten liderlik”**, Hayat yayınları, İstanbul, 2000.
- BENNİS, W. ve NANUS, B. **The Strategies For Taking Charge**, NY: Harper and Row Pub, 1985.
- BENNİS, W. ve NANUS, B., **Leaders: The Strategies for Taking Change**, New York: Harper and Row Publishers. 1985.
- BOMPA, Tudor.E. **Antrenman Kuramı ve Yöntemi**, Çev: İlknur Keskin-A.Burcu Tuner. Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1998.
- BOONE, Louis E. – KURTZ, David L. **Management, (Third Edition)** Ramdom House Inc. Toronto, 1987.
- BOWERS, D.G. ve SEASHORE, S.E. **“Predicting Organizational Effectiveness with a four-factor Theory of leadership”**, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, der., W.E.Scott ve L.L.Cummings, Illinois:Richard D.Irwin Inc., 1973.
- BROOTEN, A.D. **Managerial Leadership in Nursing**, Philadelphia:J.B.Lippincott Co., 1984.

- BRYMAN, A., **Charisma and Leadership in Organizations**, Sage Publications, London, 1992
- CHELLADURAI, P. CARRON A. “Athletic Maturity and Preferred Leadership”, *Journal of Sport Psychology*, 5, 1983.
- COOPER, Robert K. – SAWAF, Ayman. **Liderlikte Duygusal Zeka-EQ**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- COX, R.H. **Sport Psychology**, Second Edition, Brown Publisher, Iowa, 1990.
- ÇANKAYA, Cemal. **Sporda Başarı Kıstasları**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1994.
- ÇATALCA, H. “Stratejik Yönetimde Liderlik Fonksiyonu” A.Ü. İ.İ.B.F. Der., C.10 S. 1-2, Eskişehir 1992.
- ÇELİK, Vehbi ., “Eğitimsel Liderlik” Pegem Yayınları Ankara 1999.
- DANCAN, W.J., **Organizational Behavior**, Boston:Houghton Mifflin Co, 1978.
- DAVIS, K.A., **Spor Management**, Brown Benchmark Publishers, Iowa 1994.
- DERELİ, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**, İ.Ü. İktisat Fak. Yayın No:371, İstanbul 1982.
- DİNÇER Ömer.-FİDAN, Yahya. **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.
- DİNÇER, Ömer. **Stratejik Tönetim ve İletme Politikası**, 3. Baskı, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1991.
- EREN,Erol , **Yönetim Psikolojisi**, Besa Basım Dağıtım İstanbul 1993,
- ERGUN, Nevin – BALTACI, Gül. **Spor Yaralanmalarında Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Prensipleri**, Ofset Fotomat, Ankara, 1997.

ERGUN, Turgay, **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No:191 Ankara 1981.

ERKAL, E.Mustafa. **Sosyolojik Açıdan Spor**, Filiz Kitapevi İstanbul 1981.

ERŞEN, Engin. **Mental Training Performans Ortamında Zihinsel ve Ruhsal Açıdan Kendini Kontrol Altında Tutma Eğitimi**, G.Ü.BESYO Spor Bilimleri 1.Kongresi Bildirileri, Sporda Psiko-Sosyal Alanlar Spor Yönetim Bilimleri, 26-27 Mayıs 2000, Ankara.

FELDMAN, C. Daniel, ARNOLD J. **Hug Managing Individual and Group Behavior in Organizations**. McGraw-Hill Book Company., New York 1985.

FIEDLER, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness**, McGraw-Hill Inc. New York 1967.

FIEDLER, Fred ve CHEMERS, Michael. **Leadership and effective Management**, McGraw-Hill Inc. New York 1967.

FRENCH, James ve RAVEN, B., **"The basis of Social Power"**. Group Dynamics Resarch& Theory, der. D. Cartwright ve A. Zander, London: Tavistock Publ., 1970.

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. ve DONNELLY, J.H., **Organizarions, Behavior, Structure, Processes**, Business Publication Inc., Texas 1976.

GÜNAY, Mehmet – CİCİOĞLU, İbrahim. **Sürantrenman ve Sporcu Performansı**, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, C.3, S.1, Ocak 1998.

HAMMER, Michael ve CHAMPY, James. **Değişim Mühendisliği**, Çev.Sinem GÜL, İst:Sabah Kitapları, 1994.

HASIRCI, Seyhan. **"Problem Sporcular"**, Voleybol Bilim ve Teknoloji Dergisi, H.Ü.Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu, Y.2, S.6, Ankara, Ekim, 1995.

HELLRİEGEL, Don ve SLOCUM, John.W., **Organizational Behavior Contingency Views**, West Pub. Co.,St. Paul 1976.

HELLRİGEL, Don, SLOCUM, John W., WOODMAN, Richard W., **Organizational Behavior**. Prentice-Hall International New Jersey 1992.

HERBERT G. Hicks and GULLET, C.Ray. **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev. Besim BAYKAL, (Ankara: İTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü. 1981.

HERSEY Paul, KENNETH H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior**. Prentice-Hall International. New Jersey 1988.

HERSEY Paul, **The Situational Leader**, Warner Books, New York 1984.

HODGETTS Richard M., **Yönetim** Çev. ÇETİN Canan, MUTLU Can E., Der Yayınları İstanbul 1997.

HOUSE and DESSLER. Onay. "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness:Some Past hoc and a priori tests", in Hunt and Larson (eds). **Contingency Approaches to Leadership**. Southern Illinois Press. 1974.

İKİZLER, Can. **Sporda Başarıyı Etkileyen Psikolojik Faktörler**, İstanbul, 1994.

İNAL Ali N., **Beden Eğitimi ve Spor Bilimine Giriş**, Atlas Kitapevi., Konya 1998.

JAMES, Paul, **Total Quality Management**, T.J. Press (Podstow) Ltd. London 1996.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar** (6.Baskı) İnkılap Yayınevi. İstanbul 1985.

KASAP, Hasan. **Spor Metodik ve Didaktiği**, TFF Yayınları No.9, İstanbul, 1991.

KAYA, Yalçın. **Performansta Üçüncü Boyut-Hipnoz ve Spor**, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya, 1999.

KETEN, Mustafa. **Türkiye'de Spor**, Ayyıldız Matbaası A.Ş. Ankara 1974.

KOÇ, Şevki. **Spor Psikolojisine Giriş**, Saray Kitapevleri, İzmir, 1994.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları İstanbul, 1993.

KONTER, Erkut. **Bir Lider Olarak Antrenör**, Alfa yayınları, İstanbul, 1996.

KORUÇ, Ziya. **Sporda Stresle Başa çıkma ve Bilişsel Yaklaşımlar**, Spor Psikolojisi Kursu, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1997.

KOUZES, James M. & POSNER, Barry Z. **“Geçmiş bakıp geleceğe yönelmek”** Executive Excellence Dergisi yıl:4 Sayı:46, Ocak 2000.

KREİTNER, Robert, KİNİCKİ, Angelo, **Organizational Behavior**, Richard D. Irwin, Inc, Boston 1989.

KREMER J., SCULLY D., **Psychology in Sport**, Taylor Francis Publishers, Bristol, 1994.

KURDAK, Sanlı Sadi. **Sporda Dopning ve İlaç Kullanımı**, Sporsal Kuram Dizisi 7, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1996.

KUTER, Mustafa – ÖZTÜRK, Füsün. **Sporda Risk Faktörleri**, Bursa, 1998.

KÜÇÜK, Veysel., **Sporda Yönlendirmenin Psikolojik Yönü**, Yüksek lisans Ders Notları, Kütahya, 1999.

LACKNER, Karen. **Takım Sporlarında Grup Dinamiği**, Bağırhan Yayınevi.

LEİTH, L.M. **Coaches Guide to Sport Administration**, Leisure Press, İllinois, 1990.

LUTHANS, Fred **Organizational Behavior**, Prentice Hall International, New Jersey 1989.

MARTENS, Richards. **Coaches Guide to Sport Psychology**, Human Kinetics Publishers, İllinois, 1987.

MORALI, Süleyman. **Spor Psikolojisi Ders Notları**, Ege Üniversitesi, İzmir, 1999.

MUNGAN, S. **Sporda Motivasyon Faktörü Olarak Ödül ve Ceza**, M.Ü.Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1995.

ÖZALP, İlhan ve Diğerleri. **“Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik”**, A.Ü. İ.İ.B.F. Der., C.10 Sayı1-2 1992.

ÖZBAYDAR, Sabri. **İnsan Davranışının Sınırları ve Spor Psikolojisi**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1983.

ÖZEL, S. **"Kaderine Hakim ol Yoksa başkası olur!"** Görüş, Tüsiad Yayın Organı, Sayı9, 1993.

ÖZKALP, Enver. **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, E.İ.T.İ.A Yayın No:249/169 Eskişehir 1982.

ÖZKALP, Enver. **Örgütsel Davranış**, ESBAY Yayın No:111, Eskişehir, 1996.

ÖZTABAĞ, Lütfi.: **Antrenörlük Psikolojisi**, TFF Yayını No.5, Ankara, 1974.

PEKER, Ahmet. **“Değişim Mühendisliği”**, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.2, S.2, Temmuz, 1998.

RAZIAN, A.A **“Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma”**, İst. İ.Ü. İşl. Fak. Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1991.

SARUHAN, Şadi Can, **Örgüt Üzerine Yazanlar**, İstanbul M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü., İstanbul 1991.

SİNGER, R.N., MURPHEY, M., TENNAT, L.K., **Handbook of Research on Sport Psychology**, McMillian Publishing Co., NewYork, 1993.

SİNGER. N.R. Coaching, Athletics and psychology (Çev:ÖZTAN N.) Florida 1972.

STEWART, G., **Succesful Sales Management**, Pitmant Publishing, Glasgow, 1993, s.123

STONER, James A.F. – FREEMAN, Edward R. **Management (Fifth Edition)**, by Prentice Hall International Editions, New Jersey, 1992.

SYER, John - CONNOLLY, Christopher. **Zihinsel Antrenman Rehberi**, Çev: F.Umur Erkan, Bağırğan Yayınevi, Ankara, 1998.

TANNENBAUM, Robert and SCHMİDT, Warren. **"How to Choosea Leadership Pattern"**. Harvard Business Review. 51 May-June. 1973.

TANNENBAUM, Robert ve MASSARİK, F. **“Leadership A Frame of Reference”**, Studies in Organizational Behavior and Management, Dre. D.E. Porte ve P.B. Apple-White, Pennsylvaniz: Int'l. Textbook Co.

TOSİ Henry L.. ve CARROLL Stephen J., **Management: Contingencies, Structure and Process**. Chicago: St. Clair Press, 1976.



TUTKO, Thomas .A. - RICHARDS, W.Jack. **Psychology of coaching**, Bostan, 1971.

Türkiye’de Antrenör Eğitimi ve Yeni Uygulama Modeli Gençlik ve spor genel müd 2001

WHITE, Robert. ve LIPPITT, R. "**Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates**", Group Dynamics Research and Theory, der. D.Cartwright ve A.Zander, London: Tavistock Pub., 1970.

WILLIAMS J.M., **Applied Sport Psychology**, Second Edition, Mayfield Publishing Co., California, 1993.

YOZGAT, Osman., **İşletme Yönetimi.**, ITIA Yayını., İstanbul 1992., s.356

YUKL, Gary A. **Leadership in Organizations**, Prentice Hall Int. Edit., New Jersey 1981.



## EKLER

### EK 1 : ADÖ ÖLÇEĞİ TANITIM VE KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Antrenör ve sporcu arasındaki iletişimin hem sporcunun hem de takımın başarısında ne kadar etkili olduğu bilinmektedir. **Bu bilimsel çalışmanın amacı; antrenör davranışlarının sporcuların performansı üzerinde etkisinin hangi düzeyde olduğunu araştırmaktır.**

Vereceğiniz cevapların gizliliği muhafaza edilecektir. 123 sorudan oluşan bu ölçekte soruları dikkatlice okuyunuz. **Antrenörünüzün davranışlarının performansınızı ne kadar etkilediğini** ifade eden 5 ana dereceyi göz önüne alarak, tercihinizi kutucuklardan yalnız birini işaretleyerek belirtiniz.

1. H.E : **Hiç Etkilemez**
2. Ç.A.E : **Çok Az Etkiler**
3. K.E : **Kısmen Etkiler**
4. E : **Etkiler**
5. Ç.E : **Çok Etkiler**

Sorulara samimi ve içtenlikle cevap vereceğinize inanıyoruz. Bu bilimsel çalışmaya gösterdiğiniz katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Gökhan ÇALIŞKAN

- Yaş :
- Cinsiyet :
- Eğitim Durumu :
- Medeni Durumu:
- Kaç senedir Voleybol Oynuyorsunuz.:
- Bulduğunuz Takımın İsmi :
- Ne Kadar Süredir Bu Takımdasınız :
- Antrenörünüzle Ne Kadar Zamandır Çalışıyorsunuz:

## EK 2: ADÖ ÖLÇEĞİ

<b>H.E:</b> Hiç Etkilemez <b>K.E:</b> Kısmen Etkiler		<b>Ç.A. E:</b> Çok az Etkiler <b>E:</b> Etkiler	<b>Ç.E:</b> Çok Etkiler	1	2	3	4	5
				H. E	ÇA E	K. E	E	Ç. E
1	Antrenörün Sporcu Yaş Gruplarına Göre Uygun Davranışı Seçebilmesi							
2	Antrenörün Sporcuya Yaklaşımı							
3	Antrenörün Antrenmanlara Devamlılığı							
4	Antrenörün Sağlığı							
5	Antrenörün Kendini Yenilemesi							
6	Antrenörün Konuşma Ve Anlatım Özelliği							
7	Antrenörün Kendi Hatalarını Kabul Etmesi							
8	Antrenörün Disiplin Anlayışı							
9	Sporcuların Disiplinsiz Ve Kuralları Bozucu Şekilde Davrandığında Antrenörün Tepkisi							
10	Antrenörün Disiplini Sağlamada Şiddeti Kullanması							
11	Takımda Beğenilmeyen Kuralların Antrenör Tarafından Zorla Uygulanması							
12	Takımda Karşılıklı Saygının Oluşmasında Antrenörün Rolü							
13	Antrenörün Doğru Hedefleri Seçebilme Yeteneği							
14	Antrenörün Takımın İhtiyaçlarına Duyarlılığı							
15	Antrenörün Sporcunun Günlük Hayatına Müdahalesi							
16	Spor Camiası Dışında Etkili Olabilecek Kıymetli Alışkanlık Ve Özelliklerin Kazandırılmasında Antrenörün Rolü							
17	Oyuncuların Mizaçları Ve Yaşam Tarzları Hakkında Antrenörün Gerekli Bilgiye Sahip Olması							
18	Antrenörün Hoşgörülüğü							
19	Antrenörün Tutarlı Ve İstikrarlı Bir Yapıda Olması							
20	Antrenörün Alçakgönüllü Olması							
21	Antrenörün Destekleyici Bireysel Bağlılıkları Kullanması(Kutlama, Hatır Sorma, Bayram Mesajı)							
22	Görevin Zorluk Derecesine Göre Mükafatın Cazibe Sisteminin Varlığı							
23	Antrenörün Başarı Ve Başarısızlıklarda Sorumluluk Bilincini Takımda Oluşturması							
24	Antrenörün Sporcusuna Her Konumda Sahip Çıkması							
25	Antrenörün Sporcuya Ve Takıma Olan Güveni							
26	Antrenörün Sporcularla İlişkilerinde Tutarlılığı (Yenilgide, Başarıda)							
27	Antrenörün Sporcuların Kişilik Özelliklerine Önem Vermesi							
28	Antrenörün İstek Faktörlerinin Etkinliği(Drive, Zeka, Liderlik, Organizasyon, Mücadelecilik)							
29	Antrenörün Duygusal Faktörlerinin Etkinliği(Müsabakaya Hazırlayabilme Yeteneği, Hassasiyet, Kendine Güven, Zihinsel Dayanıklılık, Sorumluluk)							

<b>H.E.: Hiç Etkilemez</b> <b>K.E.: Kısmen Etkiler</b>		<b>Ç.A.E.: Çok az Etkiler</b> <b>E.:Etkiler</b>		<b>Ç.E.:Çok Etkiler</b>				
				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		<b>H</b>	<b>ÇA</b>	<b>K</b>	<b>E</b>	<b>Ç</b>		
		<b>E</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>E</b>		
30	Takımdaki Danışmanlığın Antrenör Tarafından Yürütülmesi							
31	Antrenörün Sporcularla Özel Görüşmeler Yapması							
32	Antrenörün Maç Konuşmasında Oluşturduğu Duygular							
33	Antrenörün Sporcuları Konsantre Edebilme Yeteneği							
34	Önemli Bir Galibiyet Alındığında Ve İyi Oynandığında Antrenörün Davranışı							
35	Kazanma Kötü Oynama Neticesinde Antrenörün Davranışı							
36	Kaybetme Ve İyi Oynama Sonucunda Antrenörün Davranışı							
37	Grubun Bütünlüğünün Sağlanmasında Antrenörün Rolü							
38	Antrenörün Coşkusal Kontrolü Gelişme Alanında Sağlaması (Ağlamak, Bağırarak, Çağırarak.)							
39	Takımın Sevk Ve İdaresinde Psikolojik Yöntemlerin Varlığı							
40	Antrenörün Kişisel Menfaatleri, Takım Menfaatleri Şekline Dönüştürme Sistemini Oluşturması							
41	Antrenörün Yüksek Standartlı Ve Pratik Takım İletişimi Kurabilme Yeteneği							
42	Antrenörün Zamanı İyi Kullanabilme Özelliği(Yüklenme-Dinlenme)							
43	Antrenörün Antrenman Ve Müsabakalarda Motivasyonu Harekete Geçirmek İçin Seçtiği Yöntemler							
44	Antrenörün Sporcuların Özgüvenini Kazanmasını Sağlayabilme Yeteneği							
45	Antrenörün Heyecan Ve Coşkunun Devamlılığını Sağlayabilme Yeteneği							
46	Antrenörün Sporcular Arasında Takımı Sahiplenme Hissini Oluşturabilmesi							
47	Antrenörün Katıldığı Eğitim Programlarının Etkinliği							
48	Antrenörün Yanlışlıklara Ve Eksikliklere Anında Müdahale Edebilmesi							
49	Antrenörün Sözel İletişim Yoluyla Verdiği Mesajlar							
50	Antrenörün Sporcuyla Objektif Değerlendirebilme Yeteneği							
51	Antrenörün Talimatları Zamanında Verebilme Yeteneği							
52	Antrenörün Görevlerini Yerine Getirmesinde Gösterdiği Hassasiyet							
53	Antrenörün Diğer Uzmanlarla İşbirliği Yapması (Dr, Psikolog, Dietisyen, Kondisyoner Vb.)							
54	Sporcu Hakkında Antrenörün Not Tutması							
55	Antrenörün Takımın Otoritesinde Görev Dağılımını Adil Yapması							
56	Antrenörün Sporculara Sorumluluklarını Çeşitli İletişim Araçlarıyla Anlatabilme Yeteneği(Film, Slayt Vb.)							
57	Antrenörün Sporcuya Olumlu Atmosfer Oluşturabilme Yeteneği							
58	Antrenman Programı Hazırlanırken Antrenör-Sporcu İşbirliğinin Sağlanması							

H.E: Hiç Etkilemez K.E.: Kısmen Etkiler		Ç.A. E.:Çok az Etkiler E.:Etkiler		1	2	3	4	5
				H E	Ç A E	K E	E	Ç E
		Ç.E.:Çok Etkiler						
59	Antrenörün Başarısızlık Durumlarında Sorumluluğu Üzerinden Atmaya Çalışması							
60	Antrenörün Yeniliklere Ve Gelişmelere Anında Ulaşabileceği Bir Sistemin Varlığı							
61	Antrenörün Aşırı Heyecanlı Sporcuları Dengeleyebilme Yeteneği							
62	Antrenörün Antrenman Ve Müsabakaları Değerlendirebilme Yeteneği							
63	Antrenörün Yakalanan Fırsatları Değerlendirebilme Özelliği							
64	Antrenörün Maç Ve Antrenman Analizlerinin Sonuçlarına Göre Yeni Tedbirler Alabilme Yeteneği							
65	Antrenörün Takımda Başarı Ve Başarısızlık Durumlarında Paylaşım Düzeyi							
66	Antrenörün Prensiplerine Olan Bağlılığı							
67	Antrenörün Sporcu İle Olan Kişisel Problemleri Öne Çıkarması							
68	Antrenör-Sporcu Cinsiyetlerinin Farklılığı							
69	Çok Fazla Hata Yapan Oyuncuya Antrenörün Davranışı							
70	İstenilen Davranışın Gerçekleşmesi Veya Gerçekleşmemesi Sonucunda Antrenörün Ödül -Ceza Sistemini Doğru Kullanabilmesi							
71	Sporcuların Uygun Düşünüş Biçimleri Ve Uygun Davranış Alışkanlıklarının Sağlanmasında Antrenörün Rolü							
72	Takımda Verilen Cezaların Nedeninin Sporcular Tarafından Algılanması							
73	Antrenörün Takımdaki Ortak Sosyal Ve Kültürel Normlara Uygun Davranışı Seçebilme Yeteneği							
74	Cinsiyet, Bireysel Özelliklerin Değişimi, Din Ve Uluslar Farklı Olması Durumunda Antrenörün Takım Bütünlüğünü Sağlayabilmesi							
75	Takım Amacının Ve Sporcuların Motivasyonlarının Bireysel Yetenek Ve Kapasitelerine Göre Takım Moralini Sağlayabilmesi							
76	Antrenörün Sporcularla İletişiminde Bireysel Özellikleri Göz Önünde Bulundurabilme Yeteneği							
77	Değişen Takım Elemanları Arasındaki Bağlılığın Kurulması Ve Takım Uyumunun Sağlanmasındaki Antrenörün Rolü							
78	Antrenörün Sporcuların Kendi Kendini Değerlendirebilme Sistemini Oluşturabilme Yeteneği							
79	Takımda Sosyal Birlikteliğin Sağlanmasında Antrenörün Rolü (Sporcuların Birbirlerini Sevmeleri Ve Arkadaşlıkları)							
80	Takımda Görev Birlikteliğinin Sağlanmasında Antrenörün Rolü (Amaç İçin Beraber Çalışabilme Düzeyi)							
81	Hazırlık Kamplarında Takım Bütünlüğünün Sağlanmasındaki Etkisini Antrenörün Sportif Performansa Transfer Edebilme Yeteneği							
82	Antrenörün Takımın Her Bireyinin Pozisyonunun, Katılımının Değerli Olduğundan Emin Olmasını Sağlayabilme Yeteneği							
83	Antrenörün Başarıyı Takım İçerisinde Paylaştrabilme Yeteneği							
84	Antrenörün Sporculara Uyarıları Küçültücü Ve Gülünç Duruma Düşürücü Şekilde Vermesi							
85	Sakat Sporcuları Tekrar Takıma Kazandırılmasında Antrenörün Rolü							
86	Antrenörün Takım Toplantılarında Sporculara Kendi Duygu Ve Düşüncelerini Rahatça Ortaya Koyabilmelerini Sağlaması							

H.E.: Hiç Etkilemez K.E.: Kısmen Etkiler		Ç.A.E.: Çok az Etkiler E.: Etkiler		Ç.E.: Çok Etkiler				
				1	2	3	4	5
		H	Ç	K	E	Ç		
		E	AE	E	E	E		
87	Takım Üyelerinin Birbirlerini Küçük Düşürücü, Aşağılayıcı, Alay Edici Davranışlarına Antrenörün Tarafsız Kalmaması							
88	Antrenörün Takım Üyelerine Kendi Standartlarına Uyuma Konusunda Baskı Yapması							
89	Antrenörün Takım Üyelerine Karşı Duyduğu Olumlu Yada Olumsuz Duyguları Açıklarken Seçtiği Yöntemler							
90	Antrenörün Kendi Sorunlarını Takıma Yansıtması							
91	Antrenörün Takım Oturumlarında İçeriği Doğru Hazırlayabilme Yeteneği (Karşılaşmanın Taktikleri, Güçlü-Zayıf Yanları Karşı Takımın Özellikleri)							
92	Antrenörün İletişim Grubu Oturumlarında Sıklığı Ve Süresini Ayarlayabilme Yeteneği							
93	Takım Ruhunun Oluşturulmasında Antrenörün Rolü							
94	Takım Toplantılarında Belirtilen Hedeflerin Açıklığı Ve Sporculara Ulaştırılabilmesi							
95	Toplantılarda Görsel Ve Yazma Tekniklerinin Kullanılması Toplantı Hakkında Ön Bilgi Verilmesi							
96	Antrenörün Sporcuların Özgeçmişini Bilmesi							
97	Antrenörün Zihinsel Isınma, Duygusal Isınma, Fiziksel Isınma Sıralamasını Yapabilme Yeteneği							
98	Antrenmana Düzenli Katılımın Sağlanmasında Antrenörün Rolü							
99	Antrenörün Sakat Sporcuların Gelebildikleri Toplantılara Ve Antrenmanlara Devamlılığının Sağlaması							
100	Antrenörün Sporcuların Hoşlandığı Unsurları Düzenli Olarak Yaşatabilme Yeteneği							
101	Takımda Oluşan Kaygıların Giderilmesinde Antrenörün Rolü							
102	Sporcuların Zayıf Yönlerini Giderilmesine Yönelik Özel Antrenmanlar							
103	Antrenörün Eleştirileri Yaparken Önce Sporcunun Kendini Eleştirmesini Sağlaması							
104	Antrenörün Eleştirileri İstatistiklerle Desteklemesi							
105	Takımdaki Güvenin Antrenörün Devamlı Takip Etmesi							
106	Antrenörün Yedek Oyuncularla İlişkilerini Sürdürebilme Yeteneği							
107	Antrenörün Tüm Sporculara Eşit Şekilde Çalışma İmkanını Sağlaması							
108	Antrenörün Önderlik Rolüne Uygun Davranış Sınırlarını Aşması							
109	Antrenörün Antrenmanı Sporcu İçin Anlamlı Hale Getirebilme Yeteneği							
110	Takımdaki Sporcular Arasında Antrenörün Rekabeti Oluşturabilme Yeteneği							
111	Antrenörün Sporcuların Stres Yaşama Düzeyleri İle Nedenlerini Tespit Edebilmesi							
112	Takımda Oluşan Çatışmaların Çözümlemesinde Kullanılan Psikolojik Bilgilerin Antrenörün Tarafında Tespit Edilmesi (Sporcunun Yaşı, Zekası, Duygusal)							
113	Kendine Güven Kazanma Konusunda Sorunu Olan Sporculara Antrenörün Yeni, Somut Ve Daha Kolay Görevler Vermesi							
114	Antrenman Sonucunda Sporcuların Farklı Şekilde Etkilenmiş Olduklarının Antrenör Tarafında Tespit Edilmesi							
115	Sporcunun Güçlü Olduğu Taraflarına Önem Verilerek, Zayıf Yönlerinin Benimsenmesinin Antrenörün Tarafından Önlenmesi							

<u>H.E:</u> Hiç Etkilemez <u>K.E:</u> Kısmen Etkiler  Ç.E.:Çok Etkiler		<u>Ç.A. E.:</u> Çok az Etkiler <u>E.:</u> Etkiler		1	2	3	4	5
				H E	Ç AE	K E	E	Ç E
116	Yedek Oyuncuların Kendi Gayretlerinin Farkedilmeyeceği Düşüncesinin Antrenör Tarafından Giderilmesi							
117	Antrenörün Takım Kaptanı İle Olan Diyalogu							
118	Antrenörün Takım Kaptanının Seçiminde Oyuncuların Görüşünü Alması							
119	Sporcuların Kendini Baskı Altında Hissettiği Durumlarda Antrenörün Davranışı							
120	Antrenörün Strese Karşı Aldığı Tedbirler							
121	Değişik Yetenekteki Sporculara Bireysel Antrenman Uygulamalarının Gerçekleştirilmesi							
122	Antrenörün Yetenek Tespitinde Kullanılan Yöntemlerin Varlığı							
123	Yönetici – Sporcu Arasında İlişkinin Düzenlenmesine Antrenörün Rolü							

## DİZİN

## A

antrenör, 1, 2, 55, 58, 59, 61, 62, 65, 66, 67, 71, 72, 73,  
74, 75, 77, 84, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 96, 97, 98,  
99, 100, 108, 111, 114, 118, 121, 122, 127, 131, 139,  
140, 141, 142, 144, 145, 158, 179, 180, 182, 186, 187,  
189, 190, 196, 197, 198, 199, 201, 202, 203, 212, 227  
ASO, 30, 31, 225  
aversive, 133

## C

CBAS, 74  
Cengiz Han, 203  
ceza, 10, 11, 56, 58, 74, 96, 97, 121, 135, 203  
Charismatic Power, 10, 220  
Chelladurai, 63, 64, 65, 73, 228

## Ç

çatışma, 138, 139, 140

## D

davranışsal yaklaşım, 12, 29, 61  
değişim, 6, 47, 48, 49, 52, 53, 54  
demokratik, 16, 17, 58, 60, 63, 73  
Depresyon, 142  
disiplin, 51, 76, 95, 96, 97, 98, 99, 100

## E

elektromyografik, 129  
empati, 2, 83, 84  
ergotrop tepki, 138  
Etkileşim, 26, 109, 220  
Expert Power, 10, 220

## F

Fatih Terim, 3  
feed-back, 106  
Fiedler, 29, 30, 33, 42, 66, 67, 68, 210, 225, 228  
Forming, 107, 221

## G

Görev yapısı, 32  
Grup Cohesin, 221  
grup dinamiği, 102  
güç, 1, 9, 10, 13, 28, 33, 34, 47, 49, 58, 86, 87  
güven, 1, 2, 13, 14, 22, 29, 36, 41, 45, 49, 51, 54, 58, 61,  
89, 91, 104, 113, 123, 129, 139

## H

High Productivity, 220  
Hipnoz, 137, 208

## İ

iletişim, 1, 11, 13, 14, 45, 55, 82, 89, 101, 102, 103, 106,  
109, 111, 113, 141  
insiyatif, 13  
iş tatmini, 18, 25, 38

## K

karizmatik, 6, 10  
Kaygı, 134  
kerr, 18, 20, 41

## L

LDTA, 17, 18  
lider, 1, 2, 3, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19,  
20, 21, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36,  
37, 38, 39, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54,  
55, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 69, 196, 202, 203,  
204  
Lider Davranışı, 18, 39, 65  
liderlik, 1, 3, 5, 6, 7, 12, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 27,  
28, 29, 30, 32, 36, 37, 39, 40, 41, 44, 46, 48, 55, 57,  
58, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 72, 73, 158, 202, 203, 204,  
205, 228  
Low Productivity, 220  
LPC, 30, 31, 32, 33, 225



**M**

management by vision, 48  
 Management Grid, 23, 220, 228  
 meditasyon, 128, 129  
 Motivasyon, 76, 77, 116, 117, 120, 121, 122, 123, 128,  
 131, 209, 223  
 MPC, 30  
 müsabaka, 55, 60, 61, 62, 108, 129, 130, 133, 134, 137

**N**

Norming, 107, 221

**O**

otokratik, 16, 17, 58, 59, 60, 63

**Ö**

ödül, 9, 11, 40, 101, 117, 121, 122, 125, 127, 128, 203  
 ödüllendirme, 68, 74  
 özdeşleşme, 101  
 özellikler yaklaşımı, 12, 61, 62  
 özgüven, 2

**P**

Path-Goal Theory, 38, 40, 41, 208, 228  
 Pekiştirme tarifeleri, 128  
 performans, 8, 22, 29, 54, 55, 57, 64, 65, 68, 75, 91, 102,  
 103, 109, 114, 116, 121, 123, 124, 125, 131, 134, 135  
 Performing, 107, 221  
 prestij, 118, 122, 202  
 profesyonel, 68, 100, 201  
 Progresif gevşeme, 129

**R**

Rekabet, 125  
 Relationship-Oriented, 220  
 Reward Power, 9, 220

**S**

Saygınlık, 7  
 serbest bırakıcı, 16, 17  
 Situational Control, 220  
 sporcu, 61, 62, 63, 65, 67, 71, 76, 83, 84, 86, 87, 89, 91,  
 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 112, 113, 114,  
 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 127, 130, 131, 132,  
 133, 135, 137, 139, 141, 144, 151, 153, 158, 179, 184,  
 185, 187, 190, 196, 197, 212, 226, 227  
 Sporda Başarı Motivasyonu, 122  
 Sporda Liderlik, 57, 61, 222  
 Storming, 107, 221  
 stres, 90, 129, 131, 132, 133, 134  
 Sürantrenman, 135, 138, 207, 223

**T**

takım, 12, 38, 47, 51, 55, 61, 62, 66, 67, 68, 74, 76, 79,  
 81, 86, 88, 89, 95, 96, 98, 99, 100, 103, 106, 107, 108,  
 109, 110, 111, 112, 113, 114, 119, 120, 124, 126, 127,  
 129, 137, 139, 141, 142, 145, 146, 158, 195, 200, 201,  
 202, 203  
 Takım Birlikteliği, 221  
 Takım Ruhu, 159, 167, 174, 181, 184, 188, 191, 192,  
 196, 197, 199, 200  
 Task-Oriented, 220  
 Team Cohesion, 107, 221

**V**

Vertical dyad linkage, 26  
 vizyon, 1, 6, 48, 49, 50, 52, 53, 202  
 vizyoner liderlik, 6

**Y**

yetenek, 10, 12, 36, 49, 64, 100, 121  
 Yetki, 1, 36, 108, 202  
 Yetton, 41  
 yönetici, 18, 24, 29, 54, 55, 57, 132

## GLOSSARY

Situational Control	: Duruma Hakimiyet Düzeyi
Expectancy Theory	: Beklenti teorisi
Employer Orientation	: İşgören yönelimli
Management Grid	: Yönetim Kafesi
Legitimate Power	: Yasal Güç
Reward Power	: Ödül Gücü
Coercive Power	: Zorlayıcı Güç
Expert Power	: Uzmanlık Gücü
Charismatic Power	: Karizmatik Güç
High Productivity	: Yüksek Verimli
Low Productivity	: Düşük Verimli
Production Orientation	: Üretim Yönelimli
Vertical Dyad Linkage	: Etkileşim Modeli
Task-Oriented	: Göreve Yönelimli
Relationship-Oriented	: İlişkiye Yönelimli
Assumed Similarity Between Opposites	: Zıtlararası Farz Edilen Benzerlik
Least Preferred Coworker	: En Az Birlikte Çalışılmak İstenen İş Arkadaşı
Most Preferred Coworker	: En Çok Birlikte Çalışılmak İstenen İş Arkadaşı
Leader-Member Relations	: Lider Üye İlişkileri
Task Structure	: Görev Yapısı

Position Power	: Lider Mevkinin Gücü
Life Cycle	: Yaşam Döngüsü
Telling Style	: Otokrat Liderlik
Selling Style	: Empoze Edici Liderlik
Participating Style	: Katılımcı Liderlik
Delegating Style	: Aktarmacı Liderlik
Achievement Oriented	: Başarı-Uyumlu
Supportive	: Destekleyici
Situational Leadership Model	: Durumsallık Modeli
Management by Vision	: Vizyonla Yönetim
Laissez Faire	: Serbest Bırakıcı
Feed-Back	: Geri Bildirim
Team Cohesion	: Takım Birlikteliği
Group Cohesion	: Grup Birlikteliği
Forming	: Oluşmak
Storming	: Hazırlamak
Norming	: Şekillendirme
Performing	: Uygulamak
Adjourning	: İtici